

## **Competências para Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS): uma análise da experiência de uma instituição financeira pública**

**Autoria:** Adriana Costa Barbosa, Janette Brunstein

### **Resumo**

A Agenda 21, resultante da Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, colocou em pauta o compromisso entre os atores sociais na construção de um modelo de desenvolvimento sustentável. O evento foi um marco para a instauração de iniciativas locais de desenvolvimento sustentável, por meio da Agenda 21 local. Seguindo neste caminho, o BEP (nome fictício), uma instituição financeira pública, lançou o programa de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS), com a promessa de impulsionar o desenvolvimento sustentável nas regiões onde está presente. Para a viabilização deste programa, a instituição reconhece a necessidade de formar agentes corporativos preparados para assumir este desafio. Frente a este cenário, o presente tem como objetivo compreender como ocorre o processo de desenvolvimento de competências de atores corporativos para implementação de projetos de DRS. O quadro teórico para análise das competências se sustenta pelas perspectivas dos autores franceses Zarifian (2001) e Le Boterf (2003), especialmente no que diz respeito à mobilização de recursos e saberes em determinado contexto, na abordagem holística de competências de Cheetham e Chivers (1996; 1998), a qual contempla conhecimentos, capacidades específicas, características pessoais, ética e valores no trabalho, bem como na abordagem de Sandberg (2000), uma vez que o sentido que as pessoas atribuem ao trabalho refletem no desenvolvimento de competências. Já o referencial teórico de DRS se sustentará na abordagem de Buarque (2006), a qual atribui ao DRS um instrumento de melhoria de qualidade de vida das comunidades, bem como nas dimensões de desenvolvimento sustentável abordadas por Sachs (2002): econômica, social, ambiental, política, cultural e territorial. Para responder aos objetivos propostos, foi conduzido um estudo de caso qualitativo. A análise de dados empregou o processo de análise textual interpretativa, proposta por Gil Flores (1994). Os resultados desta pesquisa sinalizam que as ações formais contribuíram com conhecimentos para guiar a atuação dos gestores e as ações informais auxiliaram no agir de acordo com as necessidades locais das comunidades. Os gestores também já começam a rever suas capacidades tradicionais, ampliando o sentido do trabalho para além de indicadores quantitativos, como a maximização de lucro para acionistas, mas avaliando seu trabalho de forma a contribuir para o desenvolvimento das comunidades. Como implicações práticas, o estudo evidencia a necessidade de se investir em ações que estimulem experiências mais associadas às características de cada localidade. Fica ainda a sugestão para a organização pensar na lógica do DRS como uma nova concepção de trabalho a ser expandida por toda organização, de forma que os profissionais saiam de sua zona de conforto e contribuam para a melhoria do entorno onde atuam. Já para a academia, o presente estudo contribuiu para lançar luz a um novo olhar sobre competências, em uma dimensão pouco explorada (a dimensão político-societal), uma vez que a construção do DRS é alavancada por meio de processos participativos e exige uma atuação socialmente responsável por parte dos profissionais.

## Introdução

A criação da Agenda 21, o maior evento internacional sobre meio ambiente e desenvolvimento, resultante da Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), despertou a consciência para um compromisso entre os atores sociais<sup>1</sup> na construção de um modelo de desenvolvimento sustentável, integrando variáveis de conservação ambiental, eficiência econômica e melhoria da qualidade de vida nas diferentes regiões do planeta. A Conferência deu abertura para a instauração de iniciativas locais de desenvolvimento sustentável, concretizadas por meio da Agenda 21 local. Desta forma, as autoridades locais têm o desafio de trabalhar em parceria com vários atores sociais a fim de promover o desenvolvimento sustentável no nível local.

Neste contexto, surgem as iniciativas de Desenvolvimento Local ou Desenvolvimento Regional Sustentável, definidas por Buarque (2006, p. 25) como “um processo endógeno de mobilização das energias sociais em espaços de pequena escala (municípios, localidades, microrregiões) que implementam mudanças capazes de elevar as oportunidades sociais, a viabilidade econômica e as condições de vida da população”.

Um dos atores com esta proposta de desenvolvimento é o Banco Empresa Pública (BEP – nome fictício), uma das primeiras instituições financeiras a atuar no país, presente em todo o Brasil, considerada um dos principais agentes de desenvolvimento econômico e social do país.

Seguindo neste caminho, o BEP lançou um programa para o Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS), com a promessa de impulsionar o desenvolvimento sustentável nas regiões onde está presente, em especial regiões carentes, estabelecendo um discurso no sentido de articular atores econômicos, políticos e sociais, para práticas de apoio a atividades produtivas sustentáveis (no escopo econômico, social e ambiental), respeitando a diversidade cultural. Mas para a viabilização destes projetos, a instituição reconhece a necessidade de formar agentes corporativos preparados para lidar com os desafios deste programa. Desta necessidade, coloca-se o seguinte problema de pesquisa: Como se dá o processo de desenvolvimento de competências de atores corporativos para implementação de projetos de desenvolvimento regional sustentável?

Tal problematização pode ser desmembrada nos seguintes eixos: 1) empreender uma análise das ações educativas, no que se refere ao desenvolvimento de competências necessárias para atuação em projetos de DRS, 2) identificar as competências necessárias para atuação em projetos de DRS, bem como 3) discutir o significado do DRS para os atores organizacionais envolvidos na proposta e analisar de que forma tal significado tem reflexos na construção das competências necessárias para intervenção em projetos de DRS.

A análise das competências aqui empreendida se sustenta pelas seguintes perspectivas teóricas: 1) Zarifian (2001) e Le Boterf (2003), principalmente no tocante à mobilização de recursos e saberes em um determinado contexto, uma vez que as ações de DRS da organização prevêm a mobilização de agentes econômicos, políticos e sociais; 2) na abordagem holística de competências de Cheetham e Chivers (1996; 1998), que integra conhecimentos, capacidades específicas, características pessoais, ética e valores no trabalho; 3) na abordagem de Sandberg (2000), uma vez que para o autor a competência se consolida no significado que o trabalhador atribui a seu trabalho. Já o referencial teórico de DRS se sustentará na abordagem de Buarque (2006), a qual atribui ao DRS um instrumento de melhoria de qualidade de vida das comunidades, a partir da geração de emprego e renda, bem como nas dimensões de desenvolvimento sustentável defendidas por Sachs (2002): econômica, social, ambiental, política, cultural e territorial. Espera-se que o estudo possa contribuir para o avanço de discussões sobre competências societárias, um assunto pouco explorado, tendo em vista que as competências muitas vezes são discutidas na lógica da

maximização de lucro pra os acionistas. Entretanto, a dimensão societal se preocupa, sobretudo, com a capacidade de os profissionais extrapolarem os limites da organização e identificarem de que maneira podem contribuir para o desenvolvimento das regiões e das respectivas comunidades, ampliando o sentido do trabalho para além de questões de geração de valor para a organização (BRUNSTEIN; SCARTEZINI; RODRIGUES, 2010). De modo semelhante, o estudo poderá contribuir para o avanço de discussões sobre competências na perspectiva política, uma vez que a construção do DRS é alavancada por meio de processos participativos e que exige a articulação de atores sociais. Como implicação prática, a pesquisa apresentará uma reflexão da proposta empresarial em estudo, de forma a contribuir para o avanço das ações corporativas de desenvolvimento de competências de atores organizacionais em direção ao DRS.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Desenvolvimento Regional Sustentável e suas dimensões

Segundo Brito (2006), o desenvolvimento regional pressupõe um processo endógeno de mudança, no qual o espaço territorial passa a ser concebido como agente de transformação social e não como mero espaço funcional, a sociedade local passa a ter uma postura ativa, desenvolvendo iniciativas próprias a partir de potencialidades territoriais e os poderes públicos e agentes empresariais locais passam a colaborar entre si para potencializar as atividades produtivas no nível local.

