



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE PLANALTINA

ISABEL CARNEIRO TAULOIS

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA A IMPLANTAÇÃO DA
ISO 14001: UM ESTUDO DE CASO NO LABORATÓRIO SABIN**

PLANALTINA – DF

2013

ISABEL CARNEIRO TAULOIS

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA A IMPLANTAÇÃO DA
ISO 14001: UM ESTUDO DE CASO NO LABORATÓRIO SABIN**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Gestão Ambiental, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Gestão Ambiental.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Isidro-Filho

Planaltina – DF

2013

ISABEL CARNEIRO TAULOIS

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA A IMPLANTAÇÃO DA
ISO 14001: UM ESTUDO DE CASO NO LABORATÓRIO SABIN**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Gestão Ambiental da Faculdade UnB Planaltina, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Gestão Ambiental.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Antônio Isidro-Filho, Universidade de Brasília.

Orientador

Profa. MSc. Carla Peixoto Borges, Universidade de Brasília.

Examinadora Interna

Prof. MSc. Carolina Lopes Araújo, Universidade de Brasília.

Examinadora Interna

Planaltina-DF, 6 de março de 2013.

TAULUIS, Isabel Carneiro

Mapeamento de Competências para a Implantação da ISO 14001: Um Estudo de Caso no Laboratório Sabin. / Isabel Carneiro Taulois. Planaltina - DF, 2013. 37 f.

Monografia - Faculdade UnB Planaltina, Universidade de Brasília.

Curso de Bacharelado em Gestão Ambiental.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Isidro-Filho

1. Mapeamento de Competências. 2. Sustentabilidade Empresarial. 3. ISO 14001. I. TAULUIS, Isabel Carneiro. II. Mapeamento de Competências para a Implantação da ISO 14001: Um Estudo de Caso no Laboratório Sabin.

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho aos meus pais, Pedro Salles Trompowsky Taulois e Rosana Carneiro Taulois, pelo apoio em mais essa conquista da minha vida, pelo amor incondicional e por não medirem esforços para me ajudar.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por me guiar nos momentos difíceis e mostrar sempre o melhor caminho. Aos meus pais, pelo amor incondicional. Às minhas irmãs, Júlia e Mariana, por estarem sempre ao meu lado. Aos meus sobrinhos, Paulo Henrique e Mateus, pela alegria e pureza do seu amor.

Aos meus amigos, pela paciência e compreensão da minha ausência, sobretudo pela amizade nos momentos difíceis.

Ao meu querido professor Antônio Isidro, grande tutor e amigo, um agradecimento especial pela orientação, paciência, dedicação, confiança e pelos conselhos ao longo desses anos.

À professora Mônica Nogueira, pelo carinho.

Agradeço aos membros da banca Profa. Msc. Carla Peixoto Borges e Profa. Msc. Carolina Lopes Araújo, pela disponibilidade de leitura e correção do meu trabalho.

Agradeço a todos os meus professores da graduação e aos grandes amigos que fiz durante esses anos.

Agradeço a Rosa Míriam pelo aprendizado e amizade durante os anos de estágio.

À minha Tia Raquel Carneiro pelo incentivo, pelas orações e por sua amizade.

Agradeço de forma especial ao Paulo Eduardo, pela paciência, companheirismo e carinho durante a minha monografia. Sua ajuda foi fundamental.

A todos, que de forma direta e indireta, contribuíram para a realização desse grande sonho, mesmo que não citados aqui.

Meus sinceros agradecimentos!

EPÍGRAFE

*O que vale na vida não é o ponto de partida e sim a caminhada.
Caminhando e semeando, no fim terás o que colher.*

Cora Coralina (1889-1985)

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	ix
LISTA DE QUADROS.....	x
RESUMO.....	xi
ABSTRACT.....	xii
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Contextualização.....	1
1.2. Objetivos.....	2
1.3. Justificativa.....	2
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	3
2.1. Sustentabilidade Empresarial.....	3
2.2. Gestão por Competências.....	8
3. METODOLOGIA.....	12
3.1. Caracterização Geral da Pesquisa.....	12
3.2. Instrumentos de Coleta de Dados.....	13
3.3. Definição do Caso e Amostra.....	13
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	14
4.1. Caracterização do Caso.....	14
4.2. Serviços Oferecidos na Empresa e as Competências Mobilizadas.....	15
4.3. Práticas de Sustentabilidade Empresarial no Sabin e as Competências Mobilizadas.....	16
5. CONCLUSÃO.....	21
6. BIBLIOGRAFIA.....	22
ANEXO A.....	24

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Princípios da Sustentabilidade Empresarial.

Figura 2. Metodologia PDCA para a ISO 14001.

Figura 3. As três dimensões da competência

Figura 4. Modelo descritivo da gestão por competências

LISTA DE QUADROS

- Quadro 1.** Competências mobilizadas ([C] e [C`]) e características e utilidades Finais do Serviço ([Y]) dos serviços constituintes do Laboratório Sabin.
- Quadro 2.** Antecedentes motivadores da implementação das práticas de sustentabilidade empresarial do Laboratório Sabin.
- Quadro 3.** Elementos que regem o funcionamento da estratégia de sustentabilidade empresarial do Laboratório Sabin.
- Quadro 4.** Práticas Ambientais, Etapas de Execução e as Competências Mobilizadas no Laboratório Sabin.

RESUMO

Sabe-se que cuidar da preservação ambiental tornou-se parâmetro de competitividade nos dias atuais. Sabe-se ainda que haverá, cada vez mais, a necessidade de atendimento à crescente demanda por tecnologias de produção mais limpa e adequação produtiva a mecanismos reguladores internacionais. O presente estudo tem por objetivo geral mapear as competências necessárias para a aplicação da norma ambiental ISO 14001, através de um estudo de caso sobre laboratório Sabin. O trabalho discorre sobre as competências mobilizadas em relação aos serviços constituintes da empresa; as práticas ambientais e as competências necessárias para efetivá-las.

Palavras-Chave: Mapeamento de Competências, Sustentabilidade Empresarial, ISO 14001.

ABSTRACT

It is known that the concern towards environmental preservation has become a parameter of competitiveness nowadays. It is also known that there is a need to address the growing demand for cleaner production technologies and production suitability towards international regulatory mechanisms. The present research aims to map necessary competencies for the application of the environmental regulation ISO 14001, through a case study on the Sabin laboratory. The paper discusses the competencies mobilized in relation to constituent services of the company; environmental practices and necessary skills for their effective use.

Keywords: Mapping Competencies, Corporate Sustainability, ISO 14001.

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A preocupação que a sociedade vem demonstrando com o ambiente e com a utilização sustentável dos recursos naturais reflete-se na elaboração de leis ambientais cada vez mais restritivas quanto à emissão de poluentes, quanto à disposição de resíduos, quanto à emissão de ruídos e à exploração de recursos naturais.

Nicolella (2004), em seu estudo sobre os Sistemas de Gestão Ambiental evidencia a existência de um mercado em crescente processo de conscientização ecológica, no qual mecanismos como selos verdes e normas, como a ISO 14001, passam a constituir atributos desejáveis, não somente para a aceitação e compra de produtos e serviços, mas também para a construção de uma imagem ambientalmente positiva junto à sociedade.

Ao falar sobre esse assunto, Donaire (1999) afirma que a implantação sistematizada de processos de Gestão Ambiental tem sido uma das respostas das empresas a um conjunto de pressões. Assim, a gestão ambiental no âmbito das empresas tem significado a implementação de programas voltados para o desenvolvimento de tecnologias, a revisão de processos produtivos, o estudo do ciclo de vida dos produtos e o desenvolvimento de “produtos verdes”, entre outros, que buscam cumprir imposições legais, aproveitar oportunidades de negócios e investir na imagem institucional.

