

O PAPEL DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS NA CONSTRUÇÃO DA SUSTENTABILIDADE

Fernanda Pires¹
Angela Christina Lucas²
André Luiz Fischer³

RESUMO:

Este artigo teve como objetivo discutir de que maneira o conceito da sustentabilidade está presente na estratégia e nas competências individuais definidas pelas organizações. Para essa discussão, o referencial teórico traz conceitos relacionados à sustentabilidade e às competências organizacionais e individuais. Para fins metodológicos, uma estratégia qualitativa em dois estudos de casos descritivos, CPFL Energia e Promon, empresas consideradas como referência em sustentabilidade segundo o Guia Exame de Sustentabilidade. Para a coleta de dados, utilizaram-se principalmente entrevistas e análise documental. Constatou-se que as duas organizações apresentam o conceito de sustentabilidade como perspectiva estratégica, adotando o conceito como um direcionador de suas competências individuais. Cada organização, a sua maneira, integrou as competências às suas políticas e práticas de RH, como seleção e avaliação de desempenho. Por fim, uma reflexão a partir dos casos possibilita compreender que o modelo de gestão por competências é um importante instrumento para o planejamento de RH uma vez que orienta suas políticas e práticas de gestão. As competências individuais tornam-se relevantes para a institucionalização da sustentabilidade e uma nova atitude do modelo de negócios.

Palavras chave: competências, sustentabilidade e gestão de pessoas.

ABSTRACT:

This research aims to discuss how the concept of sustainability is present in the strategy and individual competencies defined by organizations. For this discussion, the theoretical concepts related sustainability, organizational and individual competencies. From the methodological perspective, a qualitative strategy in two descriptive case studies, CPFL Energia and Promon, companies considered as a benchmark in sustainability and recognized by Exame's Sustainability Guide. To collect data, was used mainly interviews and document analysis. This study's main results that the two organizations have the concept of sustainability as a strategic perspective, adopting the concept as a director of their individual competencies. Each organization, in its way, has integrated the competencies of its HR policies and practices, such as selection and performance. Finally, a reflection from cases

¹ Administradora pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), mestre em administração pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP).

² Administradora, mestre em administração e doutoranda em administração pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP), pesquisadora do Programa de Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração (PROGEP-FIA).

³ Professor Doutor e coordenador do Laboratório de Ensino e Aprendizagem da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP). Mestre em Ciências Sociais e Doutor em Administração de Empresas pela FEA-USP. Coordenador de projetos de pesquisa e consultoria e do Curso MBA em Recursos Humanos da Fundação Instituto de Administração (FIA). Principais áreas de atuação: Tendências de Mudança e Novos Modelos em Gestão de Recursos Humanos, Pesquisa e Gestão da Cultura e do Clima Organizacional; Concepção e Coordenação de Programas de Desenvolvimento de Executivos, Pesquisa e Modelagem de Sistemas de Gestão do Conhecimento e da Aprendizagem Organizacional.

allows us to understand that the model of competency management is an important tool for the HR planning since orients its management policies and practices. Individual competencies become relevant to the sustainability and institutionalization of a new attitude of the business model.

Keywords: *competencies, sustainability and people management.*

1. Introdução

No ambiente empresarial, observa-se nos últimos anos, o crescimento e a velocidade das mudanças pelas quais as organizações vêm, ao mesmo tempo, estimulando e atravessando. As diversas fusões, parcerias, a expansão ou até mesmo, a inexistência de fronteiras, reforçam as transformações que o ambiente empresarial vivencia hoje.

No âmbito interno das organizações, os resultados e a geração de valor tornam-se focos cada vez mais evidenciados e perseguidos pelos gestores. Nesse sentido, a busca das competências organizacionais e a contribuição dos indivíduos tornam-se pauta de inovação e evolução para as empresas que buscam competir nesse cenário. É possível assegurar um consenso sobre o ambiente competitivo vivenciado, no entanto, há constantes e recentes questionamentos quanto ao crescimento e ao verdadeiro desenvolvimento da sociedade. As noções de progresso social, sucesso empresarial e conquista pessoal são hoje objetos de debate pela própria sociedade.

Tome-se como exemplo um indicador macroeconômico tradicional como o Produto Interno Bruto - PIB. Atualmente se discute sua eficiência como indicador de um desenvolvimento que seja sustentável, por não considerar, por exemplo, as depreciações ambientais e a renda familiar em sua medida. A discussão e aperfeiçoamento deste índice trazem conseqüentemente, novas propostas para avaliação do desenvolvimento da sociedade, como o Indicador de Progresso Genuíno, Índice de Bem-Estar Econômico Sustentável e o Índice de Felicidade Interna Bruta. A lógica desses novos indicadores demonstra que o crescimento econômico pode não representar o efetivo desenvolvimento da população, e por isso, se faz necessário incorporar outros aspectos como governança, saúde, educação, cultura, padrão de vida, vitalidade comunitária, meio ambiente e bem estar da população.

Entende-se que a combinação entre o crescimento econômico, o desenvolvimento social, a preservação ambiental e o envolvimento das gerações futuras marcam a discussão sobre sustentabilidade. Nessa perspectiva social, vê-se um intenso movimento atrelado ao desenvolvimento sustentável.

Para Savitz e Weber (2007, p.227), o conceito de sustentabilidade não apenas acrescenta fatores ao modelo de negócios tradicional, mas ele determina a *adoção de uma nova atitude mental que altera tudo o que vê e faz, de maneira sutil ou radical*.

Diante de um cenário social que busca uma transformação na forma de pensar e conduzir os negócios ligados ao desenvolvimento sustentável e um contexto empresarial competitivo que busca, a cada momento, se destacar diante de um mercado global, entende-se que as organizações se esforçarão para integrar o conceito de sustentabilidade à estratégia buscando conciliar os movimentos sociais e de mercado. Como consequência, as empresas que começam a adotar a sustentabilidade, precisam alinhar seus processos, projetos, políticas e empregados para incorporação do conceito na cultura empresarial. De alguma maneira, esse alinhamento passa pelas ações dos empregados, se aproximando da discussão relacionada às competências individuais.

