

COMPETÊNCIAS DE GERENTES DE PROJETOS SUSTENTÁVEIS

SKILLS FOR MANAGERS OF SUSTAINABLE PROJECTS

Maria do Carmo Assis Todorov

Mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – PMPA-GP/UNINOVE

E-mail: madu@sinsesp.com.br (Brasil)

Claudia Terezinha Kniess

Doutora em Ciência e Engenharia de Materiais pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Professora do Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – PMPA-GP/UNINOVE

E-mail: ctkniess@uninove.br (Brasil)

Cibele Barsalini Martins

Doutora em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – PPGA/UNINOVE

Professora da Universidade Nove de Julho – UNINOVE

E-mail: cibelebm@uninove.br (Brasil)

COMPETÊNCIAS DE GERENTES DE PROJETOS SUSTENTÁVEIS

RESUMO

O atual cenário de competitividade leva as organizações a buscarem novas estratégias, processos e modelos de gestão e o gerenciamento de projetos precisou levar em conta a sustentabilidade, segundo Carvalho e Rabechini (2011). Isto requer mudança de comportamento e para isto é preciso desenvolver competências necessárias e parcerias inovadoras entre a sociedade e a academia (Leeuw, Wiek & Buizer, 2012). Para atender a esta necessidade emergente, este trabalho tem como Objetivo Geral identificar quais as competências de Gerentes de Projetos são mais aderentes a sustentabilidade e os Objetivos Específicos são: a) Indicar as competências de um líder sustentável; b) Comparar estas competências com as competências de um gerente de projetos; c) Apresentar competências para gerentes de projetos sustentáveis. Metodologia: Por meio de uma pesquisa qualitativa exploratória e descritiva foi elaborada uma pesquisa com Gerentes de Projetos de 6 (seis) empresas praticantes da gestão socioambiental, empresas classificadas no Dow Jones (2012) e/ou ranqueadas no BenchMais (2011). Resultados: Com a revisão bibliográfica foi possível identificar as competências de um líder sustentável e compará-las com as competências de um gerente de projetos. Com o questionário validou-se as competências de um gerente de projetos sustentáveis.

Palavras-chave: Competências; Líder Sustentável; Gerente de Projetos.

SKILLS FOR MANAGERS OF SUSTAINABLE PROJECTS

ABSTRACT

The current competitive scenario leads organizations to seek new strategies, processes and management models and project management had to take into account sustainability, according to Carvalho and Rabechini (2011). This requires behavior change and for this we must develop necessary skills and innovative partnerships between society and academia (Leeuw, Wiek & Buizer 2012). To meet this emerging need, this paper aims to identify which General skills Project Managers are more adherent sustainability and Specific objectives are: a) Indicate the powers of a sustainable leader b) compare these competencies with the competencies a project manager, c) Presenting skills for managers of sustainable projects. Methods: Through a descriptive and exploratory qualitative research was elaborated a survey of project managers of six (6) business practitioners of environmental management, companies classified in the Dow Jones (2012) and / or the ranked BenchMais (2011). Results: With the literature review was possible to identify the skills of sustainable leadership and compare them with the skills of a project manager. With the questionnaire was validated skills of a manager of sustainable projects.

Keywords: Skills; Sustainable Leader; Project Manager.

1 INTRODUÇÃO

Grandes mudanças aconteceram na sociedade e no mundo do trabalho, principalmente nas décadas de 1980 e 1990 (Hobsbawm, 2011). Estas mudanças se refletiram na necessidade de aprimoramento da produtividade e da organização empresarial, resultando na consolidação do gerenciamento de projetos e a importância em desenvolver novas técnicas e ferramentas, levando a um crescimento na formação de profissionais especializados em gestão de projetos (Carvalho & Rabechini, 2011).

O atual cenário de competitividade leva as organizações a buscarem novas estratégias, processos e modelos de gestão. Nesse sentido, o gerenciamento de projetos precisou levar em conta a sustentabilidade, ou seja, não se pode pensar apenas nos aspectos econômicos, mas também ambiental e social, quando se gerencia um projeto (Carvalho e Rabechini 2011). Isto requer mudança de comportamento e para isto é preciso desenvolver competências necessárias e parcerias inovadoras entre a sociedade e a academia (Leeuw, Wiek & Buizer, 2012).

O desenvolvimento de competências pode contribuir para a mudança de atitude às práticas de trabalho, e também para a percepção da realidade, agregando valor a organização (Bitencourt, 2001).

Segundo Frame (1999), há três tipos de competências em gerenciamento de projetos: individuais, de equipe e da empresa. As competências individuais de um gerente de projetos, refere-se as aptidões e habilidades que apresentam na solução de problemas. Sendo que a percepção dos gerentes de projetos é superior às dos membros da equipe (Kiste & Moraes, 2011).

