

Sustentabilidade das Organizações Modernas a Partir do Desenvolvimento de Competências Duráveis

Ana Cristina de Carvalho

UniFOA

Maicon Reis de Souza
maicon.reisdesouza@gmail.com
UniFOA

Sandro Ricardo Esteves
sandrorcesteves@bol.com.br
UniFOA

Fernanda Augusta de Oliveira Melo
faomelo@Yahoo.com.br
UniFOA

Resumo: Este artigo versa sobre a necessidade das organizações, que para conquistarem mercado, estabelecem e planejam estratégias, através das competências duráveis, primando por sua perenidade. Neste contexto, o objetivo da pesquisa foi avaliar a importância do desenvolvimento de competências duráveis para a perenidade empresarial, apresentando como as empresas desenvolvem e integram estratégias empresariais e competências individuais para obterem vantagens competitivas. Para alcançar o objetivo proposto, a pesquisa realizada foi exploratória, utilizando-se como procedimentos de pesquisa a revisão bibliográfica e um estudo exploratório sobre como a empresa Petrobras S.A. desenvolve competências duráveis. A pesquisa mostrou que para as empresas sejam perenes, um desafio é desenvolver competências (individuais/organizacionais) definidas como duráveis e primordiais para futuras oportunidades, bem como novas aplicações para as competências atuais.

Palavras Chave: Sustentabilidade - competências duráveis - organização flexível - dimensões -

1 INTRODUÇÃO

Diante das diversas transformações que o mundo vem sofrendo, afetando diretamente à gestão de pessoas, muito discutidas por estudiosos do área, que reforçam a relevância de se identificar os fatores capazes de gerar o maior comprometimento dos novos integrantes buscando a perenidade, sustentabilidade das organizações.

Neste contexto, as exigências mercadológicas impostas, fazem com que, constantemente, as organizações repensem suas estratégias para obtenção de vantagens competitivas, eficiência operacional, aumento da base de clientes, lealdade dos funcionários e geração de valor através de decisões assertivas que irão influenciar na sustentabilidade empresarial. Conforme afirma Neto *et al.* (2006, p.5), “flexibilizar a organização é empreender continuamente mudanças no âmbito organizacional para se adaptar as nuances mercadológicas”.

Mas, como flexibilizar uma organização? Tachizawa; Scaico (2006, p. 79) afirmam que “uma organização flexível procura estabelecer uma estrutura interna enxuta para a mesma, de forma a torná-la ágil para enfrentar e adaptar-se aos eventos externos, não controláveis pela empresa”, ou seja, devem possuir um equilíbrio entre as três dimensões que balizam o conceito de sustentabilidade organizacional: a econômica, a ambiental e a social.

De acordo com Callado e Fensterseifer (2010, p. 7), o debate pertinente ao desenvolvimento sustentável das organizações inseriu uma série de novos aspectos que devem ser acompanhados e mensurados pelas organizações. Incluindo questões que podem estar fora do controle direto da organização, que são difíceis de serem caracterizadas e que muitas vezes são baseados juízos de valor em vez de dados quantitativos.

Assim, a sustentabilidade organizacional também deve ser vista como uma oportunidade de novos negócios para as empresas. Conciliar progresso econômico, equidade social e preservação ambiental podem gerar bons dividendos, imagem e reputação, contribuindo, também, para o crescimento e sustentabilidade dos negócios.

Para atender as novas demandas, a implantação do modelo de Gestão por Competências nas organizações se faz necessário identificando o processo de definição das competências, os desafios enfrentados no momento de implantação e os impactos causados, pergunta-se: *Qual a importância de desenvolver competências duráveis buscando a sustentabilidade organizacional?*

Conforme as reflexões até aqui apresentadas, foi realizado um estudo qualitativo, apresentado neste artigo, com o objetivo de avaliar a importância do desenvolvimento de competências duráveis para a sustentabilidade empresarial, apresentando como as empresas desenvolvem e integram estratégias empresariais e competências individuais para obter vantagens competitivas.

Na próxima seção, o referencial teórico sobre organizações flexíveis, sustentabilidade organizacional, desenvolvimento de competências duráveis. Na seção seguinte, a metodologia é descrita, e apresentado o estudo de caso. Por fim, a conclusão.

