

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

MAGALE MENDEL

COMPETÊNCIAS PARA GESTORES CONDUZIREM ORGANIZAÇÕES À
SUSTENTABILIDADE

PORTO ALEGRE

Ano 2011

Magale Mendel

COMPETÊNCIAS PARA GESTORES CONDUZIREM ORGANIZAÇÕES À
SUSTENTABILIDADE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Empresas, pelo MBA em Gestão Empresarial, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientadora: Profa. Dra. Ieda Rhoden

Porto Alegre

Ano 2011

“Seja a mudança que você quer ver no mundo” (Gandhi)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	6
1.2 OBJETIVOS	7
1.2.1 Objetivo geral	7
1.2.2 Objetivos específicos	7
1.3 JUSTIFICATIVA	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	9
2.1 SUSTENTABILIDADE E GESTÃO.....	9
2.1.1 Um Mundo em Mudanças	9
2.1.2 Sustentabilidade Organizacional	10
2.1.3 O Gestor da Sustentabilidade	13
2.2 AS COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS E INTRAPESOAIS	16
2.2.1 Conceito e abordagens sobre Competência	16
2.2.2 Visão Sistêmica como competência gerencial	19
2.2.3 Ética como competência gerencial.....	20
2.2.4 Liderança como competência gerencial.....	20
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	22
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	22
3.2 UNIDADE CASO	22
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	22
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	23
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	23
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO	24
4.1 AES SUL E SUSTENTABILIDADE NA EMPRESA.....	24
4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	27
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	29
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
REFERÊNCIAS	35
ANEXOS	39

1 INTRODUÇÃO

Decorrente do fortalecimento da proposta de um desenvolvimento sustentável presencia-se, desde o final do século XX, crescimento de conscientização para uma evolução mais humanizada e sustentável. Conceito que alcançou destaque inusitado a partir da década de 1990, tornando-se um dos termos mais utilizados para se definir um novo modelo de desenvolvimento (LOUZADA). Realidade que exige de entidades públicas e privadas, com ou sem fins lucrativos, gestores capazes de comandar as organizações à superação dos novos paradigmas.

A partir deste contexto, a principal motivação para esta pesquisa é explorar a temática, em forte expansão e que constitui uma preocupação mundial, a sustentabilidade no âmbito organizacional. Designadamente, pesquisar as competências interpessoais e intrapessoais que se tornam essenciais aos Gestores que atuam nas questões da sustentabilidade, ao conduzir a organização aos objetivos das dimensões ambientais, econômicas e sociais.

Intitulada “Competências para Gestores conduzirem organizações à sustentabilidade”, a pesquisa baseia-se em consultas bibliográficas, revistas, artigos, Relatórios de Sustentabilidade e apóia-se na visão de autores como Peter Drucker, com referência ao papel da gerência, e Fela Moscovici, com referência a competências interpessoais e intrapessoais, entre outros que abordam esses temas.

Estrutura-se o trabalho da seguinte forma: primeiramente se justifica o estudo proposto e se apresentam os objetivos. No capítulo 2 aborda-se uma estrutura teórica, no qual se trata da Sustentabilidade, da Gestão e das Competências Interpessoais e Intrapessoais que se tornam essenciais aos Gestores, ao conduzir a organização para a sustentabilidade. O capítulo 3 apresenta a metodologia usada. No capítulo 4 analisa-se, em forma de estudo de caso, a realidade da temática abordada no âmbito da organização AES Sul e, para finalizar, no capítulo 5 apresentam-se as conclusões.

Se tiveres interesse em conhecer sobre os temas sustentabilidade, gestão e competências interpessoais e intrapessoais na condução da gestão sintam-se convidado a apreciar este estudo.

1.1 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Após séculos de desenvolvimento que tem se mostrado nocivo a todo ecossistema, um novo modelo baseado nas premissas ambiental, social e econômica, leva organizações e executivos a adotarem novas estratégias na gestão. Com esta participação, conduzem a sustentabilidade a novas perspectivas e desafios, inserindo-o num movimento de contínua construção conceitual que, até o momento, tem como maior consenso produzido e conhecido “o atendimento das necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades” (MELLO).

A despeito disso, o contexto interconectado e globalizado vem acompanhado de mudanças profundas nas organizações e sociedade em termos de valores e comportamentos. Para isso, competências configuram-se importantes para os Gestores alcançarem a sustentabilidade organizacional. Valle (2006) considera que a gerência cumpre a função de apresentar resultados; contudo para que essa possa se tornar eficaz, precisa possuir competências interpessoais e intrapessoais que garantam tais resultados.

Para Resende (2003), Valle (2006) e Moscovici (2003)

Por competência interpessoal e intrapessoal, entende-se a habilidade de mediar eficazmente às necessidades relacionais e situacionais; ou seja, levar em conta as necessidades pessoais (ou interpessoais) de forma que esta cumpra com as exigências no contexto em que estão inseridas.