A partir da exposição desse contexto, propõe-se como objetivo geral desta pesquisa compreender *de que maneira a sustentabilidade está presente na estratégia e nas competências individuais definidas pelas organizações*.

2. Revisão Teórica

Esta seção apresenta uma revisão teórica que busca embasar o objetivo de pesquisa proposto. As exposições relacionadas à sustentabilidade e competências fundamentam os objetivos e auxiliam a compreensão do fenômeno estudado, bem como, as inferências realizadas na seção de resultados e considerações finais.

2.1 Sustentabilidade

O Relatório de *Brundtland* divulgado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, em 1987, afirma que *desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades das gerações presentes sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades* (COMISSÃO..., 1991, p.46).

Coerente com sua complexidade e com as diferentes particularizações e interpretações, a literatura admite a falta de consenso para o conceito de sustentabilidade (FABER *et al*, 2005; ELKINGTON, 2001; CLARO *et al*, 2008; SAVITZ; WEBER, 2007; HART, 2006). Sob esta perspectiva, Veiga (2010, p.13) 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 com 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*.

Para Savitz e Weber (2007, p.29), a união desses três pilares posiciona a sustentabilidade nas organizações como um território compartilhado, ou mesmo, um ‘ponto doce’. Isto é, [...] *o lugar em que a busca do lucro se mistura de maneira inseparável com a busca do bem comum.* Esse conceito, segundo os autores, corresponde ao significado literal do que é sustentabilidade, pois garante a visão da empresa no longo prazo, desde que baseada em princípios que fortalecerão aspectos sociais, ambientais e econômicos.

Já para Hart e Milstein (2004), não pode haver distanciamento entre a geração de valor para o acionista e a adoção da sustentabilidade como estratégia e práticas de gestão. Este modelo de negócio possui motivadores externos (população, pobreza, desigualdade, transparência, conectividade e sociedade civil) e internos (revolução, tecnologia limpa, marcas, poluição, consumo e resíduos) que geram retornos positivos às organizações, como inovação, reposicionamento, crescimento, trajetória, reputação, legitimidade, redução de custo e de risco e, por consequência, aos seus acionistas.

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.

2.2 *Estratégia das Organizações e Competências*

Diversos trabalhos e autores têm contribuído atualmente para o alinhamento dos conceitos de competências e estratégia. Para discutir sobre este alinhamento é válido compreender a origem desta abordagem.

Prahalad e Hamel (1990), no artigo intitulado *The Core Competence of the Corporation*, descrevem as competências organizacionais como a raiz da vantagem competitiva. Os autores fazem uma comparação entre uma organização e uma árvore, em que a raiz que lhe dá sustentação seria a *core competence*, ou mesmo, a competência essencial. Essa sustentação traz para a empresa um potencial de acesso aos mercados, uma contribuição percebida pelo cliente no produto final e é única de tal forma que é difícil a imitação pelos concorrentes.

De acordo com Mills *et al* (2002), a competência essencial reflete a atividade mais importante da organização e onde a estratégia deve-se pautar. As competências são formadas por blocos de recursos, que recebem inúmeras categorizações na literatura, podendo ser tangíveis e intangíveis. Para exemplo, a cultura e os valores organizacionais também podem ser considerados como recursos intangíveis quando influenciam diretamente o negócio.

Prahalad e Hamel (1990) ao afirmarem 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).

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).

2.3 Competências Individuais

O conceito de competências no contexto individual possui inúmeras interpretações. Segundo Le Boterf (2003, p.49):

A competência é sempre competência - de um ator – em situação. Ela “emerge” mais do que precede. [...] Não há competência senão em ato. A competência não pode funcionar no ‘vácuo’, fora de qualquer ato que não se limita a expressá-la, mas que a faz de uso da competência. Cousinet já dizia: “saber não é possuir, é utilizar”.

Observa-se nessa frase a ênfase para a existência da competência apenas em ação, o que a diferencia do termo qualificação, referindo-se a uma situação estática. Ainda com Le Boterf (2003), os recursos incorporados, isto é, conhecimentos, habilidades, qualidade, cultura, recursos emocionais e recursos do entorno, somados à 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.

O conceito de competência permite estabelecer o que é esperado da pessoa de forma alinhada ao intento estratégico e às competências organizacionais. O conceito de complexidade permite melhor especificar e mensurar a entrega da pessoa para a organização. Ao associar os conceitos de complexidade e de competência é possível definir, para cada competência, diferentes níveis de complexidade de entrega (DUTRA, 2004, p.46).

Relacionada às competências individuais, além da entrega, há o conceito de complexidade, conforme visto no trecho anterior. Elliott (1990) concentra sua verificação de complexidade com base no nível de abstração exigido do profissional, que pode ser medido pelo tempo entre a tomada de decisão autônoma e a avaliação dos resultados decorrentes. Enquanto para Dutra (2004), a diferenciação entre os níveis de complexidade pode incluir abrangência das decisões, nível de autonomia e estruturação das atividades, escopo de responsabilidade e tratamento da informação. A complexidade mostra o aumento da agregação de valor do indivíduo a organização e dessa forma, tem relação com seu desenvolvimento e consequente remuneração. Para demonstrar esse aumento do nível de complexidade, as descrições das entregas por nível devem mostrar para os profissionais e para a empresa o que se espera deles de forma objetiva e observável (DUTRA, 2004).

Às empresas competem identificar, avaliar, validar e fazer com que as competências individuais evoluam. Zarifian (2001, p.68) afirma que *por mais que a empresa seja o local em 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).

