

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA A SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO DE CASOS DE EMPRESAS DO SETOR ELÉTRICO NO BRASIL**

**CLARA APARECIDA CASTRO DE MORAZ**

FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS (FFIA)

**MARISA PEREIRA EBOLI**

FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS (FFIA)

# **EDUCAÇÃO CORPORATIVA E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA A SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO DE CASOS DE EMPRESAS DO SETOR ELÉTRICO NO BRASIL**

## **1. INTRODUÇÃO**

Dois temas despontaram nas discussões dos executivos e teóricos da Administração, mostrando-se muito importantes para a sobrevivência das organizações nos dias atuais, são eles: o desenvolvimento de pessoas, por meio da Educação Corporativa, e a Sustentabilidade.

Para muitas organizações a sustentabilidade tornou-se uma questão estratégica, um fator que lhes confere diferencial competitivo. Um reflexo dessa mudança quanto à responsabilidade das empresas é a criação do Pacto Global, iniciativa que visa mobilizar a comunidade empresarial internacional para a adoção de práticas que promovam o crescimento sustentável e a cidadania. Sendo assim, Silveira (2012) acredita que o fator humano é um instrumento efetivo para se alcançar a sustentabilidade nas organizações. Para o autor, o desafio principal é preparar os profissionais, desenvolvendo-os para competir nesse novo cenário.

Também é uma tendência que as empresas tenham gestão com base em competências (DUTRA, 2017). Segundo Fleury e Fleury (2004), ao definir sua estratégia, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função, as competências organizacionais. Deste modo, ao formular a sustentabilidade como uma estratégia, a empresa deve desenvolver em seus colaboradores competências que a sustentem. Para que esse objetivo seja atingido, surge um agente importante: a Educação Corporativa.

Segundo Eboli (2014) a Educação Corporativa é uma área que desempenha papel estratégico na geração e manutenção de vantagens competitivas, e busca desenvolver competências individuais de forma atrelada às competências organizacionais. No que diz respeito à sustentabilidade, para Eboli e Mancini (2014, p. 173), “é grande a importância e a oportunidade de os Sistemas de Educação Corporativa serem protagonistas na formação de competências para a sustentabilidade, já que as empresas com maior desenvolvimento nesse tipo de gestão possuem SEC.”.

Cabe destacar que um setor econômico brasileiro que está se destacando com elevados níveis de sustentabilidade é o elétrico, tendo a sustentabilidade intimamente ligada à sua estratégia. Diante disso, percebe-se a importância de se identificar se os Sistemas de Educação Corporativa de empresas do setor econômico mencionado criam programas educacionais eficazes no alinhamento e desenvolvimento de competências individuais para a sustentabilidade.

## **2. Problema de pesquisa**

A partir das reflexões sobre o papel da Educação Corporativa nas empresas, que visa à criação de soluções educacionais que desenvolvam competências estratégicas para a organização, originou-se a seguinte questão de pesquisa:

Como as Universidades Corporativas de empresas do setor elétrico atuantes no Brasil, signatárias do Pacto Global, desenvolvem competências para a sustentabilidade?

### **2.1 Objetivos**

O objetivo geral deste trabalho é identificar se, e como, as Universidades Corporativas de empresas do setor elétrico no Brasil, signatárias do Pacto Global, desenvolvem competências individuais para garantir uma estratégia bem-sucedida de sustentabilidade organizacional. Desse modo, para que seja alcançado tal objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos: investigar se a sustentabilidade é realmente uma questão estratégica para as companhias do setor elétrico; mapear as competências individuais requeridas para a sustentabilidade; pesquisar as soluções educacionais destinadas ao desenvolvimento de

competências para a sustentabilidade; analisar a percepção das empresas quanto ao resultado obtido no desenvolvimento de competências para a sustentabilidade; analisar a percepção dos colaboradores sobre as soluções educacionais para o desenvolvimento de competências individuais para a sustentabilidade.

### **3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste tópico será apresentada brevemente a teoria que deu sustentação à elaboração deste trabalho, isto é, o conteúdo que possibilitou analisar e justificar o tema proposto no problema inicial. Para tanto, foi feito um levantamento e revisão da literatura com foco nos temas: gestão por competências, educação corporativa e sustentabilidade organizacional.

#### **3.1 O conceito de competência**

Segundo Fleury e Fleury (2004), no mundo organizacional a palavra competência vem assumindo diversos significados, alguns dos quais ligados às características das pessoas (conhecimentos, habilidades e atitudes) e outros à tarefa (resultados).

Para Ruas (2005), enquanto a noção estratégica de competência é recente, a sua perspectiva individual é mais antiga e heterogênea. Também para esse autor, a origem do conceito de competência confunde-se com a noção de qualificação, que é definida por ele como sendo “centrada na preparação de capacidades voltadas para processos previstos ou pelo menos previsíveis em sua maioria” (RUAS, 2005, p. 4).

O conceito de competência foi proposto pela primeira vez de forma estruturada dentro do contexto organizacional em 1973 por David McClelland, com a publicação de seu artigo “*Testing for competence rather than intelligence*” que iniciou o debate sobre competência entre os psicólogos e administradores nos Estados Unidos.

Na perspectiva americana, a competência é esquematizada num conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, definidas por Fleury e Fleury (2001) como conjunto de capacidades humanas. Ainda segundo os autores, foi a escola francesa que na década de 1990 buscou suplantá-la o conceito de qualificação. Para eles “o trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa” (2001, p.186). Zarifian (2001, p.69) propõe três diferentes, mas complementares, formulações na tentativa de definir competência, nelas o autor enfatiza a dinâmica de aprendizagem, a autonomia e automobilização do indivíduo, assim como a importância das redes que se formam nas organizações. Ou seja, para o autor competência é a tomada de iniciativa e de responsabilidade do indivíduo.

De acordo com Le Boterf (2003), outro estudioso da corrente francesa, a competência é definida como “um saber mobilizar”. Para ele, o saber agir deve-se distinguir do saber fazer, uma vez que não existe um saber fazer universal que se aplique a todo recurso. Afirmar que a competência coletiva “é uma propriedade que emerge da articulação e da sinergia entre as competências individuais e as redes híbridas de competências (pessoas, equipamentos, sinais, etc.)”. Aqui o verdadeiro valor para a empresa está no saber combinatório dos recursos, ou seja, no que o autor chama de saber agir.