Para a construção do desenvolvimento regional, o autor ressalta que é necessário colocar em evidência os atores sociais e as redes de cooperação, para a articulação e o incentivo aos empreendimentos empresariais, associativos e comunitários nas localidades.

Mas é importante ressaltar que o desenvolvimento regional deve ser orientado por princípios sustentáveis, agregando eficiência econômica, proteção ambiental e contribuindo para o aumento da qualidade de vida das populações. Seguindo neste caminho, Buarque (2006, p. 25) define o desenvolvimento regional sustentável como “um processo endógeno de mobilização das energias sociais em espaços de pequena escala (municípios, localidades, microrregiões) que implementam mudanças capazes de elevar as oportunidades sociais, a viabilidade econômica e as condições de vida da população”.

Sendo assim, uma estratégia de desenvolvimento regional sustentável não deve trabalhar somente com a dimensão econômica, mas também potencializar as dimensões ambiental, social, política, cultural e territorial, tanto para as gerações atuais quanto para as gerações futuras.

Para Sachs (2002), a viabilidade econômica, por si só, não garante desenvolvimento sustentável. Desta forma, é necessário que a mesma seja alcançada atendendo a critérios sociais e ambientais.

Esta dimensão inclui não só a economia formal, mas também quaisquer atividades produtivas que geram trabalho, emprego e renda aos indivíduos ou grupos, aumentando o padrão de vida dos mesmos (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008). Neste sentido, uma das alternativas de geração de trabalho e renda é a união de esforços coletivos, seja em grupos de associações, cooperativas ou pequenas empresas, para maximizar as potencialidades produtivas (BARBOSA, 2007).

A autora (2007) atribui importância ao acesso à terra, ao conhecimento, às tecnologias adequadas aos processos produtivos, bem como ao acesso à infra-estrutura (estradas, energia, água) para a geração de renda às populações locais.

Entretanto, é necessário que a dimensão econômica seja discutida de forma integrada à dimensão ambiental. Desta forma, há o despertar de consciência para a dimensão ambiental

do desenvolvimento sustentável. As principais questões da dimensão ambiental envolvem para Camargo (2003):

- Adoção de práticas de reciclagem e conservação;
- Investimento em pesquisas e utilização de tecnologias limpas em processos produtivos;
- Definição de regras adequadas à proteção ambiental.

Além da dimensão ambiental, a dimensão social também passa a ser incorporada ao desenvolvimento regional sustentável, uma vez que um dos objetivos do DRS é a melhoria das condições de vida das comunidades locais.

Sachs (2002) sintetiza a dimensão social em aspectos relacionados à inclusão social, distribuição justa de renda, emprego com qualidade de vida e igualdade de acesso aos recursos e serviços sociais, tais como saúde e educação. A dimensão também refere-se ao respeito aos direitos humanos, ao exigir uma compensação justa pelo trabalho, um ambiente de trabalho seguro e saudável, horas de trabalho razoáveis, além da proibição à exploração infantil e trabalho forçado (GROOT, 2002; SPANGENBERG; BONNIOT, 1998 citado por CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

Para que seja concretizada, a dimensão social exige o fortalecimento da organização social, ou seja, a formação de redes que permitam o acúmulo de práticas sociais, estimulando a cooperação entre os atores para apoiar o desenvolvimento de atividades produtivas que possibilitem a melhoria das condições de vida dos indivíduos nas regiões (SILVA; SHIMBO, 2004).

As dimensões econômicas, ambientais e sociais formam o famoso tripé do desenvolvimento sustentável. Entretanto, o desenvolvimento regional sustentável também é uma questão política, que coloca em evidência a participação dos atores sociais em decisões no nível local.

Neste caminho, a dimensão política do desenvolvimento sustentável é construída pelos atores sociais, à medida que adquirem autonomia para participarem ativamente das decisões políticas (SILVA; SHIMBO, 2004). O desenvolvimento regional sustentável, desta forma, é resultado da sinergia entre os atores sociais e depende da motivação dos indivíduos para assumirem a condição de protagonistas do próprio desenvolvimento das localidades.

Vale ressaltar ainda que o desenvolvimento regional sustentável pressupõe a construção de sinergias em determinadas localidades, contribuindo para o surgimento da dimensão territorial.

Para Moraes (2005), esta dimensão está relacionada à capacidade de articulação e mobilização dos recursos do território, por meio da gestão sustentável dos fatores potenciais, contribuindo para a formação de arranjos produtivos locais (APLs), caracterizados por pequenos empreendimentos locais que apresentam uma especialização produtiva e mantêm vínculos de articulação, cooperação e aprendizagem.

Por fim, há a dimensão cultural, a qual Sachs (2002) atribui um papel importante, uma vez que contribui para fortalecer as identidades regionais que viabilizarão as ações necessárias ao alcance do desenvolvimento regional sustentável.

Fischer (2002, p. 28) reforça a idéia do autor ao caracterizar o desenvolvimento regional como “um processo embebido em contextos culturais”, no qual o “simbólico” e o “valorativo” devem estar presente.

Para que esta dimensão seja concretizada, Sachs (2002) vê a necessidade do equilíbrio entre o respeito à tradição e inovação, além da autonomia para a elaboração de projetos de desenvolvimento sustentável nas localidades.

Por fim, considerando que o DRS não pode ser encarado como uma ação assistencial, cabe às instituições que o mitigam o papel de catalisador de ações, articulando e mobilizando

atores sociais a fim de capacitar as comunidades a utilizarem suas próprias potencialidades locais para a geração de emprego e renda, enfrentando a pobreza e marginalização.

## 2.2 Competências para Desenvolvimento Regional Sustentável

Com as mudanças no mundo do trabalho, faz-se necessário uma abordagem sobre competências que reflita a capacidade dos indivíduos enfrentarem eventos singulares e mobilizarem recursos e saberes, uma vez que as situações no trabalho tornam-se cada vez mais complexas e diversificadas. Neste sentido, a abordagem francesa, tendo como seus representantes clássicos os autores Zarifian (2001) e Le Boterf (2003), contribui à temática do presente estudo, uma vez que explora a questão das competências relacionadas principalmente ao grau de envolvimento do indivíduo no trabalho, a capacidade de tomar iniciativa e a mobilização de recursos e saberes.