Os sistemas de gestão ambiental (SGAs) têm sido uma das alternativas utilizadas pelas empresas para alcançarem esses objetivos. Eles exigem, em geral, a formalização dos procedimentos operacionais, instituem o seu monitoramento e incentivam a melhoria contínua, possibilitando a redução da emissão de resíduos e o menor consumo de recursos naturais (OLIVEIRA, 2007).

De acordo com a NBR ISO 14001:2004, os Sistemas de Gestão Ambiental podem ser definidos como parte de um sistema global de gestão, usado para desenvolver e implementar a política ambiental da organização e gerenciar seus aspectos ambientais.

O presente trabalho tem como finalidade mapear as competências necessárias para a implantação da ISO 14001, através de um estudo de caso realizado no laboratório Sabin. Inicialmente, é construído um referencial teórico sobre a Sustentabilidade Empresarial, abordando tópicos sobre o histórico, os Sistemas de Gestão Ambiental e a norma ISO 14001. Em seguida, é discutido o conceito de Gestão por Competências e o seu mapeamento.

Nos resultados, analisam-se as práticas ambientais da organização, discorrendo-se sobre as competências mobilizadas na execução de cada processo. Foram ressaltados também os antecedentes que levaram à adoção das práticas ambientais na empresa.

O problema de pesquisa a ser respondido consiste em saber quais são as competências mobilizadas dentro da organização para a implantação de práticas ambientais, mediante a adoção da norma ISO 14001.

1.2. Objetivos

Objetivo Geral

Mapear as competências necessárias para a aplicação da norma ambiental ISO 14001.

Objetivos Específicos

- Identificar os novos conhecimentos, as novas habilidades e as atitudes necessárias que os profissionais devem ter para a implantação dos SGA's;
- Relatar as competências mobilizadas em relação aos serviços constituintes do Sabin (representam os serviços efetivamente prestados pela organização) que são as análises clínicas e assessoria científica;
- Caracterizar cada prática ambiental encontrada dentro da organização e suas competências.

1.3. Justificativa

As empresas são instituições ativas que buscam promover o bem-estar da sociedade, desenvolvendo-se de forma simultânea e procurando não agredir ao meio ambiente. Essas vêm passando por um processo crescente de cobrança, por parte da sociedade, sobre uma postura de responsabilidade e de comprometimento com as questões ambientais. Portanto, é de extrema relevância que o capital social de uma empresa esteja de acordo com as habilidades e competências necessárias para se implantar um Sistema de Gestão Ambiental.

Dentre as publicações atuais, é difícil identificar textos que mostrem a importância da qualificação da Gestão de Pessoas visando à implantação dos Sistemas de Gestão Ambiental. Esses documentos deixam claro que é de extrema importância o desenvolvimento do setor,

mas não se encontram dados ou propostas que possam ser consideradas suficientes e adequadas às demandas atuais e futuras das empresas (CONRADO, 1998).

A presente pesquisa se justifica para demonstrar como o mapeamento de competências em uma organização certificada pela norma ISO 14001 é importante para que suas práticas sejam otimizadas. A construção desse cenário, contudo, é possível a partir do estudo de caso de uma empresa que adotou procedimentos em recrutamento, seleção, mapeamento de competências, treinamento e verificação de modo a melhorar as suas práticas em gestão ambiental.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Sustentabilidade Empresarial

As discussões acerca da temática sustentabilidade surgiram com a necessidade de se repensar a existência humana, bem como repensar a ideia de que o crescimento econômico é sinônimo de progresso social.

A preocupação da comunidade internacional iniciou-se na década de 60, na qual as primeiras discussões começaram a surgir e os debates tiveram origem na necessidade de se reavaliar a proporção do crescimento e seus limites. Em 1968, constituiu-se o Clube de Roma, formado por cientistas, industriais e políticos, que tinham objetivos comuns de discutir os limites do crescimento econômico, levando em conta o uso constante dos recursos naturais.

Como resultado do Clube de Roma, em 1972, o grupo de pesquisadores liderado por Donella Meadows publicou um relatório intitulado “Os Limites do Crescimento”, neste estudo foi feita uma projeção para cem anos. Verificou-se que, para atingir a estabilidade econômica e respeitar a finitude dos recursos naturais, seria necessário congelar o crescimento da população global e do capital industrial.

Nesse mesmo ano, aconteceu a Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano, que ficou conhecida como Conferência de Estocolmo, onde se discutiram que os problemas ambientais eram de escala global e se agravavam de maneira exponencial. As principais preocupações eram o crescimento populacional, a urbanização e a tecnologia envolvida com a industrialização (MAZZA, 2012).

Em 1987, emergiu o conceito de desenvolvimento sustentável no relatório *Our common future*, da Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento (WCED),

liderada pela norueguesa Gro Harlem Brundtland, onde são detalhados os desafios e esforços comuns para a paz, a segurança, o desenvolvimento e o meio ambiente, com propostas de mudanças legais e institucionais (ULIANI et al., 2011).

O conceito de Desenvolvimento Sustentável é então definido como:

O desenvolvimento que procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades, significa possibilitar que as pessoas, agora e no futuro, atinjam um nível satisfatório de desenvolvimento social e econômico e de realização humana e cultural, fazendo, ao mesmo tempo, um uso razoável dos recursos da terra e preservando as espécies e os habitats naturais. (Brundtland, 1987).

No ano de 1992, acontece a Conferência da Rio-92, que teve como resultados a publicação de dois documentos, a Carta da Terra ou Declaração do Rio, visando os acordos internacionais e a Agenda 21, em que 121 países assumiam o desafio de implementar princípios de sustentabilidade nas suas políticas públicas. Em 2002, no encontro Rio+10, foi elaborado o Protocolo de Kyoto, em que se preconizava a redução da emissão de poluentes. Após dez anos, acontece a Rio+20, em que poucos avanços aconteceram e muitos compromissos foram assinados.

O desenvolvimento sustentável é definido pela WCED e se baseia em três princípios, o *Triple Bottom Line*, como proposto por Elkington (1998) o princípio da integração ambiental, da equidade social e da prosperidade econômica.



Figura 1: Princípios da Sustentabilidade Empresarial. Fonte: Elkington (1998) e Bansal (2005), adaptado por Mazza (2012).

O desenvolvimento sustentável passa a estar presente na vida das pessoas e no cotidiano das empresas, que começam a sofrer pressões para se adequarem às normas ambientais. Silva et al., (2009) coloca que o conceito de sustentabilidade representa para o setor empresarial uma nova abordagem de se fazer negócios, promovendo a responsabilidade social, reduzindo o uso de recursos naturais, conseqüentemente, os impactos negativos sobre o meio ambiente, preservando a integridade do planeta para as futuras gerações, sem deixar de lado a rentabilidade econômico-financeira do empreendimento. A sustentabilidade empresarial passa a ser para as empresas o novo foco. Estudos mostram que investimentos nessa área não param de crescer e os gestores passam a ter uma nova agenda a se cumprir.

Apesar das diversas práticas de sustentabilidade, as dificuldades no momento da implantação impedem que o modelo seja aplicado uniformemente pelas organizações. Assim, os gestores têm tido considerável dificuldade em lidar com as pressões em prol de um desenvolvimento sustentável. Em particular, suas estratégias de inovação são frequentemente insuficientes para acomodar a natureza altamente complexa e incerta dessa nova demanda. (HALL & VREDENBURG, 2003).

No Brasil, na tentativa de atender às novas exigências do mercado, a Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), criou o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), que busca criar um ambiente de investimento compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável da sociedade contemporânea e estimular a responsabilidade ética das corporações. Iniciado em 2005, foi originalmente financiado pela *International Finance Corporation* (IFC), braço financeiro do Banco Mundial. O desenho metodológico do ISE é de responsabilidade do Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVCes) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP). (BOVESPA, 2013).