Ao retomar a literatura abordada neste artigo, é possível perceber as inúmeras contribuições que o conhecimento e estabelecimento das competências individuais proporcionam. Considerando o necessário alinhamento aos objetivos estratégicos, estabelecer as competências individuais auxilia, entre outros processos, o recrutamento e seleção e estruturação de plano de carreira. Assim como os níveis de complexidade geram trajetórias de

carreira e permitem uma estruturação de plano de carreira para os empregados. As competências incorporadas a outras métricas também contribuem para avaliação de desempenho dos profissionais. Entretanto, para Plotow e Hipólito (2008), a área de remuneração apresenta uma defasagem em relação às outras áreas de recursos humanos, na adoção do modelo de gestão por competências. Os autores atribuem essa defasagem ao impacto na estrutura de custos da empresa e ao peso que a remuneração representa na dimensão psicológica do indivíduo.

Nesse sentido, as competências demonstram-se como possibilidade de sustentação para construção de um modelo de gestão que além de integrar suas ações ao objetivo estratégico, integra a área de gestão de pessoas (DUTRA, 2004).

3. Metodologia

De forma condizente à proposta do problema, o método qualitativo apresenta-se mais coerente, por proporcionar o contato direto do investigador com o objeto de pesquisa, sendo o fenômeno mais bem compreendido no contexto em que ocorre. Tal abordagem apresenta características básicas, como: 1) o ambiente natural é fonte direta dos dados; 2) há contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação investigada; 3) o pesquisador é um instrumento de coleta de dados; 4) a preocupação-chave é a compreensão do fenômeno a partir da perspectiva dos participantes; 5) é descritiva; 6) a análise dos dados mantém um enfoque indutivo (GODOY, 1995a; GODOI; BALSINI, 2006).

A estratégia de estudo de caso foi adotada, caracterizando-se como um exame detalhado de um sujeito ou uma situação em particular. O objetivo de um estudo de caso é aprofundar a descrição de fenômenos e tem se tornado típico de pesquisas que pretendem responder o ‘como’ e o ‘por que’ de situações atuais e que só poderão ser analisadas diante do contexto real (GODOY, 1995b).

As organizações selecionadas foram a CPFL Energia e Promon, organizações presentes no *Guia Exame de Sustentabilidade* (2010), anuário em que a mídia especializada elege como empresas referência em sustentabilidade no Brasil. Esta escolha apoia-se no pressuposto de que as empresas incluídas na publicação, depois de submetidas aos critérios estabelecidos, são consideradas referências importantes no meio empresarial. A escolha destas empresas, de forma intencional (GIL, 1999), teve como objetivo selecionar casos que ofereçam oportunidade de aprendizado diante do problema de pesquisa proposto, conforme sugestão de Stake (1994).

O relato do fenômeno social, com informações que buscam demonstrar a complexidade da situação e os aspectos envolvidos, caracteriza este estudo de caso como descritivo. (GODOY, 2006).

Seguindo essa abordagem, utilizaram-se principalmente duas fontes de evidência: documentos e entrevistas. A pesquisa documental envolveu análise em relatórios de sustentabilidade, websites e documentos internos às empresas. Já as entrevistas, baseadas em roteiros, foram conduzidas com profissionais da área de gestão de pessoas e aqueles vinculados ao tema da sustentabilidade nas empresas envolvendo, por exemplo, diretores, gerentes e coordenadores de RH. A pesquisa de campo aconteceu no ano de 2011 e envolveu ao todo 12 entrevistas, considerando as presenciais e a distância, e documentos públicos e internos conforme Quadro 1.

Quadro 1- Evidências dos Casos

Caso	Entrevistas ¹	Documentos
CPFL Energia	1) CPFL 1 RH – Presencial (Informante-chave) 2) CPFL 2 RH – Presencial 3) CPFL 3 SUST – Presencial 4) CPFL 4 RH – Presencial 5) CPFL 5 CULT - Telefone 6) CPFL 6 RH – Telefone ** Visita às instalações da sede em Campinas/SP	<u>Documentos públicos:</u> - Website da empresa - Relatório Anual 2010 (disponível no site da empresa) - Código de Ética CPFL (disponível no site da empresa) <u>Documentos internos:</u> - Perfil de Competências 2009 (e-mail) - Guia de Orientação de Valor Pessoal para Gerentes e Diretores (e-mail) - Guia de Orientação de Valor Pessoal 2010 (e-mail) - Trilha de Formação Corporativa – UC (e-mail) - Sustentabilidade como estratégia na CPFL (e-mail)
Promon	1) PRO 1 RH – Presencial (Informante-chave) 2) PRO 2 ENG – Presencial 3) PRO 3 RH – Presencial 4) PRO 4 RH – Presencial 5) PRO 5 RH – Presencial 6) PRO 6 RSC – Presencial	<u>Documentos públicos:</u> - Website da empresa - Relatório Anual 2010 (disponível no site da empresa) <u>Documentos internos:</u> - Informações da Pesquisa de Clima (e-mail) - Competências (e-mail)

FONTE: Elaborado pelos autores.

Por fim, buscando uma validade interna, externa e confiabilidade da pesquisa ações como transcrição, arquivamento de dados e aprovação do conteúdo da apresentação dos casos pelos respondentes foram adotadas, conforme sugestão de Gibbert *et al.* (2008).

4. Apresentação e análise dos resultados

Esta seção do artigo trabalhará com os resultados referentes às empresas pesquisadas: CPFL Energia e Promon. Para isso, a descrição dos casos apresenta uma caracterização destas organizações, uma discussão a respeito de sua estratégia e, por fim, as evidências de suas competências individuais. Em seguida, a análise desses casos apresenta a discussão da temática.