2 ORGANIZAÇÕES FLEXÍVEIS

Segundo Lacombe (2011, p. 11), “organização é um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns. Para que exista uma organização, é preciso que existam objetivos comuns, divisão de trabalho, fonte de autoridade e relações entre as pessoas”.

Para o mesmo autor, “embora as organizações sejam constituídas por pessoas, a organização é mais do que a soma das pessoas que a constituem. Ela possui outros

componentes, gerando uma sinergia, isto é, o todo maior do que a soma das parcelas que a constituem”.

Um dos grandes problemas com que se defrontam as empresas é que a visão que a maioria tem dela mesma é exatamente segmentada, setorizada ou atomística. Isto leva a conflitos e divergências operacionais que minimizam a resultante dos esforços. O que se deve procurar é uma visão sistêmica, global, abrangente e holística da empresa, ser capaz de ver as relações de causa e efeito, o início, o meio e o fim, ou seja, as inter-relações entre recursos captados e valores obtidos pela empresa. (TACHIZAWA, 2006, p.16).

Segundo Lacombe (2011, p. 13), “as organizações estão sempre mudando, pois, são sistemas abertos e sofrem a influência do ambiente no qual estão inseridas. Da mesma forma, elas interferem no ambiente, influenciando-o”.

De acordo com Tachizawa; Scaico (2006, p. 79):

O meio ambiente é o ponto de partida do modelo de organização flexível, uma vez que, metodologicamente, parte-se de fora para dentro segundo um enfoque sistêmico. É no contexto externo à empresa que ocorrem as mutações ambientais que ditam a interrupção ou continuidade, desde que seja adaptável e flexível, da vida das organizações.

Atualmente, as exigências mercadológicas fazem com que, constantemente, as organizações repensem suas estratégias para obtenção de vantagens competitivas, eficiência operacional, aumento da base de clientes, lealdade dos funcionários e geração de valor através de decisões assertivas que irão influenciar na sustentabilidade empresarial. Neste contexto, “flexibilizar a organização é empreender continuamente mudanças no âmbito organizacional para se adaptar as nuances mercadológicas”. (NETO *et al.*, 2006, p. 5)

Corroborando Lacombe:

Para uma organização obter um bom desempenho, sua estrutura organizacional deve ser projetada de modo a se ajustar às demandas situacionais que derivam da tecnologia que está sendo usada, da sua posição mercadológica, da sua diversidade de produtos e velocidade de mudanças, e do seu tamanho. O foco é que fatores contingentes como tecnologia, situação mercadológica, diversidade e tamanho, geram vários graus de incerteza e complexidade, que devem ser enfrentados pelo desenvolvimento de estruturas apropriadas e por estímulos a comportamentos e atitudes adequadas por parte dos administradores e dos trabalhadores. (LACOMBE, 2011, p. 17).

Assim, “uma organização flexível procura estabelecer uma estrutura interna enxuta para a mesma, de forma a torná-la ágil para enfrentar e adaptar-se aos eventos externos, não controláveis pela empresa” conforme afirmam Tachizawa; Scaico (2006, p. 79).

Neste sentido, Vasconcelos (2002), reconhece uma organização flexível através das seguintes ações: (I) constituir grupos de trabalhos flexíveis e constituir forças-tarefa temporárias com objetivos claros, (II) criar espaço para diálogo e conversação, (III) enfatizar confiança mútua, (IV) utilizar o conceito de missão como ferramenta estratégica, (V) disseminar informação e criar redes de difusão e recuperação de conhecimento, (VI) criar mecanismos de *feedback* e avaliação de performance por *peer review*, (VII) criar capacidade de resiliência e flexibilidade na organização.

Diante do exposto, percebe-se que a comunicação interna nas organizações flexíveis é muito diferente, pois valoriza o espaço para discussão e o entendimento mútuo entre as partes, possibilitando assim agir estrategicamente. Além de existir uma comunicação plural e democrática com o intuito de estimular a aprendizagem e o entendimento e de desarticular e eximir os métodos burocráticos da nova organização flexível.

