

O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL COMO INSPIRAÇÃO NA GESTÃO DE EQUIPES DE TRABALHO

SUSTAINABLE DEVELOPMENT AS INSPIRATION WITHIN TEAMWORK MANAGEMENT

Daniel Gustavo Barragán

Consultor Empresarial, Graduado em Análise de Sistemas, Bacharel em Teologia pela Faculdade Teológica Batista do Paraná e aluno em Políticas Públicas e Sustentabilidade.

Maria Terezinha Hanel Antoniazzi Gardolinski

Advogada e Juíza instrutora designada pelo TJ –PR, Graduada em Direito pela PUC-PR, especialista em Direito Constitucional pela Unibrasil/Curitiba-PR e especialista em Formação de Docentes e Orientadores Acadêmicos no EAD pelo Centro Universitário Uninter.

RESUMO

O termo competências, definido como um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores, tem sido associado à gestão estratégica de pessoas e, tanto academia como mundo empresarial, encontram na gestão por competência um assunto para aliar teoria e aplicação prática na condução das pessoas nos negócios. A Gestão por Competências é um sistema formalizado e planejado para gerir os recursos humanos de todo tipo de organização. Outro conceito importante e atual, o Desenvolvimento Sustentável é definido como aquele que atende as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras de atenderem as suas próprias necessidades, e dentro dos seus pilares está a busca da prosperidade econômica, a qualidade ambiental e a justiça social. O objetivo deste artigo é apresentar uma proposta de ferramenta multidisciplinar, construída sobre conceitos atuais de Competência, Gestão por Competências e Desenvolvimento Sustentável e sobre estas ferramentas organizar a gestão de equipes orientadas para a Gestão Sustentável dos negócios, numa combinação de pesquisa acadêmica com aplicação prática, despertar novas formas de influenciar às organizações e obter a retroalimentação para novas teorias desenvolvidas nos âmbitos acadêmico e empresarial. Como principal resultado apresenta-se uma proposta de ferramenta prática de sete passos que possibilite a exploração do desenvolvimento sustentável destinado a gestão de equipes.

Palavras chave: Competências. Gestão por Competências. Gestão Sustentável.

ABSTRACT

Competence, defined as a set of knowledge, abilities, attitudes and values, has been associated to people strategic management. The Academia and corporate world consider competence management a way to connect theory and practical application when dealing with people within business. Competence Management is a system designed and planned to manage human resources in any kind of company. Another important and current concept is Sustainable Development, which is defined as a concept that meets contemporary needs without compromising future generations meeting their own needs, and it seeks economic prosperity, environmental quality, and social justice. The objective of the following paper is to propose a multitask tool built on current Competence, Competence Management, and Sustainable Development concepts. Such tools should organize team management regarding business Sustainable Management by combining academic research and practical application. In addition, they should provide new ways of influencing organizations and get feedback for new theories developed within the Academia and

corporate world. As its main result, the paper proposes a seven-step tool that enables exploring team management sustainable development.

Keywords: Competences. Competence Management. Sustainable Management.

INTRODUÇÃO

No contexto da Gestão Empresarial e, especificamente na Administração dos Recursos Humanos, diferentes abordagens têm sido utilizadas nas últimas décadas para gerir pessoas, cada uma com sua sistemática e metodologia própria. A inclinação desta pesquisa pela Gestão por Competências como sistema de desenvolvimento humano se deu pela experiência do autor no seu trabalho profissional, que se deparou com uma lacuna na área e como uma oportunidade de mercado para desenvolver um instrumento de gestão para aplicação prática de estratégias de desenvolvimento sustentável voltada para gestão de pessoas, uma vez que este tema é de grande interesse e relevância para gestão responsável.

A sustentabilidade é um assunto que apresenta uma evolução conceitual mas tem oferecido pouca aplicação prática dentro das organizações. Comumente o termo sustentabilidade tem sido associado ao entorno ambiental, amigável ao meio ambiente, ambientalmente correto ou produto de concepção verde, mas precisamos ampliar esta abordagem, para construir e disseminar o conceito correto de sustentabilidade, o qual compreende, além dos aspectos ambientais, a perspectiva econômica, social e cultural das organizações.

A Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, em Rio de Janeiro no ano 1992, definiu as diretrizes para mudança do padrão de desenvolvimento global para o século XXI, documentadas na “Agenda 21”, para promover em todo o planeta um padrão de desenvolvimento que concilie a proteção ambiental, equidade social e eficiência financeira.

A partir desta definição, este artigo busca uma reflexão profunda, mas não definitiva, sobre o alinhamento de estratégias de gestão de pessoas junto com os princípios de sustentabilidade, com o objetivo de buscar a prosperidade econômica, a qualidade ambiental e a equidade social.

GESTÃO DE EQUIPES SUSTENTÁVEIS

A gestão de equipes de trabalho sustentáveis, proposta originada nesta pesquisa, surge como uma iniciativa para atender à necessidade das empresas em transferir a gestão de pessoas para os líderes de equipe e como uma oportunidade de mercado, sendo uma nova ferramenta de gestão que permite incorporar à gestão de pessoas os conceitos do desenvolvimento sustentável.

Competência como elemento diferencial na gestão

A partir deste milênio observa-se como o termo competências tem sido associado à gestão estratégica de pessoas. A pesquisa e prática da gestão de competências têm ocupado o cenário de congressos acadêmicos e inúmeras publicações porque nestes campos, academia e mundo empresarial, encontram solo fértil para refletir sobre a produção empírica e a implantação de projetos na prática (FERNANDES, 2013).

Uma definição clássica de competência é a estabelecida por Scott B. Parry *apud* LEME (2006):

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento. (LEME, 2006, p.2)

O entendimento de Rogerio Leme sobre competências parte desta definição, tomando como “Pilares das Competências” o Conhecimento, Habilidade e Atitude, conforme resumidos no quadro a seguir:

QUADRO 1: COMPETÊNCIAS

Pilares	Definição	Significado	Tipo
Conhecimento	É o saber, aprendido nas instituições formais ou informais.	Saber	Técnica
Habilidade	É o saber fazer, tudo que é utilizado do conhecimento.	Saber fazer	Técnica
Atitude	É o que leva a exercitar as habilidades de um determinado conhecimento.	Querer fazer	Comportamental

Fonte: Adaptado de LEME, 2006, p.3.

Segundo Dutra (2013), os trabalhos desenvolvidos em empresas brasileiras entre os anos 1990 e 2010, mostraram alinhamento com as exigências da empresa moderna, seguindo as transformações desse período na gestão de pessoas: o perfil obediente e disciplinado foi alterado para o autônomo e empreendedor; o foco da gestão de pessoas mudou do controle para o desenvolvimento, “o foco no desenvolvimento visualiza a pessoa como gestora de sua relação com a empresa e do seu desenvolvimento e carreira” (DUTRA, 2013, p. 17); e também foi observada uma maior relevância das pessoas no sucesso do negócio gerando vantagens competitivas quando mobilizam todo seu potencial criador, sua intuição e interpretação do contexto para explorar novas oportunidades de negócio. Para melhor alinhar o entendimento dos tipos de competências buscados por qualquer organização, apresenta-se o quadro a seguir com suas respectivas definições.

QUADRO 2: TIPOS DE COMPETÊNCIAS

Tipos de Competências	Descrição
Essenciais	Fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia.
Distintivas	Reconhecidas pelos clientes como diferenciais em relação aos competidores, conferem a organização vantagens competitivas.
Unidades de Negócio	Pequeno número de atividades-chave (entre três e seis) esperadas pela organização das unidades de negócio.
Suporte	Atividades que servem de alicerce para outras atividades da organização.
Dinâmica	Condição da organização de adaptar continuamente às exigências do ambiente.

