

**COMPETÊNCIAS HUMANAS E SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA:  
REFLEXÕES À PARTIR DE UMA METASSÍNTESE**

*HUMAN COMPETENCIES AND CORPORATE SUSTAINABILITY: REFLECTIONS FROM  
A METASYNTHESIS*

**JOYCE APARECIDA RAMOS DOS SANTOS**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR

**DANIEL DE SOUZA VALOTTO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR

**Comunicação:**

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

## **COMPETÊNCIAS HUMANAS E SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA: REFLEXÕES À PARTIR DE UMA METASSÍNTESE**

### **Objetivo do estudo**

Analisar, por meio de uma metassíntese, como a literatura acadêmica relaciona competências humanas e sustentabilidade corporativa, identificando convergências, lacunas e oportunidades de integração entre gestão de pessoas e práticas organizacionais orientadas para o desenvolvimento sustentável.

### **Relevância/originalidade**

O estudo contribui para aproximar os campos de competências humanas e sustentabilidade corporativa, apontando como a qualificação e o desenvolvimento de pessoas podem potencializar estratégias organizacionais voltadas à responsabilidade socioambiental e ao equilíbrio entre desempenho econômico e impacto social positivo.

### **Metodologia/abordagem**

Foi conduzida uma metassíntese de estudos qualitativos, com busca sistemática em bases de dados nacionais e internacionais. Os artigos selecionados foram analisados por critérios de qualidade metodológica e categorizados tematicamente, permitindo integrar resultados e formular reflexões críticas sobre o tema.

### **Principais resultados**

A análise evidenciou que competências humanas como liderança ética, pensamento sistêmico e inovação são centrais para a sustentabilidade corporativa, mas ainda carecem de integração estruturada nas políticas organizacionais. Identificaram-se lacunas na mensuração de resultados e no alinhamento com metas ESG.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

O estudo propõe um quadro conceitual que integra competências humanas e práticas de sustentabilidade, contribuindo para pesquisas futuras e oferecendo base teórica para operacionalizar o tema em modelos de gestão estratégica e políticas de desenvolvimento humano.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Os resultados oferecem subsídios para organizações e formuladores de políticas implementarem estratégias de desenvolvimento de competências alinhadas à sustentabilidade, fortalecendo a governança, a responsabilidade socioambiental e a capacidade de gerar valor compartilhado no longo prazo.

**Palavras-chave:** Competências Humanas, Sustentabilidade Corporativa, Gestão de Pessoas, Desenvolvimento Sustentável, Metassíntese

## *HUMAN COMPETENCIES AND CORPORATE SUSTAINABILITY: REFLECTIONS FROM A METASYNTHESIS*

### **Study purpose**

To analyze, through a metasynthesis, how academic literature relates human competencies and corporate sustainability, identifying convergences, gaps, and opportunities for integrating people management with organizational practices oriented toward sustainable development.

### **Relevance / originality**

This study bridges the fields of human competencies and corporate sustainability, showing how people's qualification and development can enhance organizational strategies aimed at social and environmental responsibility and the balance between economic performance and positive social impact.

### **Methodology / approach**

A metasynthesis of qualitative studies was conducted through a systematic search in national and international databases. Selected articles were analyzed using methodological quality criteria and thematically categorized, allowing integration of results and critical reflections on the topic.

### **Main results**

The analysis showed that human competencies such as ethical leadership, systems thinking, and innovation are central to corporate sustainability, yet lack structured integration into organizational policies. Gaps were found in measuring results and aligning them with ESG goals.

### **Theoretical / methodological contributions**

The study proposes a conceptual framework integrating human competencies and sustainability practices, contributing to future research and providing a theoretical basis for operationalizing the topic in strategic management models and human development policies.

### **Social / management contributions**

The findings provide guidance for organizations and policymakers to implement competency development strategies aligned with sustainability, strengthening governance, socio-environmental responsibility, and the ability to generate shared value in the long term.

**Keywords:** Human Competencies , Corporate Sustainability, People Management, Sustainable Development, Metasynthesis

## **COMPETÊNCIAS HUMANAS E SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA: REFLEXÕES À PARTIR DE UMA METASSÍNTESE**

### **1 Introdução**

Nas últimas décadas e impulsionados especialmente pelas graves crises que ameaçam equilíbrio ambiental e qualidade de vida no planeta, órgãos legitimados discutem arduamente a necessidade de promover um futuro melhor alinhado com ideais sustentáveis (World Commission on Environment and Development, 1987; Organização das Nações Unidas, 2015). Em virtude dessa realidade, a complexidade do tópico desenvolvimento sustentável (DS) demanda o envolvimento de diferentes atores (Ralph & Stubbs, 2014), dentre os quais encontram-se as organizações privadas (Schaltegger, Lüdeke-Freund, & Hansen, 2016).

Se em momentos anteriores as empresas foram observadas como causadoras potenciais de problemáticas que assolam meio ambiente e sociedade (Bansal & Song, 2017; Zeng, 2018), atualmente, é basilar uma mudança de postura destas por meio da adoção de práticas sustentáveis (de Bruin, 2016; Haldar, 2019), dando subsídio ao desenvolvimento da noção de sustentabilidade corporativa (SC) (Antolín-López, Delgado-Ceballos, & Montiel, 2016).

A despeito de inúmeros conceitos e da falta de consenso sobre uma única e singular definição, estudiosos na área assumem que a sustentabilidade corporativa denota a necessidade de integrar sistemicamente princípios ambientais, sociais e econômicos (Bansal, 2005; Hahn, Preuss, Pinkse, & Figge, 2014). Em consequência da abordagem holística exigida, desafios oriundos das tentativas em traduzir a SC em ações práticas (Lloret, 2016) demandam engajamento de *stakeholders* internos preocupados com a causa (Lambrecht, Gelderma, Semeijn, & Verhoeven, 2019).

O foco sobre os *stakeholders* internos é intensificado conforme se obtém consciência sobre o papel central dos indivíduos na tomada de decisões organizacionais (de Oliveira Malta & Calloni, 2018) e modificação dos padrões insustentáveis vigentes (Agbedahin, 2019). Logo, ao assumir que a competência dos funcionários representa ativo primordial para o sucesso da organização (Salman, Ganie, & Saleem, 2020), a área de gestão de recursos humanos (GRH) emerge como elemento essencial (Jerónimo, Lacerda, & Henriques, 2020) capaz de proporcionar aos diferentes indivíduos o desenvolvimento de competências direcionadas à sustentabilidade (Salgado, Abbot, & Wilson, 2018).

Ao longo dos anos, pesquisas voltadas para investigar quais são e como se caracterizam competências dessa natureza foram desenvolvidas preponderantemente pela ótica do ensino (por exemplo: Rieckmann, 2012; Hesselbarth e Schaltegger, 2014). Nesta situação, muito foi investigado sobre o que vem sem ensinado em termos de sustentabilidade dentro dos currículos de diferentes cursos aos profissionais do futuro. Entretanto, aspecto similar não foi refletido no contexto das empresas, para o qual a compreensão sobre a aplicabilidade de Competências Humanas para Sustentabilidade (CHS) permanece limitada (Lambrecht, Gelderma, Semeijn &, Verhoeven, 2019) e, portanto, requer análises adicionais.