Prahalad e Hamel (1990), considerados os principais estudiosos no que se refere às competências essenciais (*core competence*), avaliam que esse tipo de competência é aprendido coletivo na organização, é comunicação e um profundo compromisso de trabalhar limites organizacionais, envolvendo todos os níveis de pessoas e funções. De acordo com os autores (1995), competência seria a capacidade de combinar e integrar recursos em produtos e serviços. Logo, para ser considerada uma competência essencial, o conhecimento deve estar associado a um processo de aprendizagem, o qual envolve inovação e capacidade de recursos humanos.

Notadamente o conceito de *core competence* alerta-nos para uma outra forma de competição, pouca percebida por todos, aquela que ocorre antes da comercialização ou produção dos bens, ou seja, através das capacidades coletivas e organizacionais.

Ao passo que as competências organizacionais já foram identificadas, é necessário verificar quais competências individuais a organização precisa para sustentá-las. A próxima etapa é desenvolver as competências das pessoas que formam a organização ou selecionar e desenvolver novos empregados para as referidas competências, pois são as pessoas que diferenciam relacionamentos, criam e implementam novas tecnologias, produtos ou serviços.

### **3.2 Educação Corporativa**

Em suas publicações a autora Marisa Eboli (2004) não faz distinção entre os termos Sistema de Educação Corporativa (SEC) e Universidade Corporativa (UC), deste modo, para alinhar o entendimento, neste artigo os dois termos também serão equivalentes.

Segundo Meister (1999), existem fatores que contribuíram para o surgimento das universidades corporativas, para a autora, todas as tendências evidenciam uma nova forma de criação de vantagem competitiva, que aponta para maior comprometimento com a educação e desenvolvimento dos funcionários, não apenas dos níveis gerenciais.

No cenário descrito por Eboli e Meister, houve uma migração do antigo departamento de treinamento e desenvolvimento para o modelo de educação corporativa.

Meister (1999, p.29) define a educação corporativa como “um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”. Segundo a autora o principal desafio neste ponto é criar dentro da organização um ambiente de aprendizagem no qual funcionários e todo o sistema comercial da empresa entendam a importância da aprendizagem contínua vinculada as metas empresariais.

A educação corporativa é vista como um processo evolutivo da área de Gestão de Pessoas. Segundo Eboli (2004) a universidade corporativa é um sistema de desenvolvimento de pessoas que tem como premissa a utilização da gestão por competências. A autora (2004, p.48) afirma que “as organizações que aplicam os princípios inerentes à universidade corporativa estão criando um sistema de aprendizagem contínua”, para ela a missão de um sistema de educação corporativa é formar e desenvolver talentos promovendo uma gestão do conhecimento na organização, através de um processo ativo e contínuo de aprendizagem.

Segundo a Pesquisa Nacional de Práticas e Resultados da Educação Corporativa realizada pela FIA (2018) “um fator crítico para o alinhamento estratégico do SEC é o mapeamento das competências estratégicas”, afirmando que este é um fator que evolui a cada edição, e que 93% dos respondentes julgam que os programas educacionais desenvolvidos pela UC estão direcionados para o desenvolvimento de competências individuais para atender a algum objetivo estratégico da organização.

Le Boterf (1995) propõe o esquema que resume o processo de desenvolvimento de competências das pessoas nas organizações. No Quadro 1 pode-se observar que há diversas situações de aprendizagem que podem permitir a transformação do conhecimento em competência. Para Fleury e Fleury (2001) essa transformação acontece somente em contexto específico, já que a competência deve agregar valor social ao indivíduo, mas também valor econômico para a organização. Em resumo, “é por meio dos processos de aprendizagem que a organização desenvolve as competências essenciais à realização de suas estratégias de negócio” (FLEURY & FLEURY, 2001, p.193).

**Quadro 1 – Desenvolvimento de competências individuais**

<b>Tipo</b>	<b>Função</b>	<b>Como desenvolver</b>
Conhecimento teórico	Entendimento, interpretação	Educação formal e continuada
Conhecimento sobre os procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como comportar-se	Experiência social e profissional
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação, saber como aprender	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional

Fonte: Le Boterf (1995, p.124).

O modelo 70:20:10 que surgiu na segunda metade da década de 1990 do trabalho feito por pesquisadores do *Centre for Creative Leadership* e vem sendo largamente utilizado para a estruturação de trilhas de aprendizagem de muitas organizações. A base do modelo diz-nos que 70% da aquisição de competências pelos profissionais são provenientes das missões e desafios profissionais, 20% dos relacionamentos profissionais e 10% da formação tradicional. Ou seja, 90% advêm do aprendizado e desenvolvimento experiencial (JENNINGS & WARGNIER, 2014).

É papel da educação corporativa estruturar soluções educacionais que ofereçam situações de aprendizagem para o estabelecimento das competências humanas necessárias ao atingimento das estratégias organizacionais, seja por meio do aprendizado formal ou informal.

### **3.3 Sustentabilidade integrada à Estratégia Empresarial**

Para John Elkington (Revista ESPM, 2016), criador da expressão *Triple Bottom Line*, pensamento que foi refletido no documento *Nosso Futuro Comum*, é preciso considerar a questão da sustentabilidade a partir do valor econômico (não apenas financeiro), social e ambiental. Para o estudioso, o conceito surgiu com o objetivo que abrir a discussão dentro do meio empresarial. Alguns empresários interpretaram essa ideia como um ato de equilíbrio entre as dimensões, no entanto, o argumento de Elkington é que as três dimensões são necessárias para se alcançar o verdadeiro sucesso do negócio.

Elkington (2016) afirma que as razões para se adotar a agenda da sustentabilidade são várias, contudo, acredita que os líderes possuem outras demandas para se preocupar no curto e médio prazo, e não recebem incentivos para tomar decisões favoráveis ao desenvolvimento sustentável no longo prazo. O principal desafio para que se alcance a sustentabilidade é a transformação das atividades externas e internas referentes aos três pilares, buscando novos valores e propósitos com um pensamento futuro, levando em consideração os aspectos de comportamento, dos produtos, a tecnologia e as estruturas econômicas no real momento em que se estabelece a empresa (EDWARDS, 2009).