Por isso, para compreender esta realidade na prática, uma empresa do setor da energia elétrica fará parte desta pesquisa pelos fatores, a saber: grande interferência e dependência do meio ambiente; impacto sobre o bem estar da sociedade, distribuindo energia elétrica à população. Empresa do grupo americano *AES Corporation*, a AES Sul é uma concessionária do serviço público de energia elétrica. Com sede em Porto Alegre, atende a 118 municípios gaúchos distribuindo energia a 1.150.514 clientes (Relatório de Sustentabilidade de 2010).

Criada em 1997 como uma sociedade anônima de capital aberto, no Brasil, a empresa faz parte do Grupo AES Brasil, formado por duas distribuidoras de energia (AES Sul e Eletropaulo), duas empresas de telecomunicações (AES Com Rio e AES Eletropaulo Telecom), duas geradoras de energia (AES Tietê e AES Uruguaiana) e uma comercializadora de energia (AES *Infoenergy*).

Para a AES Sul, sua posição estratégica à sustentabilidade está pautada na busca pela melhoria contínua de todos os seus processos e, principalmente, das pessoas que a compõem. Caravantes, Panno e Kloeckner (2004) concordariam, afinal, para eles a organização renovadora é aquela que se dispõe a mudar sua estrutura em resposta às necessidades e alterações do ambiente.

Realidade que gera, aos gestores voltados às questões da sustentabilidade, inúmeros desafios. Peter Drucker (2001) afirma que a gerência das organizações no novo milênio terá como preocupação

Equilibrar três dimensões da corporação: uma organização econômica, uma organização humana e uma organização social. Cada um dos três modelos de corporação desenvolvidas nos últimos 50 anos do século passado acentuava uma das dimensões e subordinava as outras duas (p.14).

Se gerenciar a sustentabilidade é desafio de constante superação, exigindo dos gestores competências interpessoais e intrapessoais, questiona-se como problema de pesquisa: quais competências interpessoais e intrapessoais tornam-se essenciais aos Gestores voltados às questões da Sustentabilidade organizacional?

A presente pesquisa tem como viés motivador responder a esta pergunta.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar competências interpessoais e intrapessoais que se tornam essenciais aos Gestores voltados às questões da sustentabilidade organizacional da AES Sul.

1.2.2 Objetivos específicos

- a. Identificar as estratégias dos Gestores para disseminação do conceito da sustentabilidade na organização.
- b. Observar as competências interpessoais e intrapessoais dos Gestores ao traduzir os princípios da sustentabilidade em ações concretas.
- c. Verificar se a organização investe no desenvolvimento de competências interpessoais e intrapessoais dos Gestores.

1.3 JUSTIFICATIVA

A sustentabilidade tornou-se fundamental à gestão, em especial, com maior consciência da humanidade em relação à atual degradação ambiental, desigualdade social e econômica. Até poder-se-ia considerar que esta é uma maneira da Terra manifestar-se, “implorando” estagnação de ações insustentáveis.

Seja a consideração que for. Atuar em prol da sustentabilidade é emergente e conhecer como os gestores que estão voltados às questões da sustentabilidade implantam as propostas organizacionais – com base em suas competências interpessoais – em ações concretas, justifica esta pesquisa.

Estudar as competências interpessoais e intrapessoais dos Gestores da organização AES Sul torna-se agradável, pois a sustentabilidade é um tema que está inserido no planejamento estratégico da empresa. Conhecer este mundo é motivo de aprendizagem para levar a futuros estudos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O capítulo da fundamentação teórica conceitua a sustentabilidade, apresenta a gestão num mundo em mudanças e cita competências interpessoais e intrapessoais que se tornam importantes aos gestores da sustentabilidade.

2.1 SUSTENTABILIDADE E GESTAO

*Depois de termos dominado os ventos, as ondas, as marés, a gravidade,
vamos explorar as energias do amor. Nessa ocasião, pela segunda vez
na história do mundo, o homem descobrirá o fogo.*

Teilhard Chardin

A abordagem de sustentabilidade tem raízes diferentes e, portanto, vários significados. Neste capítulo, se dará uma abordagem limitada da literatura sobre a sustentabilidade inserida num mundo organizacional.

2.1.1 Um mundo em mudanças

Se há uma palavra que possa caracterizar as últimas décadas é a mudança e, o que talvez mais choque a humanidade é o fato de que tais mudanças não são apenas alterações dos procedimentos tradicionais, mas também, processadas com profundidade e radicalidade.