Fonte: Adaptado de DUTRA, 2013, p.25

Para Fleury e Fleury (2008):

O conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas; nessa abordagem considera-se a competência, portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém (FLEURY, 2008, p.28)

Os autores também descrevem as competências usando quatro conceitos básicos, os quais apresentam uma semelhança com os definidos por Dutra:

QUADRO 3: CONCEITOS BÁSICOS DE COMPETÊNCIAS

Competências	Descrição
Essenciais	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia;
Distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas;
Organizacionais	Competências coletivas associadas às atividades meios e atividades a fins;
Individuais	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury, 2008, p. 34.

Alinhado às definições anteriores, observa-se que Fernandes define a competência como “um conjunto de conhecimento, habilidades, atitudes e valores que um indivíduo mobiliza e aplica, de forma reiterada, dentro de um contexto profissional, agregando valor à organização e a si mesmo”. (FERNANDES, 2013, p.48)

Nesta definição são acrescentados os valores, definidos pelo autor “como concepções conscientes que orientam as escolhas dos indivíduos e que estão na base das atitudes” (FERNANDES, 2013, p.55). Tais valores influenciam a predisposição das pessoas em relação a algo. Outro aspecto para ter em conta é que agregam valor à organização e a própria pessoa, isto quer dizer que não será passivo, será uma ação onde a marca distintiva da competência será a entrega ou realização. Com base nos autores Fernandes (2013) e Leme (2006), apresenta-se a proposta de competências essenciais para uma gestão de equipes sustentáveis.

QUADRO 4: PROPOSTA DE COMPETÊNCIAS

Competências	Definição	Significado	Tipo
Conhecimento	Saber adquirido em instituições formais ou informais	Saber	Técnica
Habilidade	Saber fazer, aplicação do conhecimento	Saber fazer	Técnica
Atitude	Exercitar as habilidades	Querer fazer	Comportamental
Valores	Concepções conscientes que orientam a escolha pessoal	Escolha consciente	Comportamental

Fonte: Adaptado pelo autor de FERNANDES, 2013 e LEME, 2006.

Para este estudo serão consideradas as competências descritas no quadro acima, com suas definições abreviadas e significados.

2.2 Gestão por Competências como ferramenta de Gestão

O maior desafio observado por Fischer *apud* Fleury (2013) na última pesquisa “Delfi – RH 2010” está centralizada em como alinhar as pessoas, suas competências e seu desempenho às estratégias e objetivos organizacionais. Dentre os princípios que guiarão os modelos de gestão de pessoas, “a gestão por competência recebeu destaque especial, embora com ressalva de esse modelo ter sido realmente incorporado por apenas 50% das empresas pesquisadas” (FLEURY, 2013, p.79).

Inicia-se este capítulo diferenciando o conceito de gestão de competências e gestão por competências. Segundo Fernandes, a gestão de competências pode ser entendida como uma atividade informal, executada por qualquer cargo de gestão na sua atividade, e que,

A gestão de competências pode ser definida como o conjunto de ações que gestores e/ou empresas realizam com vistas ao desenvolvimento de competências de seus profissionais, mesmo quando não há competências descritas ou formalizadas (FERNANDES, 2013, p.65).

A utilização da preposição “de” implica conceitualmente um processo informal adotado por gestores para desenvolver as competências dos seus subordinados. A diferença, observamos na seguinte definição:

Gestão por competências, portanto, refere-se a empresas que definem e formalizam um conjunto de competências que esperam de seus colaboradores e as utilizam sistematicamente como parâmetro para trabalhar suas pessoas (FERNANDES, 2013, p.66).

Em suma, a Gestão por Competências é um sistema formalizado e planejado para gerir os recursos humanos de uma organização, o que indica que tem muitas empresas que possuem gestão de competências sem ter gestão por competências.