De acordo com Belinky (2017), após seis décadas de sucesso do modelo proposto pela administração científica, em meados de 1900, começou a longa transição que vivemos até hoje, com imersão dos temas relacionados à sustentabilidade. Para Belinky (2016), a medida que a agenda de sustentabilidade é incorporada de uma geração para outra, mudam também os papéis dos profissionais envolvidos e as expectativas sobre eles. Para tanto, os profissionais deverão possuir competências que devem estar alinhadas à agenda da sustentabilidade.

Dada a importância indiscutível do tema e com o objetivo de mobilizar e encorajar a comunidade empresarial para a adoção, em suas práticas de negócios, de políticas de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade, o ex-secretário-geral da Organização das Nações Unidas, Kofi Annan, teve como iniciativa a criação do Pacto Global. As organizações signatárias do Pacto Global devem ter suas operações e estratégia alinhadas a valores fundamentais e internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção, os quais estão refletidos em dez princípios (ONU, 2018).

O Pacto Global, é uma iniciativa voluntária que visa a fornecer diretrizes para promoção do crescimento sustentável e cidadania, com a participação de lideranças corporativas comprometidas e inovadoras. Para tanto, busca oferecer às empresas participantes a oportunidade de melhorar suas práticas por meio de mecanismos tais como aprendizagem, colaboração, uso de redes locais e parcerias.

Objeto deste estudo, as competências para sustentabilidade, aplicadas ao contexto organizacional, é um tema explorado pela literatura. De acordo com Stubbs, Vlahovića e Redžepagić (2007, p.3) é possível definir competências para a sustentabilidade como a “combinação de atitudes, valores, conhecimentos, habilidades e ações que são necessárias para desenvolver e manter processos participativos, eficazes, capacitando estruturas de governança e incentivando ciclos de feedback para institucionalizar e progredir a mudança”.

Já Hirsh e Glasser (2015) definem competências para a sustentabilidade como: competências particulares que são caracterizadas pelo papel único que desempenham na abordagem dos desafios e oportunidades de sustentabilidade que estão diante da humanidade.

Ao reconhecer a importância da aprendizagem como forma de geração de competências, espera-se que o discurso de educação para a sustentabilidade se fundamente na crença de que ela tem o poder de guiar as pessoas para refletir e agir de acordo com uma perspectiva política, crítica e emancipatória que tende a romper com a forma clássica e ideologicamente dominante com que os negócios são conduzidos (KUZMA; DOLIVEIRA; SILVA, 2017).

O mapeamento das competências feito com base em estudos já realizados apontou que os autores apresentam competências que possuem nomenclaturas diferentes, mas que estão alinhadas em conceitos e definições. Deste modo, com base nesse levantamento, será apresentada a seguir um conjunto de competências individuais para a sustentabilidade, as quais guiaram a realização da pesquisa de campo.

#### Quadro 2– Competências individuais para a sustentabilidade

Competência	Definição	Autores
Pensamento sistêmico	Reconhecer e compreender relacionamentos; analisar sistemas complexos; pensar como os sistemas são incorporados dentro de diferentes domínios e diferentes escalas (local a global); e lidar com a incerteza.	WILSON, LENSSEN e HIND (2006) WIEK, WITHYCOMBE e REDMAN (2011) SOARES e FRANÇA (2013) UNESCO (2017)
Visão de longo prazo	Compreender e avaliar vários futuros (possíveis, prováveis e desejáveis); avaliar as consequências das ações, priorizando soluções sustentáveis ao invés de soluções que trazem rápido retorno.	WILSON, LENSSEN e HIND (2006) WBCSD (2008) WIEK, WITHYCOMBE e REDMAN (2011) SOARES e FRANÇA (2013) UNESCO (2017)
Prontidão à mudança	Disposição para aceitar as mudanças sugeridas com visão crítica, sabendo avaliar os riscos e as oportunidades envolvidas e sabendo gerenciá-las.	WILSON, LENSSEN e HIND (2006) WBCSD (2008)
Inovação para sustentabilidade	Desenvolver e implementar coletivamente ações inovadoras que promovam a sustentabilidade em nível local e em contextos mais amplos.	WIEK, WITHYCOMBE e REDMAN (2011) SOARES e FRANÇA (2013) UNESCO (2017)
Pensamento crítico	Questionar normas, práticas e opiniões; refletir sobre os próprios valores, percepções e ações; e tomar uma posição no discurso da sustentabilidade.	UNESCO (2017)
Autoconhecimento	Refletir sobre o próprio papel na comunidade local e na sociedade (global); avaliar continuamente e motivar ainda mais as próprias ações; e lidar com os próprios sentimentos e desejos.	UNESCO (2017)

(Continuação)

Competência	Definição	Autores
Liderança para sustentabilidade	Liderar as organizações a partir da perspectiva da sustentabilidade e contribuir para a sua promoção na organização.	WIEK, WITHYCOMBE e REDMAN (2011) SOARES e FRANÇA (2013)
Colaboração	Aprender com os outros; compreender e respeitar as necessidades, as perspectivas e as ações de outras pessoas (empatia); lidar com conflitos em um grupo; e facilitar a colaboração e a participação na resolução de problemas.	WILSON, LENSSEN e HIND (2006) WIEK, WITHYCOMBE e REDMAN (2011) SOARES e FRANÇA (2013) UNESCO (2017)
Cooperação	Perceber os benefícios da cooperação, identificando o contexto em que está deve ser priorizada em relação a competição, na busca do bem comum.	SOARES e FRANÇA (2013)
Valorização do diálogo e comunicação	Praticar o diálogo, como meio de comunicação eficaz, se desapegando de suas suposições e verdades e sendo capaz de ouvir o próximo.	WILSON, LENSSEN e HIND (2006) WIEK, WITHYCOMBE e REDMAN (2011) SOARES e FRANÇA (2013)
Diversidade	Lidar com a diversidade, a cultura e com os aspectos individuais presentes no contexto cultural.	WILSON, LENSSEN e HIND (2006) WIEK, WITHYCOMBE e REDMAN (2011) SOARES e FRANÇA (2013)

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A visão exposta pelos autores com relação a competências individuais para a sustentabilidade corrobora com a definição de competência já apresentada neste trabalho, de que é saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

### 3.4 O setor elétrico no Brasil e a sustentabilidade

A energia elétrica se tornou um dos bens mais fundamentais na sociedade moderna. Dependemos dela para inúmeras finalidades, como produção, eficiência, segurança, e muitos outros fatores relacionados à qualidade de vida. No entanto, a contrapartida dos benefícios proporcionados pelo desenvolvimento tecnológico é o aumento do consumo de energia, para a atender à demanda é necessário investir na construção de usinas de geração, redes de transmissão e distribuição com sérios prejuízos ambientais (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2005).