4.1 Caso: CPFL Energia

A CPFL Energia é resultado da união de diversas organizações desde 1912, ano de sua fundação. O grupo de 36 empresas atua nos segmentos de geração, distribuição, comercialização e serviços, todos relacionados à energia elétrica. A atuação da CPFL concentra-se no Estado de São Paulo, mas realiza distribuição de energia no Rio Grande do Sul e mantém usinas geradoras em seis outros Estados, enquanto a comercialização está em todo o território nacional. Hoje são cerca de 8 mil empregados trabalhando em todas essas frentes (RELATÓRIO ANUAL 2010 – CPFL ENERGIA, 2010).

Segundo Relatório Anual da empresa, o envolvimento com o tema da energia renovável tomou parte importante da agenda corporativa no ano de 2010 e, ao que parece, também de 2011. Diante da tentativa de equilibrar a demanda crescente de energia, o uso racional dos recursos naturais e a redução das emissões de gases do efeito estufa, a CPFL organizou-se e percorreu um caminho em etapas que envolveram a revisão dos direcionadores estratégicos: visão, missão e incorporação do assunto ao planejamento, focando em crescimento baseado em energias renováveis. Tal fato pode ser verificado em suas declarações no Quadro 2.

Quadro 2 - Declarações CPFL Energia

Item	Descrição
Missão	Prover soluções energéticas sustentáveis , com excelência e competitividade, atuando de forma integrada à comunidade.
Visão	Energia é essencial ao bem-estar das pessoas e ao desenvolvimento da sociedade . Nós acreditamos que produzir e utilizar energia de forma sustentável é vital para o futuro da humanidade.
Valores Profissionais	Criação de Valor, Compromisso, Segurança e Qualidade de Vida, Austeridade, Sustentabilidade , Confiança e Respeito, Superação e Empreendedorismo.
Valores Morais	Honestidade e Integridade nos Relacionamentos Transparência e Veracidade nas Informações Respeito e Dignidade no Tratamento das Pessoas Gestão sobre os Riscos e Impactos das Nossas Ações Compromisso com o Futuro do Planeta: Qualidade de Vida das Gerações Futuras Compromisso com a Agenda Nacional de Desenvolvimento

FONTE: RELATÓRIO ANUAL 2010 – CPFL ENERGIA, 2010, p.26-29.

A visão, por exemplo, mostra a preocupação com o bem-estar das pessoas, o desenvolvimento da sociedade e, segundo a empresa, extrapola as responsabilidades do negócio, entendendo-se de forma integrada, além de perceber as soluções energéticas como um negócio ligado ao triplo resultado – econômico, social e ambiental. Em sua missão, a energia sustentável aparece relacionada à inovação e a empresa se reconhece como um organismo vivo, integrante e dependente do sistema complexo que é a sociedade. Tais

Ao manter o foco na sustentabilidade, vê-se que uma das competências está diretamente relacionada com esse conceito. De acordo com a descrição, a competência *compromisso com a sustentabilidade* significa:

[...] a **ética e transparência** em suas atividades e na relação com os públicos com quem interage, primando pela **perenidade dos negócios, da sociedade e da preservação dos recursos naturais**. Baseia-se em **Princípios e Valores** da CPFL, na **legislação** vigente, nas **certificações** assumidas e no compromisso com as **gerações futuras**, a fim de promover o crescimento sustentável da CPFL e da sociedade. (COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS, 2010, p.19 - Documento interno).

Vê-se que aspectos relacionados ao triplo resultado e o cuidado com as gerações futuras estão presentes. Além disso, a abordagem sobre ética, legislação e certificações está relacionada ao Código de Ética e Conduta, à regulação do setor energético e também às certificações e compromissos que a empresa adota como forma de acompanhar o tema diante do mercado e da sociedade. São frentes que demonstram a forma de atuação da sustentabilidade na CPFL. Na Figura 1, de forma coerente ao exposto na estratégia de soluções em energias renováveis, a competência *compromisso com a sustentabilidade* está posicionada no nível que favorece o crescimento para esse objetivo.

A partir da leitura dos documentos internos, do Relatório Anual e das entrevistas, entende-se que a empresa atualmente vivencia o que denomina como o *terceiro ciclo de transformação*, que está reorientando sua estratégia, estrutura e políticas da organização.

Tudo está sendo **revisto** na empresa. (CPFL 3 SUST, L:159).
Então a gente tá fazendo toda a organização estrutural, **revendo** as posições, **revendo** a estrutura que tá abaixo, **revendo** o modelo de competências. Para fazer o quê? Para preparar a empresa agora para o centenário, que é o terceiro ciclo (CPFL 1 RH, L:167-170).

O modelo de competências, ao que parece, também está se mobilizando para a nova estratégia e mercado. A própria revisão das políticas de recursos humanos é apontada, segundo a própria área, como exemplo de que há uma forte vinculação entre estratégia e gestão de pessoas.

E o que nós estamos fazendo simultaneamente? **Avaliando** as nossas principais políticas, que impactam os principais pontos para **viabilização** dessa estratégia (CPFL 1 RH, L:232-234).

As mudanças nas políticas e práticas de gestão de pessoas vieram à tona ao longo das entrevistas, uma discussão que parece ser atual na área de recursos humanos da empresa. A gestão de pessoas tem buscado o alinhamento de seu sistema, explicitando por meio dele qual o padrão de comportamento, valores e princípios esperados de cada um dos empregados.

Como é que a gente consegue esse alinhamento? Tendo uma **única linguagem**. É a empresa explicitando qual é o **padrão** de valores, de comportamento, de princípios, que são esperados para cada um (CPFL 1 RH, L:76-78).

Para a construção de linguagem única dentro de recursos humanos, a área está focada no alinhamento e descrição das competências desejadas, como se verá adiante.

- **Competências Individuais**

A CPFL utiliza a gestão por competências para orientar suas políticas e práticas de recrutamento, treinamento, desenvolvimento e desempenho. O objetivo é integrar, por meio desse modelo, as principais políticas de gestão de pessoas na empresa.