A necessidade de maiores investigações a respeito da relação entre CHS e sustentabilidade no cenário empresarial, faz emergir o seguinte questionamento: “Como CHS podem auxiliar na gestão da sustentabilidade corporativa?”. Nesta pesquisa, os esforços estarão orientados para respondê-lo mediante a empregabilidade do método da metassíntese (Hoon, 2013).

Em virtude da escassez de estudos abordando as temáticas conjuntamente (Stahl, Brewster, Collings, & Hajro, 2020), esta pesquisa tem o potencial de lançar luz sobre possíveis relações existentes fornecendo contribuições teóricas relevantes para elucidar o papel do indivíduo na busca pela sustentabilidade corporativa. Agrega-se neste aspecto a contribuição metodológica, uma vez que, mediante sintetização e agregação de resultados individuais de

pesquisas qualitativas que fizeram uso da estratégia de estudo de caso (Hoon, 2013), as evidências neste estudo oferecem uma abordagem holística sobre aspectos empíricos do fenômeno em foco, permitindo fortalecer generalizações analíticas realizadas em momentos anteriores.

Na vertente prática, argumenta-se que, sendo a sustentabilidade corporativa uma importante aliada para abordar o desenvolvimento sustentável dentro das empresas (Antolín-López, Delgado-Ceballos, & Montiel, 2016), investigações sobre como competências individuais podem impulsioná-la representa uma oportunidade para desvelar desdobramentos que permeiam o processo, gerando insights e contribuições significativas para a gestão.

Articula-se a exposição da seguinte maneira: inicialmente, os temas centrais da pesquisa são abordados. Em um segundo momento, na seção de procedimentos metodológicos, as etapas seguidas são detalhadas. Posteriormente, discussões acerca dos principais resultados encontrados são realizadas. Para fechamento, na seção de considerações finais, aspectos como implicações teóricas/ práticas e sugestões de estudos futuros são apresentadas.

## **2 Referencial Teórico**

Nesta seção, elementos teóricos dos temas centrais deste estudo serão abordados. Para tal, três subtópicos são estruturados versando sobre Sustentabilidade Corporativa e Competências Humanas para Sustentabilidade. Em cada subtópico, definição, relevância, aplicabilidade, pano de fundo teórico e estudos empíricos sobre os temas são apresentados.

### **2.1 Sustentabilidade Corporativa**

O amplo debate sobre a necessidade de envolvimento das organizações com questões ambientais, sociais e econômicas ofereceu subsídio para o desenvolvimento da noção de sustentabilidade corporativa (Bansal & Song, 2017; Stahl, Brewster, Collings, & Hajro, 2020). Nesta pesquisa, seguindo a percepção de Bansal (2005), a sustentabilidade corporativa é compreendida como a intersecção de princípios ambientais, sociais e econômicos no meio organizacional.

O conceito, cuja emergência possui relação direta com a noção de Desenvolvimento Sustentável (WCED, 1987), de maneira geral, já pode ser considerado parte integrante do vocabulário empresarial (Antolín-López, Delgado-Ceballos, & Montiel, 2016). Dentre os fatores que sustentam essa premissa, encontra-se o aumento de demandas por sistemas de produção e consumo ambientalmente corretos e socialmente justos (de Bruin, 2016; Urbaniec, 2018; Haldar, 2019) para os quais, em virtude de sua complexidade, novas formas de atuação empresarial são requeridas (Muñoz & Cohen, 2018).

No meio teórico, a temática foi abordada sobre diferentes perspectivas (Galleli & Hourneaux Junior, 2019), resultando em uma falta de clareza no que se refere ao seu desenvolvimento e operacionalização em situações práticas (Antolín-López, Delgado-Ceballos, & Montiel, 2016). Ainda que não ausente de limitações (MacDonald & Norman, 2007), a ideia de que o fenômeno se assenta nas premissas do tripé meio ambiente, economia e sociedade, constitui ponto de convergência entre diferentes autores (Dyllick & Hockerts, 2002; Baumgartner & Ebner, 2010; Hahn, Preuss, Pinkse, & Figge, 2014), relacionando-se diretamente com a noção de triple bottom line, conforme proposto por Elkington (1997).

Sob essa perspectiva, para atuar de maneira alinhada à sustentabilidade corporativa, as empresas devem integrar princípios subjacentes ao desenvolvimento sustentável em seus produtos, políticas e práticas (Bansal, 2017). A complexidade oriunda dessa integração atribui a sustentabilidade corporativa o status de fenômeno multifacetado, no qual o envolvimento de atores internos e externos ao meio organizacional é necessário (Baumgartner & Ebner, 2010;



Lloret, 2016; Stahl, Brewster, Collings, & Hajro, 2020). Como mencionado na introdução, nesta pesquisa, o enfoque será colocado sobre atores internos, aqui representados pelos indivíduos que atuam na empresa.

Em seu estudo, Stahl, Brewster, Collings, & Hajro (2020), argumentaram existir uma lacuna teórica e prática considerável a respeito do papel desenvolvido pela área de recursos humanos na gestão da sustentabilidade corporativa. A consideração desses autores ressoa problemática quando se assume que as empresas são, na verdade, um compilado das ações individuais de seus colaboradores (Cavichi, 2017). Assim, quando se espera que uma organização desenvolva ações em sustentabilidade, compreender como a atuação dos indivíduos molda o processo é primordial (Galleli & Hourneaux Junior, 2019; Alberton, Kieling, Lyra, Hoffmann, Lopez, & Stefano, 2020).

A centralidade dos colaboradores deve-se ao fato de que os indivíduos representam ativo vital para a organização, atuando como ferramenta crítica para alcance de desempenho sustentável e eficaz no ambiente empresarial (Salman, Ganie, & Saleem, 2020). Malik et al. (2020) comprovam esta importância em seu estudo sobre o impacto da gestão de recursos humanos na sustentabilidade das organizações. Conforme concluem os autores, elementos de recrutamento, seleção e recompensa socioambientais afetam positivamente o desempenho corporativo em questões de sustentabilidade.

Nessa situação, abordagens voltadas para o estudo de competências humanas em parâmetros sustentáveis – nomeadas competências para sustentabilidade (Rieckmann, 2012; Wiek, Withycombe, & Redman, 2011; MacDonald & Shriberg, 2016) se fazem necessárias e, em decorrência disso, seguem sendo aprofundadas no próximo tópico.

## **2.2 Competências Humanas para Sustentabilidade (CHS)**

Uma competência individual pode ser pensada como a capacidade que o ser humano possui de desenvolver ações de maneira responsável e reconhecida, mobilizando, integrando e transferindo conhecimentos, recursos e habilidades adquiridas ao longo de determinado período (Fleury & Fleury, 2001). Caracterizadas como uma disposição do indivíduo para auto-organização, as competências incluem dimensões cognitivas, afetivas, volitivas e motivacionais, e portanto, são originárias de um processo de interação desses elementos (Rieckmann, 2012).

Em ambientes corporativos, para que objetivos sejam devidamente alcançados, é necessário que competências alinhadas com estratégias e metas traçadas sejam identificadas e, posteriormente, integradas ao ambiente empresarial através da contratação de funcionários em acordo com os perfis almejados (Kuzma, Doliveira, & Silva, 2017). Além disso, é necessário que os funcionários tenham capacidade de transformar competências adquiridas subjetivamente em ações objetivas mediante a materialização das entregas (Galleli & Hourneaux Junior, 2019).