A forma mais legítima de se atestar a presença e efetividade das práticas e competências de Responsabilidade Social Corporativa (CSR) em uma organização é por meio de certificados e selos ambientais (MAZZA, 2012). Sendo assim, diversas são as normas, selos e certificados de reconhecimento internacional para se atestar tais práticas.

Uma das normas que se destaca é a ISO 14000 proposta pela *International Organization for Standardization*. A *International Organization for Standardization*- ISO, com sede em Genebra, na Suíça, possui mais de 130 países membros e é uma organização não governamental internacional. Seu objetivo é reunir órgãos de normalização de diversos países e criar um consenso internacional normativo de fabricação, comércio e comunicações.

A ISO 14000 propõe parâmetros para a implantação de um sistema de gestão ambiental que auxilie as organizações a cumprirem seus compromissos assumidos com o ambiente natural. Por meio da adoção do conjunto de normas ISO 14001, as empresas passam a se diferenciar internacionalmente e distinguem-se daquelas que apenas atendem à legislação ambiental.

As normas da série ISO 14000 também estabelecem as diretrizes para as auditorias ambientais, avaliação de desempenho ambiental, rotulagem ambiental e análise do ciclo de vida dos produtos, buscando a transparência da organização.

Os Sistemas de Gestão Ambiental são um conjunto de procedimentos que norteiam a organização a entender, controlar e diminuir os impactos de suas atividades, produtos e serviços. Eles se baseiam na legislação ambiental vigente e na melhoria contínua. Vale ressaltar que não se pretende que estas normas, tais como outras, sejam utilizadas para criar barreiras comerciais não tarifárias, nem para ampliar ou alterar as obrigações legais de uma organização.

A norma ISO 14001 baseia-se na estrutura da metodologia PDCA, *Plan-Do-Check-Act*, (Associação Brasileira de Normas e Técnicas: NBR ISO 14001) e foca em cinco componentes principais: (1) desenvolvimento e adoção de uma política ambiental; (2) planejamento e identificação dos aspectos ambientais operacionais; (3) implementação e operacionalização de um sistema de gestão ambiental efetivo; (4) criação de um sistema que tenha como finalidade avaliar e tomar ações corretivas; e (5) processo de revisão gerencial a fim de avaliar e adequar a efetividade das práticas de gerenciamento ambiental. A figura abaixo esquematiza a metodologia PDCA supracitada:

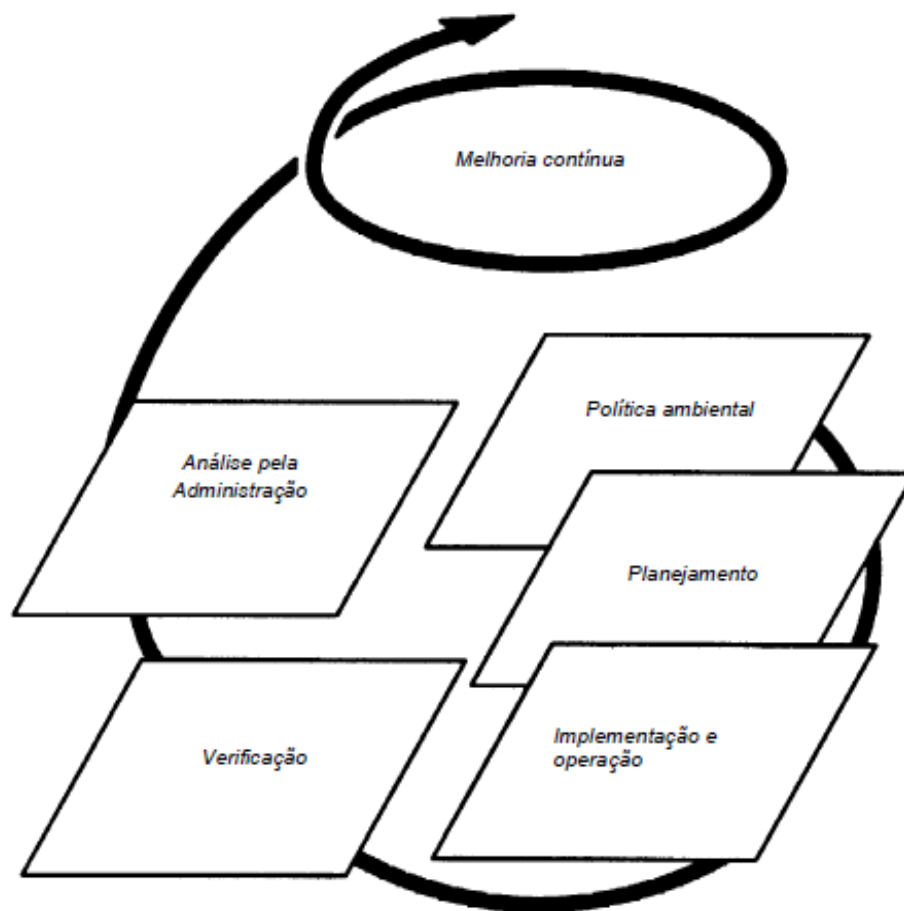


Figura 2: Metodologia PDCA para a ISO 14001. Fonte: ABNT NBR ISO 14001 (2004).

Para melhor compreensão da metodologia PDCA para a ISO 14001 é importante entender as características de cada etapa do processo. A seguir, um breve resumo de cada uma dessas etapas.

- **Política Ambiental:** A alta administração deve definir a política ambiental da organização, assegurando que a mesma seja apropriada e inclua um comprometimento com a melhoria contínua. Essa política ambiental deverá ser documentada, comunicada e disponível para todo o público que trabalha na organização, bem como para o público externo.
- **Planejamento:** O planejamento engloba identificar os aspectos ambientais e suas atividades, produtos e serviços; e determinar os aspectos que tenham ou possam ter impactos significativos. No planejamento fixam-se os objetivos e as metas que deverão ser mensuráveis.
- **Implementação e Operação:** Nessa fase devem ficar definidos os recursos, as funções, as responsabilidades e as autoridades. Vale destacar a importância de se dar uma ênfase nas

etapas de treinamento e conscientização. O quesito competência é primordial para que essa fase tenha êxito. A comunicação, documentação, controle de documentos, controle operacional e a resposta a emergências são essenciais.

- Verificação: Engloba o monitoramento e medição, avaliação do atendimento a requisitos legais, ação corretiva, ação preventiva, controle de registros e auditoria interna.
- Análise pela administração: Nessa etapa a alta administração analisa o sistema de gestão ambiental, em intervalos planejados para assegurar sua continuada adequação, pertinência e eficácia. Os registros pela administração devem ser mantidos.

2.2. Gestão por Competências

A gestão por competências não é um tema novo. Seu estudo e importância vêm ganhando espaço há algum tempo. Brandão & Guimarães (2001), ao falar do histórico do tema, afirmam que a preocupação das organizações em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada função não é recente. Taylor já alertava, no início do século passado, para a necessidade das empresas contarem com “homens eficientes”, ressaltando que a procura pelos competentes excedia a oferta.

Brandão & Guimarães (2001) ressaltam que na época, com base no princípio taylorista de seleção e treinamento do trabalhador, as empresas procuravam aperfeiçoar em seus empregados as habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas, restringindo-se às questões técnicas relacionadas ao trabalho e às especificações do cargo. Posteriormente, em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar no processo de desenvolvimento profissional de seus empregados, não somente questões técnicas, mas também aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho.