No Brasil a principal fonte de geração é hidrelétrica, correspondendo a 62% da capacidade instalada em operação. Essa indústria está segmentada entre as geradoras, que produzem a energia, as transmissoras, que transportam do centro de geração até os centros consumidores, as distribuidoras que levam a energia até a casa dos cidadãos, e por fim, as comercializadoras, empresas autorizadas a comprar e vender energia para os consumidores livres (ANEEL, 2018).

De acordo com o relatório “O Setor Elétrico Brasileiro e a Sustentabilidade no Século 21 – Oportunidades e Desafios” (2012), os impactos socioambientais causados pelas hidrelétricas são muitas vezes subestimados ou até mesmo desconsiderados. Por outro lado, segundo Michellis e Fonseca (2017), o setor elétrico brasileiro tem incorporado sistematicamente as variáveis socioambientais nas práticas de negócio, reconhecendo a importância do setor no alcance do desenvolvimento sustentável, e na busca por capturar a relevância estratégica de políticas de sustentabilidade. Os autores apontam como evidência a participação em instrumentos como o Pacto Global, os Princípios para o Investimento Responsável, os Princípios do Equador e o *Carbon Disclosure Project*. Particularmente para

hidrelétricas, se tem adotado o Protocolo de Avaliação de Sustentabilidade da Energia Hídrica, desenvolvido pela *International Hydropower Association*, que conta com participação de representantes brasileiros, considerado um avanço muito importante.

É evidente a estreita relação do setor elétrico com a questão da sustentabilidade, são grandes as proporções dos impactos gerados pelas empresas deste setor econômico, que justifica a importância estratégica deste fator no planejamento das companhias, principalmente da geração e transmissão de energia no Brasil.

#### 4. MÉTODO DE PESQUISA

Apresentam-se a seguir os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa.

Quanto à natureza, classifica-se como pesquisa básica, posto que busca gerar conhecimentos novos e úteis sobre as práticas de educação corporativa para a sustentabilidade. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, já que seu objetivo é interpretar como as empresas estudadas desenvolvem competências para a sustentabilidade (NIELSEN; OLIVO; MORILHAS, 2018; SEVERINO, 2007). É uma pesquisa exploratória, uma vez que busca proporcionar maior familiaridade com o problema, já que o nível de conhecimento ainda é baixo, principalmente quanto ao vínculo entre desenvolvimento de competências individuais para a sustentabilidade e educação corporativa. Também é descritiva, porque visa a descrever como funciona um Sistema de Educação Corporativa e como as organizações estudadas desenvolvem competências individuais para a sustentabilidade (GIL, 2017; SEVERINO, 2007).

Foram utilizados como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica, que é elaborada com base em material já publicado, fase de suma importância para a o estabelecimento dos pressupostos teóricos e das bases para a metodologia de pesquisa adotada (GIL, 2017); estudo de casos múltiplos, cuja “evidência é, muitas vezes, considerada mais vigorosa e o estudo, em geral, é, por essa razão, visto como mais robusto” (YIN, 2015; p.60); e entrevista com especialistas.

Tendo em vista a relevância do alinhamento da sustentabilidade à estratégia das empresas do setor elétrico, conforme evidenciado no referencial teórico e pelo que foi indicado nas entrevistas com os especialistas em sustentabilidade, este foi o setor escolhido para ser o objeto de estudo deste trabalho.

Com o objetivo de maximizar a relevância do estudo, a seleção das empresas para o estudo de caso foi realizada de acordo com os seguintes critérios objetivos: tamanho e relevância no mercado brasileiro; destaque no desenvolvimento de ações para a sustentabilidade; Sistema de Educação Corporativa implementado; e acessibilidade.

Sendo assim, foram selecionadas quatro empresas cujos perfis estão descritos a seguir.

**Quadro 3 – Perfil das empresas estudadas**

Empresa	Natureza	Segmento de atuação	Onde atua no Brasil	Número funcionários <sup>i</sup>	Gestor entrevistado	Colaboradores entrevistados
A	Economia Mista	Geração, transmissão, distribuição e comercialização	BA, GO, MA, MT, MG, PR, RN, SC, SP	8.000	Gerente de Superintendência	Sim
B	Privada	Geração, transmissão, distribuição e comercialização	AM, CE, ES, MT, MS, PA, TO e RS	3.000	Consultora de EC	Sim
C	Privada	Distribuição	SP	7.300	Coordenador de T&D	Sim
D	Economia Mista	Geração	PR	2.700	Coordenadora Executiva da UC	Não

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).



Para a seleção dos especialistas em sustentabilidade, buscaram-se representantes que já possuem longos anos atuando com a temática, no Brasil e no exterior, seja no meio da administração pública, na academia ou junto as organizações. Com isso, e seguindo também o critério de acessibilidade, foram entrevistados 4 especialistas.

Como fontes secundárias, foram utilizados documentos públicos sobre as empresas estudadas e os especialistas em sustentabilidade. Como fonte primária de informação foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os especialistas em sustentabilidade, sendo estas presenciais e por *Skype*, as entrevistas foram registradas por meio de gravação de áudio e posteriormente transcritas. Com relação ao estudo de caso, os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores de educação corporativa, por *Skype*, e por questionário eletrônico aplicado aos usuários (colaboradores) das soluções de aprendizagem das universidades corporativas, durante o mês de outubro de 2018.

Yin (2015) enfatiza a importância de se utilizar múltiplas fontes de evidências, para ele isso permite ao pesquisador uma abordagem mais ampla de aspectos históricos e comportamentais, mas a principal vantagem está em permitir o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação. Com a convergência das evidências, a triangulação de dados ajuda a fortalecer a validade do constructo do estudo de caso. Para tanto, a triangulação de dados foi feita entre os dados coletados na teoria e aqueles coletados nas entrevistas com os especialistas em sustentabilidade, nas entrevistas com os gestores de educação corporativa e o questionário aplicado aos colaboradores das empresas analisadas.

Para Yin (2015) é fundamental a adoção de uma estratégia de análise. Aqui foi utilizada a estratégia da adoção de proposições teóricas, estas guiaram a análise dos dados.