Conforme são entregues corretamente, as competências apresentam o potencial de agregar valor social ao indivíduo, por meio de sua satisfação com resultados provenientes de sua ação, e também valor econômico à organização, ao permitir o alcance dos objetivos traçados (Fleury & Fleury, 2001). Colocado de outro modo, o exercício prático das competências individuais contribui para a competência central de uma organização (Salman, Ganie, & Saleem, 2020).

Quando o enfoque é colocado sobre o contexto da sustentabilidade, não parece surpresa afirmar que os desafios enfrentados pelas organizações na busca pela implementação de ações alinhadas às premissas do DS, fez surgir um novo rol de competências almejadas. Isto ocorre pois orientações e transformações intrínsecas ao movimento do DS exigem dos indivíduos uma mudança de consciência, implicando o desenvolvimento de novas competências quando se espera contribuir efetivamente com o processo (Rieckmann, 2012). Para fins de

desenvolvimento deste estudo, uma competência para sustentabilidade será entendida a partir da definição proposta por Salgado, Abbot e Wilson (2018, p. 168) ou seja, como a combinação de “conhecimentos, habilidades, comportamentos e atitudes que permitem que uma pessoa invente uma ou várias soluções ou decisões para uma questão de sustentabilidade e subsequentemente, conduza o processo de mudança em direção à sustentabilidade”.

É atribuído ao indivíduo responsável por colocar esses conhecimentos em prática o desenvolvimento de ações que integrem critérios de sustentabilidade em seu ambiente de trabalho, e que por consequência, apresentem o potencial de cooperar substancialmente para mudanças de paradigmas em toda a sociedade conforme se expandem (Hesselbarth & Schaltegger, 2014). O interesse em esclarecer características dessas competências levou muitos pesquisadores a se envolverem na exploração do fenômeno (Salgado, Abbot, & Wilson, 2018).

Como resultado, diferentes competências foram encontradas: pensamento antecipatório (de Hann, 2006; Wiek, Withycombe, & Redman, 2011; Rieckmann, 2012); trabalho interdisciplinar, cooperação, empatia, solidariedade (de Hann & Rieckmann, 2012), pensamento sistêmico (Sterling & Thomas, 2006; Wiek, Withycombe, & Redman, 2011), valorização da diversidade, do meio ambiente, da justiça, conhecimento dos princípios do desenvolvimento sustentável e de problemas de sustentabilidade (Sterling & Thomas, 2006), responsabilidade, inteligência emocional e envolvimento pessoal (Roorda, 2010). Esta multiplicidade foi confirmada na revisão sistemática de literatura realizada por Galleli, Hourneaux Junior e Munck (2019), na qual os autores alertam para os equívocos existentes entre bases conceituais e teóricas do tema.

Ainda sobre os resultados supracitados, nota-se que, embora alguns elementos encontrados sejam iguais aos vislumbrados no âmbito de competências regulares, algumas podem ser vistas como específicas quando o propósito é a integração de ideais sustentáveis. Esse entendimento justifica a percepção de Hesselbarth e Schaltegger (2014) sobre o fato de não configurar extremismo a ideia de que esse novo profissional, além de mais complexo, apresenta exigências maiores em quase todos os campos de competência geralmente requeridos convencionalmente.

No que se refere a implicação dessas competências para a sustentabilidade corporativa, em seu estudo, Pellegrini, Rizzi, & Frey (2018) apontam que quando a sustentabilidade é valorizada e promovida por indivíduos atuantes no nível estratégico, funcionários de níveis subordinados tendem a sentir reflexo dessas ações, internalizando-as em suas atividades. Na perspectiva de Alberton et al. (2020), essas competências, quando bem empregadas, agregarão valor para organização, indivíduos, sociedade e meio ambiente, caminhando, portanto, em direção aos propósitos do desenvolvimento sustentável.

Explanadas as considerações a respeito da relevância das competências humanas para a sustentabilidade corporativa, na seção que segue, os procedimentos metodológicos adotados na condução deste estudo serão desvelados.

### **3 Metodologia**

Na busca em proporcionar resposta para questão de pesquisa elaborada neste estudo, fez-se uso do método da metassíntese conforme parâmetros propostos por Honn (2013). Compreendida como um método exploratório e indutivo, a metassíntese tem por objetivo proporcionar contribuições em áreas específicas do conhecimento por meio da síntese e agregação de resultados individuais alcançados em pesquisas qualitativas que fizeram uso da estratégia de estudo de caso (Hoon, 2013).

Para operacionalização do método, as oito etapas apresentadas por Hoon (2013) foram contempladas, quais sejam: (i) enquadramento da questão de pesquisa; (ii) localização de pesquisas relevantes; (iii) definição dos critérios de inclusão e exclusão; (iv) extração e

codificação dos dados; (v) análise de cada caso em nível específico; (vi) realização da síntese no nível transversal; (vii) construção da teoria a partir da metassíntese e (viii) discussão. Nos subitens posteriores, o modo de execução destas etapas será detalhado.

### 3.1 Enquadramento da questão de pesquisa

O passo inicial da metassíntese é o enquadramento de uma questão central que norteará o desenvolvimento do estudo (Hoon, 2013). Com base na literatura revisada, constatou-se uma lacuna de pesquisa no que se refere a compreensão de como CHS podem auxiliar no alcance da sustentabilidade corporativa (Stahl et al. 2020). Ante o exposto, a seguinte questão de pesquisa foi elaborada: “Como CHS podem auxiliar na gestão da sustentabilidade corporativa?”

Após o enquadramento da questão que norteará o estudo, é necessário que pesquisas relevantes para análise sejam localizadas (Hoon, 2013). Aqui, para possibilitar tal feito, foram utilizadas duas bases nacionais (SciELO/ Spell) e duas bases internacionais (Scopus/ Web of Science) como repositórios principais de busca. A consulta se deu em 14 de junho de 2025. Em todas essas, o conjunto de palavras-chave utilizado foi: “*human competenc\**” OR “*individual competenc\**” AND “*sustainab\**” AND “*case stud\**”. Ressalta-se que essa combinação foi estabelecida após tentativas iniciais para o conjunto: *human competenc\** OR “*individual competenc\**” AND “*corporate sustainab\**” AND “*case stud\**”, no qual não existiram retornos considerados satisfatórios, sinalizando então a necessidade em ampliar os parâmetros de busca.

Em um segundo momento, a listagem contendo informações dos artigos (título, autores, ano de publicação, resumo, palavras-chave, periódico) encontrados nas diferentes bases foi exportada em planilhas individuais do excel e agregadas posteriormente. A finalidade desse procedimento foi permitir uma visão global dos estudos, localizando ainda eventuais duplicações.

Em virtude das especificidades das bases, alguns procedimentos foram adotados para limitar os resultados desalinhados com o propósito da pesquisa. Dessa maneira, tanto na Scopus quanto na Web of Science, filtros por área e tipo de documento foram aplicados. Nas bases nacionais, em virtude do baixo retorno, ações dessa natureza não foram necessárias. No Quadro 1, um parâmetro dos resultados da etapa de busca das pesquisas relevantes é apresentado.