Para atender a esta necessidade emergente, este trabalho pretende responder a seguinte questão de pesquisa: Quais competências de Gerentes de Projetos são mais aderentes à projetos de sustentabilidade? O objetivo geral é identificar quais as competências de Gerentes de Projetos são mais aderentes a sustentabilidade e os objetivos específicos são: a) Indicar as competências de um líder sustentável; b) Comparar estas competências com as competências de um gerente de projetos; c) Apresentar competências para gerentes de projetos sustentáveis.

A estrutura de desenvolvimento deste artigo é composta por cinco seções. A Introdução, que apresenta a questão de pesquisa e objetivos deste trabalho. A Revisão Teórica dos polos: Competências de um Gerente de Projetos e Competências de um líder de sustentabilidade. Na seção três apresenta-se a Metodologia utilizada neste estudo. Na seção quatro a Análise dos Resultados e na seção cinco, as Considerações Finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nos últimos anos aumentou o interesse em desenvolver competências como fonte de vantagem competitiva (Ethiraj et al. 2005; Drejer & Riis, 1999). Somado ao desenvolvimento de competências, para aumentar a vantagem competitiva, está a importância do gerenciamento de projetos e a preocupação em encontrar respostas para os problemas ambientais (Rabechini & Carvalho, 2003).

2.1 COMPETÊNCIAS DE UM GERENTE DE PROJETOS

O conceito de competência para Le Boterf (1994) é determinado pela combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes pertinentes e desejadas a uma função. É saber agir com responsabilidade, transferindo conhecimento e sendo reconhecido pelos outros.

As mudanças de competências estão ligadas as mudanças de tecnologia e entre as definições de grupos de mudanças, Drejer (2000) define o grupo “mudanças sustentáveis”, em que ocorre a mudança de um nível de competência, para o próximo nível sem que a empresa perca sua liderança. O mercado permanece inalterado porque estas empresas são capazes de utilizar seu conhecimento adquirido, canais de mercado, tecnologias, cultura organizacional, permanecendo líderes.

Segundo alguns autores (Carvalho & Rabechini, 2011; Shenhar & Dvir, 2010; Kerzner, 2011), o gerenciamento de projetos envolve os seguintes aspectos: aplicação de conhecimentos, habilidades e ferramentas e processos de planejamento, execução e controle. Para Frame (1999), existem três tipos de competências em gerenciamento de projetos: as individuais, as de equipe e as da empresa, onde as competências individuais são as habilidades dos indivíduos na solução de problemas em projetos.

Nesse sentido, o gerente de projetos precisa ter as seguintes competências e habilidades: construção de equipes; liderança; resolução de conflito; competência técnica; planejamento; organização; empreendedorismo; administração; suporte gerencial; alocação de recursos (Kerzner, 1992).

Segundo Maximiano (1988), o gerente de projetos deve apresentar as seguintes habilidades: planejamento, administração de interfaces; articulação de acordos; administração de tecnologia; administração de equipes/pessoas; formulação de métodos e ser um implementador.

Vasconcellos e Hemsley (2002) definem da seguinte forma as competências de um gerente de projetos: capacidade para dividir autoridade; liderança; capacidade de comunicação; capacidade

para suportar ambiguidades; capacidade política; capacidade de adaptar-se a novos grupos; capacidade de desempenhar múltiplos papéis; atitude de colaboração; experiência matricial e; preferência por abrangência por tarefas.

Para Rabechini e Pessoa (2005), espera-se que o Gerente de Projetos domine e saiba aplicar as técnicas e ferramentas em gerenciamento de projetos, com uma visão ampla para liderar, alinhando os projetos às estratégias organizacionais e tenham habilidades gerenciais.

O conhecimento necessário de um gerente de projetos envolve conhecimentos relacionados à gerência geral, conhecimento e práticas específicas da área em que o projeto está sendo executado e gerência de projetos (PMBok, 2008).

2.2 COMPETÊNCIAS DE UM LÍDER DE SUSTENTABILIDADE

Segundo Elkington (2012), as empresas que não aceitarem o desafio de harmonizar os três pilares da sustentabilidade (econômico, ambiental e social) correm o risco da extinção. Barbieri (2010) corrobora ao colocar que as questões ambientais têm importante impacto sobre a competitividade das empresas. Para Frickmann (2007), crescimento econômico e qualidade ambiental podem andar juntas e trazer lucros para a organização, por conta do ganho de eficiência e de mercado, mas para isto é preciso mudança de comportamento.

Willard (2002) mostra que quando os colaboradores estão envolvidos com a sustentabilidade, há pelo menos 2% de aumento na sua produtividade, que gera aumento das receitas e redução de despesas com energia e resíduos. Kesser (2013) incentiva membros da equipe a pensar de forma holística, incentivando as pessoas a ver as coisas de forma diferente e mais sustentável, ou seja, levando a equipe a contribuir uns com os outros.