Zarifian (2001, p. 68, 72 e 74) propõe três formulações de competências, conforme aponta a figura 1:

<p>“A competência é o ‘tomar iniciativa’ e o ‘assumir responsabilidade’ do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”</p>	<p>“A competência é o entendimento prático de situações que se apóiam em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade de situações”</p>	<p>“A competência é a faculdade de mobilizar redes de atores sociais em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de co-responsabilidade”</p>
--	--	---

Figura 1: As três definições de competências por Zarifian (2001)

Fonte: Elaborado com base em Zarifian (2001, p. 68, 72 e 74)

Nas duas primeiras dimensões do conceito de competências, o autor discute “o tomar iniciativa”, referindo-se à capacidade do indivíduo criar uma resposta adequada para enfrentar os eventos com êxito, indo além do repertório existente e buscando ações mais adequadas a determinado contexto; e o “assumir responsabilidade”, abrindo espaço para a autonomia e um maior envolvimento do profissional, visto que o conceito pressupõe ir além do simples cumprimento de tarefas. Já na terceira dimensão do conceito de competências denota-se que à medida que as situações tornam-se mais complexas, os profissionais devem buscar uma mobilização conjunta, de modo que consigam enfrentar novos eventos.

Outro ator clássico que faz parte da corrente francesa é Le Boterf (2003). O autor, de forma semelhante a Zarifian (2001) defende que os profissionais devem saber administrar a complexidade nas situações de trabalho, integrando os seguintes saberes: 1) saber agir com pertinência, implicando na necessidade de encarar o imprevisto, tomar decisões, escolher alternativas e inovar a cada situação; 2) saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto profissional, pois o profissional competente deve estar consciente que em situações complexas, somente seus saberes não dão conta de resolver uma situação; 3) saber integrar ou combinar saberes múltiplos e heterogêneos, de modo que o profissional deve selecionar as melhores alternativas dentre os recursos existentes; 4) saber transpor, uma vez que o indivíduo não deve estar limitado a simples execução de tarefas rotineiras; 5) saber aprender e saber aprender a aprender, tendo em vista o profissional deve aprender com suas experiências e refletir sobre suas ações; 6) saber envolver-se, ou seja, o querer agir está relacionado ao saber e ao poder agir.

Outro aporte teórico que contribui para a discussão sobre competências, tendo em vista o olhar para questões de cunho social e políticos nos estudos neste campo, é o trabalho dos autores ingleses Cheetham e Chivers (1996; 1998), com uma abordagem holística sobre competências, integrando conhecimentos (competências cognitivas), capacidades específicas para determinadas funções (competências funcionais), características pessoais (competências comportamentais), além de incluir na discussão preocupação com valores e ética no trabalho (competências éticas e valores).

O modelo dos autores também incorpora o conceito de metacompetências (competências-chave que permitem aos profissionais desenvolverem outras competências) e de transcompetências (aquelas que perpassam outras competências, por serem comuns a muitas ocupações), como por exemplo, comunicação, criatividade, resolução de problemas, aprendizagem, agilidade mental e capacidade de análise.

Os autores também chamam a atenção para as influências do contexto e do ambiente de trabalho sobre a competência profissional, tais como condições ambientais, culturais e sociais que cercam o profissional e que podem auxiliar no desenvolvimento de competências. De modo semelhante, o modelo reconhece que a personalidade e a motivação também impactam sobre a competência profissional, uma vez que ambas podem afetar o desempenho dos profissionais, bem como o desenvolvimento de novas competências.

A abordagem interpretativa de Sandberg (2000) também é necessária para a temática do presente estudo, uma vez que as competências, refletidas nas ações do indivíduo, vão depender do significado que os mesmos atribuem ao trabalho.

Com relação ao desenvolvimento de competências, o trabalho de Sandberg (2000) aponta que a necessidade de uma mudança no entendimento sobre o significado do trabalho. Neste sentido, o desenvolvimento de competências é circular, já que as competências são construídas e reconstruídas de acordo com o significado que o indivíduo vai atribuindo ao trabalho.

Um novo significado para o trabalho exige reflexão por parte dos profissionais. Neste caminho, Bitencourt (2006, p. 142) destaca ainda a importância do *feedback* e a criação de “grupos de trabalho como um estímulo ao exercício do pensamento e questionamento das práticas atuais e projetos futuros da organização”.

A interação entre os indivíduos, por meio do compartilhamento de conhecimentos e experiências, também é importante para o desenvolvimento de competências, conforme propõe Bitencourt (2006).

No tocante às iniciativas de formação e treinamento, Ruas (2001) compreende que estas nem sempre estas contribuem para o desenvolvimento de competências, visto se concentram no desenvolvimento de um dos recursos da competência, o conhecimento, deixando de lado a apropriação do mesmo no ambiente de trabalho.

Tendo em vista a necessidade de integrar os conhecimentos adquiridos à prática profissional, contribuindo para o desenvolvimento de competências, Ruas (2001) propõe um modelo de desenvolvimento que inclui o que ele chama de miniprojetos de competências, por meio dos quais os indivíduos são estimulados a elaborar, individualmente ou em pequenos grupos, projetos experimentais no próprio ambiente de trabalho, com base em conhecimentos e experiências explorados durante os programas de formação.

Com relação às alternativas de formação, Bitencourt (2006) ressalta que deve haver um equilíbrio entre práticas formais e informais de desenvolvimento, uma vez que as experiências informais no trabalho e no ambiente externo à organização, tais como o relacionamento interpessoal, as experiências do cotidiano e as vivências no exterior, são consideradas significativas para o desenvolvimento de competências. Neste sentido, Le Boterf (2003) acredita que o desenvolvimento de competências deve prevalecer em aspectos mais amplos, ou seja, sobre a formação integral do indivíduo, em três domínios: formação da

pessoa (socialização, biografia pessoal), formação educacional e formação profissional (experiência/trajetória).

Considerando a temática do presente estudo, no sentido de desenvolver gestores capazes de produzir respostas adequadas ao desenvolvimento das regiões de forma sustentável, faz-se necessário discutir as competências em um paradigma de gestão socialmente responsável. Esta necessidade de preparar gestores para enfrentar demandas relativas a ações socialmente responsáveis e que remetam aos princípios de sustentabilidade está relacionada ao conceito de competências societais (BRUNSTEIN; SCARTEZINI; RODRIGUES, 2010).

### 3 Procedimentos metodológicos

No presente estudo, justifica-se a utilização de uma pesquisa de natureza qualitativa, cujo objetivo é entender um fenômeno social a partir da experiência e dos significados atribuídos pelos sujeitos a sua realidade, ao ser propor a compreensão do processo de desenvolvimento de competências de atores corporativos para atuação em projetos de DRS.

A presente pesquisa também é suportada pelo paradigma interpretativista, ao tentar conhecer como ocorre o fenômeno desenvolvimento de competências para DRS, bem como desvendar o significado das ações de desenvolvimento regional sustentável na construção destas competências. Neste sentido, foi conduzido um estudo de caso, tendo em vista a presença dos seguintes elementos: ter como objetivo investigar um fenômeno contemporâneo (desenvolvimento de competências para DRS), em determinado contexto (no caso, uma instituição financeira pública brasileira), havendo necessidade de se utilizar múltiplas fontes de evidência (entrevistas e análise documental).

A construção de dados foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas, as quais não seguem um roteiro rígido, estimulando os relatos e, conseqüentemente, enriquecendo a investigação, bem como por meio da análise de documentos institucionais textuais e audiovisuais, como vídeos corporativos, que relatam experiências sobre projetos de DRS. O roteiro destas entrevistas teve como principais eixos a identificação das competências para atuação nos projetos de DRS, as ações formais e informais de desenvolvimento de competências, o significado atribuído ao DRS pelos participantes da pesquisa, bem como os desafios acerca das ações de desenvolvimento de competências da organização.