Quadro 1. Combinações utilizadas e número de trabalhos identificados.

| Base                  | Categoria                 | Resultado Primário | Filtro                                                            | Resultado Secundário |
|-----------------------|---------------------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <i>SciELO</i>         | Todos os índices          | 2                  | Sem restrição temporal                                            | 2                    |
| <i>Scopus</i>         | Title, Abstract, Keywords | 311                | Sem restrição temporal/ Business, Management and Account/ Article | 48                   |
| <i>Spell</i>          | Título/ Resumo            | 1                  | Sem restrição temporal                                            | 1                    |
| <i>Web of Science</i> | Topic                     | 159                | Sem restrição temporal Management and Business/ Article           | 18                   |
| Total Rodada 1        |                           |                    |                                                                   | 69                   |
| Repetidos             |                           |                    |                                                                   | 3                    |
| Amostra final         |                           |                    |                                                                   | <b>66</b>            |

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Após a localização das pesquisas potenciais e, tendo em vista filtrar apenas os estudos relevantes para análise, quatro critérios de inclusão/ exclusão foram estabelecidos (Hoon, 2013) conforme apresentado no Quadro 2.



**Quadro 2. Critérios de inclusão/ exclusão considerados na pesquisa**

| <b>Critério</b>                                 | <b>Descrição</b>                                                                                                                                                                       | <b>Nº Artigos Excluídos</b> |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| 1. Artigos científicos publicados em periódicos | Apenas artigos científicos revisados pelo sistema <i>blind review</i> , excluindo-se documentos com finalidades distintas.                                                             | 1                           |
| 2. Escopo da pesquisa                           | Artigos que abordam o tema “competências humanas para a sustentabilidade” considerando sua influência na “sustentabilidade corporativa”;                                               | 46                          |
| 3. Contexto da pesquisa                         | Artigos que o fazem no contexto da prática organizacional, excluindo a abordagem do tema pela ótica de ensino.                                                                         | 6                           |
| 4. Estudo de caso qualitativo                   | Artigos que utilizaram a estratégia de estudo de caso (único ou múltiplo) por uma abordagem qualitativa, deixando essa opção de maneira clara na seção de procedimentos metodológicos. | 8                           |

Fonte: Elaborado pelos Autores (2025)

Como resultado deste procedimento, 61 artigos potenciais foram excluídos, resultado em uma amostra  $n = 5$  para análise. Informações sobre as pesquisas identificadas como relevantes estão contidas no Quadro 3.

**Quadro 3. Artigos selecionados.**

| <b>Título</b>                                                                                                                    | <b>Autor(es)</b>                                            | <b>Periódico</b>                   | <b>Tipo de estudo de caso</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|
| A proposal for the management of human competences for sustainability                                                            | Galleli, Hourneaux Junior, & Munck (2019)                   | FACES Journal                      | Múltiplos                     |
| Avaliação das competências individuais voltadas para a sustentabilidade: Um estudo de caso em uma empresa de tecnologia          | Sierdovski, Stefano, Zampier, Aparecida, & de Campos (2017) | Revista Espacios                   | Único                         |
| Environmental training and developing individual environmental sustainability competences in Brazilian chemical sector companies | da Silva, da Costa &, Kniess (2019)                         | Industrial and Commercial Training | Múltiplos                     |
| Healthcare sustainability and the role of intellectual capital                                                                   | Cavicchi (2017)                                             | Journal of Intellectual Capital    | Único                         |
| The role of individual sustainability competences in eco-design building projects                                                | Lambrechts, Gelderman, Semeijn &, Verhoeven (2019)          | Journal of Cleaner Production      | Múltiplos                     |

Fonte: Elaborado pelos Autores (2025)

Sobre os estudos selecionados, nota-se que esses são recentes, publicados entre os anos de 2017-2019 em cinco periódicos distintos e utilizaram a estratégia de estudo de caso (único ou múltiplo). Os autores dessas pesquisas são de diferentes nacionalidades e atuam em instituições de ensino superior dentro e fora do Brasil. De modo geral, as principais áreas de pesquisa para as quais se dedicam são: integração de competências sustentáveis; sustentabilidade organizacional; desempenho sustentável, educação para sustentabilidade; gestão da estratégia; gestão de pessoas; gestão da sustentabilidade e gestão ambiental.

Na presente pesquisa, considerando as especificidades da questão central empregada, a lista de códigos apresentada por Hoon (2013) foi utilizada como base para desenvolvimento de uma lista adaptada ao contexto do estudo. Para auxiliar no processo de codificação dos artigos,

o software Atlas.ti versão 8.2.4 foi utilizado. O objetivo com a utilização do software foi proporcionar um banco de rápido acesso às informações de cada estudo, situação compreendida como relevante para o momento da análise.

Na fase que sucede a codificação dos dados, Hoon (2013) indica a necessidade de realizar a exploração individual das informações relevantes para a questão central presentes em cada estudo selecionado. Assim como a autora supracitada, nesta pesquisa, fez-se o uso da técnica de rede causal. Conforme Miles, Habermas e Saldaña (2014) esclarecem, essa técnica permite a construção de um mapa que integra os fenômenos do caso individual demonstrando como as variáveis se relacionam (i. exercendo influência, ii. de maneira conjunta a outras ou iii. por meio de um esquema processual).

Mediante leitura e releitura cuidadosa dos estudos selecionados, cinco redes causais específicas foram criadas. A criação das redes seguiu um processo iterativo de consulta aos resultados alcançados pelos autores das pesquisas e foram inicialmente desenhadas em folhas de papel A4. Nos esquemas, anotações sobre insights eram colocadas no verso. Posteriormente, para representação computacional das estruturas, foi utilizado o software PhotoScape v3.7. Como resultado das redes causais, ressalta-se que nessas, a ênfase foi colocada sob como competências humanas sustentáveis auxiliam na promoção da sustentabilidade corporativa mediante o alcance de resultados ambientais, econômicos e sociais no contexto organizacional. Dentre outros resultados, o mapeamento cauteloso de cada rede auxiliou na identificação de temas comuns tratados como aspectos que facilitam/ dificultam o processo.