Ao fazer-se um balanço do século XX, constata-se que aproximadamente a cada três décadas uma nova ciência ou uma inovação tecnológica surge como rompante, gerando enormes modificações na economia e na sociedade como um todo. Como exemplo, Panno e Kloeckner (2004) relembram a evolução da química, em 1899, com a disponibilidade para a população da Aspirina Bayer; a física, em 1904 com a proposta da Teoria da Relatividade; a tecnologia da informação, em 1951, com a propagação da televisão; e a biotecnologia que, desde 1953, apresenta descobertas de DNA.

Frente a estes exemplos de mudanças, não há dúvida que a humanidade está num rumo de futuro aberto, imprevisível e sem retorno. Aprender a lidar com esta realidade pode ser umas das poucas opções, senão, a única. Para saber qual é a tendência, Peter Drucker (2001) realizou algumas constatações, entre elas, que a Alemanha, terceira potência econômica no planeta, por volta do ano de 2030, os adultos acima dos 65 anos corresponderão a quase a metade da população. O mesmo está previsto para o Japão. Ou seja, devido ao

envelhecimento progressivo das sociedades, em poucas décadas os idosos representarão uma força política significativa, a aposentadoria passará a ser assunto da maior preocupação, a imigração será tema quente, especialmente nos países europeus e as indústrias de maior crescimento serão aquelas voltadas para a educação continuada dos adultos já educados (DRUCKER, 2001).

Tais considerações estão previstas. Enquanto isso há uma mudança significativa com a qual a sociedade já convive: a globalização. Esta definiu o mundo de um sistema econômico internacional, em que a unidade de análise era os países individualmente considerados, para uma visão global e interconectada. O fenômeno da globalização avança a passos bastante rápidos e nenhuma região do mundo estará imune a ele. E, este novo paradigma de uma visão global exige que as organizações reflitam mais profundamente sobre os seus negócios. Tema este que será abordado mais a frente.

O inusitado não são as mudanças, afinal, elas sempre existiram. O que está a gerar uma turbulência a sociedade é a velocidade com que acontecem e, neste ambiente, às empresas não há alternativa a não ser empreenderem um processo de reestruturação de seu funcionamento. Esta, uma verdade talvez chocante e difícil de ser aceita. Ou as organizações rapidamente se conscientizam da necessidade de implantar reformulações profundas em sua forma de atuação ou terão de ceder lugar a outras, mais conscientes e capazes de responder as exigências do novo milênio.

Este novo estilo vem acompanhado de por uma transformação profunda em termos de pensamento e valores de reducionismo para uma visão do todo, do raciocínio linear para o raciocínio não-linear, da quantidade para a qualidade, da competição para a parceria, da expansão ilimitada do crescimento econômico e da exploração de recursos naturais para a sustentabilidade de recursos naturais. Enfim, para Peter Drucker (2001) “a gerência das organizações no novo milênio terá novas preocupações”, o que gera a necessidade de competências gerenciais para uma velocidade de resposta e adaptação.

2.1.2 Sustentabilidade Organizacional

A sustentabilidade procura harmonizar a humanidade, o desenvolvimento e a Terra. Em 1987, o conceito passou a ser assumido pela ONU e, sob a coordenação da primeira ministra da Noruega Gro Brundland, se publicou o documento Nosso Futuro Comum. É lá

que aparece a definição tornada clássica: “sustentável é o desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades”.

Mais tarde, em 1994, esse conceito foi ampliado para um modelo de mudança social que ficou conhecido como o *Triple Bottom Line* ou Tripé da Sustentabilidade – integração entre as dimensões econômica, humana e ambiental. Este modelo de mudança social parte da idéia de que as organizações devem medir o valor que geram, ou o que destroem, nas dimensões econômica, social e ambiental (SUSTAINABILITY, 2008; ELKINGTON, 1999).

Há uma quantidade crescente de auditorias e relatórios em que este tripé é usado, por exemplo, o *Global Reporting Initiative* (GRI) que tenta trazer um pouco de harmonização entre estas três dimensões da sustentabilidade. A figura 1 mostra o conceito de sustentabilidade, segundo o Tripé da Sustentabilidade, em suas três dimensões propostas por Elkington (1999).



Fonte: ELKINGTON (1999 apud ALMEIDA, 2006)

Assim, sustentabilidade são um modelo de gestão de negócios que visa, a um só tempo, o desenvolvimento econômico, a promoção social e a proteção dos recursos naturais do planeta. “Os negócios precisam ser gerenciados não apenas do ponto de vista financeiro, mas, também, considerando aspectos sociais e ambientais” (ELKINGTON, 1999).