As competências individuais demonstram três comportamentos esperados por nível hierárquico para cada uma das competências organizacionais, o que pode ser observado no Quadro 3. A intenção é que a descrição desses comportamentos apresente maior objetividade na avaliação de desempenho do empregado, na elaboração do plano de desenvolvimento e também no recrutamento de novos profissionais. Ao que parece, as competências são consideradas como importantes direcionadores de comportamento dentro da CPFL.

Quadro 3 - Competências Individuais: Compromisso com a Sustentabilidade

Técnico Operacional	Nível Superior / Líderes	Gerentes	Dir. Funcional	Dir. Estatutário
Age com estrita observância ao <i>Código de Ética e Conduta</i> Empresarial da CPFL.	Age com estrita observância ao Código de Ética e Conduta Empresarial da CPFL e assegura que sua equipe aja com o mesmo rigor.	Age com estrita observância ao Código de Ética e Conduta Empresarial da CPFL e assegura que sua equipe aja com o mesmo rigor.	Age com estrita observância ao Código de Ética e Conduta Empresarial da CPFL e assegura que sua equipe aja com o mesmo rigor.	Age com estrita observância ao Código de Ética e Conduta Empresarial da CPFL e assegura que sua equipe aja com o mesmo rigor.
Utiliza os recursos de forma adequada e consciente de seus impactos para a CPFL e para a sociedade.	Estimula na equipe a <i>reflexão e a utilização adequada e consciente de recursos</i> , considerando o impacto de suas ações para a CPFL e para a sociedade.	Planeja <i>ações estratégicas</i> que primam pela sustentabilidade, considerando seu impacto nas <i>dimensões econômica, social e ambiental a curto, médio e longo prazo</i> , a fim de garantir sustentabilidade do negócio e da sociedade.	Implementa ações estratégicas considerando seu impacto nas dimensões econômica social e ambiental a curto, médio e longo prazo a fim de garantir a sustentabilidade do negócio e da sociedade.	Considera no Planejamento Estratégico o impacto de suas decisões nas dimensões econômica social e ambiental a curto, médio e longo prazo a fim de garantir a sustentabilidade do negócio CPFL e da sociedade.
Considera o impacto de suas ações para a <i>imagem</i> da empresa.	Discute com sua equipe situações que impactam a imagem da empresa, disseminando os pilares de <i>sustentabilidade</i>	Assegura o cumprimento e a coerência das diretrizes empresariais, garantindo <i>governança corporativa</i> e fortalecimento da imagem da empresa.	Estimula a <i>disseminação de boas práticas</i> na cadeia de negócios, <i>privilegiando o relacionamento com empresas socialmente responsáveis</i> e	Estimula a disseminação de boas práticas na cadeia de negócios, <i>privilegiando o relacionamento com empresas socialmente responsáveis</i> e

	<i>organizacional.</i>		coibindo o relacionamento com aquelas que reconhecidamente adotem práticas contrárias ao desenvolvimento sustentável.	coibindo o relacionamento com aquelas que reconhecidamente adotem práticas contrárias ao desenvolvimento sustentável.
--	------------------------	--	---	---

FONTE: COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS, 2010, p.29 (Documento interno).

A partir da análise dessas competências individuais verifica-se que o código de ética está presente em todos os níveis hierárquicos, apresentando-se como referência para o comportamento desejado pela CPFL. A utilização de recursos de forma adequada e consciente atrelada aos impactos econômicos, sociais e ambientais também é abordada. Outros pontos como disseminação de boas práticas, relacionamento com empresas socialmente responsáveis, a observância das práticas de governança corporativa e a imagem organizacional são aspectos a serem considerados pelos empregados. Vale destacar que, assim como na descrição do princípio organizacional de sustentabilidade, a sustentabilidade do negócio está colocada em primeiro plano.

No que tange ao recrutamento e seleção, a descrição das competências permite a observação de comportamentos esperados ao longo das entrevistas e dinâmicas. Para os treinamentos, segundo documento interno, as competências são um guia para levantamento de necessidades de programas e ações de desenvolvimento coletivo. Já na gestão de desempenho, os empregados são avaliados por cada uma das competências, analisando o grau de aderência, possíveis *gaps* e elaboração de planos de desenvolvimento.

Nós vamos avaliar a **aderência** dele às questões da empresa e isso é um aspecto que nós não abrimos mão. O empregado não tem opção de ser ou não ser sustentável em relação àquilo que ele faz, essa é a **maneira de nós sermos**, de nós agirmos (CPFL 4 RH, L:48-51).

4.2 Caso: Promon

A Promon celebrou 50 anos de existência no ano de 2010. Desde sua fundação, a empresa vem se especializando em soluções de engenharia e tecnologia aliadas à competência de gerenciamento de empreendimentos que já se expandiram para a América Latina (RELATÓRIO ANUAL 2010 – PROMON, 2010).

Um fato marcante na história da Promon aconteceu em 1970, quando em um encontro entre profissionais da organização materializaram-se os princípios e as crenças da empresa em um documento denominado *Carta de Campos de Jordão*. Nessa carta, a conjugação dos valores individuais e organizacionais torna-se um ponto relevante e a expressão de que os

empregados constituem uma *comunidade*, pode também ser percebida nas entrevistas realizadas. Além disso, os interesses coletivos são apresentados como preponderantes aos individuais e o lucro considerado um meio para a consecução dos objetivos da empresa como comunidade. Desde então, o modelo acionário da Promon está pautado na distribuição da riqueza entre todos que lá trabalham. Segundo a empresa, até hoje essas crenças são vivenciadas pelos empregados, o que sintetiza a cultura da Promon.

Além da Carta, a empresa mantém declarações formais de suas crenças, razão de ser e valores que convergem à proposta do ano de 1970, conforme Quadro 4.