3 SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

A sustentabilidade organizacional passou a ser mais que um conceito importante, passou a ser um vetor determinante no sucesso das empresas, seja por estimular sua capacidade de interagir com seu eco sistema e gerar ganhos para ambas as partes, seja por sua importância na construção de sua reputação e credibilidade a partir de questões como transparência, ética, cidadania corporativa e responsabilidade social.

Segundo Mariano Gordinho, presidente da ABRADISTI:

O termo "sustentável" vem do latim *sustentare*, que significa sustentar, defender, favorecer, apoiar, conservar e cuidar. Diante disso, podemos entender que sustentabilidade é a capacidade de sustentar ou suportar uma ou mais condições de um processo de forma a permitir sua permanência em certo nível, por prazo determinado. Mas recentemente o conceito tornou-se um princípio, visando satisfazer certas necessidades presentes, não podendo comprometer a satisfação das necessidades de gerações futuras. Via de regra, para que um empreendimento seja considerado sustentável, precisa ser ecologicamente correto, economicamente viável, socialmente justo e culturalmente aceito. (<http://www.abradisti.org.br/site/noticias.php>)

A sustentabilidade organizacional versa sobre o compromisso organizacional para com o desenvolvimento sustentável. Conforme as diretrizes preconizadas pelo *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*, para que sejam sustentáveis as organizações devem possuir um equilíbrio entre as três dimensões que balizam o conceito de sustentabilidade organizacional: a econômica, a ambiental e a social. Pode-se dizer que uma empresa sustentável contribui para o desenvolvimento sustentável ao produzir, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais – os três pilares do desenvolvimento sustentável.

Corroborando Barbieri e Cajazeira (2009, p. 70), “organização sustentável é a que procura incorporar os conceitos e objetivos relacionados com o desenvolvimento sustentável em suas políticas e práticas de modo consistente”.

De acordo com Braga (2011, p. 5), “o conceito de sustentabilidade está intimamente ligada à vantagem competitiva, eficiência operacional, aumento da base de clientes, lealdade de funcionários e geração de valor”.

Corroborando Braga (2011, p. 5), “a sustentabilidade também deixa de ser atribuição de um departamento para tornar-se uma premissa embutida em todos os processos das empresas de vanguarda, cujos líderes sabem que o que está em jogo é a sobrevivência”.

De acordo com Goleman e Lueneburger (2011, p.51).

Há pouco tempo a sustentabilidade não estava nem no radar da maioria das organizações. Hoje, muitas já enxergam como oportunidade estratégica e as perseguem como competência operacional. As mais avançadas consideram agora sustentabilidade como um valor central, a forma essencial de fazer negócios.

Assim, a transição do atual estágio para o da sustentabilidade estabelecerá um grande esforço de articulação entre inovações de caráter social, cultural e tecnológico a partir de um novo contexto valorativo em termos de produtos, relações e processos organizacionais (MANZINI e VEZZOLI, 2005, p.34).

4 COMPETÊNCIAS

Do ponto de vista de Dutra (2008 p.17), “a noção de competências é considerada por muitos a solução para a gestão de pessoas, no que tange aos processos de trabalho”.

Fleury e Fleury (2001, p. 184) argumentam que:

Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. O seu oposto, ou o seu antônimo, não implica apenas a negação desta capacidade, mas guarda um sentimento pejorativo, depreciativo. Chega mesmo a sinalizar que a pessoa se encontra ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social.

Já de acordo com Dias (2010, p.74), “competência, “proporção”, “justa relação”, significa aptidão, idoneidade, faculdade que a pessoa tem para apreciar ou resolver um assunto”.

Dutra, Hipólito e Silva (2000, p.164) percebem a competência como “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (*input*) que permite a pessoa gerar resultados esperados (*output*), dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa”.

Ruas *et al.* (2005, p. 5) reforçaram que a noção de competência se aproxima mais da capacidade de combinar e mobilizar recursos do que de um estoque de conhecimentos e habilidades, perspectiva essa, mais próxima da noção de qualificação.

Em relação às competências, pode-se atribuí-las a diferentes atores. De um lado a organização, com o conjunto de competências que lhe é próprio. Essas competências decorrem da gênese e do processo de desenvolvimento da organização e são concretizados em seu patrimônio de conhecimentos, que estabelece as vantagens competitivas da organização no contexto em que se insere (FLEURY, 2000, p. 20). Já de outro lado, têm-se pessoas com seu conjunto de competências, aproveitados ou não pela organização.