Para Voltolini (2011) os líderes em sustentabilidade apresentam atributos específicos que os diferenciam dos líderes convencionais de negócio. Partindo desta afirmação, Voltolini (2011) entrevistou 20 líderes empresariais, onde a princípio levantou que todos apresentam os atributos gerais da liderança contemporânea.

Os 20 líderes entrevistados apresentaram as seis características básicas, segundo Bennis (2010):

- a) Apaixonados pelo que fazem.
- b) Visão clara e orientada do que desejam realizar e força para persistir.
- c) Sabem conquistar a confiança dos outros.

- d) São íntegros.
- e) Tem curiosidade necessária para aprender.
- f) Ousadia para correr riscos e experimentar coisas novas.

Apresentam também as sete mega-habilidades de liderança, segundo Nanus & Bennis (1988):

- a) Visão de futuro.
- b) Controlam o ritmo da mudança.
- c) Preparam a organização para concretizar a visão desejada.
- d) Conseguem aprender sempre.
- e) Tem a iniciativa de fazer as coisas acontecerem.
- f) Incentivam a troca de ideia, a livre expressão e a confiança mútua.
- g) São justos, honestos, tolerantes, abertos e leais.

Segundo Voltolini (2011) o líder em sustentabilidade se encaixa na definição de “servo-líder” de Greenleaf (2002): flexível, ético, honesto e humilde, sempre disposto a ser útil e a ajudar, estimula o surgimento de outras lideranças, atua fortalecendo equipes, ouve as opiniões com atenção, respeita a diversidade de pontos de vista e sabe convocar os indivíduos.

Na Tabela 1 estão sintetizados os conhecimentos e habilidades de um líder de sustentabilidade, segundo os 20 entrevistados por Voltolini (2011).

Tabela 1 - Conhecimentos e Habilidades de um Líder Sustentável

CONHECIMENTOS	HABILIDADES
Compreensão das tendências relacionadas com os grandes temas da sustentabilidade.	Ser um facilitador e disseminador da sustentabilidade dentro e fora da organização, atuar como mentor entusiasmado, educador interessado dos <i>stakeholders</i> .
Profundo conhecimento da cadeia de valor, dos impactos socioambientais em cada elo e das formas de minimiza-los ou eliminá-los.	Transformar valores e crenças em planos de ação e práticas mais sustentáveis, saber “fazer acontecer” a sustentabilidade na empresa.
Domínio dos fundamentos técnicos das grandes questões da sustentabilidade, seus fenômenos e implicações práticas.	Comunicar ideias de sustentabilidade de forma clara, objetiva, direta, autêntica e entusiasmada.

Domínio dos fundamentos técnicos das grandes questões da sustentabilidade.	Mobilizar diferentes públicos de interesse, atrair seguidores, adeptos e simpatizantes para as causas, metas e projetos de sustentabilidade da empresa.
Domínio de indicadores, ferramentas, métricas e práticas que tornam tangíveis a gestão sustentável.	Converter o que seriam riscos para os clientes em oportunidades de negócios sustentáveis.
Sólida cultura geral e entendimento dos grandes temas da sustentabilidade, seus desafios e oportunidades em nível local e global.	Criar o futuro não apenas com base na leitura e análise do passado, mas de uma visão projetada pela empresa com a participação dos seus colaboradores e partes interessadas.
Noções de ecologia, ecoeconomia, ecoeficiência, gestão ambiental e desenvolvimento sustentável.	Pensar de modo sistêmico, com o olhar no longo prazo, enxergando a sustentabilidade em suas diferentes variáveis e correlações com o negócio.
Autoconhecimento implicando a identificação de potenciais e limites nos diferentes papéis exercidos pelo líder.	Analisar a sustentabilidade com base no todo e não só em um de seus aspectos, considerar o todo, tomando por base o conjunto mais amplo possível de visões, não se restringindo à óptica de uma comunidade.
	Julgar e promover ajustes entre o que é necessário (para o negócio) e o que é certo (para a sociedade e o planeta) fazer.
	Saber incorporar os diferentes públicos de interesse no planejamento baseado na convicção de que a sobrevivência de qualquer empresa depende da capacidade que ela tem de interagir de modo construtivo com eles.
	Reconhecer as dinâmicas da organização como um sistema vivo e atuar para torna-las saudáveis.
	Saber catalisar as energias e os talentos para a mudança necessária.