Quadro 4 - Declarações Promon

Item	Descrição
Crenças	Uma empresa é um sistema vivo, <i>parte integrante de um ecossistema social, econômico e natural</i> com o qual interage, do qual depende e pelo qual é corresponsável. O conhecimento será instrumento de realização dos indivíduos e da sociedade se utilizado de forma compartilhada e consciente.
Razão de Ser	A Promon é uma <i>comunidade</i> de profissionais, estruturada com base no conhecimento, identificada pela sua capacidade de inovar, que, tendo a busca da excelência como conceito guia, quer empreender e prover soluções de infraestrutura que criem valor <i>para os clientes e para as demais partes interessadas</i> ; proporcionar condições de realização profissional e humana aos seus profissionais; <i>ser agente ativo do processo de desenvolvimento da sociedade e de preservação do meio ambiente.</i> [...]
Valores	Integridade, Respeito, Confiança, Dignidade, Equidade, Justiça, Independência e Bom Humor.

FONTE: RELATÓRIO ANUAL 2010 - PROMON, 2010, p.17.

As declarações formais estão relacionadas à Carta de Campos de Jordão e relatam trechos que remetem diretamente ao conceito de sustentabilidade, como as expressões: partes interessadas, ecossistema social, econômico e natural, preservação ambiental e desenvolvimento social.

Já a estratégia formal da Promon, representada pela figura de um cata-vento, está pautada em oito perspectivas que permeiam a empresa. Elas representam as principais partes interessadas e os elementos para criação de valor da organização: desempenho econômico, portfólio de negócios, clientes, parceiros e fornecedores, conhecimento e processos, sociedade e meio ambiente, gente e cultura organizacional.

Cada pá desse cata-vento representa uma dimensão estratégica em que todas as empresas do grupo formulam seu planejamento, apresentam metas e indicadores de acompanhamento das áreas. Para a perspectiva socioambiental, o objetivo da empresa é ter uma fatia crescente de projetos alinhados à sustentabilidade, o que inclui, entre outros, tecnologias para redução de consumo significativo de água e energia pelas obras e unidades prontas. Inclusive, recentemente, a Promon adquiriu uma empresa para incorporar *expertises* ambientais a seu portfólio de serviços.

Os pilares da perspectiva estratégica Sociedade e Meio Ambiente, que já estavam firmados desde a Carta de Campos de Jordão, agora se tornaram objetivos formalizados, monitoradores e medidos. Para o interlocutor PRO 1 RH, a sustentabilidade se concretizaria a partir de ações organizacionais e artefatos, como fundo acionário, gestão participativa, zelo na qualidade dos relacionamentos e envolvimento dos profissionais para um fim comum com riqueza distribuída. O cata-vento estratégico e a dimensão sociedade e meio ambiente vêm formalizar uma proposta de gestão que, segundo um dos entrevistados (PRO 2 ENG), já nasceu de forma orgânica.

A existência da dimensão estratégica relacionada à Sociedade e Meio Ambiente na empresa faz com que todas as áreas se envolvam e se tornem responsáveis por objetivos que contribuam para a proposta maior estabelecida para o grupo. Nessa perspectiva estratégica, segundo o informante-chave, cabem ao RH metas que estão mais voltadas ao pilar social desta dimensão como a definição de projetos de educação para investimento social.

Para os entrevistados, a Promon tem uma cultura alinhada à sustentabilidade e, por isso, suas iniciativas em gestão de pessoas estão coerentes a sua cultura e ao conceito, como o alinhamento por meio das competências.

• Competências Individuais

A Promon adota políticas baseadas em competências para envolvimento e acompanhamento do desenvolvimento de seus profissionais. Essas competências tem foco específico no comportamento dos empregados no dia a dia de trabalho e estão vinculadas às políticas e práticas de recrutamento, seleção, avaliação de desempenho e participação dos lucros e resultados.

Dentre as competências comportamentais avaliadas pela Promon estão: compreensão socioambiental e integração a cultura organizacional. No instrumento de avaliação de desempenho, essas competências são observadas de forma diferenciada entre os públicos de diretores, gerentes e demais empregados, conforme o Quadro 5.

Quadro 5 - Comportamentos da Dimensão Sustentabilidade

Descrição das Competências	Público
Compreensão social e ambiental: Revelou abertura e interesse para identificar e incorporar atitudes proativas em sua rotina pessoal e/ou profissional, e também em suas atividades técnicas, quando aplicável, visando buscar e manter a sustentabilidade ambiental e social.	Gerentes e diretores
Integração à cultura organizacional: Praticou e disseminou os valores e crenças da empresa, participando ativamente de iniciativas profissionais e sociais, apresentando abertura para compartilhar informações, sempre comprometido com a busca da excelência. Estimulou e direcionou a equipe, valorizando comportamentos assertivos e atuando sobre comportamentos divergentes.	

Compreensão social e ambiental: Revelou abertura e interesse para identificar e incorporar atitudes proativas em sua rotina pessoal e/ou profissional, e também em suas atividades técnicas, quando aplicável, visando buscar e manter a sustentabilidade ambiental e social.	Demais profissionais
Integração à cultura organizacional: Praticou e disseminou os valores e crenças da empresa, participando ativamente de iniciativas profissionais e sociais, apresentando abertura para compartilhar informações, sempre comprometido com a busca da excelência.	

FONTE: COMPETÊNCIAS, 2011, p.1. (Documento interno) - (PRO 4 RH).

Em específico, para a competência *compreensão social e ambiental*, a sustentabilidade é citada com o intuito de que os profissionais a envolvam nas atividades do dia a dia de trabalho. Observa-se que, nesta competência, não se espera que os líderes tenham um comportamento de disseminação como desejado na competência relacionada à cultura.