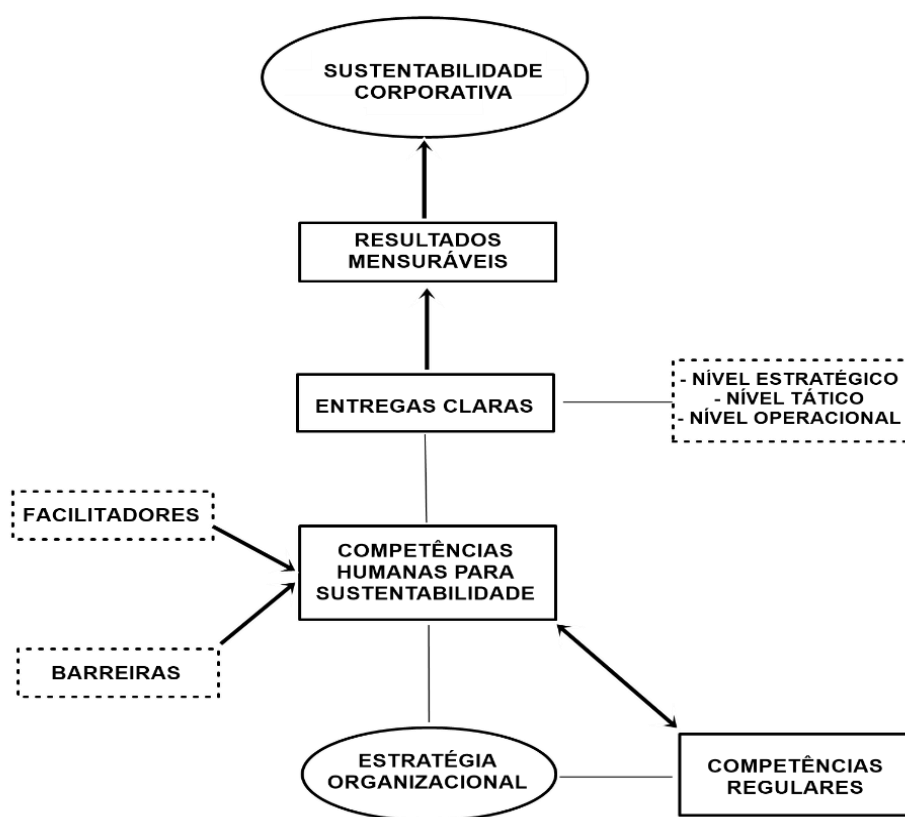
As categorias identificadas nos diferentes estudos analisados e que posteriormente, deram origem às redes causais específicas aqui mencionadas, serão utilizadas de base para a construção de uma rede meta-causal, apresentada na seção seguinte

## **4. Análise dos Resultados e Discussões**

### **4.1 Síntese no nível do estudo cruzado**

Em etapa posterior a representação esquemática dos resultados individuais de cada estudo, Hoon (2013) indica a necessidade de explorar as relações encontradas nas redes específicas de maneira agregada, possibilitando a apresentação de uma rede meta-causal. Essa técnica, ao permitir a combinação dos resultados em um nível mais amplo (Miles & Huberman, 1994), fornece um parâmetro geral sobre fatores que exercem influência no fenômeno em foco.

Por meio do processo de agregação, variáveis consideradas significativas em todos os casos foram situadas, resultando em uma visão integrada sobre como as CHS podem auxiliar a organização na gestão da sustentabilidade corporativa. Assim, as categorias notadas como influentes nos estudos foram: i) estratégia organizacional, (ii) competências regulares, (iii) aspectos facilitadores; (iv) barreiras; (v) entregas claras; (vi) abordagem sistêmica nos três níveis e (vi) resultados mensuráveis. A representação da rede meta-causal elaborada neste estudo pode ser consultada na Figura 1.).



Legenda:  
 → elementos de influência  
 <-> elementos de inter-relacionamento  
 — elementos imbuídos

Figura 1. Rede meta-causal  
 Fonte: Elaborado pelos Autores (2025)

Conforme nota-se na Figura 1, foi possível identificar que CHS necessitam ser incluídas na estratégia organizacional bem como, desenvolverem um relacionamento recíproco com as consideradas competências regulares. No âmbito dessas competências, alguns aspectos emergiram como facilitadores/ barreiras a sua expansão e consolidação no ambiente organizacional. A importância do estabelecimento de entregas claras traduzidas em ações práticas e, de acordo com a complexidade dos três níveis (estratégico, tático e operacional) também foi ressaltada. Por fim, no intuito de permitir que essas competências se transformem em resultados ambientais, econômicos e sociais satisfatórios, evidenciou-se a necessidade do estabelecimento de métricas de mensuração específicas.

Uma descrição detalhada sob a forma como esses aspectos foram abordados individualmente nos estudos pode ser consultado no Quadro 4. Assim, cabe observar que Quadro 4 e Figura 1 são instrumentos complementares projetados para demonstrar tanto a abordagem individual, quanto agregada das categorias identificadas nos estudos.

**Quadro 4. Categorias identificadas nos estudos analisados**

| <b>Autores</b>                                              | <b>Estratégia Organizacional</b>                                                                                                                               | <b>Competências Regulares</b>                                                                     | <b>Barreiras</b>                                                                                                                                                                        | <b>Facilitadores</b>                                                                                                                                            | <b>Entregas</b>                                                                                                                        | <b>Abordagem Sistêmica</b>                                                                                                              | <b>Resultados Mensuráveis</b>                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Galleli, Hourneaux Junior, & Munck (2019)                   | CHS devem incutir a estratégia organizacional.                                                                                                                 | CHS não devem atuar isoladamente, mas em conjunto com competências regulares.                     | Não mencionado.                                                                                                                                                                         | Não mencionado.                                                                                                                                                 | As entregas devem ser claras.                                                                                                          | As entregas necessitam ser abordadas nos três níveis organizacionais, considerando o grau de complexidade.                              | Não mencionado.                                                                                                                |
| Sierdovski, Stefano, Zampier, Aparecida, & de Campos (2017) | A abordagem é insuficiente sem o estabelecimento objetivo dos parâmetros sob os quais devem ser empregadas.                                                    | O trabalho sinérgico com as competências regulares facilitará a consolidação dessas competências. | Entregas não formalizadas dificultam a compreensão do que deve ser feito por parte dos colaboradores.                                                                                   | Não mencionado.                                                                                                                                                 | As entregas devem ser claras de modo que sejam facilmente traduzidas em ações práticas.                                                | A abordagem adequada das entregas deve ser pautada em uma visão sistêmica dos três níveis organizacionais.                              | A mensuração das entregas em termos práticos deve ocorrer, permitindo que os colaboradores encontrem sentido e se comprometam. |
| da Silva, da Costa &, Kniess (2019)                         | Mesmo quando expressas na estratégia organizacional, é fundamental que as competências para sustentabilidade sejam treinadas por meio de projetos específicos. | Não mencionado.                                                                                   | Falta de atratividade de eventos de treinamento; falta de tempo dos funcionários para treinamento e falta de alinhamento das questões ambientais com valores organizacionais e sociais. | O treinamento, desenvolvido por meio de programas internos específicos pode auxiliar na aceitação e disseminação de competências humanas para sustentabilidade. | A efetividade dos programas de treinamento deve ser considerada no estabelecimento de entregas claras nos três níveis organizacionais. | Tanto as entregas, quanto os treinamentos devem ser considerados e desenvolvidos nos três níveis organizacionais.                       | Diferentes estratégias devem ser elaboradas para avaliar se uma competência está ou não surtindo os efeitos esperados.         |
| Cavicchi (2017)                                             | A abordagem em estratégia facilita a indexação das CHS na cultura organizacional.                                                                              | Não mencionado.                                                                                   | Ausência de sentido prático, comunicação nebulosa, recompensas insuficientes, projetos não sistemáticos e isolados, conflitos com a cultura.                                            | Estabelecimento de recompensas; avaliação em competências como critério de desempenho; comunicação sistemática, desenvolvimento de programas de treinamento.    | As entregas, mesmo quando estabelecidas claramente, serão um problema se percebidas como distantes pelos colaboradores.                | Indivíduos de todos os níveis devem ser alcançados por meio de diálogo aberto sobre questões de sustentabilidade e seu valor nas ações. | É necessário implementar sistemas de incentivos capazes de reconhecer o valor dos resultados alcançados.                       |
| Lambrecht, Gelderma, Semeijn &, Verhoeven (2019)            | Não mencionado.                                                                                                                                                | CHS serão abordadas em distintos momentos, de maneira conjunta com competências regulares.        | Não mencionado                                                                                                                                                                          | Equipes interdisciplinares, comunicação entre líderes e subordinados acerca do que de seus papéis.                                                              | As entregas devem ser claras para todos. Os gestores/ líderes precisam atuar informando sobre o que é esperado.                        | Todas as partes precisam ser informadas de seu papel para garantir o sucesso no alcance de SC.                                          | Não mencionado.                                                                                                                |