Sendo assim, os dados foram codificados de acordo com as seguintes proposições: a sustentabilidade é vista como estratégica pelas organizações; as soluções educacionais das empresas estudadas estão alinhadas as estratégias organizacionais; e as universidades corporativas desenvolvem competências individuais para a sustentabilidade.

Além disso, foi utilizada a técnica síntese cruzada dos casos, com o objetivo de explorar se os casos estudados replicam ou contrastam uns em relação aos outros.

Por se tratar de um estudo de casos múltiplos, e por estes casos não serem unidades de amostragem, que trazem inferências sobre uma população (ou universo), afinal representa um número muito pequeno para servir como amostra adequada para representar qualquer população maior, o estudo não faz uma generalização estatística. Por outro lado, as conclusões deste trabalho objetivam chegar a generalizações analíticas, ou seja, que vão além do cenário para o caso específico, uma vez que os princípios e lições aprendidas podem potencialmente se aplicar uma grande variedade de situações (YIN, 2015).

## **5. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este tópico tem como objetivo apresentar e analisar os dados obtidos na pesquisa. A análise foi estruturada de acordo com cada objetivo proposto pelo trabalho e analisada considerando a teoria.

### **5.1 Sustentabilidade como uma questão estratégica para as companhias do setor elétrico**

Segundo a teoria estudada, sustentabilidade é uma questão estratégica não somente para as empresas do setor elétrico, mas para todas as empresas. No entanto, dada a natureza do negócio deste setor específico, a sustentabilidade é vista como uma questão de natureza crítica. Para os entrevistados, especialistas e gestores, a sustentabilidade é de fato estratégica para as empresas, já que esta, segundo eles, é uma questão de sobrevivência. O Quadro 4 sintetiza a relação entre as respostas dos entrevistados especialistas em sustentabilidade e gestores da UC com a teoria.

**Quadro 4 – Sustentabilidade e estratégia empresarial**

ESPECIALISTAS EM SUSTENTABILIDADE				
Teoria	Entrevistado E	Entrevistado F	Entrevistado G	Entrevistado H
<p><b>SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL</b>  <i>O Triple Bottom Line</i> propõe que para alcançar a sustentabilidade organizacional é necessário melhorar as condições sociais e econômicas sem exceder a capacidade ambiental.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acrescenta 4 dimensões: cultural, política, ética e estética;</li> <li>- Destaca a sustentabilidade como um conjunto de princípios e valores;</li> <li>- <b>Questão-chave:</b> visão de longo prazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concorda com o proposto pelo <i>Triple Bottom Line</i>;</li> <li>- <b>Questão-chave:</b> visão de longo prazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consiste em geração de valor para a empresa e para a sociedade;</li> <li>- <b>Questão-chave:</b> visão de longo prazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acrescenta 4 dimensões: cultural, política, ética e estética;</li> <li>- Aborda a sustentabilidade como um conjunto de princípios e valores;</li> <li>- <b>Questão-chave:</b> visão de longo prazo.</li> </ul>
<p><b>SUSTENTABILIDADE E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL</b>            Para que seja de fato sustentável, a visão da organização precisa refletir seu comprometimento com a sustentabilidade e ela precisa ser parte do processo de decisão estratégico da companhia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afirma que a sustentabilidade é uma questão estratégica para todos os tipos de organização;</li> <li>- Acredita que a maioria das empresas não veem a sustentabilidade como estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afirma que a sustentabilidade é uma questão estratégica para todos os tipos de organização;</li> <li>- Acredita que a maioria das empresas não veem a sustentabilidade como estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afirma que a sustentabilidade é uma questão estratégica para todos os tipos de organização;</li> <li>- Acredita que a maioria das empresas não veem a sustentabilidade como estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afirma que a sustentabilidade é uma questão estratégica para todos os tipos de organização, mas acredita que seja mais crítica para umas empresas do que para outras;</li> <li>- Acredita que a maioria das empresas não veem a sustentabilidade como estratégica.</li> </ul>
GESTORES DAS UCs				
Teoria	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
<p><b>SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL</b>  <i>O Triple Bottom Line</i> propõe que para alcançar a sustentabilidade organizacional é necessário melhorar as condições sociais e econômicas sem exceder a capacidade ambiental.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alinhado ao proposto pelo <i>Triple Bottom Line</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alinhada ao proposto pelo <i>Triple Bottom Line</i>.</li> <li>- Aborda a sustentabilidade como um conjunto de princípios e valores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alinhado ao proposto pelo <i>Triple Bottom Line</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alinhada ao proposto pelo <i>Triple Bottom Line</i>.</li> <li>- Aborda a sustentabilidade como um conjunto de princípios e valores.</li> </ul>
<p><b>SUSTENTABILIDADE E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL</b>            Para que seja de fato sustentável, a visão da organização precisa refletir seu comprometimento com a sustentabilidade e ela precisa ser parte do processo de decisão estratégico da companhia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É estratégica para a empresa;</li> <li><b>VISÃO:</b> Ser referência nos negócios em que atua gerando valor de forma <b>sustentável</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É estratégica para a empresa;</li> <li><b>VISÃO:</b> Empresa global de energia, líder em criação de valor, inovação e <b>sustentabilidade</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>É estratégica para a empresa;</li> <li><b>VISÃO:</b> Ter o reconhecimento dos nossos clientes e acionistas por sermos seu principal parceiro na busca por soluções inovadoras de energia de forma segura, <b>sustentável</b>, confiável e acessível.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>É estratégica para a empresa;</li> <li><b>VISÃO:</b> Até 2020, se consolidará como a geradora de energia limpa e renovável e com o melhor desempenho operativo e as melhores práticas de <b>sustentabilidade</b> do mundo, impulsionando o desenvolvimento <b>sustentável</b> e a integração regional.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

No estudo foram observadas certas nuances que diferem o entendimento das empresas, assim como dos especialistas, sobre a definição de sustentabilidade organizacional. Entretanto, observou-se que todos têm como base o conceito do *Triple Bottom Line*, proposto por John Elkington.

## 5.2 Mapeamento das competências individuais para a sustentabilidade

De acordo com a teoria, existem competências particulares que são caracterizadas pelo papel único que desempenham na abordagem dos desafios e oportunidades da sustentabilidade, tais competências são consideradas universais, ou seja, que devem e podem ser desenvolvidas pelas empresas independente do porte ou setor de atuação. De forma unânime, os especialistas entrevistados confirmam essa máxima, e apontaram as competências que consideram principais neste sentido.