A estratégia adotada para este estudo seguiu no caminho de alcançar o maior número de pessoas relacionadas ao objeto de estudo, de modo que foram realizadas catorze entrevistas, envolvendo o gestor da área de Recursos Humanos e educadores corporativos, o gestor da área de Desenvolvimento Regional Sustentável, além de gestores e funcionários de agências bancárias do Estado de São Paulo (capital e interior), que atuam diretamente com os projetos de DRS, há pelo menos dois anos uma vez que estes poderão fornecer com mais detalhes o sentido que atribuem a estas ações de desenvolvimento sustentável. Vale ressaltar ainda que as agências bancárias selecionadas para o presente estudo foram aquelas consideradas com atuação competente pela organização, apresentando resultados positivos nos projetos de DRS.

Já a análise de dados empregou o processo de análise textual interpretativa, proposta por Gil Flores (1994), que segue às seguintes etapas: primeiramente, os textos das entrevistas e dos documentos selecionados foram lidos, com objetivo de capturar o conjunto de informações necessárias ao estudo; em seguida, os dados foram segmentados, a partir de fragmentos recorrentes nos discursos e documentos; na etapa posterior, os dados foram classificados em unidades relevantes aos objetivos da pesquisa (categorias).

As categorias foram extraídas com base no referencial teórico, dividindo-se em: 1) categorias de análise de ações de desenvolvimento de competências do BEP e suas

subcategorias ações formais e informais, conforme propõe Bitencourt (2006); 2) categorias de análise das competências necessárias para atuação em projetos de DRS e suas subcategorias - significado das ações de DRS, competências funcionais, competências comportamentais, competências cognitivas, competências éticas/valores e metacompetências, conforme propõe os autores Sandberg (2000) e Cheetham e Chivers (1998).

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

### 4.1 Ações formais e informais de desenvolvimento de competências

As ações formais de desenvolvimento de competências de gestores foram consideradas como aquelas obtidas por meio de certificações, cursos e Pós Graduação na área de DRS. No tocante às ações informais, o presente estudo irá abordá-las considerando as experiências e vivências dos gestores para atuação em projetos de DRS.

A primeira ação formal de desenvolvimento de competências proposta pela organização, intitulada programa de certificação interna em responsabilidade socioambiental (RSA) e desenvolvimento regional sustentável (DRS), atuou inicialmente em duas frentes: a) contextualizar a discussão e debater o conceito de sustentabilidade; b) conscientizar os gestores da necessidade de que suas ações se dêem por um processo participativo que envolva planejamento de ações que transformem o padrão de desenvolvimento atual, por meio do diálogo e do estabelecimento de um pacto entre os atores sociais.

As apostilas do programa apresentaram ainda o conceito sobre DRS, bem como conceitos relacionados ao tema, tais como cadeia de valor, cooperativa, associação, alianças, parcerias e redes de cooperação, aglomerados, arranjos produtivos locais e sistemas produtivos. Desta maneira, o investimento em conhecimento, um dos recursos de competências (RUAS, 2001), foi intenso. Este programa de certificação foi fruto de uma construção interna da organização e, em um primeiro momento, é uma iniciativa válida, considerando a importância de disseminar o conceito de DRS em uma organização com as proporções gigantescas do Brasil, contribuindo para a formação de uma linguagem comum e o alinhamento do discurso dos gestores em todo o território nacional.

O treinamento inicial do DRS é importante para dar uma geral: o banco mostra que tem ferramentas para o plano de ação, como vai funcionar, o que devemos atentar, em termos econômicos, sociais e ambientais para desenvolver (GER. AG. 5).

A certificação interna tem sua eficácia ao permitir a incorporação do conhecimento às práticas do trabalho dos gestores, o que já é um avanço em ações educativas, conforme mencionava Ruas (2001). Ao reforçar aspectos como os Objetivos do Milênio, o programa de certificação contribui para despertar nos gestores a necessidade de condução de ações em educação, respeito ao meio ambiente e autonomia das mulheres em projetos de DRS. Parte do resultado deste investimento pode ser observado nas entrevistas aos gestores desta pesquisa e na análise documental, uma vez que alguns mencionaram a condução de projetos ou proposta de condução de projetos de DRS nos quais, por exemplo, as mulheres assumem a liderança.

Olha, eu acho que essas ações formais contribuem, assim, para você ter pensar em que frentes você deve agir. Por exemplo, você tem lá a Agenda 21 e os Objetivos do Milênio, que você tem que prezar pela qualidade de vida, pela educação, o respeito ao ambiente, a independência da mulher, e nós já temos muitas ações nesse sentido. Tem DRS aí que é conduzido por mulher (GER. AG. 2).

A segunda ação formal proposta pela organização, um curso presencial voltado para

funcionários da organização e parceiros nos projetos de DRS, segue na mesma linha do programa de certificação de competências e fracassa na capacidade de observar o contexto de atuação dos gestores. Neste curso, bastante expositivo, há poucas atividades dinâmicas que levem os gestores a proporem ações efetivas nas regiões onde operam. Isso ficou claro nas entrevistas conduzidas nesta pesquisa, quando os gestores mencionam que a atividade produtiva apresentada na ocasião do curso era uma atividade rural, desenvolvida nas agências da região Norte, Nordeste e Centro-Oeste, bem distante da realidade de São Paulo, por exemplo. Aqui, fica a crítica que as ações educativas devem ser desenhadas de forma mais associada ao contexto em que os gestores atuam (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003), ensejando na customização de ações educativas a partir de características econômicas, políticas, sociais, ambientais, culturais e territoriais inerentes a cada localidade onde os projetos são executados.

Entretanto, este curso presencial avança no sentido de estimular os gestores a inserir o diagnóstico de uma atividade produtiva em uma ferramenta de DRS da organização (o sistema de DRS do BEP). Este sistema permite aos gestores identificarem carências, tais como demandas de crédito não atendidas, falta de instituições de educação básica e profissional, bem como identificação de grupos com carência de renda e de organização social que podem desenvolver atividades produtivas. Neste sentido, o fato de a organização ter desenvolvido um sistema que facilite a identificação de informações importantes para a condução dos projetos de DRS, tal como propôs Brito (2006), já é um avanço, tendo em vista que a partir do momento em que a organização identifica carências, bem como grupos que podem desenvolver uma atividade produtiva, os gestores podem trabalhar em cima destas informações para suprir tais carências e dar continuidade ao DRS.

Embora o discurso dos gestores tenha dado grande ênfase a estas ações formais como propulsoras de desenvolvimento, há de se ponderar seus limites, uma vez que nas narrativas não emergiram contribuições para alguns elementos importantes retratados pela literatura sobre DRS, como o conhecimento sobre a região, a cultura, a dinâmica da região, a relação de forças nos territórios e o conhecimento sobre os parceiros, evidenciando que ainda há de se caminhar para o desenvolvimento de ações educativas que proporcionem estas experiências aos gestores.

Você que vai ter achar soluções dentro da sua região, dentro da forma com que as pessoas trabalham aqui. Até porque cada região muda muito, não é? [...] Eles [o curso presencial e o MBA] trazem muito conhecimento teórico, mas não trazem conhecimento do produto. As soluções são locais. As soluções é você que vai encontrar no dia-a-dia (GER. AG. 1).