O conceito vem sendo construído por diversos autores, por meio de diversas abordagens. Bahry & Tolfo (2004) colocam que as várias interpretações não levam a uma uniformidade conceitual, mas apontam para certa unanimidade em relação ao fato de que a gestão de competências é um aspecto importante para a obtenção de vantagem competitiva, no atual cenário em que as organizações estão inseridas e um norteador para a gestão de pessoas.

McClelland, em 1973, ao publicar o *Paper Testing for Competence rather than Intelligence*, deu o passo inicial sobre o debate de competência com psicólogos e administradores nos Estados Unidos. Ele define competência como uma característica

subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação.

O mesmo autor diferenciou competências de conceitos como aptidões (talento natural da pessoa que pode ser aprimorado), conhecimentos (o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa) e habilidades (demonstração de um talento particular na prática).

Nesta perspectiva, o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, isto é, capacidades humanas que justifiquem um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos que o indivíduo detém. Embora o foco de análise seja o indivíduo, a maioria dos autores americanos sinaliza a importância de se alinhar as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos ou posições existentes nas organizações (FLEURY & FLEURY, 2001).

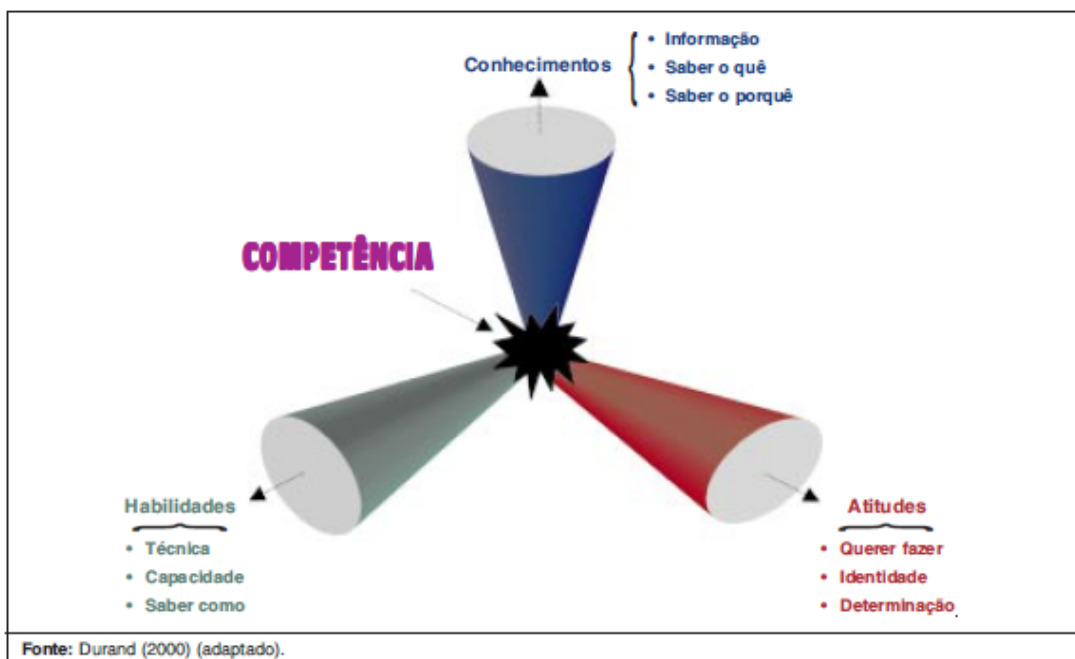


Figura 3: As três dimensões da competência. Fonte: Durand (2000), adaptado por Brandão & Guimarães (2001).

Fleury & Fleury (2001) conceitua competências como 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. Também sinaliza que a pessoa se encontra ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social.

Brandão & Borges-Andrade (2007) ao tratarem do mesmo assunto, afirmam que no contexto de transformações sociais, econômicas e culturais por que passa a sociedade contemporânea, o ambiente organizacional tem procurado desenvolver e incorporar inovações, sejam elas em produtos, processos produtivos ou modelos de gestão, que lhes permitam melhorar continuamente seu desempenho. O modelo de gestão por competências auxilia as organizações a melhorarem seus desempenhos, sejam eles individuais ou organizacionais. O modelo integra e orienta, visando desenvolver e descobrir competências fundamentais para que as empresas alcancem seus objetivos.

Cada indivíduo, dentro de uma empresa, responsabiliza-se pelo seu desenvolvimento e desempenho, incorporando suas habilidades técnicas e pessoais adquiridas ao longo de sua existência. Dessa junção resultam-se modelos de competências, que é resultado das práticas organizacionais e das vivências particulares dos empregados.

Diversos autores apresentam alternativas para o mapeamento de competências. A figura abaixo esquematiza as principais fases desse processo.

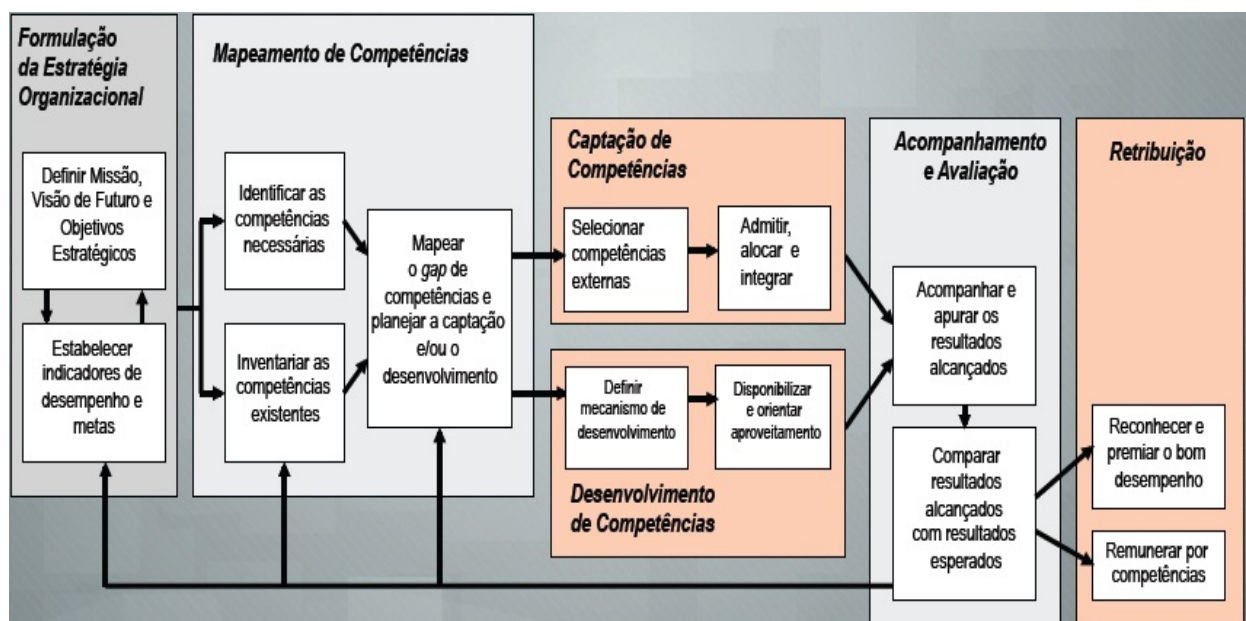


Figura 4: Modelo descritivo da gestão por competências. Fonte: Brandão & Bahry (2005), adaptado por Isidro-Filho (2011).

Trata-se de um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia da organização, oportunidade em que é definida a sua missão, sua visão de futuro e seus objetivos estratégicos. Em seguida, são definidos os indicadores de desempenho e as metas, com base nos objetivos estratégicos estabelecidos (BRANDÃO & BAHRY, 2005).

Após essa etapa, torna-se possível o mapeamento de competências, que é a segunda parte do processo. Brandão & Bahry (2005) afirmam que o mapeamento de competências

objetiva identificar o *gap* ou lacuna de competências, isto é, a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização.