Já o estudo feito nas Universidades Corporativas mostrou que estas desenvolvem competências para a sustentabilidade. Será apresentada a percepção dos colaboradores sobre as competências levantadas na teoria e uma comparação com o exposto pelos gestores entrevistados.

Como podemos notar na Figura 1, todas as competências individuais citadas pelos especialistas constam no levantamento feito na teoria, no entanto, nenhum dos entrevistados mencionou as competências em sua totalidade. Além disso, algumas delas não foram mencionadas por nenhum dos entrevistados.

As competências pensamento crítico e autoconhecimento podem não constar na relação dos especialistas por não implicarem resultado aparente imediato na operação das organizações. Já quanto à competência diversidade, que também não foi mencionada por nenhum dos entrevistados, esperava-se um resultado diferente, uma vez que esse é um tema muito debatido dentro da sustentabilidade e foi uma competência mencionada por quase a totalidade dos teóricos estudados.

**Figura 1 – Competências individuais para a sustentabilidade (teoria x especialistas em sustentabilidade x UCs)**

Teoria	ENTREVISTADO E	ENTREVISTADO F	ENTREVISTADO G	ENTREVISTADO H
Pensamento sistêmico	☑	☑	☑ ☑	☑
Visão de longo prazo	☑	☑ ☑	☑ ☑	☑
Prontidão à mudança		☑ ☑	☑ ☑	
Inovação para a sustentabilidade	☑ ☑	☑	☑ ☑	☑ ☑
Pensamento crítico				
Autoconhecimento	☑			
Liderança para a sustentabilidade	☑	☑ ☑	☑	
Colaboração	☑	☑ ☑	☑	
Cooperação		☑ ☑	☑	
Comunicação		☑		
Diversidade	☑	☑	☑	
	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

As competências mais citadas pelos gestores foram: inovação orientada à sustentabilidade, liderança para a sustentabilidade e diversidade. O resultado obtido na

competência inovação foi um ponto de convergência com os especialistas entrevistados, já com relação as competências liderança e diversidade, o resultado foi o oposto. Outro ponto de divergência observado foi com relação as competências menos mencionadas, pensamento sistêmico foi uma competência mencionadas por todos os especialistas, porém somente por uma das empresas.

As competências elencadas pela teoria como fundamentais para o atingimento de uma estratégia bem-sucedida de sustentabilidade empresarial são comportamentais. Como se pode notar na fala de todos os entrevistados a maioria das competências individuais para a sustentabilidade desenvolvidas pelas UCs são, de fato, comportamentais.

### **5.3 Soluções educacionais destinadas ao desenvolvimento de competências individuais para a sustentabilidade**

A teoria diz que se espera das empresas que a sustentabilidade seja um tema transversal, tratado com todos na organização, e essa foi uma prática confirmada nos casos estudados.

Sobre as metodologias de ensino-aprendizagem confirmou-se que são utilizadas as mais variadas, porém a frequência de utilização por respondente variou bastante de uma metodologia para outra. Um ponto comum entre as UC estudadas é a utilização *blended learning*, que busca combinar práticas de ensino a distância e presencial. Todas as UC atendem também o público externos em seus programas.

### **5.4 Percepção das empresas quanto ao resultado obtido no desenvolvimento de competências individuais para a sustentabilidade**

Todos os entrevistados consideram a avaliação de desempenho das ações um dos principais desafios para a universidade corporativa. Afirmaram que é observada melhora no rendimento dos colaboradores, principalmente em questão de integração, colaboração e conscientização, mas trata-se de uma percepção sensorial.

Não existe na UC um indicador objetivo para afirmar se houve ou não melhora depois dos programas desenvolvidos. Mesmo na avaliação de desempenho que é feito pelo próprio colaborador e pelo seu respectivo gestor, no caso das *soft skills*, o resultado é muito subjetivo.

Sobre isso a entrevistada B relata:

Esse sempre será o desafio da área de educação corporativa, obter um ROI é extremamente difícil. Acho que o maior lucro é quando a gente observa uma performance melhor nas áreas, quando observamos que líderes estão agindo com maior autonomia, tomando para si assuntos que antes achavam ser da área de sustentabilidade, a gente percebe a cultura da organização vai mudando.

### **5.5 Percepção dos colaboradores sobre as soluções educacionais para o desenvolvimento de competências individuais para a sustentabilidade**

A seguir serão apresentados os resultados obtidos com a aplicação do questionário aos colaboradores das empresas estudadas.

No total responderam ao questionário 30 colaboradores, das empresas A, B e C, em cargos de técnico, analista, coordenador e gerente.

Nenhum colaborador da empresa D participou, pois após a avaliação do questionário pela entrevistada D, coordenadora executiva da UC, concluiu-se que não seria adequado, uma vez que como explicado anteriormente não há programas para desenvolvimento de competências para a sustentabilidade na universidade.

Diferente do que foi observado nas entrevistas com os gestores das universidades, aqui pelo menos um colaborador de cada empresa avaliou que participou de alguma solução educacional para a aquisição das competências propostas por este trabalho, ou seja, as empresas analisadas desenvolvem todas as competências apresentadas.

Quando questionados quanto o nível de aquisição das competências para sustentabilidade, observou-se que a maior parte dos respondentes participou somente de ações de conscientização que tornaram evidente a importância da competência relacionada, com exceção das competências prontidão à mudança, pensamento crítico e autoconhecimento, as que estão no nível de desenvolvimento para a maioria dos respondentes.

A Tabela 1 mostra a relação das respostas dos participantes.

**Tabela 1 – Competências para a sustentabilidade (Aquisição pelos colaboradores)**

Competência	Conscientização	Desenvolvimento	Aplicação	Não houve aquisição
Pensamento sistêmico	15	8	5	2
Visão de longo prazo	12	9	6	3
Prontidão à mudança	10	11	6	3
Inovação para sustentabilidade	14	11	3	2
Pensamento crítico	9	12	6	3
Autoconhecimento	10	11	6	3
Liderança para a sustentabilidade	16	9	3	2
Colaboração	13	9	6	2
Cooperação	14	9	6	2
Comunicação	16	8	6	2
Diversidade	17	6	5	1

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Nenhum colaborador avaliou não ter participado de nenhuma solução educacional para o desenvolvimento das competências propostas. Além disso, a maior parte dos respondentes avalia que existe na organização onde trabalham ferramentas que legitimam a aquisição das competências desenvolvidas.