Para Afonso Fleury (2013) existem dois grandes desafios para que as organizações desenvolvam o modelo de gestão por competências, um deles é “alinhar realmente as competências individuais às competências organizacionais e às estratégias do negócio” e o outro desafio é “desenvolver nas pessoas competências que não apenas agreguem valor à organização, mas que também agreguem valor ao indivíduo” (FLEURY, 2013, p.84). Neste sentido, a recompensa é dupla, tanto a empresa como o colaborador são beneficiados.

Segundo Dutra (2013), as empresas brasileiras progrediram na gestão de pessoas e foi observado que esse trabalho foi desenvolvido simultaneamente em duas frentes: “de um lado, aprimoraram seus sistemas de gestão de pessoas; de outro, estimularam as pessoas a construir seus projetos de carreira e desenvolvimento profissional” (DUTRA, 2013, p.35). O entendimento dos profissionais dos conceitos de competências, complexidade e espaço ocupacional é o que contribui para seu contínuo desenvolvimento.

Para Rosa Fischer (2002) “o modelo de gestão de pessoas é a maneira pela qual a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho” (FISCHER, 2002, p.12), isso implica dizer que a organização deve possuir um modelo de gestão de princípios, valores e crenças, políticas, diretrizes para objetivos de médio e longo prazo para a gestão das pessoas e dos processos. A necessidade da implantação do modelo de gestão por competências surge “porque enfrentamos um ambiente mais competitivo, em que os modelos anteriores não oferecem respostas adequadas” (FISCHER, 2002, p.29). Este modelo trabalha a pessoa em forma integral e contribui para que a gestão de pessoas seja integrada a estratégia do negócio.

Nisso também concorda Marcia Banov (2010), ao afirmar que as empresas buscam novas formas para administrar os recursos humanos nas organizações num ambiente globalizado e altamente competitivo onde “o objetivo é alinhar as competências individuais às metas organizacionais” (BANOV, 2010, p.27) e para satisfazer esta nova exigência do mercado surge a gestão por competências para alavancar o resultado do desempenho dos colaboradores na organização.

Rogério Leme (2005), resume a gestão por competências num processo ordenado que inicia na atividade de:

Identificar as competências de que uma função precisa; identificar as competências que o colaborador possui; fazer o cruzamento das informações apuradas nos

passos anteriores identificando o *gap* de treinamento e traçando um plano de desenvolvimento específico para o colaborador (LEME, 2005, p.1)

Baseado nesta definição, o mapeamento de competências consiste num processo contínuo, que inicia na definição da estratégia da organização (missão, visão, valores e objetivos estratégicos) com metas e indicadores definidos. A primeira atividade definida é a Identificação das competências necessárias para cada função e atividade dentro da organização. A segunda etapa é a validação das competências existentes no quadro de colaboradores. A terceira etapa é o cruzamento de dados das competências necessárias de cada posto de trabalho com o inventário de competências do pessoal (necessárias versus existentes) determinando um *gap* ou lacuna das competências faltantes. A quarta etapa é a definição do plano de desenvolvimento pessoal, com as necessidades surgidas e as estratégias para satisfazer a demanda de competências.

Bruno Fernandes (2013), adota um processo similar para mapear e avaliar as competências organizacionais em cinco etapas. A primeira etapa consiste na análise do negócio e os fatores-chave de sucesso no setor, entendendo o negócio “como a arena em que uma organização compete” e os Fatores-chave de sucesso como “atributos específicos aos quais, em cada setor, os *players* têm de atender para permanecer no negócio” (FERNANDES, 2013, p. 24); segunda etapa consiste em verificar o nível de desempenho da empresa nesse fator em relação a outros *players*, sugerindo que seja feito um quadro comparativo; terceira etapa é a escolha dos Fatores-chave de sucesso que serão tomados como competências e descrevê-los com uma linguagem própria; quarta etapa se preocupa em avaliar valor: as competências geram valor para a organização e para o cliente e também sustentabilidade, entendendo que é difícil imitar as competências, a vantagem é durável, versátil e útil para várias áreas da organização; quinta etapa decompor e avaliar os recursos componentes da competência (FERNANDES, 2013, p. 23-31).