Fonte: Voltolini (2011)

Brown (2011) propôs 15 competências para o líder sustentável, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 - Competências de líderes em sustentabilidade

COMPETÊNCIAS DE LÍDERES DE SUSTENTABILIDADE	DESCRIÇÃO E NOTAS
Base da Sustentabilidade praticada de maneira profunda.	Honra o trabalho de sustentabilidade como uma prática espiritual, como uma expressão sagrada. Vê o trabalho de sustentabilidade como um veículo para a transformação de si mesmo, dos outros e do mundo. Agi a serviço dos outros e em nome de algo maior (por exemplo: universo, espírito, consciência, deus, inteligência coletiva, o vazio, a natureza).
Tomadores de decisão intuitiva	Usa formas de saber que não a análise racional para colher ideias profundas e tomar decisões rápidas. Capaz de acender facilmente a este tipo de informação por si só ou em conjunto e facilitar indivíduos e grupos para o fazer.
Agarra a incerteza com profunda confiança	Não quer saber para imaginar o mistério que está para surgir. Capaz de descansar humildemente diante do desconhecido, a ambiguidade e a mudança imprevisível, e não precisa "empurrar" para uma resposta ou solução imediata. Profundamente confiante, co-designers e navega por meio da incerteza.
Analisa e envolve o ambiente interno	Capaz de rapidamente se tornar consciente e responder apropriadamente a dinâmica psicológica em si mesmo, para que eles não influenciem indevidamente uma obra de sustentabilidade. Sintonia emocional profunda e as forças de personalidade orientada, capaz de "sair do caminho" e ser "energeticamente limpo" quando se envolver com outras pessoas.
Habita múltiplas perspectivas	Capaz de intelectual e emocionalmente manter diferentes perspectivas relacionadas com a questão da sustentabilidade, sem ser excessivamente ligado a nenhuma delas. Capaz de argumentar a posição e se comunicar diretamente a partir de diferentes pontos de vista. Estar aberto, curioso e convidativo para novas perspectivas, especialmente aquelas desafiadoras.
Dialoga com o sistema	Capaz de sentir repetidamente sobre o que é necessário para ajudar a desenvolver um sistema (por exemplo, torná-lo mais sustentável), experimentar diferentes intervenções (por exemplo, o protótipo; experiência; ideias iniciais), observar a resposta do sistema, e se adaptar de acordo. Capaz de olhar para o sistema, por meio dele, como parte do diálogo.

<p>Auto-transformação</p>	<p>Capaz de desenvolver-se de forma consistente ou criar o ambiente para o auto-desenvolvimento nos domínios intrapessoal, interpessoal e cognitiva, bem como de outras áreas. Com base em profundo auto-conhecimento, incluindo a dinâmica da personalidade e as questões de sombra. Capaz de criar comunidades e envolver mentores que sempre convidam / desafiam que um eu mais profundo venha à tona.</p>
<p>COMPETÊNCIAS DE LIDERES DE SUSTENTABILIDADE</p>	<p>DESCRIÇÃO E NOTAS</p>
<p>Criar condições de desenvolvimento</p>	<p>Capaz de criar as condições iniciais (por exemplo, meio ambiente), que apoie e / ou desenvolva desafio de indivíduos, grupos, culturas e sistemas. Capaz de perceber que o próximo passo de desenvolvimento pode ser para os outros ou para um sistema, e criar um terreno fértil ou uma intervenção que aumenta a probabilidade de desenvolvimento ou o aparecimento de novidade. Requer uma compreensão geral de como os indivíduos, grupos desenvolvem sistemas.</p>
<p>Mantem espaço</p>	<p>Capaz de efetivamente criar o espaço apropriado; para ajudar um grupo, mantendo a tensão das questões importantes. Capaz de manter o potencial energético do que é necessário no espaço, e/ou o que é necessário para o desenvolvimento dos indivíduos e coletividade envolvidos, criando assim o ambiente para o surgimento de respostas/ resultados e movimento de desenvolvimento.</p>
<p><i>Shadow mentoring</i></p>	<p>Capaz de apoiar os outros para ver e responder adequadamente seus problemas sombra psicológica e sua "programação" (por exemplo, suposições; crenças limitantes; projeções; histórias). Este não é um trabalho de psicoterapia, mas o uso de ferramentas de "manutenção" básicas, como o processo para tratar de questões de sombra.</p>
<p>Teoria de sistemas e sistêmico de pensamento</p>	<p>Entender os conceitos e a linguagem da teoria dos sistemas fundamentais. Ser capaz de aplicar sistemas de pensamento para compreender melhor as questões de sustentabilidade e apoiar o desenvolvimento de sistemas.</p>
<p>A teoria da complexidade e pensamento complexo</p>	<p>Entender os conceitos e a linguagem da teoria da complexidade fundamental, especialmente no que se refere à liderança. Ser capaz de aplicar o pensamento complexidade para entender melhor as questões de sustentabilidade e apoiar o desenvolvimento de sistemas adaptativos complexos.</p>

Teoria integral e reflexão integral	Entender os conceitos e a linguagem da teoria integral fundamental. Ser capaz de usar a teoria integral: avaliar ou diagnosticar uma questão de sustentabilidade e projetar uma intervenção, comunicações sob medida para diferentes visões de mundo, apoiar o desenvolvimento de si mesmo, com os outros grupos, culturas e sistemas.
Gestão de Polaridade	Compreender os conceitos e linguagem de gestão de polaridade fundamental. Ser capaz de reconhecer e engajar efetivamente polaridades importantes, tais como: subjetivo-objetivo, indivíduo-coletivo, racional-intuitivo; masculino-feminino; estrutura das dinâmicas; desafio de apoio e os detalhes das “grandes fotografias”.