Os autores defendem a ideia da importância de ressaltar que, na ausência de ações de captação ou desenvolvimento de competências por parte da organização, essa lacuna tende a crescer. Isso porque a complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas faz com que sejam exigidas cada vez mais novas competências. As próprias competências internas, já disponíveis na organização, podem tornar-se obsoletas com o passar do tempo. Por isso, é fundamental realizar periodicamente o mapeamento e planejar a captação e o desenvolvimento das competências.

Na etapa de acompanhamento e avaliação, monitoram-se a execução de planos operacionais e de gestão e os respectivos indicadores de desempenho, visando identificar e corrigir eventuais desvios. Ao final do ciclo, são apurados os resultados alcançados e comparados com os que eram esperados. Finalmente, na etapa de retribuição, o autor sugere que a organização poderia reconhecer, premiar e remunerar, de forma diferenciada, as pessoas, equipes de trabalho e unidades produtivas que mais contribuíram para a consecução dos resultados planejados, o que serviria de estímulo à manutenção de comportamentos desejados e à correção de eventuais desvios.

Fleury & Fleury (2008) aproximam os conceitos de competência e sustentabilidade e afirmam: “um 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”.

A gestão por competências, portanto, frente à sua estrutura e pilares, pode ser compreendida como uma resposta aos anseios sociais por ações organizacionais voltadas para a sustentabilidade. Ao interligar e aproximar indivíduos e empresas, a gestão por competências propicia uma ambiência facilitadora de discussões sobre as problemáticas da organização, tanto as relacionadas às responsabilidades econômicas, quanto às socioambientais. Nesse sentido, o modelo abre espaço e até mesmo exige conhecimentos interdisciplinares e pluralistas, pois o ambiente organizacional e os anseios pessoais não podem mais ser explicados por um corpo teórico neutro ou único (MUNCK & SOUZA, 2009).

3. METODOLOGIA

3.1. Caracterização Geral da Pesquisa

O presente trabalho é a continuação de uma pesquisa realizada por um grupo de estudos da Universidade de Brasília, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA). Uma das temáticas da pesquisa consiste no mapeamento das competências de diversas instituições brasileiras de caráter público e privado.

Os dados utilizados foram de um estudo de caso qualitativo de natureza descritiva, realizado por Mazza (2012). Foram descritas as capacidades dinâmicas e as inovações em serviços e, a partir dos resultados encontrados inferiram-se as competências existentes dentro da organização em questão.

É importante ressaltar que resultados de recentes fóruns sobre metodologia da pesquisa em Administração nos Estados Unidos, mostram que a pesquisa de cunho qualitativo constitui-se em uma importante contribuição à investigação das questões pertinentes à área, afirma Godoy (1995a).

Yin (2001) coloca que existem seis fontes de evidências para se conduzir os estudos de caso, são elas: a documentação, os registros em arquivos, as entrevistas, a observação direta, a observação participante e os artefatos físicos.

Alguns investigadores deixam claro e compartilham os objetivos da pesquisa com os sujeitos. Outros consideram que não devem expô-los ao grupo. No caso da presente pesquisa, desde o princípio foi exposta para a organização em análise os objetivos da pesquisa. Godoy (1995b) defende que, embora haja muita diversidade nos trabalhos qualitativos, eles apresentam as seguintes características básicas: ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; a pesquisa qualitativa é descritiva, o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida é uma preocupação essencial do investigador e os pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados.

Esse tipo de pesquisa, estudo de caso descritivo, procura determinar status, opiniões ou projeções futuras nas respostas obtidas. O fenômeno é estudado em profundidade para se obter a compreensão sobre outros casos (fenômenos ou situações) similares.

3.2. Instrumentos de Coleta de Dados

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas, respondida por especialistas. Dentre os especialistas, deu-se enfoque para aqueles que apresentavam uma maior representatividade dentro do grupo e exerciam papel de chefia. Houve coleta documental. Os documentos foram fornecidos pela empresa e outros foram acessados via *intranet*.

Para a elaboração do roteiro de entrevista semiestruturada (Anexo A), Mazza (2012) baseou-se a partir de Vargas (2006) e Isidro-Filho (2010). As perguntas formuladas foram baseadas em categorias adequadas a partir dos modelos de Gallouj e Weinstein (1997), Djellal e Gallouj (2005) e Teece (2007).

Nesse roteiro estão contemplados itens que se referem às características dos entrevistados e da empresa; inovações implantadas, práticas de sustentabilidade empresarial, descrição, estruturação e impacto das práticas sustentáveis, setores e profissionais envolvidos; inovação em serviços gerados, competências e elementos envolvidos e impactos da ISO 14001 nos serviços da empresa.

3.3. Definição do Caso e Sujeitos da Pesquisa

O estudo de caso foi realizado no Laboratório Sabin. A escolha da empresa deu-se pela organização apresentar uma preocupação e adequação aos valores socioambientais, e estar de acordo com as normas de certificação internacional ISO 14001. Isso significa uma responsabilidade com o meio ambiente, a estruturação de programas ambientais, monitoramento, tratamento de resíduos, além de investimentos em ações para sensibilização de colaboradores e clientes sobre a necessidade de cuidar do planeta.

Dentro de uma política ambiental, o Sabin elabora anualmente um relatório de sustentabilidade, adota programas ambientais, disponibiliza informativos sobre as práticas de sustentabilidade na empresa e segue as diretrizes da norma ISO 14001.

Mazza (2012) estruturou as entrevistas da seguinte forma: 12 funcionários, sendo 4 homens e 8 mulheres com idade média de 30 anos. Os selecionados tinham especialização nas seguintes áreas: recepção, qualidade, saúde e segurança, sustentabilidade, custos e suprimentos, transporte, diretoria, financeiro, relações públicas, biologia molecular e inovação. Dentre os entrevistados, encontra-se o gestor de sustentabilidade e o coordenador do Núcleo de Inovação. A variedade de setores deu-se a fim de facilitar a visão geral do processo, o envolvimento dos diversos atores e setores, a multiplicidade de mudanças e

melhorias proporcionadas e a heterogeneidade e especificidade dos programas socioambientais.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Caracterização do Caso

O Laboratório Sabin é o maior da região Centro-Oeste, com unidades no Distrito Federal e nos estados de Goiás, Bahia, Minas Gerais, Amazonas, Tocantins e Pará. Fundado por duas mulheres, Janete Vaz e Sandra Costa, em 1984, é conhecido no Brasil não apenas pela qualidade, agilidade e exatidão nas análises, mas também por figurar na lista das 100 melhores empresas para se trabalhar no Brasil e na América Latina, segundo o ranking da *Great Place to Work Institute* (GPTW) e Revista Exame - Você S/A (SABIN, 2013).

O Sabin realiza investimentos contínuos em tecnologia e inovação, qualidade em seus processos, no atendimento personalizado aos seus clientes que buscam os serviços do Laboratório, e na política de gestão de pessoas. Atualmente o Sabin conta com 107 unidades de atendimento, onde trabalham mais de 1600 pessoas (SABIN, 2013).

O Laboratório Sabin possui um sistema integrado de gestão da qualidade que reúne a certificação das normas ISO 9001/2008, ISO14001 e PALC/SBPC (Programa de Acreditação para Laboratórios Clínicos da Sociedade Brasileira de Patologia Clínica). Os programas sociais e ambientais com certificação internacional diferenciam o laboratório que, junto com seu modelo de gestão, o coloca entre as empresas sustentáveis e signatárias do Pacto Global da ONU (SABIN, 2013).

Dentre as práticas de gestão ambiental adotada pelo laboratório estão: coleta seletiva; planos de contingência ambiental; tratamento de resíduos sólidos e efluentes; gerenciamento de frotas e veículos; monitoramento de energia, papel e impressões, água e combustíveis; controle de plástico e lâmpadas fluorescentes; e descarte de resíduos eletroeletrônicos.