Neste sentido, a organização avançou no sentido de propor um MBA Executivo em DRS, a terceira ação formal para desenvolvimento de competências. Do ponto de vista teórico, o curso discute o território a partir do conceito de sustentabilidade e suas dimensões (econômica, social, ambiental e cultural), remetendo aos princípios de Brito (2006), no qual o espaço territorial é concebido como um agente de transformação social. O vasto conteúdo programático, abordando as dimensões do DRS, bem como aspectos que permeiam a atuação dos gestores nos territórios, como gestão de pessoas, marketing, finanças e estratégia, além de assuntos contemporâneos como práticas de RSA nas organizações, políticas econômicas (como PPA, PAC e PPPs), políticas sociais nos territórios, movimentos sociais, ONGs e sociedade civil, auxiliam na formação de gestores multiquificados (FISCHER, 2007). Isso porque as atividades de DRS exigem contribuição de diversas ciências, para que os gestores sejam capazes de atuar nos territórios, respondendo às diversas situações da realidade social. Vale destacar ainda que o fato de o MBA ser lecionado à distância confere uma flexibilidade

ao processo educativo, de modo que os gestores podem focar nos assuntos que mais o interessam ou necessitam aprimorar nas suas experiências cotidianas.

O MBA também possui algumas atividades dinâmicas, facilitando a interação entre os gestores, como os fóruns, ferramenta na qual os tutores e os alunos debatem os temas e questões relacionadas às disciplinas, a mesa redonda, o painel de opiniões para confronto de idéias sobre um mesmo tema, e os encontros, que tornam-se uma oportunidade de desenvolvimento de competências (BONOTTO; BITENCOURT, 2006).

Entretanto, a principal contribuição do MBA está na residência social, de forma que os gestores devem atuar em um projeto de DRS, sugerindo ainda a melhoria ou alteração em algum aspecto do projeto, o que permite a incorporação de conhecimentos explorados no curso à prática profissional, semelhante aos miniprojetos de competências sugeridos por Ruas (2001).

Desta maneira, o MBA pauta-se em conhecimentos, troca de experiências e vivências, relacionando a teoria à prática profissional, além do exercício da reflexão, desafiando os gestores a concretizarem os princípios de DRS à ação efetiva, conforme propõe Ruas (2001).

Olha, o MBA você aprende muita coisa. Eles passam por todos os pilares de DRS do (o econômico, ambiental, social e cultural) e também passam por disciplinas de gestão de pessoas, gestão de marketing, gestão financeira, que com certeza vão nos ajudar no dia-a-dia, porque o DRS é bem complexo e exige que a gente conheça um pouco de tudo. Mas a residência social que eles chamam é muito importante, porque a gente definitivamente atua, o que já é a nossa realidade aqui. E aí é que a gente vai desenvolver de fato, sentir as dificuldades, tomar as decisões adequadas ao nosso dia-a-dia, porque cada região é diferente (GER. AG. 2).

Já no campo das ações informais, apesar dos gestores relatarem poucas experiências dessa ordem, evidencia-se que as mesmas foram consideradas significativas para o desenvolvimento de suas competências. As experiências e as vivências desafiaram os gestores a desenvolverem ainda mais suas capacidades para atuação no DRS. O trabalho junto a comunidade carentes, antes dos processos de intervenção local, por exemplo, auxiliou os gestores a desenvolver a capacidade de mobilização de atores sociais para a melhoria da realidade das comunidades. De modo semelhante, a vivência com grupos de produtores familiares auxiliou estes profissionais da agência a identificarem carências nas comunidades, tais como organização social ou educacional, dando respostas a demandas cotidianas, conforme propõe Fischer (2007).

Eu tenho 22 anos que eu trabalho no banco. Eu tenho 12 anos que eu trabalho no interior. E onde eu passei no interior, sempre teve um projeto que o banco apoiou, mesmo que não formalizado, certo? Poderia ser uma simples doação de uma ambulância ou de um consultório dentário, mas que ali tinha alguma coisa, que a gente tinha que tomar alguma providência. Então nos ajudou (GER. AG. 2).

Eu tive uma vivência muito grande com produtores familiares. Eu convivi muito no meio dessas pessoas e eu vi a dificuldade que essas pessoas tinham de se organizar, trabalhar juntas, para poder fazer com que a sua atividade fosse sustentável. Então, enxergar, viver de perto, trabalhar em agências pequenas, vivendo a carência do produtor rural familiar foi uma das coisas que mais me motivou a trabalhar com DRS. A gente consegue identificar as carências e até onde a gente pode ir (GER. AG. 4).

Os grupos de trabalho, considerados por Bitencourt (2006) como estímulos constantes à reflexão, contribuíram para o desenvolvimento dos profissionais e serviram para complementar habilidades, além de estimularem a troca de experiências entre gestores do banco e parceiros, enriquecendo as discussões sobre os projetos da organização:

A gente pegou as agências [da região] e perguntou: quais são as atividades aqui da região e do nosso conhecimento que precisariam de um apoio para se desenvolver, que pudesse dentro desse desenvolvimento ser sustentável, ecologicamente correto e economicamente viáveis, socialmente justas, como é o tripé do DRS. E uma das coisas que nós identificamos foi justamente a apicultura [...] (GER. AG. 4).

Vale destacar ainda que a interação entre os gestores do banco e os assistentes técnicos rurais contribuiu para que os gestores aprendessem mais sobre aspectos técnicos da atividade produtiva, tais como safras, cadastro como produtor rural, atuação da vigilância sanitária, o que auxiliou no avanço dos projetos.

Eu não tinha convivência com esse campo [bovinocultura]. Na minha vida, foi umas cinco ou seis vezes antes de ter entrado aqui no banco. Não era minha praia. Então, de uma hora pra outra, para eu ter que conviver, e ao mesmo tempo ter discernimento, eu tive que aprender muita coisa. Muita coisa nesse campo...Pra isso, eu contei com muita ajuda do pessoal que trabalha com assistência técnica do banco mesmo (GER. AG. 1).

Por fim, como ação informal, o fórum, um instrumento para comunicação entre os gestores de DRS, embora não seja explorado em toda a sua potencialidade, é considerado pelos gestores como importante ferramenta auxiliar na troca de experiências e, conseqüentemente, na disseminação de informações importantes aos projetos.

Tem uma comunicação interna nossa, que é muito boa, mas a gente não explora tanto. Uma vez eu estava precisando arranjar uma instituição, para capacitar o pessoal aqui em costura, porque a comunidade mexia com peças de vestuário. E aí nessa ferramenta que a gente teve um colega que já trabalhou com essa atividade e colocou duas instituições. Mas é uma ferramenta que a gente quase não utiliza (GER. AG. 6).

Embora a literatura reforce as ações informais como importantes ao desenvolvimento de competências, os gestores parecem produzir poucos exemplos nesta direção, ensejando que a organização os exponha a reconhecerem e explorarem estas oportunidades de aprendizagem informal, uma vez que auxiliam no agir de acordo com as necessidades locais, de forma a potencializar ações competentes voltadas aos projetos de DRS.

#### 4.2 Competências para DRS

Tendo por base a análise documental e o relato das entrevistas, foi possível identificar algumas competências necessárias para atuação em projetos de DRS. De modo semelhante, foi possível analisar de que forma o significado das ações de DRS para os gestores do banco se reflete na construção de competências, conforme propõe Sandberg (2000).