Para Giannetti (Revista Brasil Sustentável, 2007), do ponto de vista empresarial, a sustentabilidade é “mais do que viável, é indispensável”. Porque uma estratégia de negócio não-sustentável pode ser autodestrutiva, principalmente porque sustentabilidade tem tudo a ver com escolhas no tempo, pois é a busca do equilíbrio entre os valores do passado, do presente e do futuro. Para a conquista da sustentabilidade, “é necessário que se combinem três requisitos, que se aplicam tanto aos indivíduos, como às organizações: capacidade de antevisão, estratégia e implementação”. (Revista Brasil Sustentável, 2007)

Dyllick, T. & Hockerts (2002) definem a sustentabilidade em contexto organizacional como

Satisfazer as necessidades dos interessados diretos e indiretos de uma empresa, tais como acionistas, empregados, clientes, grupos de pressão e comunidades, sem comprometer sua capacidade de atender às necessidades para as partes interessadas futuro também. (p.131)

Ou seja, as exigências da sustentabilidade no mundo contemporâneo são desafiadoras e enfrentar os desafios é a única maneira de aumentar a garantia de futuro (FRANCO, 2007) e elenca os quatro grandes desafios da sustentabilidade:

1. A empresa como agente de desenvolvimento - Junto ao tema sustentabilidade, o conceito de desenvolvimento assumiu uma nova concepção, o que conduziu empresas de décadas a adotarem novas missões. Como exemplos, as maiores empresas de faturamento ou lucratividade de 20 anos atrás, deixaram de existir passaram por processos de reinvenção organizacional para manterem a sustentabilidade empresarial, investindo em todos os fatores do desenvolvimento: sociais, humanos, econômicos e naturais.
2. Gestão para a sustentabilidade - Uma empresa isolada jamais poderá alcançar sustentabilidade. Somente redes podem ser sustentáveis. Para alcançar a sustentabilidade, a empresa deve fazer uma gestão adequada da rede de seus *stakeholders*, voltada para o seu próprio desenvolvimento e para o desenvolvimento do mundo onde seus parceiros atuam. Os laços entre a empresa e a sociedade podem ser fortalecidos e direcionados para o desenvolvimento por meio de uma adequada gestão da sua rede de *stakeholders*, compreendendo seus proprietários e acionistas e dirigentes, seus funcionários, seus fornecedores, outras empresas e organizações coligadas ou parceiras, o público alvo de suas ações de responsabilidade social, seus clientes e consumidores de modo geral e as populações afetadas pela sua atuação.

3. A empresa com uma causa - transformando empregados em agentes voluntários do desenvolvimento da empresa e do mundo onde a empresa atua. Nenhuma empresa poderá se tornar sustentável por razões exclusivamente empresariais. As empresas devem ter uma causa, devem contar com trabalho voluntário de seus colaboradores em torno dessa causa.

4. O empresário como autor político - Empresas numa realidade social complexa não têm como abrir mão da política, tem que saber articular politicamente os seus interesses e, sobretudo, a sua causa.

Para Voltolini (2011), além dos desafios acima mencionados, o mais importante passo, é romper a inércia. “Sustentabilidade exige um novo jeito de pensar e de agir. É preciso pensar diferente, ter valores como princípio”. Neste contexto, a aplicação da sustentabilidade, além de ser emergente, exige gestores com competências gerenciais para conduzir a organização a objetivos propostos em prol da sustentabilidade organizacional. No capítulo que segue, buscam-se conhecer competências interpessoais e intrapessoais importantes aos gestores que estão voltados as questões da sustentabilidade.

2.1.3 O Gestor da Sustentabilidade

Como citado no decorrer deste estudo, o ambiente está mudando, mudando sempre, e cada vez com maior velocidade. Paralelo a isso, as organizações buscam se atualizar de todas as mudanças científicas e tecnológicas, econômicas e políticas, para manterem-se no mercado. Afinal, o paradigma atual, de se ter uma visão global, faz com que as organizações acabem focando o conjunto de benefícios que provêm para a sociedade. Para isso, organizações e seus Gestores precisam adotar padrões e referenciais e globais para as suas decisões e implantar uma estratégia para rapidamente integrarem-se ao todo, tanto a nível local como mundial.

Gerenciar este mundo organizacional é um verdadeiro desafio, que necessita de estratégias e competência. Ou seja, “ser um líder visionário, ético e um estrategista organizacional permite gerir os esforços dos colaboradores visando o alcance dos objetivos organizacionais” (CARAVANTES, PANNO E KLOECKNER, 2004).

Em estudo realizado no Brasil pela Korn/Ferry Interacional, líder global em soluções para gestão de talentos executivos, indicaram competências essenciais aos gestores de

sustentabilidade, abordando o perfil do profissional. E, conforme Ana Fontes (2009), as questões são:

Compreender o negócio – necessidade de compreensão da dinâmica da companhia em suas mais amplas dimensões;

Inspirar as pessoas – capacidade de promover engajamento, comprometimento e envolvimento de um universo grande e diverso de pessoas formado pelos colaboradores e também pelos *stakeholders*;

Comunicar com eficiência – é fundamental que os executivos sejam capazes de se comunicar com muita clareza, sabendo adaptar seu discurso para diferentes interlocutores, sempre priorizando o diálogo;

Agir com honra e caráter – o profissional precisa demonstrar comprometimento com o que precisa ser feito, muitas vezes servindo de exemplo e transmitindo uma visão convincente e coerente.