Assim, o conceito de competência pode ser trabalhado em três dimensões de competência (individual/profissional, organizacional e gestão) em que se pode perceber que através delas será possível categorizar grande parte dos conceitos presentes na literatura sobre o tema.

4.1 TRÊS DIMENSÕES DE COMPETÊNCIAS

Fleury (2002, p.53) para a primeira dimensão de competência, que é a competência profissional/individual, afirma que:

A competência profissional é um conjunto de capacidades humanas (conhecimento, habilidade e atitudes) que permite ao profissional uma alta performance, e crer que as melhores performances estão fundamentadas na inteligência e na personalidade das pessoas.

Ou seja, é o “saber agir responsável, reconhecido pelos outros. Implica o saber mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades num contexto determinado” (LE BOTERF, 2003, p.32).

Assim, Fleury; Fleury assegura que:

A competência individual encontra seus limites, mas não sua negação no nível dos saberes alcançados pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo, numa época determinada. As competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e o *know how* não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência. (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 198)

Sobre esse conjunto de saberes Paiva; Melo caracterizam as competências individual/profissional como:

Conjunto de saberes de naturezas diferenciadas (que formam as competências intelectual, técnico-funcionais, comportamentais, éticas e políticas) de maneira a gerar resultados reconhecidos individual (pessoal), coletivos (profissional), econômica (organização) e socialmente (sociedade). Concebe-se, então, competência profissional como a meta-reunião de maneira singular e produtiva de competências compostas por saberes variados. (PAIVA; MELO, 2008, p. 349)

Sobre o conjunto de saberes que são de naturezas diferenciadas, Cheetham; Chivers (2000, *apud* Paiva *et al.*, 2012), afirmam que:

Os referidos saberes são componentes da ação do profissional cuja reunião assertiva depende da personalidade e da motivação do sujeito, acrescentando mais essas nuances ao caráter contextual da competência profissional.

Já o conceito de competências no nível organizacional originou-se e tem sido desenvolvido no âmbito das perspectivas teóricas de estratégia empresarial. Por outro lado, ainda que essas perspectivas tenham contribuído para realçar a gestão estratégica de pessoas, o estudo das competências no nível dos indivíduos emergiu, de fato, da esfera teórica da gestão de pessoas (GRIMAND, 2011, 14).

Fleury e Fleury (2004, p. 76) afirmaram que “a competência organizacional serve como elo entre a competência individual e o desempenho da empresa”. Portanto, uma atenção melhor sobre as competências organizacionais revela uma série de questionamentos sobre sua instituição, desenvolvimento e acompanhamento.

Para autores como Mills *et al.* (2002, p. 82) e Javidan (1998, pp. 54-55): “Os recursos articulados entre si formam as competências organizacionais. Recursos e competências, entretanto, diferenciam-se quanto a seu impacto, abrangência e natureza”.

No quadro 1 serão mostradas as categorias de competências organizacionais e suas características.

Quadro 1: Categorias de Competências Organizacionais.

Categorias	Características
Essenciais	Fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia;
Distintivas	Reconhecida pelos clientes com diferenciais em relação aos competidores; conferem à organização vantagens competitivas;
Unidades de negócio	Pequeno número de atividades-chave (entre três e seis) esperadas pela organização das unidades de negócio;
Suporte	Atividades que servem de alicerce para outras atividades da organização. Por exemplo: a construção e o trabalho eficientes em equipes podem ter grande influência na velocidade e qualidade de muitas atividades dentro da organização;
Dinâmica	Condição da organização de adaptar continuamente suas competências às exigências do ambiente.

Fonte: Elaborado pelos autores baseado em Mills *et al.* (2002, p.122).

Essas categorias são importantes para a discussão de sua relação com as competências individuais.

Já na terceira dimensão da competência que versa sobre o desenvolvimento ou gestão de competência, Ceitil (2010, *apud* PAIVA *et al.*, 2012, p. 4) afirmam que: a expressão “gestão de competência” tem se projetado tanto no meio acadêmico como no empresarial, voltada especialmente para as políticas e práticas de gestão de pessoas. Corroborando, Stefee, (1999, *apud* Santos *et al.*, 2012, p. 4),

As competências são formadas e desenvolvidas à medida que o sujeito apreende os saberes dos componentes e os mobiliza de modo produtivo, conforme o contexto em que está inserido. Assim, a competência individual localiza-se no indivíduo que se submete e se mantém aberto aos processos de aprendizagem frente a dificuldades e desafios.