4.2. Serviços Oferecidos na Empresa e as Competências Mobilizadas

O Laboratório Sabin atua no mercado na área de análises clínicas, sendo referência na medicina laboratorial. A partir de amostras biológicas como urina, fezes, sangue ou secreções, é possível fazer o diagnóstico de patologias. As análises são feitas por profissionais qualificados, onde todos os tubos e amostras biológicas possuem etiquetas com código de barras, garantindo a rastreabilidade e a segurança da identificação das amostras.

Dentre os principais exames realizados estão os cardíacos, hematologia, bioquímica, líquidos e outros como os de Dengue e Procalcitonina. Entre os diferenciais do Sabin vale destacar as unidades de atendimento 24 horas, a coleta em domicílio e a coleta dentro das empresas. Além disso, o laboratório presta serviços de assessoria científica e apoio à pesquisa, esclarecendo dúvidas acerca dos exames e resultados e discussão de casos clínicos.

Os serviços oferecidos pelo laboratório são as análises clínicas e a assessoria científica. O exame laboratorial constitui-se como um processo que se inicia com o registro do paciente e finaliza com a liberação dos resultados. Durante esse processo há a participação de diversos funcionários, equipamentos específicos, sistemas de Tecnologia da Informação e banco de dados.

Durante esse processo muitas competências são mobilizadas, tanto as competências dos fornecedores ou prestadores de serviços, como as competências do cliente. Mazza (2012) destacou e esquematizou as competências mobilizadas pelos fornecedores [C] e pelos clientes [C`] mostradas no quadro 1 abaixo.

Serviços Constituintes	Competências Mobilizadas		Características e Utilidades finais do Serviço
(Si)	[C]	[C']	[Y]
Análises Clínicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atendimento; 2. Coleta; 3. Armazenamento; 4. Análise; 5. Logística e Transporte; 6. Controle de Processos; 7. Liberação de Resultados; 8. Gestão de Resíduos; 9. Manutenção de Equipamentos; 10. Gestão de TI; 11. Marketing e Divulgação. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cadastro; 2. Convênio; 3. Solicitação de Exame; 4. Parecer do Médico do Trabalho (Coleta em Empresas) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resultado dos Exames; 2. Diagnóstico; 3. Agilidade e Rapidez na Liberação dos Resultados; 4. Veracidade e Validade dos Resultados; 5. Qualidade e Sustentabilidade; 6. Disponibilidade 24 horas (Unidades 24 horas); 7. Facilidade e Acessibilidade.
Assessoria Científica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conhecimento técnico-científico; 2. Formação Acadêmica na Área; 3. Qualificação Técnico-Profissional; 4. Gestão de TI; 5. Melhoria Contínua; 6. Atendimento Personalizado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprendizagem Técnico-Profissional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Esclarecimento de Dúvidas relativas a Exames, Resultados e Casos Clínicos.

Quadro 1. Competências mobilizadas ([C] e [C']) e características e utilidades Finais do Serviço ([Y]) dos serviços constituintes do Laboratório Sabin. Fonte: Mazza (2012).

4.3. Práticas de Sustentabilidade Empresarial no Sabin e as Competências Mobilizadas

O Sabin adota práticas de valorização dos funcionários, investimentos em tecnologia e inovação e atendimento de qualidade. Quando o assunto é sustentabilidade, a empresa se destaca por desenvolver uma metodologia aplicada no próprio laboratório para o tratamento dos efluentes dos equipamentos, antes de serem lançados na rede de esgoto.

O desenvolvimento sustentável está presente nas práticas da empresa e é definido pela sua política ambiental: “Atender os requisitos ambientais, com prevenção da poluição, redução do impacto de seus processos de análise e pesquisas clínicas em geral, com controle de resíduos, educação ambiental e participação coletiva” (SABIN, 2012). Além disso, o Sabin realiza programas ambientais que englobam a coleta seletiva, os planos de contingência

ambiental, o tratamento de resíduos sólidos e efluentes e o gerenciamento da frota de veículos. As ações de monitoramento contemplam o uso da energia, papel e impressões, água, combustíveis, plásticos, lâmpadas fluorescentes e o descarte de resíduos eletroeletrônicos.

A estrutura do sistema de gestão ambiental do Sabin requereu a adoção de novas práticas e valores, permeados por antecedentes e motivadores para a mudança.

Antecedentes da Sustentabilidade Empresarial no Laboratório Sabin
Perspectiva de Reconhecimento Institucional Perante os <i>Stakeholders</i>
Novas Necessidades de Mercado Orientada para a Preocupação Socioambiental
Diferencial de Mercado em um Ambiente Organizacional Caracterizado pela Homogeneidade dos Competidores
Oportunidade de Incorporação de uma Nova Forma de Trabalho
Sustentabilidade Diretamente Relacionada ao Sucesso
Sustentabilidade como Tendência de Mercado e Pressão Seletiva
Anseio de Adaptação e Atualização em um Novo Contexto de Mercado
Propaganda de Sustentabilidade é Forte
Existência de um Gestor Especializado em Sustentabilidade
Aprimoramento das Diretrizes da Norma ISO 9001
Certificação ISO 9001 é similar à ISO 14001
Passo Seguinte Após a Aquisição da ISO 9001
Responsabilidade por Danos e Destinação Indevida de Resíduos em Toda a Cadeia Produtiva
Grandes Volumes de Resíduos Gerados
Monitoramento de Resíduos Biológicos não Estruturado
Demanda por um Sistema de Gestão Ambiental (SGA)
Possibilidade de Abertura de Novas Oportunidades
Expectativa de Retornos Intangíveis
Oportunidade de Valorização do Marketing da Empresa
Expectativa de Enaltecimento da Marca
Probabilidade de Aumento da Visibilidade
Estratégia de Melhoria Contínua
Política de Aquisição de Certificações
Expectação de Validação das Práticas Ambientais
Novo Posicionamento Estratégico
Expectativa de Reestruturação e Novo Direcionamento Organizacional
Pioneirismo de Mercado
Diferencial para Acerto de Contratos
Aspiração para Tornar-se Referência de Organização Sustentável
Visão mais Ética e Responsável do Mercado
Contato mais Próximo com o Pacto Global
Ideia de Manter e Garantir a Sobrevivência
Preocupação com a Sociedade e Ambiente a Longo Prazo
Possibilidade de Geração de Benefícios para a Empresa, Sociedade e Ambiente

Quadro 2. Antecedentes motivadores da implementação das práticas de sustentabilidade empresarial do Laboratório Sabin. Fonte: Mazza (2012).

A adoção do planejamento da sustentabilidade empresarial foi uma decisão da própria direção. A direção verificou a necessidade e elaborou a estratégia sustentável que deveria ser implementada. A partir dessa decisão o Sabin optou pela contratação de uma consultoria especializada formada por especialistas e advogados com o intuito de auxiliar na estruturação e implementação do sistema de gestão ambiental, validação das práticas, adequação às normas e, enfim, a certificação. (MAZZA, 2012). Os elementos da estratégia de sustentabilidade empresarial do Sabin estão relacionados no Quadro 3.

Elementos que Regem o Funcionamento da Estratégia de Sustentabilidade Empresarial do Sabin
Redução sem comprometimento das funções vitais do negócio
Monitoramento contínuo, regulação e gestão
Identificação de pontos de melhoria e estruturação de ações corretivas
Estabelecimento de metas de redução de perdas financeiras, sociais e ambientais
Formulação de indicadores financeiros e ambientais nos níveis de pessoal e de produção
Programa de análise crítica para a tomada de decisão
Avaliação periódica e auditorias internas semestrais
Auditorias externas
Auditorias no fornecedor
Identificação de não conformidades e classificação em níveis de gravidade

Quadro 3. Elementos que regem o funcionamento da estratégia de sustentabilidade empresarial do Laboratório Sabin. Fonte: Mazza (2012).