Percebe-se que as competências selecionadas estão relacionadas ao papel central do gestor nas organizações e que, pelo seu papel no ambiente macro é capaz de firmar pontes com interlocutores diversos. Para Fontes (2009), pode-se definir esse profissional como um ‘generalista estratégico’ nas organizações, integrando a estratégia de longo prazo das mesmas. A pesquisa, além de realizar o perfil do Gestor da Sustentabilidade, constatou também que:

1. Este novo profissional já tem posição destacada nas empresas norte-americanas e européias. Os fatores influenciadores para a criação de uma área de Sustentabilidade nas empresas são diversos e múltiplos. Eles podem ser resultado da iniciativa do fundador ou CEO, pressão do mercado ou do consumidor ou ainda da aderência ao contexto de Códigos de Ética, de Conduta e *Compliance*. Fica claro, porém, que o objetivo principal está na busca pela inserção no mercado mundial – globalizado -, visando atender as exigências de práticas sustentáveis nas instituições.
2. Como o fenômeno da criação de uma área dedicada nas organizações ainda é muito recente nas empresas brasileiras, não houve tempo hábil para a formação e preparação de profissionais especializados. Segundo os dados do estudo, o perfil do gestor de Sustentabilidade nas empresas é bastante diversificado: 27% são administradores, 27% de engenheiros e 20% de jornalistas. Os 28% restantes se dividem igualmente entre

economistas, agrônomos, profissionais de relações públicas e graduados em Ciências Sociais.

3. Nos mercados mais maduros, esse profissional já é uma figura estratégica e está diretamente ligado ao CEO. No Brasil ainda não. Entretanto, “existem boas perspectivas e observa-se um crescimento da demanda por este profissional”, explica Silvia Sigaud sócia diretora da Korn/Ferry responsável pela subprática de Sustentabilidade. “Existem, porém, setores que saíram na frente, como Papel & Celulose. Isso acontece por terem uma cadeia de valor grande e complexa que, forçosamente, traz o tema para a pauta do dia de todo corpo diretivo”, complementa.
4. Em termos de experiência, a pesquisa revela que a atuação destes gestores está diretamente relacionada ao foco que a Sustentabilidade tem na empresa. Empresas do setor da indústria, por exemplo, tendem a relacionar as práticas com questões de Meio Ambiente, enquanto as do setor de Serviços tratam do tema pelo âmbito mais social. Isso é compreensível quando se leva em consideração o segmento, o ambiente competitivo, a atividade fim e a cultura das organizações. Entretanto, o modelo também contribui para que poucas empresas abordem – de fato - o tema de maneira ampla e holística, diminuindo o impacto de sua atuação.
5. Outra particularidade abordada no estudo é o entendimento que os profissionais da área têm em relação ao seu futuro profissional. As opiniões se dividem em dois pólos. No primeiro, estão aqueles que acreditam que seu papel tem um prazo de validade até que as práticas e cultura da Sustentabilidade sejam absorvidas pela organização. Outros, no entanto, enxergam sua atuação como estratégica na busca pela excelência nas empresas e percebem um aumento da importância em longo prazo.

Tendo em vista as competências interpessoais e intrapessoais importantes aos gestores na condução da organização à sustentabilidade, aborda-se a seguir seus conceitos.

2.2 AS COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS E INTRAPESOAIS

"A mente que se abre a uma nova idéia jamais voltará ao seu tamanho original. "

(Albert Einstein, cientista, 1879-1955)

Frente ao cenário competitivo e a necessidade constante de capacitação do quadro gerencial para acompanhar e gerar as mudanças, a questão das competências vem despertando o interesse tanto da área acadêmica como gerencial. Neste contexto, o desenvolvimento de competências possui um papel significativo na medida em que contribui para a formação das pessoas e para a mudança de atitudes em relação às práticas do trabalho, ou mesmo, para a percepção da realidade, buscando agregar valor à organização.

Conforme Coopers e Lybrand (1997), o processo de mudança só ocorre quando muda a forma de pensar e agir dos membros da organização. No estudo que segue, escreve-se mais sobre estas mudanças, além de abordar as competências interpessoais e intrapessoais.