Os gestores mencionam que para iniciar um projeto de DRS é necessário, antes de tudo, conhecer o que é o DRS e qual a importância destes projetos para o banco e para a sociedade:

Quando a gente fala de desenvolvimento das regiões a gente está falando de desenvolvimento econômico: geração de trabalho e renda pras pessoas. Nós estamos falando de desenvolvimento social, quando você leva melhores condições de vida para as pessoas, nós estamos falando de desenvolvimento ambiental, onde você conscientiza as pessoas a necessidade da preservação e do uso adequado dos recursos e você tá falando também do apoio, da promoção da diversidade cultural,

que é uma característica genuína do Brasil, das regiões, e até deve ser mantida, deve ser acentuada, deve ser assumida como identidade (GER. DRS).

As atividades produtivas, na visão do banco, devem ser economicamente viáveis. Para analisar a viabilidade econômica de um projeto, os gestores das agências devem formular um diagnóstico da região, identificando o potencial de desenvolvimento de uma atividade produtiva. Esta competência é ilustrada no seguinte discurso:

A gente pegou as agências [da região] e perguntou: quais são as atividades aqui da região [Sorocaba] e do nosso conhecimento que precisariam de um apoio para se desenvolver, que pudesse ser sustentável, ecologicamente correto e economicamente viáveis, socialmente justas, como é o tripé do DRS. E uma das coisas que nós identificamos foi justamente a apicultura [...] (GER. AG. 4).

Além de conhecer a região, os gestores enfatizam a necessidade de conhecer a atividade produtiva, bem como a dinâmica destas atividades produtivas. Desta maneira, emerge dos discursos o conhecimento técnico da atividade produtiva, obrigando os gestores a circulararem por outras áreas do conhecimento:

Eu tive que começar a aprender quais são as safras, qual a diferença de um litro A, de um litro C, como é que funciona a vigilância sanitária, como é que funciona o cadastro deles como produtor rural, como é que funciona o imposto de renda deles. Nada disso eu preciso para o meu trabalho. Mas eu preciso, no fundo, para saber como é que vai ser o trabalho deles. Como é que rege, como eles fazem para fazer as contratações. Tudo isso eu fui aprimorando. E outra: quais são as marcas mais conhecidas de trator, quais são as marcas mais conhecidas de tanque de expansão, quais são as marcas para colheitadeira deles lá, para cortar milho, para fazer as rações, quais são as rações que eles costumam usar, quais são as técnicas de armazenagem da ração...Uma série de coisas que você acaba tendo que aprender (GER. AG. 1).

Pelo fato de se trabalhar coletivamente nos projetos de DRS, os gestores têm de ter a capacidade de gerenciar inevitáveis conflitos de interesse e direcionar todos os envolvidos para um único objetivo, que é o desenvolvimento de uma atividade produtiva:

No começo, estes produtores [de uva e vinho] foram concorrentes entre si, mas hoje compartilham aí os produtos da uva [os bagaços da uva que sobram da produção de vinho de uma família são reaproveitadas por outra família] (GA3).

Devido ao caráter negocial do programa DRS, os gestores desenvolveram sua visão de negócio, aprendendo a identificar uma atividade produtiva que atenda necessidades de mercado ou que apresente algum diferencial em relação à concorrência. Pensam também em agregar valor aos produtos, por meio de novas tecnologias que trazem maior visibilidade, diversificar na produção, produzir em escala e na infra-estrutura existente em todas as etapas da cadeia produtiva, a fim de que os projetos de DRS não fiquem comprometidos, conforme ressaltava Barbosa (2007).

Outra competência que emerge dos relatos dos gestores é a visão empreendedora. Neste sentido, um dos gerentes, da região de Jundiaí, percebeu um potencial de negócio na região, no caso o turismo, atualmente em evidência graças ao Circuito das uvas.

Partindo para a dimensão social do programa de DRS, os gestores são orientados à promoção da justiça social, identificando carências sociais, tais como serviços básicos, educacionais e de capacitação profissional, bem como diversidades sociais, tendo em mente a necessidade de projetos que coloquem em evidência a equidade entre gêneros, assim como alguns que já existem e nos quais as mulheres já exercem liderança.

Por outro lado, alguns gestores têm a consciência que o DRS encarado como uma oportunidade de negócio para a organização significa não somente gerar resultados quantitativos, ou seja, número de famílias atendidas, projetos desenvolvidos e beneficiários utilizando linhas de crédito do banco, mas também resultados qualitativos, como a melhoria dos indicadores econômicos das regiões, desenvolvimento social, educacional e profissional dos beneficiários do programa:

Para mim, trabalhar com DRS é fazer a diferença para cinquenta, sessenta famílias aí, que a gente consegue atender. É ver a expressão das pessoas ali, ver que a coisa vai caminhando, que o crédito vai sendo aplicado, e que nessa aplicação do crédito o processo de desenvolvimento deles vai ocorrendo. A pessoa sai daquele estágio de subsistência e passa para uma condição melhor, passa a poder vislumbrar novas situações.

Os gestores também enxergam o DRS como um meio para a preservação ambiental, tendo em vista que um dos propósitos do programa DRS é apoiar atividades produtivas ambientalmente corretas. Sendo assim, estão identificando atividades que contribuem para a preservação do meio ambiente, como e a apicultura:

A apicultura é uma atividade que contribui no aspecto econômico e social, porque você gera renda para os apicultores, e no aspecto ambiental tem a questão da polinização, que contribui para preservação dos ecossistemas (GER. AG. 4).

O programa de DRS do BEP atenta ainda para o respeito à diversidade cultural. Desta forma, os gestores são orientados ao fortalecimento das identidades regionais, resgatando métodos tradicionais de produção e apoiando o desenvolvimento de atividades que contribuam para a preservação cultural das comunidades:

o DRS [desenvolvido na região] resgata a cultura da uva e das técnicas tradicionais de produção do vinho (GER. AG. 3).

Tendo em vista que o DRS do BEP está amparado em um processo de concertação, os gestores acreditam que uma das funções do DRS é facilitar as relações entre indivíduos, grupos e atores sociais, permitindo o acesso dos beneficiários a uma atividade produtiva sustentável:

O DRS, na verdade, é você somar áreas de influências e de facilitação de cada parceiro. O principal benefício de um DRS para uma entidade ou um grupo de pessoas que são beneficiadas é o que aqueles parceiros podem abrir de portas, de facilitar o acesso dessas pessoas a uma atividade sustentável (GER. AG. 4).

Deste pressuposto, emerge a competência de articulador de redes de atores sociais em determinado território, de maneira a alcançar o desenvolvimento das regiões de forma integrada, compartilhada e sinérgica.

Tendo em vista que o DRS envolve a mobilização de atores sociais, é necessário que os gestores saibam construir parcerias, caso contrário o projeto fica comprometido:

Atuar com parceiros competentes e atuar bem com eles [...] Porque muitas vezes não é fácil: quando um elo da cadeia se rompe, não adianta. O cara tem uma terra quase no meio do nada lá. A situação da propriedade dele depende que tenha um caminho pra escoar a produção. Se ele não conseguir escoar a produção dele, acabou. Então a Prefeitura tem que fazer a parte dela, que é manter as vias em bom estado (GER. AG. 1).

Por se tratar de uma instituição financeira, os gestores acreditam que o DRS significa facilitar o acesso ao crédito, o que exige dos mesmos um conhecimento sobre as linhas de crédito, especialmente o microcrédito, voltado a microempreendedores urbanos, e o Pronaf, voltado a microempreendedores rurais.