Quando questionados sobre a importância do desenvolvimento das competências para a sustentabilidade, quase a totalidade dos respondentes avaliaram esta como importante para o desempenho de sua função na empresa, 97%. Mostrando que a sustentabilidade realmente faz parte da estratégia das companhias estudadas e está presente no dia a dia do desempenho da função dos colaboradores.

Apenas um respondente não considera importante o desenvolvimento das competências antes mencionadas. Quando investigado o comportamento deste respondente em particular para as demais questões, observou-se que este afirmou não ter participado de soluções para o desenvolvimento da maioria das competências. Pode-se inferir, deste modo, que a opinião expressa por ele esteja relacionada a lógica indutiva de que, se a competência não é desenvolvida, logo não é importante.

A teoria discorre sobre a utilização de metodologias de ensino-aprendizagem na proporção de 70:20:10, a qual defende que 70% do aprendizado é adquirido por meio da experiência, 20% por meio do relacionamento e 10% por meio da formação tradicional.

O Gráfico 1 ilustra a participação dos respondentes em diferentes tipos de solução de ensino-aprendizagem.

**Gráfico 1 – Utilização das metodologias de ensino-aprendizagem (colaboradores)**



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Como podemos observar no Gráfico 1, as metodologias de ensino que se destacaram foram aulas expositivas e palestra, ambas fazem parte dos 10% do modelo mencionado. Nota-se também a utilização de metodologias por relacionamento e por experiência, porém com uma participação bem reduzida se comparada as metodologias formais. Isso mostra que as ações de aprendizagem informal devem ser mais valorizadas pelas empresas estudadas ao passo que são nelas que acontecem a maior taxa de retenção, segundo a Pirâmide da aprendizagem proposta por Meister.

## 6. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

O estudo apresentado teve como propósito identificar se, e como as universidades corporativas desenvolvem competências para a sustentabilidade. Para tanto, a pesquisa contou com um estudo de casos múltiplos das universidades corporativas das empresas A, B, C e D. Visto isso, foram definidos cinco objetivos específicos que puderam nortear a pesquisa.

Com a pesquisa, observou-se que tanto a teoria quanto os casos estudados apontam para a importância de alinhar as ações de uma universidade corporativa à estratégia de negócio para garantir a geração de vantagem competitiva. Desse modo, um ponto importante da pesquisa foi identificar se a sustentabilidade é de fato estratégica para as empresas estudadas e se elas adotam a sustentabilidade como um direcionador estratégico. As três fontes de pesquisa, teoria, especialistas em sustentabilidade e gestores das UCs, confirmaram positivamente essa questão. Interessante apontar que, em todas as empresas estudadas, a sustentabilidade foi colocada como um tema importante da pauta do principal líder da organização.

Sabendo que a sustentabilidade é um direcionador estratégico para as empresas estudadas e que as UCs foram desenhadas levando em consideração a estratégia organizacional, esperava-se que todas desenvolvessem competências para a sustentabilidade, no entanto esse comportamento não foi observado em um dos casos estudados, o da Universidade Corporativa da empresa D. O caso da UC da empresa D mostrou que nem toda a Universidade Corporativa necessariamente oferece soluções educacionais para o desenvolvimento de competências para a sustentabilidade, pois o modelo organizacional das empresas pode variar. No caso dessa UC,

as soluções educacionais são desenvolvidas pelas áreas de educação ambiental e de responsabilidade social, das quais a educação corporativa não participa.

Sobre o mapeamento das competências para a sustentabilidade, o levantamento feito com os especialistas em sustentabilidade e nas UCs estudadas mostrou um alinhamento às competências propostas pela teoria, embora tenha sido observada uma variação com relação às competências apontadas por cada um dos entrevistados. As competências que se destacaram nos três grupos pesquisados foram: visão de longo prazo, pensamento sistêmico, colaboração e inovação e liderança orientados à sustentabilidade.

Para se tornar sustentáveis as empresas precisam mudar suas práticas e processos e, para isso, precisam de novas soluções que promovam a sustentabilidade. A gestão das competências, necessárias para o alinhamento da organização às premissas da sustentabilidade, ainda necessita de desenvolvimento e aprimoramento, de modo a convergir as aspirações dos indivíduos para as metas e objetivos empresariais, rumo à sustentabilidade organizacional.

Na pesquisa foi possível identificar que são utilizadas variadas metodologias de ensino-aprendizagem, mas que nem todo colaborador participou de todas elas. A maior incidência de resposta são aulas expositivas e palestras, o que pôde evidenciar um ponto de melhoria, ao passo que soluções de aprendizagem mais experienciais tendem a trazer maior assimilação do aprendizado, principalmente quando se trata de competências comportamentais. Além disso, na percepção da maioria dos colaboradores a aquisição ainda se dá a nível de conscientização, ou seja, não houve de fato mudança de comportamento.

Em contraponto a essa observação, a percepção dos gestores entrevistados é de que houve mudança no comportamento dos colaboradores, que passaram a agir com maior autonomia, tomando para si assuntos que antes julgavam ser da área de sustentabilidade. Para esse grupo, mensurar o resultado obtido com o desenvolvimento de competências para a sustentabilidade com indicadores objetivos é um desafio para as UCs.

Por fim, todas as proposições definidas no estudo foram atendidas, total ou parcialmente.

Importante destacar que o estudo possui fatores limitantes, como o tamanho da amostra e sua classificação como não probabilística por julgamento. Foram estudadas poucas empresas do setor elétrico, não possibilitando uma generalização. Além disso, os dados coletados refletem a percepção, opiniões e comentários dos entrevistados acerca do tema; desse modo, outros participantes poderiam atribuir diferentes respostas aos questionamentos realizados e, assim, mudar o resultado obtido.

Para pesquisas futuras são indicadas as seguintes abordagens: fazer uma análise completa do retorno, financeiro e não-financeiro, obtido com o desenvolvimento de competências para a sustentabilidade, incluindo as ações destinadas ao público externo da organização; estender o estudo a outros setores da economia.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEEL. Agência Nacional de Energia Elétrica. **Saiba mais sobre o setor elétrico brasileiro**. 2018. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br/home>>. Acesso em: 10 set. 2018.