2.2.1 Conceito e abordagens sobre Competência

No contexto gerencial, o conceito de competência começou a ser construída com Richard Boyatzis. Segundo Wood e Payne (1998, p.23), "Boyatzis foi a primeira pessoa a usar o termo competência. Seu livro, *The Competent Manager: a Model for Effective Performance* iniciou o debate acerca do tema competências". O modelo de Boyatzis baseia-se na explicação de atributos que norteiam a construção de um perfil ideal de gestor. Com base nesta construção inicial, muitos conceitos e abordagens surgiram, como:

"Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização". BOYATIZIS (1982, p.23)

"Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinadas coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade". BOOG (1991, p. 16)

"A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve se referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho". SPENCER E SPENCER (1993, p.9)

“Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa”. SPARROW E BOGNANNO (1994, P.3)

“O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidade, experiências, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade”. MOSCOVICCI (1994, p. 26)

“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”. RUAS (1999, p.10)

Com base nestes conceitos, as competências estão relacionadas a aspectos como habilidades, atitudes, aptidão, capacidade de mobilizar e buscar resultados. No contexto organizacional percebe-se que as competências passam a ser desenvolvidas por meio de treinamentos com a proposta de enfatizar aspectos conceituais da empresa em termos de estratégia, negócio e competitividade e, também, à formação e desenvolvimento das pessoas.

As competências organizacionais sempre direcionarão uma abordagem estratégica à questão de competências gerenciais. Destaca-se, neste sentido, a importância da articulação entre a estratégia da empresa e a formação e capacitação do Gestor, permitindo um melhor desempenho no conjunto de habilidades, capacidade de inovação, *know-how*, compreensão de mercado, dados e informações acessíveis.

Já, as competências pessoais, Moscovici (1994) salienta que estas podem ser analisadas sob o prisma das competências técnicas e das competências interpessoais, ambas fundamentais para o desenvolvimento do ser humano. Entretanto, o primeiro refere-se às habilidades de como lidar com a máquina e, o segundo, refere-se à habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada um e às exigências da situação.

Para Velde (1996), muitos esforços de treinamento centralizam-se no behaviorismo, o que privilegia a formação de atributos genéricos e que não fazem sentido para as pessoas. Caravantes, Panno e Kloeckner (2004) complementam

Que os programas de treinamento de executivos têm sido extremamente deficientes porque os próprios elaboradores de tais programas partem de um pressuposto extremamente simplista, o que basta que as pessoas adquiram novos conhecimentos para que automaticamente sejam capazes de mudar. Esquece que o comportamento resultante é algo mais complexo, produto também dos valores e motivações dos executivos (p.40-41).

Tal contexto leva programas de treinamento e desenvolvimento nas organizações a serem estruturadas de forma não-sistêmica, privilegiando a maximização da aprendizagem individual e não a otimização da aprendizagem coletiva. E, inseridas nesta realidade, muitas pessoas em postos de gestão ainda está sob a influência de um modelo de “controle e comando”, numa forma de liderança autocrática que enfraquece significadamente a força natural inerente na organização.

Situação esta que está em processo de mudança dentro de muitas organizações. Para Caravantes (2002), a excelência do Gestor está voltada a capacidade de transformar idéias e desejos em realidade concreta. E acrescenta que o novo milênio carece de humanos capazes de:

- a. Postura centrada na eficácia, isto é, nos resultados de sua organização;
- b. Sensibilidade ao ambiente externo;
- c. Capacidade de identificar e solucionar problemas;
- d. Lançar mão de todos os recursos – políticos, tecnológicos, financeiros e materiais – de forma a levar ao efeito pretendido;
- e. Competência interpessoal, pois se o produto de seu trabalho visa ao homem e é feita através de pessoas;
- f. Competência técnica;
- g. Alta tolerância à mudança e à ambigüidade, mantendo a capacidade de avaliar os resultados obtidos por sua organização e de corrigir sempre que necessário;
- h. Capacidade de refletir em ação, confiando não apenas em teorias em modelos pré-elaborados, mas também em sua própria sensibilidade;

- i. Capacidade psicológica inerente ao indivíduo de separar a si mesmo de seu ambiente interno e externo, alcançando um nível de pensamento conceptual e, portanto, de liberdade;
- j. A capacidade de, embora todos os sistemas tendam à desagregação, sempre é possível administrá-los.

Como já abordado, o mundo organizacional está em constante processo de mudança. Philip Kotler *in* Marketing para o século XXI citava: “Há dois tipos de empresa: as que mudam e as que desaparecem.” Ou seja, Gestores da Sustentabilidade carecem, além de compreender este mundo mutável, liderar as pessoas da organização no envolverem-se com responsabilidade nas transformações necessárias.

Cotidiano este que, além do conhecimento técnico, leva em consideração as competências interpessoais e intrapessoais. Como já definidas anteriormente, podem ser definidas, de uma maneira geral, como a habilidade para mediar de maneira eficaz às relações entre a necessidade das pessoas e as exigências do ambiente em que estão inseridas (MOSCOVICI, 2003; RESENDE, 2003; FLEURY, 2004). Celso de Souza e Souza (2010) define as competências

Como saber e querer fazer comportamentos de relacionamento onde prevalecem o respeito e o entendimento entre as partes. A competência interpessoal só é adquirida por meio do autoconhecimento. Se você não conhece a si mesmo, dificilmente compreenderá o outro.