Uma vez definido o processo da gestão por competências, apresenta-se os conceitos que completarão o direcionamento da proposta de ferramenta com vistas à gestão sustentável de equipes.

Sustentabilidade e Gestão Sustentável

Sustentabilidade é um dos termos mais utilizado na atualidade no mundo corporativo. Muitas vezes utilizado de forma errônea e outras de forma restrita, mas sempre com intuito de indicar durável no tempo.

A definição de desenvolvimento sustentável surge no documento chamado Nosso Futuro Comum publicado em 1987 pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento – CMMAD da Organização das Nações Unidas – ONU. Este documento recebeu o nome de Relatório Brundtland, nome da Presidente da Comissão e que na época era primeira-ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland. Neste relatório Desenvolvimento Sustentável é definido como “aquele que atende as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras de atenderem as suas próprias necessidades” (CMMAD,1991, p. 46). Neste relatório, além dos problemas ambientais, como o aquecimento global e a destruição da camada de ozônio, foi mencionada uma preocupação em relação à adoção de estratégias de desenvolvimento sustentável pelas organizações, proteção dos ecossistemas supranacionais, banimento das guerras e a implantação de um programa de desenvolvimento sustentável pela ONU.

Uma leitura mais atual de sustentabilidade é a definida por John Elkington: “Sustentabilidade é o princípio que assegura que nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as futuras gerações” (ELKINGTON, 2012, p.52). Aqui percebemos que a esfera ambiental é um pilar e que existem mais dois pilares que juntos ampliam o contexto deste conceito. O próprio Elkington define a sustentabilidade como *Triple Bottom Line* ou tripé da sustentabilidade, onde três pilares, iniciados com a letra “P” no inglês, são definidos: *People* (pessoas ou pilar social) se refere ao tratamento do capital humano numa empresa ou sociedade, tendo em conta o bem estar das pessoas dentro da empresa e como a atividade influencia a comunidade consumidora ou onde está inserida, *Planet* (planeta ou pilar ambiental) a empresa precisa se responsabilizar pelos impactos ambientais produzidos, como minimizar e repor os recursos naturais utilizados, cumprindo a legislação ambiental; e *Profit* (lucro ou pilar econômico) é o resultado financeiro positivo da organização sem prejudicar os outros dois

pilares. O autor complementa, “hoje, se pensa em termos dos três pilares, com enfoque na prosperidade econômica, na qualidade ambiental e – o elemento ao qual as empresas preferiram fazer vistas grossas- na justiça social” (ELKINGTON, 2012, p.107-108).

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC:

A experiência de muitas empresas mostra que a tarefa de inserir os temas de sustentabilidade na estratégia e no dia a dia da gestão não é óbvia, nem simples e traz à tona diversos desafios e dilemas que são enfrentados por sócios, conselheiros, executivos e outros atores envolvidos neste processo (IBGC, 2009, p.11).

Por muitos anos as empresas somente cuidavam dos aspectos econômicos, logo e pelo rigor da Lei, os aspectos ambientais e agora, em concordância com Elkington e o IBGC, a preocupação das empresas e buscar atender os três pilares.

Voltolini (2012), lista uma série de atividades que devem ser desenvolvidas pelos líderes para integrar os três pilares nas equipes de trabalho e nas pessoas envolvidas ao longo do processo:

Em primeiro lugar, para que a prática da sustentabilidade seja implementada com consistência e sucesso, é preciso que o líder elabore um planejamento de longo prazo, a fim de garantir a continuidade das ações, pois se trata de uma mudança cultural. O líder precisa vislumbrar o futuro e se antecipar às tendências, para garantir a renovação dos ciclos econômicos, ambientais e sociais, sempre engajando equipes e demais públicos de interesse (VOLTOLINI, 2012, p.237).

As atividades dos líderes devem incluir o planejamento de longo prazo, quebra de paradigmas e a busca no equilíbrio das atividades que incluam os três pilares da sustentabilidade.