Os entrevistados procuraram ressaltar que os gestores devem considerar a relevância de cada uma das competências no momento da avaliação. A depender da atividade do profissional, devem ser rígidos na análise daquele empregado que tem mais condições de incorporar o comportamento devido ao tipo de atuação profissional e que será percebido de maior valor, por exemplo, os engenheiros ligados à construção. De acordo com um dos interlocutores, existe dificuldade na compreensão dos empregados e gestores no momento da avaliação da competência *compreensão social e ambiental*.

É grande. Assim, principalmente quando as pessoas não estão diretamente ligadas aos projetos, né?, operações, né?, a tendência é falar, não é que *não se aplica*, porque a gente não tem esse conceito. Mas muitas vezes é isso, isso *faz pouco parte da minha realidade*, né? Então até porque as pessoas têm certa visão de sustentabilidade muito voltada para as grandes ações concretas, então é... é muito difícil as pessoas conseguirem avaliar no seu dia a dia qual o impacto delas nesse tipo, nessas ações que ela tem (PRO 4 RH, L:178-184).

Para o entrevistado, os profissionais relacionados às obras demonstram menor dificuldade para avaliar o tema em suas atividades, enquanto os profissionais das áreas administrativas não veem a relação com sua realidade de trabalho. Percebe-se uma preocupação com a padronização no entendimento dessa competência por parte dos empregados e gestores. O alinhamento da comunicação ao conceito mostra-se como uma necessidade e um desafio para a área de RH.

Conforme apresentado, a Promon adota um conjunto de competências comportamentais que também são incorporadas ao processo de seleção de seus profissionais. Entre as competências da empresa, a *compreensão social e ambiental* deve ser observada nas entrevistas com os candidatos. Questiona-se, por exemplo, se ele participou ou participa de ações voluntárias, se está sensibilizado ou atento aos conceitos. No caso de vagas para profissionais que atuarão em funções voltadas para responsabilidade social, este se torna um tema mais bem explorado pelo entrevistador.

A organização está, no momento, atrelando metas individuais a esta avaliação de desempenho, expandindo o olhar comportamental para indicadores relacionados aos objetivos estratégicos, com uma iniciativa piloto que envolve os diretores da organização. Como parte da estratégia, a dimensão Meio Ambiente e Sociedade também será considerada nas metas individuais da alta liderança. Com essa iniciativa, segundo o entrevistado, a compreensão da relação do conceito da sustentabilidade poderá ser proposta de forma mais clara para os profissionais da Promon.

4.3 Análise dos Casos

A seguir apresenta-se uma breve análise dos casos, com foco na inserção da sustentabilidade na estratégia e competências organizacionais, bem como a integração deste conceito em suas competências individuais e suas políticas de gestão de pessoas.

4.3.1 CPFL Energia

Em seu terceiro ciclo de transformação, a CPFL relata estar posicionando seu esforço de gestão em direção a uma estratégia focada em soluções energéticas sustentáveis. Nesse sentido, sua visão, missão, planejamento estratégico e competências estão alinhados com esse objetivo organizacional. O conceito de sustentabilidade, ao que parece, está mais relacionado ao pilar ambiental, pilar relacionado ao seu negócio e mercado.

Ao analisar a descrição das competências organizacionais, é possível observar que a preocupação da empresa com a perenidade do negócio aparece em primeiro plano quando, por exemplo, se afirma: [...] *a fim de promover o crescimento sustentável da CPFL e da sociedade*. Vale destacar que a organização buscou um alinhamento entre estratégia, identificando e estabelecendo suas competências organizacionais e as alinhando com o sistema de gestão de pessoas, assim como sugere a literatura ao abordar o modelo de gestão por competências (DUTRA, 2004).

A respeito da gestão de pessoas da CPFL, de acordo com os relatos, a área está em um período intenso de mudança, buscando maneiras de suportar a estratégia da organização no que tange ao foco em energias renováveis. Há em curso uma revisão da estrutura organizacional, das posições e do modelo de competências. Esse movimento, ao que parece, está focado em uma transformação que possibilite ao sistema de gestão de pessoas um suporte à estratégia, simplificação e agilidade em seus processos diante da evolução e crescimento da organização.

Em relação à sustentabilidade, a área de gestão de pessoas tem adotado e adaptado suas competências individuais com o intuito de tornar-se mais alinhada ao objetivo organizacional. Parecer haver um alinhamento entre recrutamento interno e externo, gestão de desempenho, treinamento e desenvolvimento. Nesse sentido, observa-se que as políticas de remuneração e de crescimento de carreira não estão integradas às competências, o que se pode mostrar como uma possibilidade de alinhamento.

4.3.2 Promon

A Carta de Campos do Jordão marca a cultura da empresa com diretrizes que envolvem participação, consenso e reconhecimento de agirem como comunidade. Sua missão e visão trazem aspectos explícitos de desenvolvimento social e preservação ambiental, que estão alinhados à perspectiva estratégica de Sociedade e Meio Ambiente da empresa. A organização apresenta perspectivas estratégicas, mas não há formalização de suas competências organizacionais.

No que tange às políticas e práticas de gestão de pessoas, atentou-se que a avaliação de desempenho e o processo de seleção foram apontados pelos entrevistados como processos baseados em competências individuais. A competência *compreensão social e ambiental*, mais relacionada ao conceito de sustentabilidade, demonstra a busca do alinhamento do sistema de gestão de RH com a estratégia. Contudo, como se pode avaliar por meio dos relatos, há dificuldade para compreender de que maneira esse conceito pode ser vivenciado no dia a dia de trabalho. Desafio relevante do conceito no cotidiano não só das organizações, mas da sociedade em geral.

Elliott (1990) e Dutra (2004), no referencial teórico levantado, apontam a diferenciação das competências por níveis de complexidade. Estes níveis são percebidos nas competências adotadas pela CPFL e não nas descrições da Promon. Provavelmente como consequência da falta de diferenciação por níveis de complexidade, se percebe a utilização das competências individuais apenas nos processos de recrutamento e seleção e avaliação de desempenho, mas não em carreira, desenvolvimento e remuneração.