Fonte: Brown (2011)

Com a mudança de pensamento de que as questões ambientais e sociais podem andar juntas com a dimensão econômica, sem trazer prejuízos às organizações, o sucesso em projetos dependerá desta visão ampla que contemple as três dimensões (Carvalho & Rabechini, 2011).

Para alcançar este objetivo é preciso que os gerentes de projetos tenham competências específicas voltadas a sustentabilidade.

3 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se por uma pesquisa qualitativa exploratória e descritiva. Segundo Gil (1996), a pesquisa exploratória proporciona maior proximidade com o problema, visando torná-lo explícito ou definir hipóteses, e a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Com o objetivo de apresentar as competências de um gerente de projetos sustentáveis, foi realizada uma pesquisa, por meio eletrônico, com Gerentes de Projetos de seis empresas praticantes da gestão socioambiental, segundo o Dow Jones (2012) e BenchMais (2011).

3.1 SUJEITOS DA PESQUISA

A Tabela 3 descreve os sujeitos da pesquisa.

Tabela 3 - Sujeitos da Pesquisa

EMPRESA	RAMO	FORMAÇÃO	CARGO
A	Indústria de Aço	Engenheiro Mecânico	Especialista em Gestão Ambiental
B	Indústria de Bebidas	Mestre em Adm.	Diretor de Sustentabilidade e Comunicação
C	Setor Financeiro	Tecnólogo em Processamento de Dados	Coordenador de Projetos
D	Petróleo e Gás	Engenheiro de Telec.	Gerente de Projetos
E	Indústria de Autopeças	Engenheiro Mecânico	Gerente de Lançamentos de Novos Produtos
F	Indústria de Cosméticos	Engenheiro Químico	Gerente Engenharia e Logística

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Por meio de uma revisão bibliográfica sobre Competências de um Gerente de Projetos e Competências de um Líder Sustentável buscou-se atingir os objetivos propostos. Esta revisão baseou-se principalmente em dois estudos sobre Líderes Sustentáveis de Brown (2011) e Voltolini (2011).

Após o cruzamento da revisão bibliográfica sobre Competências de um Gerente de Projetos e Competências de um Líder Sustentável chegou-se a 10 (dez) proposições que fundamentaram as perguntas realizadas com os seis Gerentes de Projetos.

As opiniões dos entrevistados serão registradas utilizando-se uma escala de Likert, variando de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a “discordo totalmente” e 5 corresponde a “concordo totalmente”.

3.2 PROPOSIÇÃO DA PESQUISA

A partir da revisão bibliográfica foram formuladas proposições, conforme Tabela 4, para elaboração das questões da pesquisa de campo.

Tabela 4 - Proposição da pesquisa

PROPOSIÇÕES	FUNDAMENTO TEÓRICO	QUESTÕES
Compreensão dos conceitos e das tendências relacionadas com os grandes temas da sustentabilidade.	Voltolini (2011); Brown (2011)	1. Compreende os conceitos e tendências relacionadas com os grandes temas da sustentabilidade?
Domínio de indicadores, ferramentas, métricas e práticas que tornam tangíveis a gestão sustentável.	Voltolini (2011)	2. Domina indicadores, ferramentas, métricas e práticas que tornam tangíveis a gestão sustentável?
Comunicar ideias de sustentabilidade de forma clara, objetiva, direta, autêntica e entusiasmada.	Voltolini (2011)	3. Comunica ideias de sustentabilidade de forma clara, objetiva, direta, autêntica e entusiasmada?
Pensar de modo sistêmico, com o olhar no longo prazo, enxergando a sustentabilidade em suas diferentes variáveis e correlações com o negócio.	Voltolini (2011)	4. Pensa de modo sistêmico, enxergando a sustentabilidade em suas diferentes variáveis e correlações com o negócio?
Analisar a sustentabilidade com base no todo e não só em um de seus aspectos.	Voltolini (2011)	5. Analisa a sustentabilidade com base no todo e não só em uma de suas dimensões?
Julgar e promover ajustes entre o que é necessário (para o negócio) e o que é certo (para a sociedade e o planeta) fazer.	Voltolini (2011)	6. Julga e promove ajustes entre o que é necessário (para o negócio) e o que é certo (para a sociedade e o planeta) fazer?
PROPOSIÇÕES	FUNDAMENTO TEÓRICO	QUESTÕES
Saber incorporar os diferentes públicos de interesse no planejamento baseado na convicção de que a sobrevivência de qualquer empresa depende da	Voltolini (2011)	7. Sabe incorporar os diferentes públicos de interesse no planejamento?

capacidade que ela tem de interagir de modo construtivo com eles.		
Usa formas de saber que não a análise racional para colher ideias profundas e tomar decisões rápidas.	Brown (2011)	8. Usa formas de saber que não a análise racional para tomar decisões rápidas?
Capaz de sentir sobre o que é necessário para desenvolver um projeto e torná-lo mais sustentável.	Brown (2011)	10. Sente sobre o que é necessário para desenvolver um projeto e torná-lo mais sustentável?