Como objetiva esta pesquisa, no que segue descreve-se habilidades que se destacam as funções dos Gestores da Sustentabilidade: visão sistêmica, ética e liderança.

2.2.2 Visão Sistêmica como competência gerencial

O mundo contemporâneo globalizado e interconectado está. Mas sociedade e organizações, na íntegra, não acompanham esta realidade. Tomam consciência da visão global, mas há quem ainda age como se suas ações insustentáveis não tivessem conseqüências em nível mundial. A busca de uma compreensão maior, de uma visão global e sistêmica é emergente e, reconhecer que o todo é muito mais do que a mera soma das partes, possibilita transformar a forma de pensar, decidir e agir.

Como citado anteriormente, sociedade e organizações têm reconhecimento de que os desafios destes novos tempos exigem soluções que transcendem em muito as soluções convencionais que têm sido usadas até hoje. Afinal, são inúmeras as evidências de que muitas

das receitas tradicionais já não funcionam num mundo que parece se transformar a cada segundo. Mas salienta-se que este reconhecimento não basta. Necessita-se de ações que sejam de acordo.

Gestores voltados às questões da sustentabilidade carecem desta capacidade de olhar ao todo para atuar em partes. No mundo complexo em que se vive, compreender as propriedades das partes a partir da dinâmica do todo, é paradigma a ser superado e carece do aporte das competências interpessoais e intrapessoais.

2.2.3 Ética como competência gerencial

No cotidiano escuta-se: “faço o que todo mundo faz”. Mas nem se precisa dizer que um erro não justifica outro. Outros afirmam “só faço o que é certo”. Mas certo na opinião de quem? Muitas vezes, ser ético é contrariar os costumes e a moral vigente. É transformar inclusive o que se considera bom, seja sob a ótica individual ou coletiva.

Para Migliori (2008), ética corresponde ao diálogo da pessoa com a própria consciência. Por isso, não basta empresas adotarem boas práticas e um conjunto de boas intenções. Torna-se necessário analisar do que provem tomar determinada atitude e estar atento aos impactos provocados.

Vencer a transição para o todo interconectado causa profunda mudança em termos de pensamentos e valores. Assim, ser ético torna-se competência inter e intrapessoal importante para realizar e conduzir as pessoas da organização a realizar as melhores escolhas, respeitando as dimensões da sustentabilidade.

2.2.4 Liderança como competência gerencial

Para Andrew Savitz (2008) a busca pela sustentabilidade é uma maneira da empresa inovar. E complementa que desenvolver e reforçar lideranças preocupadas com a sustentabilidade é um passo para implantar e modificar a cultura da empresa rumo à sustentabilidade. Liderança esta que para Robins (2003); Dubrin (2003) e Uribe (2001) é a capacidade de influenciar o grupo, inspirar confiança e apoio no alcance de resultados.

A liderança pode ser de maneira formal, quando o líder realiza função gerencial ou administrativa, ou informal, quando a liderança se dá a partir da capacidade individual de influenciar os demais membros da organização e que acontece fora da estrutura formal da empresa.

Para Robins (2003); Dubrin (2003) e Uribe (2001) alguns elementos são necessários à atuação do líder:

Inteligência emocional: a autoconsciência (auto-avaliação realista e senso de humor voltado para autocrítica);

Autogerenciamento (capacidade de lidar bem com as mudanças e a ambigüidade);

Automotivação (alta motivação para o cumprimento de sua função e comprometimento com o trabalho);

Empatia (habilidade de gerar e reter talentos e lidar com as diferenças culturais)

Habilidades sociais (capacidade de influenciar, competência na construção e no trabalho com equipes).

Segundo Chiavenato (2004) e Robbins (2002), a gerência, por intermediar as relações de trabalho entre os objetivos fixados pela direção e os meios utilizados pela equipe operacional, atua como mediadora, assumindo o papel de direcionar, conjugar esforços, motivar, avaliar, comunicar, liderar o grupo de pessoas responsáveis e dependentes do resultado. Tendo em vista tais aspectos, Dubrin (2003) ressalta que

ao lidar diretamente com as pessoas, a principal ferramenta gerencial deve ser a liderança. Pois essa possui uma dimensão influenciadora quando positivamente de motivação, no alcance dos resultados e sentimento de estabilidade do grupo de trabalho. Ao contrário, gera conseqüências de relação liderados-chefia, baixa produtividade, re-trabalho e pouca coesividade grupal.

Assim sendo, conduzir a humanidade ou equipes de trabalho rumo à conscientização e ações que impactam positivamente nos resultados esperados, quando se trata da sustentabilidade, é competência interpessoal e intrapessoal de grande importância.