**Nota.** Fonte: As autoras (2021).

Apresentado um parâmetro das principais categorias encontradas nas pesquisas analisadas, no subitem que segue, o processo de construção da teoria será contemplado

## **4.2 Construção da teoria a partir da metassíntese**

A empregabilidade da metassíntese permite ao pesquisador proporcionar contribuições a áreas específicas do conhecimento a medida em que refina, estende ou permite a criação de teorias (Hoon, 2013). Nesse subitem, as contribuições individuais realizadas pelos estudos analisados serão agregadas tendo em vista estender o que se sabe até o momento sobre a maneira como CHS podem promover o alcance da sustentabilidade organizacional em termos ambientais, sociais e econômicos.

Os resultados dessa metassíntese revelam que CHS não devem ser consideradas de maneira isolada dentro das empresas, mas sim, incutidas na estratégia organizacional para que produzam resultados ambientais, econômicos e sociais satisfatórios (Galleli, Hourneaux Junior, & Munck, 2019). Sob uma perspectiva ampla, a abordagem estratégica pode ser vislumbrada como um suporte para que competências dessa natureza ultrapassem o discurso organizacional e se tornem, de fato, parte do cotidiano das empresas. Isso ocorre pois, conforme são abordadas estrategicamente, as CHS passam a ocupar posição considerável em planos, diretrizes, projetos e demais ações organizacionais. Como resultado, uma melhoria ou, em casos mais extremos, ruptura dos sistemas em desacordo com propósitos sustentáveis poderá ser alcançada nas atividades internas da empresa.

Considerando que além de competências específicas para sustentabilidade outras competências - tratadas genericamente como competências regulares -, são desenvolvidas dentro do ambiente organizacional, uma coexistência sob parâmetros de complementaridade se faz necessária entre essas. Assim, dentro de uma abordagem enfocada em sustentabilidade, competências como pensamento crítico e habilidades básicas de comunicação (Wiek, Withycombe, & Redman, 2011) não devem ser vislumbradas como um caminho à parte, mas sim tratadas de modo a endereçar e fortalecer o desenvolvimento de competências específicas (por exemplo: cooperação, empatia, solidariedade, valorização do meio ambiente e conhecimento dos princípios do desenvolvimento sustentável) no ambiente organizacional. Argumenta-se que potencialmente, tal relação integrará aquilo que a empresa faz de melhor ou tem de mais evoluído com suas intenções reais em sustentabilidade (Sierdovski et al., 2017; Galleli, Hourneaux Junior, & Munck, 2019; Lambrecht et al., 2019). Convém insistir que empresas que não foram criadas respaldadas na ideia de sustentabilidade, conforme buscam se tornar adeptas e praticantes da causa, encontrarão maior aderência aos seus propósitos se incorporarem as novas demandas que o processo requer naquilo que já representa suas atividades centrais.

Ao longo do desenvolvimento dessas competências cabe observar que tanto aspectos facilitadores quanto barreiras poderão emergir, influenciando a dinâmica do fenômeno. Nesse sentido, se a cultura organizacional não for favorável ao desdobramento de ações sustentáveis, essas, ainda que incutidas na estratégia por meio da abordagem em competências, dificilmente refletirão em um alto engajamento dos colaboradores (Cavicchi, 2017). Aqui, a questão cultural deve ser notada com cautela, dado que caso exista um enrijecimento por parte de funcionários mais antigos ou de grupos informais estabelecidos, o desenvolvimento de práticas sustentáveis poderá ser vislumbrado como desnecessário ou mesmo prejudicial às atividades. Nessa situação, os colaboradores, mesmo quando solicitados, podem, ainda que inconscientemente, criar barreiras para o desenvolvimento de competências sustentáveis.

Para lidar com situações semelhantes, diferentes mecanismos considerados facilitadores devem ser aplicados. Dentre esses, é possível mencionar aspectos relacionados a orientação e



treinamento de competências sustentáveis por meio de programas específicos oferecidos pela própria organização (da Silva, da Costa, & Kniess, 2019). Argumenta-se que ao fazer uso desses instrumentos, a organização deixa o papel meramente requisitante e se torna a promotora de competências sustentáveis em seus colaboradores. Paralelo a isso, a existência de lideranças fortemente comprometidas com a causa e portanto, capazes de incitar um comprometimento nos demais, é vista como essencial para que o desenvolvimento, aperfeiçoamento, aceitabilidade e disseminação dessas competências ocorra (da Silva, da Costa, & Kniess, 2019; Lambrecht et al., 2019).

Para que esses esforços sejam traduzidos em ações práticas, um conceito bastante caro e, portanto, fundamental para que sua consolidação ocorra, é a necessidade do estabelecimento de entregas claras. Em outras palavras, para cada competência requisitada, é crucial que um resultado esperado seja atrelado. Esses resultados devem ser de conhecimento de todos os colaboradores, situados nos três níveis organizacionais e distribuídos conforme o grau de complexidade requerido (Galleli, Hournaux Junior, & Munck, 2019; Lambrecht et al., 2019).

Isso implica que, apesar da ênfase sobre quem são os profissionais detentores de competências dessa natureza ser frequentemente vinculada a colaboradores atuantes no alto escalão (gerentes, supervisores, diretores), não se pode negligenciar que funcionários responsáveis por atividades operacionais também precisarão incutir questões de sustentabilidade em suas ações. Dessa maneira, além de claras, essas entregas precisam ser vislumbradas como de possível desenvolvimento/ alcance para todos (Sierdovski et al., 2017), haja vista tão fundamental quanto a consciência sobre seu papel, é o encontro de um sentido no que se refere a execução de práticas ambiental e socialmente benéficas dentro das atividades padrões (Cavicchi, 2017).

O acompanhamento sistêmico sobre o alcance das entregas vinculadas a CHS requer a existência de parâmetros voltados para mensuração de seus desdobramentos. O ato de estabelecer tais métricas é considerado não apenas uma forma de verificar se as entregas estão saindo conforme planejado, mas também pode ser vislumbrado como um mecanismo capaz de instigar os colaboradores no alcance dos objetivos pré-estabelecidos a medida em que incute um senso de responsabilidade sobre o assunto.

Para tanto, diferentes caminhos podem ser adotados, à exemplo da implementação de sistemas de incentivos que, apesar de isoladamente não serem suficientes para que uma competência seja empregada de maneira adequada, podem fortalecer o envolvimento dos colaboradores conforme simboliza um retorno valoroso mediante os esforços realizados (Cavicchi, 2017; da Silva, da Costa & Kniess, 2019). O desdobramento sinérgico de todo esse percurso integrando diferentes elementos que compõem o ambiente organizacional potencialmente trará resultados alinhados com a vertente ambiental, social e econômica do negócio.