Fonte: Elaborado pelas autoras.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise dos dados obtidos com as entrevistas será dividida em três partes: (1) caracterização das empresas; (2) apresentação dos resultados das entrevistas; e (3) resultados das proposições.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

A caracterização das seis empresas escolhidas por serem praticantes de gestão sócio-ambiental, segundo Dow Jones (2012) e BenchMais (2011) são apresentadas a seguir.

Empresa A

A empresa A estudada é produtora de aço para as mais diversas aplicações — automóveis, eletrodomésticos, embalagens, construção civil e naval, entre outras. É a maior empresa produtora de aço da América Latina, com capacidade instalada para 15 milhões de toneladas/ano e conta com 29 unidades industriais para produção e/ou beneficiamento de aço no Brasil, Argentina, Costa Rica e Venezuela, com aproximadamente 21 mil empregados.

Empresa B

A empresa B é uma empresa de capital aberto, produtora de bens de consumo do Brasil. Atualmente é a maior empresa da América Latina com um valor de mercado de U\$120,1 bilhões.

Empresa C

A empresa C é brasileira, sediada em São Paulo, do setor financeiro, de economia mista, voltada ao setor de varejo e múltiplo, que oferece serviços de finanças e seguros a dezenas de milhões de clientes. Atua em mais de 27 países. É o maior banco do hemisfério sul.

Empresa D

A empresa D é uma estatal brasileira de economia mista, exploradora e produtora de petróleo e gás. Maior empresa da América Latina, a quarta maior empresa petrolífera de capital aberto do planeta e a quarta maior empresa de energia do mundo, estando presente em 27 nações diferentes. Produção média de 210 mil barris por dia de óleo e 17,9 milhões de m³ de gás.

Empresa E

A empresa E analisada é uma empresa global, líder em tecnologia de segurança, de capital aberto, com sede em Estocolmo, na Suécia. Tem mais de 80 instalações, com cerca de 50.000 funcionários em 29 países. Possui dez centros técnicos em nove países ao redor do mundo, com 21 pistas de testes.

Empresa F

A empresa F é brasileira e atua no setor de cosméticos e produtos de higiene pessoal, presente também na Argentina, Chile, Colômbia, México, Peru, Venezuela e França, com planos de expansão para os Estados Unidos da América. Mais de 6 mil colaboradores e um número estimado de 1,5 milhão de consultoras.

4.2 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

Na Tabela 5 é apresentado o resultado das entrevistas.

Tabela 5 - Apresentação dos resultados

QUESTÃO	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E	EMPRESA F
1	CT	CT	C	CT	C	CT
2	CT	CT	DT	C	C	CT
3	CT	CT	I	C	CT	CT
4	CT	CT	C	C	C	CT

QUESTÃO	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E	EMPRESA F
5	CT	CT	C	C	I	CT
6	CT	CT	CT	C	C	CT
7	CT	C	CT	C	CT	CT
8	CT	C	C	CT	C	C
9	CT	CT	C	CT	C	CT
10	CT	CT	C	CT	CT	CT

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Legenda: CT: Concordo Totalmente; C: Concordo; I: Indiferente; D: Discordo; DT: Discordo Totalmente.

A entrevista com Gerentes de Projetos de empresas classificadas no Dow Jones (2012) e/ou ranqueadas no BenchMais (2011) confirma que as competências de líderes sustentáveis levantadas são aderentes a gerentes de projetos. A análise dos dados mostrou que todos compreendem os conceitos e tendências relacionadas com os grandes temas da sustentabilidade. Apenas um não domina indicadores, ferramentas, métricas e práticas que tornam tangíveis a gestão sustentável e não comunica ideias de sustentabilidade de forma clara, objetiva, direta, autêntica e entusiasmada. Todos pensam de modo sistêmico, enxergando a sustentabilidade em suas diferentes variáveis e correlações com o negócio. Entre os seis gerentes, apenas um não analisa a sustentabilidade com base nas três dimensões. Todos julgam e promovem ajustes entre o que é necessário (para o negócio) e o que é certo (para a sociedade e o planeta) fazer e sabem incorporar os diferentes públicos de interesse no planejamento. Os seis também usam formas de saber que não a análise racional para tomar decisões rápidas e sentem sobre o que é necessário para desenvolver um projeto e torná-lo mais sustentável.