Portanto, a gestão de competências integra a gestão organizacional e profissional, uma vez que não se limita aos esforços organizacionais, mas amplia-se para todos os envolvidos que podem contribuir com o seu desenvolvimento junto ao profissional.

5 COMPETÊNCIAS DURÁVEIS

As alterações no padrão de exigências na qualidade das tarefas realizadas necessitam de um maior valor agregado, além de ser de difícil imitação, é imperativo uma cultura organizacional que estimule e apóie a iniciativa individual, a criatividade e a busca autônoma de resultados para a empresa.

De acordo com Castro (2013),

É sabido que as pessoas têm papel fundamental na sustentabilidade dos negócios, por isso buscam-se profissionais polivalentes e autônomos para atuarem na gestão de pessoas e na gestão empresarial de um modo geral. Vários autores defendem que o profissional ideal deve possuir alguns requisitos como pensamento estratégico, visão integrada dos processos, empreendedorismo, tomada de decisão, criatividade, atitude, facilidade de comunicação, boa negociação, autogestão, bom relacionamento e inteligência emocional. (www.ebah.com.br)

Neste novo contexto organizacional, em que as mudanças acontecem intensamente, competências estão surgindo em função das novas demandas emergentes no mercado. Portanto, é de suma importância estar atualizado e manter acesa a chama da vontade de ampliar conhecimento.

Competências consideradas duráveis estão relacionadas diretamente ao comportamento humano, como a de liderança, a de relacionamento interpessoal, entre outras. As competências duráveis estão relacionadas à essência do ser humano, não significando que sejam imutáveis com o tempo. Hoje você pode não ter determinada competência, mas daqui a algum tempo poderá tê-la. (RODRIGUEZ; RODRIGUEZ, 2002, p. 459)

Assim, as organizações devem possuir pessoas com competências duráveis para obterem sucesso, além de disciplina e habilidades, devem possuir as três competências duráveis, apresentadas na Figura 1.



Figura 1: Competências Duráveis.

Fonte: Chiavenato (2004, p.05)

Para melhor entendimento da figura acima, no Quadro 2 são caracterizadas as três competências duráveis, de acordo com Mills (2013).

Quadro 2: Competências Duráveis.

Caracterização		
COMPETÊNCIAS	Conhecimento	O acesso a informação, viver experiências, ler sempre, reciclar e ter uma rede de relacionamento significável são preceitos básicos, é importante também o acervo de informações, conceitos, idéias, experiências, aprendizagens que o administrador possui a respeito de sua especialidade. O conhecimento se transforma a cada instante em função da mudança e da inovação que ocorre com uma intensidade cada vez maior, o profissional precisa atualizar-se constantemente. O ideal é que o conhecimento seja socializado e esteja disponível para toda a organização. O conhecimento é necessário e fundamental, mas não é suficiente para o sucesso profissional. Ele precisa ser adicionado a duas outras competências duráveis: a perspectiva e a atitude.
	Perspectiva	É basicamente transformar a teoria em prática, é visualizar as oportunidades que nem sempre são percebidas pelas pessoas e transformá-las em novos produtos, serviços ou ações pessoais, é inovar, criar, colocar o conhecimento em ação. A perspectiva é a condição pessoal que torna o administrador capaz de diagnosticar situações e propor soluções criativas e inovadoras. É a perspectiva que dá autonomia e independência ao administrador. Contudo, o conhecimento e a perspectiva são fundamentais, mas carecem de uma terceira competência durável: a atitude
	Atitude	Ter um estilo pessoal, fazer as coisas acontecerem, empreender e possuir impulso e determinação. É o comportamento pessoal do administrador frente às situações com que se depara no seu trabalho. Representa o estilo pessoal de fazer as coisas acontecerem, a maneira de liderar, de motivar, de comunicar e de levar as coisas para frente. Envolve o impulso e a determinação de inovar e a convicção de melhorar continuamente, o espírito empreendedor, o inconformismo com a situação atual e, sobretudo, a facilidade de trabalhar com outras pessoas. É essa competência durável que transforma o administrador em um agente de mudança nas empresas e organizações e não simplesmente um agente de conservação. Essas três competências duráveis constituem a santíssima trindade que conduz o administrador ao sucesso nas suas atividades.