Segundo o pai da administração moderna, Peter Drucker, a sustentabilidade é a prática mais moderna e inovadora no mundo dos negócios, sendo motivador para profissionais e pesquisadores. Para Drucker:

... o que atrai os profissionais do conhecimento, nas corporações, e os mantém estimulados em seu trabalho, é um intento desafiador e uma boa causa com os quais se identificar. A sustentabilidade – em nossa opinião - tem sido, mais

modernamente, uma dessas causas, talvez a mais complexa delas, dada a sua amplitude". (VOLTOLINI, 2012, p.32)

A prática da sustentabilidade tem desafiado à academia para permear no mundo dos negócios e utilizar todo o conhecimento gerado em favor das corporações e das comunidades beneficiadas.

Pacheco Júnior (2011) utiliza o termo exequibilidade para medir o desenvolvimento sustentável. O significado de exequível denota que algo pode ser executado ou cumprido sem obstáculos, que existe a possibilidade.

Com efeito, a dimensão da exequibilidade diz respeito à capacidade e habilidade de uma organização em atender às demandas explícitas e implícitas das sociedades, mostrando serem os seus resultados convergentes ao conceito de desenvolvimento sustentável. Trata-se de ações produzidas pela organização que resultem e/ou possam resultar em benefícios sistêmicos, o que requer antecipação em relação aos riscos de possíveis impactos de seus produtos e processos às sociedades nas quais tem influência direta e/ou indireta. Tais benefícios, evidente, uma vez que se trata de sustentabilidade, são das esferas ambiental, social e econômica, e com as quais uma organização deve se situar perante as sociedades para atender aos seus requisitos, temporais e espaciais (Pacheco Júnior et al., 2011, p.78).

Neste contexto, uma organização que aplica os conceitos de desenvolvimento sustentável deve atender as demandas da sociedade, mostrando que os seus produtos e processos são benéficos e viáveis em termos econômicos, ambientais e sociais.

Proposta de Ferramenta

A presente ferramenta combina métodos existentes de Competência, Gestão de Competências e Desenvolvimento Sustentável para trazer um significado prático na gestão dos negócios através da gestão de equipes. A proposta inclui a Gestão de Equipes pelo próprio setor, sem gerar custos externos para o desenvolvimento dos seus colaboradores.

O quadro a seguir explica, em forma geral, o conteúdo das informações necessárias para a ferramenta dar suporte a gestão de pessoas na organização. Cada Pessoa (Nome) é avaliada na competência necessária para a execução das atividades no seu Posto de Trabalho, a cada falta de Competência é desenvolvido um plano de ação específico para equipá-lo na sua função.

QUADRO 5: GESTÃO DE EQUIPES SUSTENTÁVEIS

Setor	Posto	Estrat.	Função	Competência	Nome	Possui		Ação
						Sim	Não	
S1	P1	E1	F1	C1	N1	X		OK
				H1	N1	X		OK
				A1	N1	X		OK
				V1	N1		X	AçV1

Fonte: Autor

A proposta de ferramenta contempla sete passos para serem desenvolvidos, seguindo um roteiro que possa ser replicado em todo tipo de organização, independentemente de seu tamanho ou número de funcionários.