Pela revisão bibliográfica foi possível perceber que as competências de um líder sustentável são: flexibilidade, ética, honestidade e humildade, disposição a ser útil e a ajudar, estimula o surgimento de outras lideranças, atua fortalecendo equipes, ouve as opiniões com atenção, respeita a diversidade de pontos de vista e sabe convocar os indivíduos (Voltolini, 2011). Além da capacidade de dar uma visão sistêmica e até mesmo uma visão unitiva da realidade, gerenciar quadros conflitantes, perspectivas e emoções, e profundamente aceitar a si mesmo e aos outros, sem julgamento. Essas pessoas têm um profundo acesso à intuição e percebem a sua mente racional como uma ferramenta, não como um veículo dominante para compreender e organizar a realidade e são grandes agentes de mudanças (Brown, 2011).

Com a aplicação do questionário confirmou-se as competências do gerente de projetos sustentáveis, identificadas com a comparação entre as competências de um líder sustentável e um gerente de projetos: a) compreensão dos conceitos e tendências relacionadas a sustentabilidade; b) domínio dos indicadores, ferramentas, métricas e práticas que tornam tangíveis a gestão sustentável; c) comunicação de ideias de sustentabilidade de forma clara, objetiva, direta, autêntica e entusiasmada; d) pensamento sistêmico, enxergando a sustentabilidade em suas diferentes variáveis e correlações com o negócio; e) análise da sustentabilidade com base no todo e não só em uma de suas dimensões; f) julgamento e promoção de ajustes entre o que é necessário (para o negócio) e o que é certo (para a sociedade e o planeta) fazer; g) incorporação dos diferentes públicos de interesse no planejamento; h) uso de formas de saber que não a análise racional para tomar decisões rápidas; i) emocionalmente capaz de manter diferentes perspectivas relacionadas com a questão da sustentabilidade, sem ser excessivamente ligado a nenhuma delas; e j) sentimento sobre o que é necessário para desenvolver um projeto e torná-lo mais sustentável.

4.3 RESULTADOS DAS PROPOSIÇÕES

Na Tabela 6, apresenta-se o resultado das proposições, que de acordo com as entrevistas realizadas, foram todas validadas identificando assim as competências de um gerente de projetos sustentáveis.

Tabela 6 - Resultado das Proposições

PROPOSIÇÕES	VALIDADA	NÃO VALIDADA
P1. Compreensão dos conceitos e das tendências relacionadas com os grandes temas da sustentabilidade	X	
P2. Domínio de indicadores, ferramentas, métricas e práticas que tornam tangíveis a gestão sustentável.	X	
P3. Comunicar ideias de sustentabilidade de forma clara, objetiva, direta, autêntica e entusiasmada.	X	
P4. Pensar de modo sistêmico, com o olhar no longo prazo, enxergando a sustentabilidade em suas diferentes variáveis e correlações com o negócio.	X	

P5. Analisar a sustentabilidade com base no todo e não só em um de seus aspectos.	X	
P6. Julgar e promover ajustes entre o que é necessário (para o negócio) e o que é certo (para a sociedade e o planeta) fazer.	X	
P7. Saber incorporar os diferentes públicos de interesse no planejamento baseado na convicção de que a sobrevivência de qualquer empresa depende da capacidade que ela tem de interagir de modo construtivo com eles.	X	
P8. Usa formas de saber que não a análise racional para colher ideias profundas e tomar decisões rápidas.	X	
PROPOSIÇÕES	VALIDADA	NÃO VALIDADA
P9. Emocionalmente capaz de manter diferentes perspectivas relacionadas com a questão da sustentabilidade, sem ser excessivamente ligado a nenhuma delas.	X	
P10. Capaz de sentir sobre o que é necessário para desenvolver um projeto e torná-lo mais sustentável.	X	

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Constata-se com o resultado que estas podem ser algumas das competências que um gerente de projetos sustentáveis precisa desenvolver.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelo estudo realizado foi possível concluir que as competências de líderes sustentáveis são aderentes ao gerente de projetos sustentáveis, de empresas praticantes da gestão socioambiental.

Desta forma, organizações que buscam novas estratégias, processos e modelos de gestão, levando em conta a sustentabilidade, precisam desenvolver as competências levantadas, em seus gerentes de projetos.

A liderança e a capacidade de comunicação, entre outras, continuam sendo competências fundamentais para um gerente de projetos sustentáveis, mas além destas outras precisam ser

incorporadas, entre elas o domínio de indicadores e métricas voltados à gestão sustentável. Percebe-se ainda, que o lado ético e emocional, que levam em conta a intuição, além da preocupação e engajamento em fazer a coisa certa, envolvidos no conhecimento da sustentabilidade, precisam ser bem desenvolvidos pelos gerentes de projetos, para que suas ações contemplem as três dimensões da sustentabilidade.

Ao identificar como os líderes sustentáveis respondem aos desafios da sustentabilidade, e confirmar que estas competências são aderentes aos gerentes de projetos sustentáveis, é um caminho para mostrar como gerenciar projetos de forma mais sustentável.