Fonte: Elaborado pelos autores baseado em Mills *et al.* 2002, p.100

Neste contexto, é necessária uma análise mais detalhada do impacto do desenvolvimento de competências duráveis no desenvolvimento sustentável da empresa, quais opções poderão ser tomadas no sentido de reduzir riscos e maximizar resultados. Por isso, a importância do desenvolvimento de competências para atender as necessidades do mercado, criando um planejamento estratégico de forma a assegurar a inclusão do pensamento sustentável como ponte para o sucesso empresarial.

6 METODOLOGIA

6.1 TIPOLOGIAS DA PESQUISA

De acordo com a classificação da pesquisa, adotou-se como base a taxonomia desenvolvida por Vergara (2009, p. 44), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e aos meios. Quanto aos fins, esta pesquisa é exploratória, pois, busca proporcionar maior familiaridade com o problema, analisando exemplos que estimulem a compreensão do problema; quanto aos meios de investigação, esta pesquisa possui características bibliográficas, visto que foi realizada por meio de um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas e demais fontes e materiais de pesquisa disponíveis; documental, por recorrer a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico; e estudo de caso, por ter caráter de profundidade e detalhamento (VERGARA, 2009, p. 47).

6.2 ESTUDO DE CASO: PETRÓLEO BRASILEIRO S.A.

O estudo de caso foi baseado na leitura e análise sobre a matéria: “*A Sustentabilidade da Companhia a partir do Desenvolvimento de Competências Duráveis: O que fazer para obter êxito?*”

Após análise do texto, pode-se constatar que a revisão bibliográfica é pertinente com o objetivo da pesquisa, que foi identificar até que ponto as políticas e práticas de gestão de pessoas na Petrobras, se encontram alinhadas às competências demandadas para sua sustentabilidade, assim como, buscar uma melhor compreensão da relação entre as novas competências requeridas e as políticas e práticas de gestão de competências adotadas na empresa. O estudo identifica autores nacionais e internacionais, para alcançar o objetivo do estudo requerido pela Petrobras de acordo com sua Missão e Visão 2015.

Visto que no novo cenário organizacional, com modificações constantes e rápidas, são diversas as demandas do mercado sendo cobradas novas competências às empresas.

Neste sentido, *Prahalad (apud Nascimento et al., 2005, 124)*, afirma que:

Na alavancagem da empresa para o futuro, um dos desafios fundamentais consiste também, em desenvolver as competências (individuais/organizacionais) que abrem as portas para as oportunidades do amanhã, bem como a descoberta de novas aplicações para as competências atuais.

De acordo com Nascimento *et al.* (2005, p. 125),

Para conquistar mercado, as empresas estabelecem e planejam estratégias em busca do espaço futuro. São as competências organizacionais que direcionam a empresa. Por sua vez, são as competências pessoais manifestadas pelos empregados na forma de conhecimentos, habilidades e atitudes, que produzem a alavancagem de recursos e o salto para o futuro.

Nesse contexto, a empresa, para assegurar o alcance dos objetivos do Plano estratégico Petrobras 2015, elaborou o Projeto Gestão de Competências que faz parte da Agenda de Mudanças Organizacionais. Em linhas gerais o estudo elencou uma amostra do que é preciso ser realizado em toda a Petrobras com vistas a desenvolver as competências duráveis da organização para a sua sustentabilidade.

Estratégia Corporativa:

- ✓ Crescimento, rentabilidade, responsabilidade social e ambiental;
- ✓ Liderar o mercado de petróleo, gás natural e derivados na América Latina, atuando como empresa integrada de energia, com expansão seletiva da petroquímica e da atividade internacional;
- ✓ Consolidar e ampliar as vantagens competitivas no mercado brasileiro e sul-americano de petróleo e derivados;
- ✓ Desenvolver e liderar o mercado brasileiro de gás natural e atuar de forma integrada nos mercados de gás e energia elétrica no Cone Sul;
- ✓ Expandir seletivamente a atuação internacional de forma integrada com os negócios da companhia;
- ✓ Expandir seletivamente a atuação no mercado petroquímico brasileiro e do Cone Sul;
- ✓ Atuar seletivamente no mercado de energias renováveis;
- ✓ Excelência operacional, de gestão e domínio tecnológico.