Entendem ainda que o DRS desperta a organização social, o que evidencia a capacidade dos gestores em identificarem o tipo de organização social mais adequada para cada comunidade ou atividade produtiva e, conseqüentemente, a capacidade de mobilização de grupos, unindo as competências de todos os envolvidos nos projetos e integrando-as:

Nós entramos em contato com a Apta [Associação Paulista dos Técnicos Apícolas] e entendemos que a Apta estava num estágio de organização muito bom. Só que como associação eles tinham uma limitação para fazer o desenvolvimento da atividade deles. Então um dos projetos que foram feitos e uma ação que foi desenvolvida prioritariamente foi a criação da cooperativa (GA4).

Por fim, este profissional tem de saber se comunicar, utilizando uma linguagem verbal adequada para fazer-se compreender junto a comunidades carentes, bem como uma linguagem corporal (modo de se vestir) para que consiga se aproximar das comunidades:

Quando você trabalha com eles [beneficiários do programa], você tem que falar da forma que eles falam, agir um pouco da forma que eles agem. Deixar um pouco aquela tua imagem de bancário, com gravatinha e ar-condicionado, com a camisa fechadinha toda abotoada e não levar isso pra lá [GER. AG. 1].

Depreende-se ainda das análises que os gestores, em seus discursos, evocam princípios éticos e valores altruístas, uma vez que os mesmos assumem um compromisso com o desenvolvimento das comunidades:

Agora, se você quiser fazer um verdadeiro DRS, que é unir pessoas, trabalhar em prol de um grupo e esse grupo se desenvolver de uma forma que ele consiga melhorar a renda, melhorar a capacitação técnica, para ocorrer de fato o desenvolvimento que seja sustentável por mais tempo, e não a gente só soltar ‘agora vai ser um desenvolvimentista’, não é? Cinco anos ali no processo enchendo capital no cara e depois a gente corta e acaba até não sendo benéfico, não é? (GER. AG. 1).

Considerando que o desenvolvimento de competências também está calcado na formação pessoal, educacional e profissional, conforme propõe Le Boterf (2003), o discurso dos gestores acerca dos projetos de DRS apresenta múltiplos entendimentos, de modo que cada gestor confere maior ênfase em algum aspecto do DRS (econômico, social, ambiental, político, cultural ou territorial). Neste sentido, é interessante observar que os gestores compreendem DRS em estreita associação com sua área de formação. Os gestores com formação em Economia, por exemplo, enfatizam a necessidade da viabilidade econômica dos projetos de DRS, já o gestor com formação em Marketing enxerga com maior ênfase o potencial de negócio da região, associando a atividade produtiva ao turismo. De outro modo, os gestores com formação em administração vêem as parcerias e as relações entre os indivíduos, grupos e atores sociais como importantes para que o DRS prospere. E o gestor de DRS, formado em Sociologia, compreende que o DRS contribui para o fortalecimento das raízes culturais nas localidades, uma vez que as atividades produtivas preservam as tradições locais. Tal diversidade tem implicações para as competências a serem mobilizadas por estes profissionais, uma vez que seus discursos explicitam diferentes perspectiva.

Neste tópico, a análise das entrevistas e a análise documental permitiram identificar uma variedade de competências que os gestores desenvolvem para atuar nos projetos de DRS, conforme mostra a figura 2.

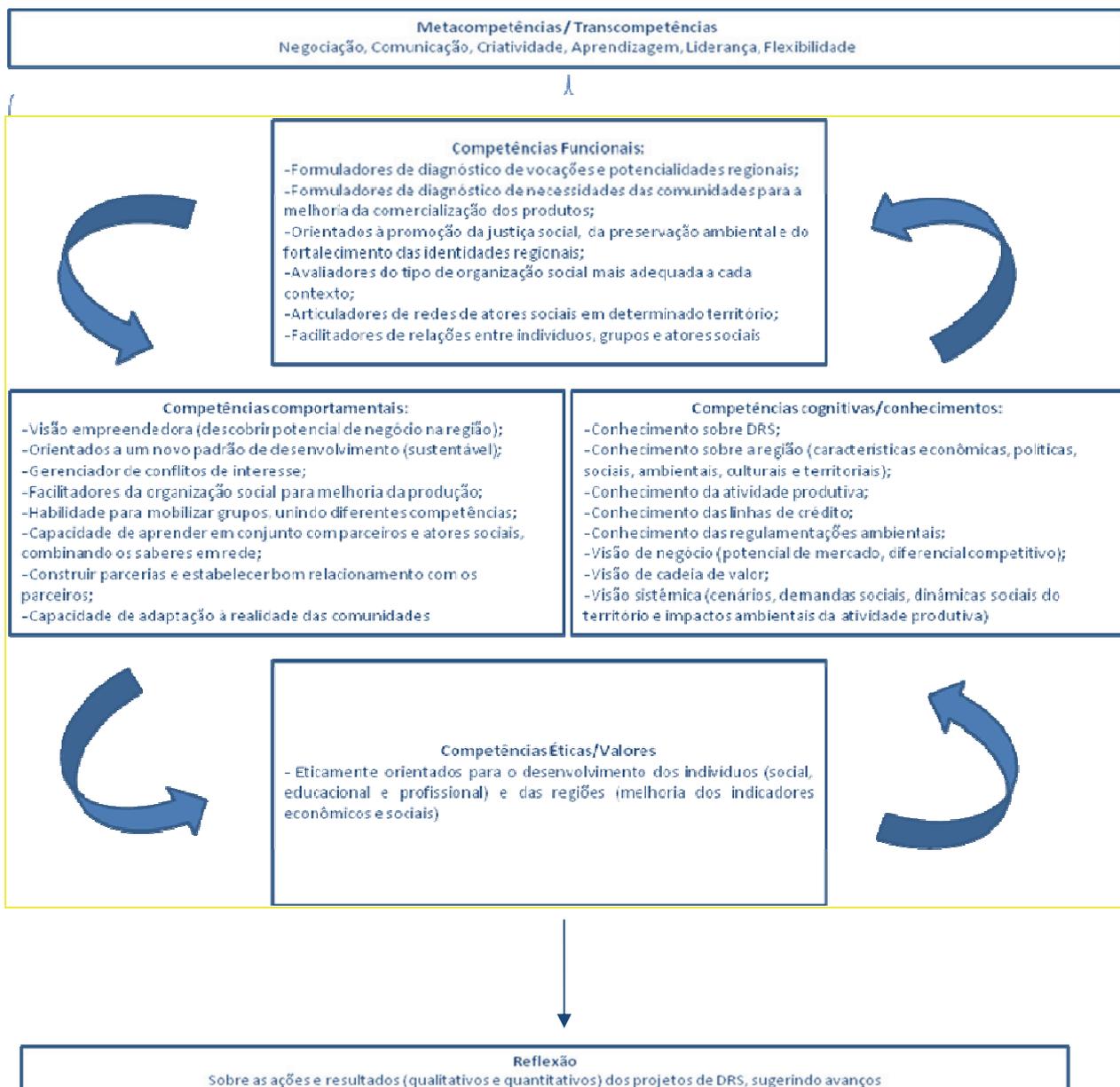


Figura 2: Competências necessárias para atuação em projetos de DRS

Fonte: Elaborado pela autora com base no modelo de competências de Cheetham e Chivers (1998, p. 275), no referencial teórico de Fischer (2002) e Fischer et al. (2006) e na análise das entrevistas e documentos

## 5 Considerações finais

Ao desenhar um projeto educativo mesclando ações formais e informais, a BEP potencializou o desenvolvimento de competências para implementação de projetos de DRS, já que não entendeu que tal formação é produto de ações particulares, mas sim de um processo dinâmico e inter-relacionado, de modo que as ações formais, mesmo com todas as suas limitações, contribuíram com conhecimentos para guiar a atuação dos gestores. Já as ações informais auxiliaram no agir de acordo com as necessidades locais, ensejando na combinação de práticas formais e informais de desenvolvimento de competências (BITENCOURT, 2006).