Evidentemente os resultados e análises apresentados neste estudo não são definitivos, mas, o início de um estudo sobre as competências de um gerente de projetos sustentáveis. Assim, outro trabalho poderia ser realizado com as mesmas competências aqui identificadas e outras novas, a serem levantadas.

REFERÊNCIAS

- Barbieri, J. C. (2010). *Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos*. São Paulo: Saraiva.
- BenchMais (2011). *As 198 melhores práticas em gestão socioambiental do Brasil*. São Paulo: Mais Projetos.
- Bennis, W. (2010). *A essência do líder: o grande clássico de liderança*. Rio de Janeiro: Campus Elsevier.
- Bitencourt, C. C. (2001). *A Gestão de Competências: A Contribuição da Aprendizagem Organizacional*. 2001. 320 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Brown, B. C. (2011). *Conscious leadership for sustainability: How leaders with late-stage action logics design and engage in sustainability initiatives*. Human and Organizational Systems. Santa Barbara, Fielding Graduate University.

- Carvalho, M. M., & Rabechini, R. (2011). Fundamentos em gestão de projetos - Construindo competências para gerenciar projetos. São Paulo: Atlas.
- Dow Jones. (2012). Dow Jones Sustainability Index 2012. Recuperado em 30 julho, 2013, de <http://www.sustainability-indexes.com>.
- Drejer, A. (2000). How can we define and understand competencies and their development? *Technovation*, Amsterdam, v.21, n.3, p.135-146.
- Drejer, A.; Riis, J.O. (1999). Competence development and technology. How learning and technology can be meaningfully integrated? *Technovation*, Amsterdam, v.19, n.10, p.631-644.
- Elkington, J. (2012). Sustentabilidade, canibais com garfo e faca. São Paulo: M.Books.
- Ethiraj, S. K., P. Kale, M. S. Krishnan, J. V. S. (2005). Where do capabilities come from and how do they matter? A study in the software services industry. *Strategic Management J.* 26(1) 25–45.
- Frame, J.D. (1999). Project management competence: building key skills for individuals, teams and organizations. San Francisco: Jossey-Bass.
- Frickmann Young, C. E. (2007). Sustentabilidade e Competitividade: O Papel das Empresas. (Portuguese). *Revista de Economia Mackenzie*, 5(5), 87-101.
- Gray, N.S. (2001). Behavior Competencies: a model for professional development – Are they really important to good project management. *Project Management Institute Annual Seminars & Symposium*.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Gil, A. C. (2006). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Hobsbawm, E. (2011). *Da Revolução Industrial Inglesa ao Imperialismo*. São Paulo: Forense Universitária.
- Kerzner, H. (2001). *Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling*. New York: John Wiley & Sons, inc.
- _____ (2011). *Gerenciamento de Projetos. Uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle*. São Paulo: Blucher.
-

- Kessler, H. J. (2013). Shifting Mindsets and Awakening Possibility. *Environmental Design & Construction*, 16(4), 38-40.
- Kiste, G.; & Moraes, R. O. (jul/dez 2011). Competências em Gestão de Projetos de TI. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, São Paulo, v. 2, n. 2, p 166-183.
- Le Boterf, G. (1994). *De la compétence*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Leeuw, S., Wiek, A., Harlow, J., & Buizer, J. (2012). How much time do we have? Urgency and rhetoric in sustainability science. *Sustainability Science*, 7115-120. doi:10.1007/s11625-011-0153-1.
- Maximiano, A.C.A. (abr/jun 1988). O gerente de projetos: um “ator” com vários personagens. *Revista de Administração*, São Paulo, v.23, n2, p.93-98.
- Nanus, B. & Bennis, W. (1988). *Líderes: Estratégia para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra.
- PMbok (2008). *A guide to the project management body of knowledge PMI - Project Management Institute*.
- Rabechini Jr, R. & Pessoa, M.S.P. (Jan./Abr. 2005). Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. *Revista Produção*, v. 15, n. 1, p. 034-043.
- Rabechini Jr, R. & Carvalho, M. M. (Jan./Jun. 2003). Perfil das competências em equipes de projetos. *RAE-eletrônica*, Volume 2, Número 1.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2010). *Reinventando Gerenciamento de Projetos*. São Paulo: M.Books.
- Valeriano, D. L. (1998). *Gerência em projetos: pesquisa, desenvolvimento e engenharia*. São Paulo: Makron Books.
- Vasconcellos, E. P. G. de; Hemsley, J. (2002). *Estrutura das Organizações*. São Paulo: Pioneira Thomson.
- Voltolini, R. (2012). *Líderes Sustentáveis. O que aprender com quem fez ou está fazendo a mudança para a sustentabilidade*. São Paulo: Senac.
- Willard, B. (2002). *The Sustainability Advantage*. New York: New Society Publishers.

Data do recebimento do artigo: 12/08/2013

Data do aceite de publicação: 04/10/2013