Sobre competências duráveis, Rodrigues e Rodrigues (*apud Nascimento et al, 2005, p. 125*), afirmam que:

Competências consideradas duráveis estão relacionadas diretamente ao comportamento humano, como a de liderança, a de relacionamento interpessoal, entre outras. As competências duráveis estão relacionadas à essência do ser humano, não significando que sejam imutáveis com o tempo. Hoje você pode não ter determinada competência, mas daqui a algum tempo poderá tê-la.

No estudo de caso desenvolvido pela empresa, segundo Nascimento *et al.* (2005, p. 161) destacou que:

Dentre as novas competências demandadas pelas organizações que objetivam competir pelo futuro destacam-se: capacidade adaptativa, criatividade, empreendedorismo, capacidade de trabalhar em equipe, facilidade de relacionamento interpessoal, inteligência emocional e a capacidade de se adquirir, rapidamente, novas competências e seus atributos de conhecimentos, habilidades, atitudes e aptidões, e mais, revertendo tudo isso em resultados satisfatórios. Estas competências, portanto, estão cada vez mais sendo requeridas como base de sustentação para o sucesso organizacional e pessoal.

Segundo os mesmos autores, nesse sentido e não deixando de considerar os esforços individuais na busca do desenvolvimento e do aperfeiçoamento dessas novas competências, é relevante considerar e melhor compreender também de que forma as organizações tem favorecido a formação, bem como criando condições necessárias à efetiva aplicação das mesmas. Além disso, é preciso buscar também um entendimento acerca dos apelos dos empregados à valorização do ser humano e suas competências como elementos centrais de vantagem competitiva e competitividade.

7 CONCLUSÃO

Observou-se com a pesquisa que o caminho a percorrer é ainda muito grande para alcançar uma organização que tenha perfil compatível com as necessidades contemporâneas.

As organizações sendo compostas por pessoas e, conseqüentemente, com culturas diferentes, necessitam de um tempo maior para que os objetivos se tornem comuns. Assim, nas organizações flexíveis, o pensamento do colaborador em relação à organização deve também caminhar em direção à flexibilidade, ou seja, adaptar-se às mudanças impostas. Pois, as dificuldades humano-profissionais para adquirir uma gama muito elevada de importantes informações e o aprendizado obrigatório para o trabalho majoraram também a incapacidade de entendimento para onde se está indo e o que isso tem haver com o futuro profissional de cada um.

Portanto, a sustentabilidade organizacional passa a ser um ponto de extrema importância para o desenvolvimento das empresas, sendo necessário fazer o alinhamento dos três pilares da sustentabilidade organizacional, que são os aspectos: econômico, ambiental e social. Tudo está mudando muito rapidamente e a competência do “agora” está ficando obsoleta, é relevante estar sempre buscando atualização e progresso das pessoas, de modo a desenvolver suas potencialidades, criando uma cultura que aumente a capacidade da organização de adaptar-se e aperfeiçoar-se, buscando o perfil de uma organização flexível, transformando o aprendizado em diferencial competitivo.

8 REFERÊNCIAS

BARBIERE, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. Responsabilidade Social Empresarial e Empresa Sustentável. São Paulo: Saraiva. 2009.

BRAGA, M. Tempo de Agir. São Paulo: Revista HSM *Management*. Edição Especial Sustentabilidade. Julho, 2011.

CALLADO, A.L.C.; FENSTERSEIFER, J.E. Modelo de Mensuração de Sustentabilidade Empresarial: Uma Aplicação em Vinícolas localizadas na Serra Gaúcha. Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para

obtenção do título de Doutor em Agronegócios. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/26743/000760299.pdf?sequence=1>. Acessado em: 22 de maio de 2013, às 14:35 horas.