BELINKY, Aron. **A terceira geração da sustentabilidade empresarial**. 2016. Disponível em: <<https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol15-num2-2016/terceira-geracao-sustentabilidade-empresarial>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. **Da empresa cowboy à astronauta**. 2017. Disponível em: <<https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol16-num5-2017/empresa-cowboy-astronauta>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

BONN, Ingrid; FISHER, Josie. **Sustainability: the Missing Ingredient in Strategy**. 2008. Disponível em: <[https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/1274\\_FISHER\\_JOSIE-123.PDF](https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/1274_FISHER_JOSIE-123.PDF)>. Acesso em: 06 ago. 2018.

- BOTERF, Guy Le. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. 3. ed. São Paulo: Editora Gente, 2004.
- EBOLI, Marisa *et al.* **Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- \_\_\_\_\_. **Educação Corporativa: muitos Olhares**. São Paulo: Atlas, 2014.
- EBOLI, Marisa. **Pesquisa Nacional de Práticas e Resultados da Educação Corporativa**. 4. ed. São Paulo: Fundação Instituto de Administração, 2018.
- EDWARDS, M. G. **An integrative metatheory for organisational learning and sustainability in turbulent times**. Australia: University of Western Australia, 2009. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/238327371\\_An\\_integrative\\_metatheory\\_for\\_organizational\\_learning\\_and\\_sustainability\\_in\\_turbulent\\_times](https://www.researchgate.net/publication/238327371_An_integrative_metatheory_for_organizational_learning_and_sustainability_in_turbulent_times)>. Acesso em: 15 set. 2018.
- ELKINGTON, John. **Enter the Triple Bottom Line**. 1997. Disponível em: <<http://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2018.
- ELKINGTON, John. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- ESPM. Pessoas, planeta e lucro: o tripé da economia sustentável. **Sustentabilidade: A criatividade humana salvará o planeta**, São Paulo, v. 00, n. 00, p.00-00, abr. 2016.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. 2001. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/rac/vol\\_05/dwn/rac-v5-edespmf.pdf](http://www.anpad.org.br/rac/vol_05/dwn/rac-v5-edespmf.pdf)>. Acesso em: 20 mai. 2018.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- HIRSH, Jamie L.; GLASSER, Harold. **The Development of 'Learning for Sustainability' Core Competencies**. 2015. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/286625098\\_The\\_Development\\_of\\_'Learning\\_for\\_Sustainability'\\_Core\\_Competencies](https://www.researchgate.net/publication/286625098_The_Development_of_'Learning_for_Sustainability'_Core_Competencies)>. Acesso em: 1º set. 2018.
- KUZMA, Edson Luis; DOLIVEIRA, Sérgio Luis Dias; SILVA, Adriana Queiroz. **Competências para a sustentabilidade organizacional: uma revisão sistemática**. 2017. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/60276>>. Acesso em: 20 mai. 2018.
- MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas**. São Paulo: Makron Books. 1999.
- MICHELLIS, Decio; FONSECA, Enio. **O Setor Elétrico é Sustentável?** Agência CanalEnergia. Rio de Janeiro, 4 de maio. de 2017. Disponível em: <<http://gesel.ie.ufrj.br/app/webroot/files/IFES/BV/michellis2.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2018
- NIELSEN, Flávia Angeli Ghisi; OLIVO, Rodolfo Leandro de Faria; MORILHAS, Leandro José. **Guia prático de elaboração de monografias, dissertações e teses em Administração**. São Paulo: Saraiva, 2018.
- O Setor Elétrico Brasileiro e a Sustentabilidade no Século 21: Oportunidades e Desafios**. Ed. Paula Franco Moreira - Brasília: Rios Internacionais - Brasil, 2012.



ONU. **Pacto Global/PNUD**. 2018. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/onu-no-brasil/pacto-globalpnud/>>. Acesso em: 21 jul. 2018.

PACTO GLOBAL. **Quem somos**. 2018. Disponível em: <<http://pactoglobal.org.br/quem-somos/>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

PRAHALAD, C., HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review, maio/junho, 1990.

PRAHALAD, C., HAMEL, G. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro, Campus, 1995.

RUAS, Roberto Lima; BOFF, Luiz Henrique. **Aprendizagem Organizacional e Competências: novos horizontes da Gestão**. 2005. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/286444477\\_Aprendizagem\\_Organizacional\\_e\\_Competencias\\_novos\\_horizontes\\_da\\_Gestao](https://www.researchgate.net/publication/286444477_Aprendizagem_Organizacional_e_Competencias_novos_horizontes_da_Gestao)>. Acesso em: 18 mai. 2018.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVEIRA, Marco Antonio. **Gestão da Sustentabilidade Organizacional: inovação, aprendizagem e capital humano**. 2. ed. Campinas SP: Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer, 2012.

SOARES, Flavia Henriques; FRANÇA, Sérgio Luiz Braga. **Competências para a sustentabilidade: uma contribuição para o desenvolvimento de pessoas no tema em questão**. 2013. Disponível em: <<http://www.inovarse.org/filebrowser/download/15406>>. Acesso em: 03 maio. 2018.

STUBBS, P; VLAHOVIĆ, M. T.; REDŽEPAGIĆ, D. **Creating sustainability competences through reporting in Croatia**. Enterprise in transition: international conference proceedings. Special section 2007. Disponível em: <[https://bib.irb.hr/datoteka/299258.s11\\_17.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/299258.s11_17.pdf)>. Acesso em: 10 jul. 2018.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

WERBACH, Adam. **Estratégia para a sustentabilidade: Uma nova forma de planejar sua estratégia empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

WIEK, A.; WITHYCOMBE, L.; REDMAN, C. L. Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development. Sustainability Science, 2011. Disponível em: <<https://netzwerk-n.org/wp-content/uploads/2017/01/Wiek-et-al.-2011-Key-competencies-in-sustainability.pdf>>. Acesso em: 06 ago. 2018.

WILSON, A.; LENSSEN, G.; HIND, P. **Leadership qualities and management competencies for corporate responsibility: a research report for the European business in society**. EABIS, UK, jul. 2006. Disponível em: <<https://www.abis-global.org/content/ashridge.pdf>>. Acesso em: 06 ago. 2018.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WBCSD). **Human resources and sustainable development**. 2008. Disponível em: <<https://www.cisl.cam.ac.uk/resources/publication-pdfs/hr-briefing.pdf>>. Acesso em: 1º set. 2018.

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

---

#### Notas:

<sup>i</sup> Número aproximado, segundo relatório de sustentabilidade das empresas do ano de 2017.