Mazza (2012) afirma que existem onze práticas ambientais no laboratório Sabin, são elas: (1) coleta seletiva; (2) plano de contingência ambiental; (3) tratamento de resíduos sólidos e efluentes; (4) gerenciamento da frota de veículos; (5) monitoramento de energia; (6) monitoramento de papel e impressões; (7) monitoramento de água; (8) monitoramento de combustíveis; (9) controle de uso de plásticos; (10) controle de lâmpadas fluorescentes; e (11) descarte de resíduos eletroeletrônicos.

A coleta seletiva pode ser agrupada ao tratamento de resíduos sólidos e efluentes por serem atividades semelhantes. No Sabin a coleta do lixo é feita por coletores especializados para cada tipo de resíduo. Eles se diferenciam em papel, plástico, metal, orgânico, químico e

biológico. O lixo biológico e o químico são recolhidos e enviados para empresas especializadas e o não biológico é enviado para organizações ou associações de reutilização e reaproveitamento desse material.

As competências requeridas nesse processo são que os funcionários saibam diferenciar o lixo para dar a destinação adequada. Esses resíduos quando descartados são aferidos de modo a construir uma planilha de acompanhamento. Essa prática é uma das exigências da norma ISO 14001. Com isso, a seleção de empresas para o descarte dos resíduos deve ser precedida de empresas que pratiquem a sustentabilidade. O Sabin deve ter competência para vistoriar os caminhões que transportam esses materiais e verificar a existência do kit ambiental em caso de acidentes.

O plano de contingência ambiental ou planejamento de riscos tem por objetivo descrever as medidas a serem tomadas pela empresa em caso de situação de emergência. Esse documento deve ser desenvolvido com o intuito de treinar, organizar, orientar, facilitar, agilizar e uniformizar as ações necessárias às respostas de controle e combate às ocorrências anormais. Nessa etapa, inúmeras habilidades são requeridas, os funcionários precisam identificar pontos de falha e de melhoria; prever possíveis acidentes que possam ocorrer durante as atividades da empresa; ter conhecimentos para a elaboração de planos de ação preventiva e corretiva e uma atitude proativa em caso de emergência.

As práticas de monitoramento de combustíveis e o gerenciamento da frota são articulados conjuntamente. São instalados aparelhos GPS em todos os veículos com o objetivo de monitorar os veículos e os materiais transportados, permitindo o rastreamento do trajeto, redução do consumo de combustível e monitoramento das unidades de entrada e saída de material. Nessa etapa, os funcionários precisam ter conhecimentos e habilidades para operar o *software* que estabelece os trajetos e efetiva o controle da rota. A capacitação dos funcionários se fundamenta no treinamento dos motoristas, cursos de educação e direção defensiva e diários semanais de segurança.

O monitoramento de energia e água é controlado pelos resultados emitidos pela CEB (Companhia Energética de Brasília) e pela CAESB (Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal), respectivamente. Os resultados são registrados em planilhas e o funcionário responsável deve identificar, caracterizar, auditar os excessos e tomar medidas corretivas quando necessário. Como medidas para reduzir o consumo, o Sabin instalou temporizadores de fluxo nas torneiras e detectores de presença nos banheiros e corredores. Os computadores apresentam um sistema de monitoramento do gasto e consumo de energia.

Em relação à prática de monitoramento de papel e impressões, a responsabilidade é do setor de TI da empresa. Foi criado um *software* que mensura a quantidade de folhas impressas durante um dia e quantifica a demanda geral de papel da organização. As impressoras foram configuradas para imprimir frente e verso e há preferência ao papel reciclado nas impressões de documentos. Os resultados são disponibilizados via internet com o intuito de economizar papel e dar alternativa para o cliente.

O controle do uso de plásticos objetiva a substituição de componentes plásticos por outros menos impactantes. São realizadas medidas incentivadoras para a substituição dos copos descartáveis por garrafinhas individuais nos escritórios. Para finalizar, as lâmpadas fluorescentes e resíduos eletroeletrônicos são encaminhados para pontos de coleta e recebimentos especializados, depois de serem identificados e mensurados.

Prática Ambiental	Etapas da Execução	Competências Mobilizadas
Coleta Seletiva e Tratamento de Resíduos Sólidos e Efluentes	Coleta Seletiva por Coletores Especializados e Destinação para Empresas Parceiras.	Diferenciação do Lixo; Destinação Adequada e Reutilização quando possível.
Planos de Contingência Ambiental	Planos de Ação em Caso de Emergência, Identificação de Falhas e Melhorias e Programas de Treinamento Sistêmicos.	Avaliação de Processos, Identificação de Pontos de Falha e Atitude Proativa em Caso de Emergência.
Monitoramento de Frota e Gerenciamento da Utilização de Combustível	Instalação de GPS nos Veículos, Rastreamento do Trajeto e Otimização da Rota.	Conhecimentos para Operar o GPS e o Programa de Computador Operacional. Identificação de Rotas e Desvios.
Monitoramento de Água e Energia	Avaliação dos Resultados, Caracterização e Registro em Planilhas. Controle por uma política de Educação Ambiental.	Monitoramento dos Resultados e Promoção de Campanhas de Conscientização e Educação Ambiental.
Monitoramento de Papel e Impressões	Monitoramento por um <i>Software</i> que Quantifica o Consumo Diário; Resultados dos Exames Online.	Identificação de Desvios e Não-conformidades; Promoção de Ações Corretivas.
Controle de Uso de Plásticos	Substituição por Material de Menor Impacto.	Avaliação de Tecnologias e Materiais de Menor Impacto; Substituição de Materiais.
Descarte de Lâmpadas Fluorescentes e Resíduos Eletroeletrônicos	Identificação e Mensuração dos Resíduos. Destinação para Pontos de Coleta.	Destinação Adequada dos Resíduos; Atitudes de Redução, Reutilização e Reciclagem do Material.

Quadro 4: Práticas Ambientais, Etapas de Execução e as Competências Mobilizadas no Laboratório Sabin. Organizado pela autora.

5. CONCLUSÃO

A gestão ambiental apresenta-se como uma alternativa real, conveniente e cada vez mais adotada pelas empresas de forma a controlar os seus gastos, diminuir a poluição, gerar economia, abrir novos mercados e, conseqüentemente, maior competitividade em função da modernização dos processos. Uma das formas de se atestar e mediar essas mudanças se dá através da norma NBR ISO 14001. No Brasil, sua adoção cresceu nos últimos anos, indicando que as empresas estão amadurecendo para as questões ambientais em direção a uma gestão sustentável.

Observou-se na literatura pesquisada muita relação entre a aplicação da norma ISO 14001 e as inovações em serviços geradas dentro da empresa, mas pouco se falava sobre as competências necessárias para a sua aplicação. Quando uma nova forma de administrar é introduzida em uma empresa, os setores sofrem mudanças. Conseqüentemente, a cultura organizacional é alterada, e com ela normas, regras e procedimentos. É assim que acontece quando se implementa uma norma como a ISO 14001. Competências passam a ser requeridas, mapeadas e desenvolvidas.

Os funcionários devem ser treinados e ter conhecimento dos fatores da norma continuamente, evitando que cometam erros elementares. Eles devem potencializar seus resultados em função da antecipação e solução de possíveis problemas. Contudo, muitas são as dificuldades e percalços pelo caminho.