Na última etapa da metassíntese, Hoon (2013) alerta para a necessidade de promover uma discussão sobre possíveis limitações no que se refere a condução do método e aos estudos analisados. A fim de evitar repetições e proporcionar maior fluidez aos argumentos, as limitações do método são discutidas na seção de considerações finais

## **5 Considerações Finais**

Nesta pesquisa, a partir do uso do método da metassíntese (Hoon, 2013), buscou-se proporcionar resposta a seguinte questão: “Como CHS podem auxiliar na gestão da sustentabilidade corporativa?”.

Sobre os resultados alcançados, inicialmente, é pertinente colocar que, conforme se considera a sustentabilidade corporativa um fim a ser atingido, a articulação dos meios que permitem sua concretização deve ser objeto de constantes formulações e reformulações. Deste

modo, considerando indivíduos internos como possível meio para alcance de metas ambientais, sociais e econômicas satisfatórias, os resultados aqui discutidos permitem inferir a relevância não apenas do nível de engajamento desses, como também da bagagem de conhecimentos em sustentabilidade que lhes são fornecidas e a maneira como isto é feito.

No âmbito dessas considerações, as análises do presente estudo evidenciam que esse conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e atitudes, aqui tratados sobre a terminologia de CHS (Salgado, Abbot, & Wilson, 2018), deve ser parte integrante da estratégia organizacional, atuando sinergicamente com outras competências existentes no meio corporativo quando se espera que resultados sustentáveis sejam alcançados. Em paralelo a abordagem estratégica, o desenvolvimento frequente dessas competências por meio de programas internos de treinamento e a promoção de estímulos aos colaboradores emergiram como elementos capazes de facilitar o alcance da sustentabilidade corporativa.

A síntese de resultados encontrados nos estudos anteriores revelou que essa não é uma tarefa simples, dada a existência de barreiras que podem dificultar seu desenvolvimento e em consequência disso, acarretar impactos negativos na busca pela SC. Apesar disso, tanto para situações favoráveis quanto desfavoráveis, os resultados demonstram que a comunicação clara deve ser estabelecida em todos os níveis, permitindo que um entendimento sistêmico sobre como seu desenvolvimento necessita ocorrer seja evidenciado.

Embora com a elaboração desse estudo não se tenha a intenção de esgotar o assunto, espera-se que o estreitamento entre os temas sustentabilidade corporativa e competências humanas contribua teoricamente com essas áreas ao fornecer insights sobre como ambas se relacionam e devem ser articuladas conjuntamente na busca por resultados satisfatórios. Além disto, argumenta-se que mediante a agregação de resultados de estudos qualitativos individuais, uma visão mais ampla sobre as descobertas anteriores é fornecida (Elsbach & Van Knippenberg, 2020), proporcionando considerações teoricamente relevantes para o estudo das temáticas e dos elementos secundários que permeiam seu desenvolvimento no contexto organizacional.

No âmbito prático, argumenta-se que ao colocar em evidência aspectos que facilitam/dificultam o desenvolvimento de tais competências, apresenta-se um caminho passível de ser trilhado quando se espera o alcance da sustentabilidade corporativa. Isto posto, é possível que tomadores de decisão possam ser beneficiados, encontrando suporte para embasamento de suas ações. Paralelo a tais questões, conforme se esclarece a necessidade do estabelecimento de entregas claras nos três níveis hierárquicos, proporciona-se uma contribuição à gestão, demonstrando a necessidade em abordar a temática da sustentabilidade de forma estratégica e sinérgica dentro da organização.

Como aspecto limitante, é possível que em virtude das características do método da metassíntese, pesquisas relevantes sobre as temáticas em foco que não fizeram uso da estratégia de estudo de caso tenham sido desconsideradas na análise. Assim, como sugestão de estudos futuros, argumenta-se que a realização de pesquisas abordando a influência das competências humanas na sustentabilidade corporativa fazendo uso de métodos distintos são necessárias. Além disso, alerta-se para a necessidade de pesquisas teórico-empíricas voltadas para aprofundamento da rede meta-causal proposta.

A homogeneidade de estudos analisados no que se refere a porte das organizações investigadas - preponderantemente grandes empresas -, embora em princípio possa não parecer significativa, justifica a necessidade em observar que as complexidades encontradas no que se refere ao desdobramento de CHS nestes ambientes, podem se configurar de maneira distinta em organizações menores, apresentando-se tão mais desafiadoras ou ainda, simplificadas em comparação ao que se tem discutido sobre o tema. Assim, tendo em vista expandir as considerações sobre a importância de CHS em pequenos e médios empreendimentos, é sugerido

que pesquisas futuras sobre as temáticas aqui abordadas sejam realizadas em organizações de portes menores.

Observou-se ainda que nos estudos aqui analisados, as fontes de dados foram preponderantemente pessoas do alto escalão (CEOs, gerentes, consultores, etc). Em consequência disso, é possível que a perspectiva de indivíduos do nível operacional no que se refere a empregabilidade de CHS, embora emergente em alguns casos, tenha sido objeto de pouca atenção e também necessite de maiores aprofundamentos. Sobre este aspecto, cabe insistir nas considerações tecidas em algumas pesquisas no que se refere a abordagem sistêmica dessas competências, desmembradas nos três níveis organizacionais (Galleli, Hourneaux Junior, & Munck, 2019; Lambrecht et al., 2019). Para que isso ocorra de maneira efetiva, argumenta-se que pesquisas futuras devem priorizar investigações endereçadas a uma abordagem dialógica entre todos os níveis organizacionais, buscando identificar possíveis aspectos facilitadores/ dificultadores existentes de modo amplo bem como, possíveis particularidades de cada nível.

Em suma, espera-se com este estudo instigar maiores debates sobre a relevância dos indivíduos para alcance da sustentabilidade corporativa. Em cenários nos quais as empresas são cada vez mais demandadas a sair do discurso e promover ações práticas no que se refere a aspectos ambientais, sociais e econômicos, análises sobre as implicações desse processo se apresentam tão urgentes, quanto necessária.