Castro, T. As Políticas de Gestão de Pessoas através das Competências e suas Influências na Organização. Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/gestao-por-competencias>. Acessado em: 23 de maio de 2013.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. Editora: elsevier/campus, 2004, Rio de Janeiro.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa. Porto Alegre: *Artmed*, 2007. 296 p.

DE-RÉ, C. A.; DE-RÉ, M. A. Processos do sistema de gestão de pessoas. In: BITENCOURT, C. C. (org) Gestão contemporânea de pessoas. Porto Alegre: Bookman, 2010. (pp. 79-100).

DIAS, I. S. Competências em educação: conceito e significado pedagógico. Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional, v, 14, n. 1, pp.73-78, jan./jun. 2010.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO J. A. M.; SILVA. C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do Setor de Telecomunicações. Revista de Administração Contemporânea, v. 4, n. 1, pp. 161-176, jan./abr. 2000.

DUTRA, J. S. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008. p.17

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. Estratégias Empresariais e Formação de Competências. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competências e a estratégia organizacional. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L. *Developing competencies in different organizational arrangements*, Latin American Business Review (Binghamton), v. 3, pp. 75-91, 2002.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. RAC, Edição Especial 2001: pp. 183-196.

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLEMAN, D.; LUENEBURGER, C. Os 3 estágios de uma mudança verde. São Paulo: Revista HSM *Management*. n.º. 84. Ano 14. Volume 1. Janeiro-fevereiro, 2011.

GORDINHO, M. Visão da Sustentabilidade Empresarial. Disponível em: <http://www.abradisti.org.br/site/noticias.php?id=1035>. Acessado em: 26 de maio de 2013, às 14:00 horas.

GORDINHO, M. Sustentabilidade x Distribuidores. Disponível em: <http://www.abradisti.org.br/site/sust.distrib>. Acessado em: 01 de junho de 2013, às 14:35 horas.

GRIMAND, A. Das competências individuais às competências estratégicas: uma experiência de modelagem das estratégias concorrenciais com base na gestão de recursos humanos. In: RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFÉLIX, C.;

RUAS, R. Competências coletivas: no limiar da estratégia. Porto Alegre: *Bookman*, 2011.

HARFUSH, K.M. Porque Administrar é preciso, e a atualização uma constante. 2009. Disponível em: <http://administrandohoje.blogspot.com.br/2009/09/competencias-duraveis-do-administrador.html>. Acessado em: 27 de maio de 2013, às 3:20 horas.

JAVIDAN, M. *Core competence: what does it mean in practice?* adivan, M. 1998. Core Competence: What Does it Mean in Practice? Long Range Planning. Vol 31. Elsevier Science Ltda., São Paulo: Joint Standing, 1998.

LACOMBE, F. Recursos Humanos: Princípios e Tendências. 2a. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LE BOTERF, G. Desenvolvendo a competência dos profissionais. Porto Alegre: *Artmed*, 2003, 3ª edição, revisada e ampliada.

MANZINI, E.; VEZZOLI, C. Desenvolvimento de produtos sustentáveis. SP: Editora da USP, 2005.

NETO, D. M. B.; ROCHA, M.; HELAL, D. H.; RAIMUNDO, V. de F. Comunicação e Controle em Organizações Flexíveis: um estudo de caso. In.; XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. UnB. 2006.

PAIVA, K. C. M. de; SANTOS, A. de O.; DUTRA, M. R. S.; BARROS, V. R. F.; MULLERCHEM, K. A. T.; COSTA, R. P. Competências Profissionais (Ideais x Reais) de Docentes de um Curso de Ciências Contábeis e sua Gestão: percepções de alunos e professores de uma instituição particular Mineira. In: XXXVI Encontro da

ANPAD. Rio de Janeiro, 2012.

RODRIGUEZ, M. V; RODRIGUES, E. Organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

RUAS, R. Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. (Org.) Os Novos Horizontes da Gestão – Aprendizagem Organizacional e Competências. 15.ed. São Paulo: Bookman, 2005.

TACHIZAWA, T.; SCAICO, O. Organização Flexível: Qualidade na Gestão por Processos. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. São Paulo. Atlas, 2009. p.88

ZANDONA, V.; Bianco, M. de F. A SUBSUNÇÃO DAS COMPETÊNCIAS A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO. In: XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: Atlas, 2012