A partir de um estudo de caso qualitativo e descritivo realizado no Laboratório Sabin, estabeleceram-se as relações entre as práticas ambientais encontradas e as competências necessárias para a sua realização, a fim de responder ao objetivo inicial da pesquisa. Verificou-se que a adoção de uma prática de responsabilidade socioambiental se deu pelas pressões externas de mercado e por meio de formação de novas parcerias e alianças, redução de insumos, recursos, custos e desperdícios e um maior rigor da legislação ambiental.

Após o mapeamento das competências, confirma-se a necessidade da participação da área de gestão de pessoas e sua considerável contribuição no desenvolvimento e implantação da norma que enfrenta uma série de problemas que vão desde o baixo envolvimento da alta direção até a implantação de procedimentos. Conclui-se a necessidade do engajamento de todos os atores da organização, a formação de conhecimentos, habilidades e atitudes para otimização dos resultados.

6. BIBLIOGRAFIA

ABNT - Associação Brasileira de Normas e Técnicas. **NBR ISO 14001: Sistemas de Gestão Ambiental - Requisitos com orientações para uso.** 2a Edição. Rio de Janeiro, 2004.

BAHRY, C. P., & TOLFO, S. D. A Gestão de Competências e a Obtenção de Vantagem Competitiva Sustentável em Organizações Bancárias. **Revista de Administração Mackenzie**, ano 5, n.2, p. 37-54, 2004.

BOVESPA. **Índice de Sustentabilidade Empresarial.** Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoIndice.aspx?Indice=ISE&idioma=pt-br>> Acesso em 9 de Janeiro de 2013.

BRANDÃO, H. P., & GUIMARÃES, T. A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revistas de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.1, p.8-15, 2001.

BRUNDTLAND, G. H. **Our Common Future.** World Commission on Environment and Development: Brussels, 1987.

CONRADO, D. **A Qualificação de Recursos Humanos para a implantação e manutenção de Sistemas de Gestão Ambiental- Um estudo em dois países.** Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1998.

DJELLAL, F., GALLOUJ, F. Mapping innovation dynamics in hospitals. **Research Policy**, 34, p. 817-835, 2005.

DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa.** São Paulo: Ed. Atlas, 1995.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business.** Gabriola Island, BC Canada: New Society Publishers, 1998.

FLEURY, A., & FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Ed. Atlas, 2008.

FLEURY, M. T., & FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **RAC**, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

GALLOUJ, F., WEINSTEIN, O. Innovation in services. **Research Policy**, 26, p. 537-556, 1997.

GODOY, A. S. A Pesquisa Qualitativa e sua Utilização em Administração de Empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.4, p. 65-71, 1995a.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.2, p. 57-63, 1995b.

HALL, J., & VREDENBURG, H. The Challenges of Innovating for Sustainable Development. **MIT Sloan Management Review**, p. 61-68, 2003.

ISIDRO-FILHO, A. **Adoção de Inovações Apoiadas em Tecnologia da Informação e Comunicação, Formação de Competências e Estratégias de Aprendizagem em Hospitais**. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil, 2010.

ISIDRO-FILHO, A. Mapeamento de Competências: Novas Direções para Práticas em Organizações. **XXXV Encontro da ANPAD**, p. 1-13, 2011.

LABORATÓRIO SABIN. Disponível em: <<http://www.sabinonline.com.br/site/>>. Acesso em 11 de Janeiro de 2013.

MAZZA, C. L. **Capacidades Dinâmicas e Inovação em Serviços: Um Estudo de Caso das Práticas de Sustentabilidade Empresarial do Laboratório Sabin**. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil, 2012.

MCCLELLAND, D. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, p. 1-14, 1973.

MUNCK, L., & SOUZA, R. B. Gestão por Competências e Sustentabilidade Empresarial: Em busca de um quadro de análise. **Gestão e Sociedade**, v. 3, n.6, p. 254-288, 2009.

NICOLELLA, G.; MARQUES, J.F.; SKORUPA, L.A. Sistema de Gestão Ambiental: aspectos teóricos e análise de um conjunto de empresas da região de Campinas, SP. Documentos 39, Embrapa. Jaguariúna, São Paulo. Agosto, 2004.

OLIVEIRA, O.J.DE.; PINHEIRO, C.R.M.S. Aplicação da gestão de competências por processos: um estudo de caso em uma empresa petrolífera. **Gestão e Produção**, São Carlos, v.17, n.1, p.51-61, 2010.

PENA BRANDÃO, H., & BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e Efeitos da Expressão de Competências no Trabalho: Para Entender Melhor a Noção de Competência. **Revista de Administração Mackenzie**, v.8, n.3, p. 32-49, 2007.

SILVA, J. O., ROCHA, I., WIENHAGE, P., & RAUSCH, R. B. Gestão Ambiental: Uma Análise da Evidenciação das Empresas que Compõem o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v.3, n.3, p. 56-71, 2009.

TEECE, D.J. Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (sustainable) Enterprise Performance. **Strategic Management Journal**, 28(13), p. 1319-1350, 2007.

ULIANI, C. D., RODRIGUES, E., FARIA, V. A., BADARÓ, M. L., ROMANO, P., MENDES, M. E. Indicadores de sustentabilidade em medicina laboratorial. **Jornal Brasileiro de Patologia e Medicina Laboratorial**, p. 233-239, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de Caso, planejamento e métodos**. 2.ed. São Paulo: Bookman., 2011.

ANEXO A

Roteiro de Entrevista Semiestruturada **Questões para Funcionários do Laboratório Sabin**

Dados Pessoais

1. Sexo:

Masculino

Feminino

2. **Cargo** que você exerce atualmente (em caráter efetivo):

3. Ocupa **função** gerencial ou de chefia?

Sim

Não

4. O **setor** ou departamento em que você está lotado(a):

5. Sua **faixa etária**:

até 25 anos

de 26 a 35 anos

de 36 a 45 anos

de 46 a 55 anos

de 56 a 65 anos

66 anos ou mais

6. **Nível de escolaridade** que você possui:

Ensino Fundamental Incompleto

Ensino Fundamental Completo

Ensino Médio Completo

Ensino Técnico Completo

Graduação Incompleta

Graduação Completa

Especialização ou MBA

Mestrado

Doutorado

Pós-Doutorado

7. **Tempo de serviço** no setor em que atua: _____ anos

8. **Tempo de serviço** no Laboratório Sabin: _____ anos

Roteiro de Entrevista

1. Como se deu a decisão sobre a desenvolvimento/implementação das práticas de sustentabilidade empresarial?

2. Como se deu o planejamento do desenvolvimento/implementação dessas práticas?
3. Quais práticas foram implementadas?
4. Como essas práticas são estruturadas?
5. Qual a utilidade, objetivo e retorno esperado de cada prática implementada?
6. Quais atores participaram/ participam do desenvolvimento/ implementação das práticas?
7. Quais competências dos funcionários foram mobilizadas para a efetivação de cada prática implementada? Como se dá a melhoria contínua dessas competências?
8. Quais mudanças operacionais de logística, tecnologia e equipamentos foram necessárias para a efetivação de cada prática implementada? Que competências necessitam ser continuamente adaptadas para manter essas operações?
9. Quais mudanças operacionais de produção, captura, transporte, arquivamento e melhoria de informação foram necessárias para a efetivação de cada prática implementada? Que competências necessitam ser continuamente adaptadas para manter essas mudanças?
10. Quais mudanças operacionais de processos, rotinas e tecnologias intangíveis foram necessárias para a efetivação de cada prática implementada? Que competências necessitam ser continuamente adaptadas para manter essas operações?
11. Quais mudanças operacionais desenvolvidas em conjunto com o cliente e outras partes interessadas foram necessárias para a efetivação de cada prática implementada? Que competências necessitam ser continuamente adaptadas para manter essas operações?
12. Como as práticas de sustentabilidade empresarial impactaram cada um dos serviços da empresa?