1. Revisão da Estratégia da empresa e incorporação de princípios do Desenvolvimento Sustentável: neste primeiro passo é necessário que as máximas autoridades da empresa validem a estratégia empresarial para os próximos cinco anos, incluindo ações que fomentem a prosperidade econômica como fator de desenvolvimento, compromissados com a qualidade ambiental e mantendo a equidade social do seu público interno e a comunidade onde está inserida. Nesta revisão deverá ser desdobrada a Estratégia e Tática para cada Setor e Posto de Trabalho.
2. Mapear Postos de Trabalho: precisa ser definido com exatidão todos os postos de trabalho de cada setor, fazer um mapeamento, colocar nomes e códigos que façam referência a esse local e definir as responsabilidades de comando de cada um.
3. Mapear Processos Sequenciais e Interação de Processos: realizar em forma detalhada a descrição de atividades de cada Posto de Trabalho incorporando as atividades para a gestão sustentável definidas na Estratégica da Organização.
4. Mapear as competências organizacionais, conjunto de Conhecimento, Habilidades, Atitudes e Valores – CHAV, de cada Posto de Trabalho: seguindo a proposta de competências de Bruno Fernandes, definir o Conhecimento, Habilidades, Atitudes e Valores necessários para o desenvolvimento das tarefas assignadas a cada função dentro de cada Posto de Trabalho, tendo em conta que funções similares poderão ter competências distintas dependendo das tarefas a serem realizadas.
5. Identificar Competências dos funcionários em cada função do Posto de Trabalho: deve ser feito um levantamento detalhado das competências existentes de cada

pessoa em cada função do posto de trabalho. O Setor responsável de Pessoas em conjunto com o Setor de Trabalho, definirão como medir a presença das competências.

6. Estabelecer o GAP: deve ser definido a cada falta de Competência das pessoas em cada posto de trabalho a necessidade de ações que supram essa carência. Cada pessoa terá seu plano de ação específico.
7. Plano de ação de Desenvolvimento Sustentável: para cada competência deve ser definido um plano de ação específico ao Posto de Trabalho, contendo as atividades necessárias, forma de avaliação, nome do multiplicador ou pessoa encarregada de ministrar o treinamento e, em caso de não ser aprovado, qual será a nova ação implementada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo foram utilizados conceitos atuais sobre competência, gestão por competências e desenvolvimento sustentável, necessários para uma compreensão mais detalhada sobre a importância de trabalhar a multidisciplinaridade no contexto organizacional e que permitem a interpretação e implementação desta proposta. Os trabalhos acadêmicos devem buscar a aplicação prática das distintas teorias, unindo o saber com o saber fazer, levar conhecimento acadêmico às organizações e permitir a retroalimentação da academia com os novos desafios enfrentados num mundo organizacional globalizado.

A proposta de ferramenta não é um trabalho concluído e fechado, mas o início de uma contínua exploração em busca do desenvolvimento sustentável aplicado, neste caso, em todo tipo de organizações com o objetivo de que a gestão de equipes seja responsabilidade da última linha de mando e que a sua gestão seja sustentável no seu contexto amplo: ambiental, social e econômico.

A aplicação pode ser realizada pela própria organização ou por consultores organizacionais externos e permitirá ter um conhecimento mais profundo e detalhado das atividades de cada posto de trabalho, alinhar estratégias organizacionais em todos os

níveis, verificar o potencial da competência da sua mão de obra, traçar novos objetivos e envolver todos os colaboradores na busca da prosperidade econômica, qualidade ambiental e equidade social.

REFERÊNCIAS

BANOV, M.R. **Recrutamento, Seleção e Competências**. São Paulo: Atlas, 2010.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO – CMMAD. **Nosso Futuro Comum**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1991.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

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

FERNANDES, B.H.R. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competência**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FISCHER, R.M. **Mudança e transformação organizacional**. In: FLEURY, M.T. et al. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

FLEURY, A. e FLEURY, M. T. L., **Estratégias Empresariais e Formação de competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **A prática da Sustentabilidade: Desafios vividos por agentes de Governança Corporativa / IBGC**. São Paulo: IBGC, 2009.

LEME, R. **Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para a remuneração por competências.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

_____. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

PACHECO JÚNIOR, W. et al. **Sustentabilidade empresarial e a dimensão da exequibilidade.** Navus: revista de gestão e tecnologia, Florianópolis, jul./dez. 2011. Disponível em: <<http://www.dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5168682.pdf>>. Acesso em 10 dez. 2015.

VOLTOLINI, R. **Conversas com Líderes sustentáveis: o que aprender com quem fez ou está fazendo a mudança para a sustentabilidade.** São Paulo, Editora SENAC: 2012.