Apesar do DRS, em uma instituição financeira, ser compreendida em uma lógica de mercado, os gestores já começam a rever suas capacidades tradicionais, ampliando o sentido do trabalho para além de indicadores quantitativos, isto é, avaliando o seu trabalho também

sob a ótica qualitativa, com atenção à expressão das pessoas e ao atendimento a suas necessidades, bem como seu desenvolvimento social, educacional e profissional.

É possível depreender que o programa DRS do BEP contribuiu para a concepção de um novo tipo de gestor. Um gestor que ultrapassa as fronteiras da organização, vai a campo e olha o seu entorno, descobrindo oportunidades de negócio que permeiam uma nova lógica de desenvolvimento, ancorada no desenvolvimento das comunidades de forma sustentável.

É um gestor que deve deslocar-se de si para identificar as necessidades de cada comunidade e atuarem no atendimento das mesmas. Desta forma, tem de transitar por áreas de conhecimento distintas de sua formação original, conhecendo áreas de negócios que até então não faziam parte de sua *expertise*, como por exemplo atividades de bovinocultura, bem como o desenvolvimento do trabalho nesta área (relações legais, trabalhistas, modo de produção).

Vale ressaltar que o discurso dos gestores acerca dos projetos de DRS apresenta múltiplos entendimentos, de modo que cada gestor, dependendo de sua formação pessoal, educacional e profissional, confere maior ênfase em algum aspecto do DRS (econômico, social, ambiental, político, cultural ou territorial). Neste sentido, é importante que a organização crie mecanismos de auto-reflexão, conduzindo os gestores a compreenderem quais aspectos ainda necessitam considerar no processo de desenvolvimento de competências.

Como implicações práticas, é fundamental que a organização exponha os gestores a explorarem todas as oportunidades de aprendizagem, desde as ações formais até ações informais que extrapolem os programas de formação, como os fóruns de discussão e os grupos de trabalho.

Além disso, o estudo evidencia a necessidade de uma negociação de outra ordem com os gestores, que não só o lucro para a organização. Neste contexto, fica a sugestão para a organização pensar na lógica do DRS como uma nova concepção de trabalho a ser expandida por toda a organização, de forma que os profissionais saiam de sua zona de conforto e contribuíssem para a melhoria do entorno onde atuam.

Para os programas de formação, o estudo colocou em evidência a necessidade de se investir em ações que estimulem a prática, bem como trazer experiências mais associadas às características econômicas, políticas, sociais, ambientais, culturais e territoriais a cada localidade, a fim de que os gestores possam enxergar com mais propriedade seu campo de atuação. Ainda em relação às ações educativas, tendo em vista que uma ação competente não se constitui em programas de duração restrita, a organização deve investir na formação contínua dos gestores para a melhoria de aspectos como o desvendar de novas atividades produtivas e a comunicação com os parceiros e o mercado.

Já para a academia, o presente estudo contribuiu para lançar luz a um novo olhar sobre competências, em uma dimensão pouco explorada (a dimensão societal), que se preocupa, sobretudo, com a capacidade de os profissionais extrapolar os limites da organização e identificarem de que maneira podem contribuir para o desenvolvimento das comunidades, ampliando o sentido do trabalho para além de questões de geração de maximização de lucro.

De modo semelhante, o estudo contribui para o avanço das discussões sobre competências na perspectiva política, uma vez que a construção do DRS é alavancado por meio de processos participativos e exige a articulação de atores e forças sociais, bem como para a necessidade de se compreender as relações sociais que influenciam desenvolvimento de uma localidade.

### Referências bibliográficas

- BARBOSA, Rosângela N. C. **A economia solidária como política pública: uma tendência de geração de renda e ressignificação do trabalho no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2007.
- BITENCOURT, Cláudia C. A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo

- de gestores. In: RUAS, Roberto L.; ANTONELLO, Cláudia S.; BOFF, Luiz Henrique (Orgs.). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BRITO, Lídia M. P. Desenvolvimento Local: alternativa de desenvolvimento sustentável no capitalismo? In: Encontro Nacional de Engenharia da Produção – ENEGEP, 2006, XXVI, **Anais...**, Rio de Janeiro, 2006.
- BRUNSTEIN, Janette; SCARTEZINI, Vivian N.; RODRIGUES, Andrea L. Competência societal: uma experiência corporativa de ação educativa voltada ao desenvolvimento de gestores para sustentabilidade. In: Encontro Nacional da ANPAD – EnANPAD, 34º **Anais ...** Rio de Janeiro/RJ, 2010.
- BUARQUE, Sérgio C. **Construindo o desenvolvimento local sustentável: metodologia de planejamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2006.
- CAMARGO, Ana L. de B. **Desenvolvimento sustentável: dimensões e desafios**. 3.ed. Campinas: Papirus, 2003.
- CHEETHAM, Graham; CHIVERS, Geoff. Towards a holistic model of professional competence. **Journal of European Industrial Training**, v. 20, n. 5, p. 20-30, 1996.
- \_\_\_\_\_. The reflective (and competent) practitioner: a model of professionals competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. **Journal of European Industrial Training**, v. 22, n. 7, p. 267-276, 1998.
- CLARO, Priscila Borin de O.; CLARO, Danny P.; AMANCIO, Robson. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração da Usp**, v. 43, n. 4, p. 289-300, out./nov./dez. 2008.
- FISCHER, Tania. Poderes locais, desenvolvimento e gestão: introdução a uma agenda. In: \_\_\_\_\_. (Org.). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002, p. 12-32.
- \_\_\_\_\_ et al. Residência social, desenvolvimento de territórios e interorganizações. In: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais – EnEO, 39º **Anais ...** Porto Alegre: EnANPAD, 2006.
- FLORES, Javier Gil. **Analisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: PPU, 1994.
- LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- MORAES, Jorge L. A. de. Reestruturação Produtiva, Sistemas Produtivos Locais (SPLs) e Desenvolvimento Territorial. In: **XLIII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural**, Ribeirão Preto/SP, 2005.
- SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. 3. ed. Recife: Garamond, 2002.
- RUAS, Roberto L. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza M.; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.
- SANDBERG, Jörgen. Understanding human competence at work: a interpretative approach. **Academy of Management Journal**. February, 2000.
- SILVA, Michelly R.; SHIMBO, Ioshiaqui. A dimensão política da sustentabilidade na formulação de políticas públicas de habitação. Caso: Itararé-SP e região. In: **II Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ambiente e Sociedade**, Indaiatuba/SP, 2004.
- ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

<sup>i</sup> Atores sociais: organizações privadas, públicas, sociedade civil, ONGs, universidades, sindicatos, entidades religiosas, entre outros.