## Referências

- Agbedahin, A. V. (2019). Sustainable development, Education for Sustainable Development, and the 2030 Agenda for Sustainable Development: Emergence, efficacy, eminence, and future. *Sustainable Development*, 27(4), 669–680. <https://doi.org/10.1002/sd.1931>
- Alberton, A., Kieling, A. P., Lyra, F. R., Hoffmann, E. M., Lopez, M. P. V., & Stefano, S. R. (2020). Competencies for sustainability in hotels: Insights from Brazil. *Employee Relations: The International Journal*, 42(3), 697–716.
- Antolín-López, R., Delgado-Ceballos, J., & Montiel, I. (2016). Deconstructing corporate sustainability: A comparison of different stakeholder metrics. *Journal of Cleaner Production*, 136, 5–17. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.111>
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197–218. <https://doi.org/10.1002/smj.441>
- Bansal, P., & Song, H. C. (2017). Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *Academy of Management Annals*, 11(1), 105–149. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0095>
- Baumgartner, R. J., & Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: Sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development*, 18(2), 76–89. <https://doi.org/10.1002/sd.447>
- Cavicchi, C. (2017). Healthcare sustainability and the role of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 18(3), 554–563.
- Choongo, P., Van Burg, E., Paas, L. J., & Masurel, E. (2016). Factors influencing the identification of sustainable opportunities by SMEs: Empirical evidence from Zambia. *Sustainability*, 8(1), 81. <https://doi.org/10.3390/su8010081>

da Silva, M. A. B., da Costa, P. R., & Kniess, C. T. (2019). Environmental training and developing individual environmental sustainability competences in Brazilian chemical sector companies. *Industrial and Commercial Training*, 51(7/8), 433–441.

de Bruin, A. (2016). Towards a framework for understanding transitional green entrepreneurship. *Small Enterprise Research*, 23(1), 10–21.

de Haan, G. (2006). The BLK ‘21’ programme in Germany: A ‘Gestaltungskompetenz’-based model for Education for Sustainable Development. *Environmental Education Research*, 12(1), 19–32. <https://doi.org/10.1080/13504620500526362>

de Oliveira Malta, S., & Calloni, H. (2018). A Educação Ambiental no Ensino de Administração – desafios e perspectivas. *Horizontes*, 36(2), 102–113.

Demirel, P., Li, Q. C., Rentocchini, F., & Tamvada, J. P. (2019). Born to be green: New insights into the economics and management of green entrepreneurship. *Small Business Economics*, 52(4), 759–771. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9933-z>

Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130–141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>

Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2014). Sustainability and HRM: An introduction to the field. In I. Ehnert, W. Harry, & K. J. Zink (Eds.), *Sustainability and Human Resource Management: Developing sustainable business organizations* (pp. 3–32). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-37524-8\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-642-37524-8_1)

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.

Elsbach, K. D., & Van Knippenberg, D. (2020). Creating high-impact literature reviews: An argument for ‘integrative reviews’. *Journal of Management Studies*, 57(6), 1277–1289. <https://doi.org/10.1111/joms.12581>

Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(spe), 183–196. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>

Galleli, B., & Hourneaux Junior, F. H. (2019). Human competences for sustainable strategic management: Evidence from Brazil. *Benchmarking: An International Journal*, 26(2), 452–469.

Galleli, B. F., Hourneaux Junior, F. H., & Munck, L. (2019). A proposal for the management of human competences for sustainability. *Revista de Administração FACES Journal*, 18(3), 8–26.

Hahn, T., Preuss, L., Pinkse, J., & Figge, F. (2014). Cognitive frames in corporate sustainability: Managerial sensemaking with paradoxical and business case frames. *Academy of Management Review*, 39(4), 463–487. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0341>

Haldar, S. (2019). Green entrepreneurship in the renewable energy sector – A case study of Gujarat. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 10(1), 115–139.



- Hesselbarth, C., & Schaltegger, S. (2014). Educating change agents for sustainability – Learnings from the first sustainability management master of business administration. *Journal of Cleaner Production*, 62, 24–36. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.03.042>
- Hoon, C. (2013). Meta-synthesis of qualitative case studies: An approach to theory building. *Organizational Research Methods*, 16(4), 522–556. <https://doi.org/10.1177/1094428113484969>
- Jerónimo, H. M., de Lacerda, T. C., & Henriques, P. L. (2020). From sustainable HRM to employee performance: A complex and intertwined road. *European Management Review*, 17(4), 871–885.
- Kuzma, E. L., Doliveira, S. L., & Silva, A. Q. (2017). Competencias para la sostenibilidad organizacional: Una revisión sistemática. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(spe), 428–444.
- Lambrechts, W., Gelderman, C. J., Semeijn, J., & Verhoeven, E. (2019). The role of individual sustainability competences in eco-design building projects. *Journal of Cleaner Production*, 208, 1631–1641. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.084>
- Lloret, A. (2016). Modeling corporate sustainability strategy. *Journal of Business Research*, 69(2), 418–425. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.047>
- MacDonald, C., & Norman, W. (2007). Rescuing the baby from the triple-bottom-line bathwater: A reply to Pava. *Business Ethics Quarterly*, 17(1), 111–114.
- MacDonald, L., & Shriberg, M. (2016). Sustainability leadership programs in higher education: Alumni outcomes and impacts. *Journal of Environmental Studies and Sciences*, 6(2), 360–370.
- Malik, S. Y., Cao, Y., Mughal, Y. H., Kundi, G. M., Mughal, M. H., & Ramayah, T. (2020). Pathways towards sustainability in organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management practices and green intellectual capital. *Sustainability*, 12(8), 3228. <https://doi.org/10.3390/su12083228>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Muñoz, P., & Cohen, B. (2018). Sustainable entrepreneurship research: Taking stock and looking ahead. *Business Strategy and the Environment*, 27(3), 300–322. <https://doi.org/10.1002/bse.2000>
- Pellegrini, C., Rizzi, F., & Frey, M. (2018). The role of sustainable human resource practices in influencing employee behavior for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1221–1232. <https://doi.org/10.1002/bse.2064>
- Ralph, M., & Stubbs, W. (2014). Integrating environmental sustainability into universities. *Higher Education*, 67(1), 71–90. <https://doi.org/10.1007/s10734-013-9641-9>



Rieckmann, M. (2012). Future-oriented higher education: Which key competencies should be fostered through university teaching and learning? *Futures*, 44(2), 127–135. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2011.09.005>

Roorda, N. (2010). *Sailing on the winds of change: The Odyssey to sustainability of the universities of applied sciences in the Netherlands* (Doctoral dissertation). Maastricht University.

Salgado, F. P., Abbott, D., & Wilson, G. (2018). Dimensions of professional competences for interventions towards sustainability. *Sustainability Science*, 13(1), 163–177.

Salman, M., Ganie, S. A., & Saleem, I. (2020). The concept of competence: A thematic review and discussion. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 717–742.

Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2016). Business models for sustainability: A co-evolutionary analysis of sustainable entrepreneurship, innovation, and transformation. *Organization & Environment*, 29(3), 264–289. <https://doi.org/10.1177/1086026616633272>

Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100708. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100708>

Sen, A. K. (2009). *The idea of justice*. Harvard University Press.

Sierdovski, M., Stefano, S. R., Zampier, M. A., Aparecida, E., & De Campos, R. (2017). Avaliação das competências individuais voltadas para a sustentabilidade: Um estudo de caso em uma empresa de tecnologia. *Espacios*, 38(40), 1–15.

Sterling, S., & Thomas, I. (2006). Education for sustainability: The role of capabilities in guiding university curricula. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 1(4), 349–370. <https://doi.org/10.1504/IJISD.2006.013735>

Urbaniec, M. (2018). Sustainable entrepreneurship: Innovation-related activities in European enterprises. *Polish Journal of Environmental Studies*, 27(4), 1773–1779.

Wiek, A., Withycombe, L., & Redman, C. L. (2011). Key competencies in sustainability: A reference framework for academic program development. *Sustainability Science*, 6(2), 203–218. <https://doi.org/10.1007/s11625-011-0132-6>

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.

Zeng, J. (2018). Fostering path of ecological sustainable entrepreneurship within big data network system. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(1), 79–95.