5. Considerações Finais

O objetivo deste trabalho foi conhecer de que maneira a sustentabilidade está presente na estratégia das organizações e nas competências individuais definidas.

O referencial deste estudo permitiu reconhecer a discussão relacionada ao desenvolvimento sustentável, as competências organizacionais e individuais respaldando a discussão e análise dos casos. A abordagem metodológica focou-se em um estudo qualitativo com dois estudos de caso que permitiram reconhecer como a temática da sustentabilidade e a de competências estão sendo conduzidas por organizações no Brasil.

Ao analisar as empresas estudadas, Promon e CPFL Energia, foi possível perceber que as estratégias organizacionais contemplam de forma explícita o conceito de sustentabilidade. As declarações de visão, missão e valores se diferenciam, mas cada empresa em determinado elemento e a sua maneira, destaca termos que se relacionam ao desenvolvimento sustentável. Enquanto a CPFL destaca a preocupação com as futuras gerações, o componente ambiental e econômico da sustentabilidade nos documentos, entrevistas e competências; a Promon destaca os pilares social e econômico.

As duas organizações conferiram importância a seu sistema de competências para a adoção da sustentabilidade em gestão de pessoas. Nesse sentido, principalmente no caso da CPFL, o alinhamento das competências individuais às organizacionais e à estratégia pode possibilitar uma coerência entre as políticas de gestão de pessoas e a sustentabilidade.

A Promon relata a definição de competências individuais, contudo a descrição está relacionada aos comportamentos esperados de seus profissionais e não à entrega, a forma de agregar valor à empresa, como comentado nesse referencial teórico. Esses comportamentos orientam os elementos do sistema de recursos humanos, como o recrutamento e a avaliação. Pode-se destacar, neste aspecto, o caso da CPFL, em que as competências individuais – com origem nas competências organizacionais – trazem aspectos relacionados à sustentabilidade e orientam as políticas de recrutamento, treinamento, desenvolvimento e gestão de desempenho. Nas duas organizações estudadas, se destacam que as competências não são adotadas nas políticas e práticas de remuneração, associadas com a valorização do trabalho.

Uma reflexão a partir dos casos possibilita compreender que o modelo de gestão por competências é um importante instrumento para o planejamento de RH uma vez que orienta as políticas e práticas de gestão, a partir da concretização das competências organizacionais em ações e resultados esperados dos empregados (DUTRA, 2004).

A partir da perspectiva da sustentabilidade, introduzir elementos relacionados nas competências individuais torna-se uma referência para orientação das ações e entregas dos empregados e pode gerar uma mudança sistêmica nos demais componentes do sistema de RH. No entanto, vale refletir o quanto se torna válida a inserção da sustentabilidade em uma das competências enquanto as demais competências não trazem conteúdo convergente ao conceito

adotado pela organização. Nesse sentido, cabe entender o quanto a sustentabilidade tem se mostrado como um conceito transversal e influenciado a adoção de uma nova atitude do modelo de negócios, como sugeriram Savitz e Weber (2007, p.227).

6. Referências

- ANTONELLO, C. S. *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.
- CLARO, P.B.O. et al. Entendendo o conceito de sustentabilidade. *Revista da Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, v.43, n.4, p.289-300, 2008.
- COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. *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*, São Paulo, Atlas, 2004.
- ELKINGTON, J. *Canibais com garfo e faca*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- ELLIOTT, J. *In praise of hierarchy*. *Harvard Business Review*, jan-fev, p. 127 – 133, 1998.
- FABER, N. et al. *The sustainability of “sustainability”: a study into the conceptual foundations of the notion of “sustainability”*. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*. [S.l.], v. 7, n. 1, p. 1-33, 2005.
- FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A.C.C. Alinhando estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.
- GIBBERT, M. et al. *Research notes and commentaries: what passes as a rigorous case study?* *Strategic Management Journal*. n. 29, p. 1465-1474, 2008.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 89-112.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*. v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995a.
- _____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*. v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995b.
- _____. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.
- GUIA EXAME DE SUSTENTABILIDADE. São Paulo: Abril, ed. 11, n. 11, nov. 2010.
- HART, S. L. *O capitalismo na encruzilhada: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo*. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- HART, S. L.; MILSTEIN, M.B. Criando valor sustentável. *RAE Executivo*, São Paulo, v.3, n.2, p.65-79, 2004.
- LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre, Artmed e Bookman, 2003.
- MILLS, J. et al. *Competing through competences*. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

PLOTOW Célia; HIPOLITO José A. M. Remuneração por competências: alternativas e implicações. In. DUTRA, FLEURY, RUAS (Organizadores). *Competências: conceitos, métodos e experiências*. 1 ed. 2.reimpressão, São Paulo, Ed. Atlas, p.172, 2008.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *The Core Competence of the Corporation*. Boston, *Harvard Business Review*, mai-jun. 1990.

RELATÓRIO ANUAL 2010 – CPFL ENERGIA. Disponível em: <<http://www.cpfl.com.br/>>. Acesso em: 03 maio 2011.

RELATÓRIO ANUAL 2010 – PROMON Disponível em: <<http://www.promon.com.br/>>. Acesso em: 06 maio 2011.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. *A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental*. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra – Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

STAKE, R. E. Case Studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Org.). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications, p. 435-454, 1994.

VEIGA, J. E. *Sustentabilidade: um novo valor*. São Paulo: Senac, 2010.

ZARIFIAN, P. *Objetivo Competência*. São Paulo: Atlas, 2001.

ⁱ Neste quadro, o cargo dos entrevistados não é identificado com vistas a preservar-lhes a identidade. Buscou-se, sempre que possível, realizar entrevistas com pelo menos um representante da área de sustentabilidade (quando ela existia na empresa) e um representante ou mais da área de RH.