No estudo de caso que segue, avalia-se liderança da organização ao conduzir todas as equipes e indivíduos aos propósitos da sustentabilidade. Além de atenderem-se as competências interpessoais e intrapessoais dos Gestores voltados às questões da sustentabilidade, se conhecerá as opiniões deles sobre a visão sistêmica, ética e liderança.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Nesta pesquisa utiliza-se o método de estudo de caso, o qual pode ser considerado descritivo. Já as características de um estudo descritivo são o relato detalhado e a rica descrição de um fenômeno social, envolvendo sua configuração, estrutura, atividades, mudanças no tempo e relacionamento com outros fenômenos, que ilustrem a complexidade da situação. Estudos essencialmente descritivos apresentam informações sobre fenômenos poucas estudadas e geram uma base de dados para futuros estudos comparativos e de formulação de teoria (GODOY, 2005). Este foi o método mais adequado encontrado para a pesquisa deste estudo de caso.

3.2 UNIDADE DE CASO

A Unidade Caso foi de uma organização – multinacional – selecionada após o contato inicial com o representante da área de Sustentabilidade, que confirmou ter gestores voltados às questões da sustentabilidade. Foram três os Gestores indicados para as entrevistas e dois os que se dispuseram em responder as perguntas questionadas.

Como citado no início da pesquisa, a Unidade Caso foi a empresa AES Sul, concessionária do serviço público de energia elétrica que atua no mercado centro-oeste, fronteira e metropolitana no Estado do Rio Grande do Sul, atendendo a 118 municípios e distribuindo energia a 1.150.514 clientes cativos. A empresa foi criada em 1997 como uma sociedade anônima de capital aberto e integra o Grupo AES Corporation, uma das maiores empresas do globo na geração e distribuição de energia elétrica.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Os dados foram obtidos por meio de duas fontes de evidências: respostas a questionários e análise de relatórios da sustentabilidade. As perguntas foram elaboradas a partir da estrutura da fundamentação teórica e dos objetivos específicos, fornecendo uma linha mestra para a formulação. Com as perguntas dirigidas aos Gestores o objetivo principal foi compreender e saber das opiniões deles sob a temática abordada e como a conduz na empresa. (no Anexo A encontra-se o Roteiro da Entrevista na íntegra)

Para Godoy (2006) “objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse” é adequado para apreender a compreensão do mundo do entrevistado e as elaborações que ele usa para fundamentar suas opiniões e crenças.

Na organização, foram entrevistados os membros gestores voltado às questões de sustentabilidade. Todas as entrevistas foram transcritas integralmente para posterior análise. Também, foram analisados os seguintes documentos: i) relatórios de sustentabilidade 2010; ii) dados disponíveis no site da organização e na mídia em geral.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A técnica utilizada foi a análise de conteúdo, já que se visava compreender as competências interpessoais e intrapessoais por detrás de cada condução de resposta dos Gestores e escolha da organização, ao direcioná-la a sustentabilidade. Para Bardin (1997), a análise de conteúdo é aplicada quando

Mensagens obscuras que exigem uma interpretação, mensagens com um duplo sentido cuja significação profunda só pode surgir depois de uma observação cuidadosa ou de uma intuição carismática. Por detrás do discurso aparente, geralmente simbólico e polissêmico, esconde-se um sentido que convém desvendar.

E define a análise de conteúdo como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Foram descritas as informações coletadas para realizar as possíveis relações entre as competências interpessoais e intrapessoais dos Gestores, voltados às questões da sustentabilidade.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Uma limitação deste tipo de pesquisa é a não possibilidade de generalizar. Outra limitação deste estudo foi a carência de bibliografia que relacione à sustentabilidade e que fosse com a qualidade acadêmica. A indisponibilidade dos Gestores, a quem foram direcionados os questionários, respondessem foi outra limitação deste estudo de caso.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO

Neste capítulo, apresenta-se a estrutura da AES Sul e algumas das características de sustentabilidade da empresa. Após, analisa-se a pesquisa aplicada.

4.1 AES SUL E SUSTENTABILIDADE NA EMPRESA

Em 2010, a empresa AES Sul definiu que sua plataforma de sustentabilidade contemplasse cinco temas estratégicos: segurança; geração de energia sustentável; eficiência no uso de recursos; inovação em produtos e serviços; e desenvolvimento e valorização de colaboradores, fornecedores e comunidades. Para cada um deles foi criado um plano de ação e metas estabelecidas para o período de 2011 a 2015. Com tais iniciativas, registradas no Relatório de Sustentabilidade, a empresa pretende garantir o desenvolvimento de seus negócios, relatando os temas relacionados à responsabilidade socioambiental e econômica da empresa.

Com referência ao Relatório de Sustentabilidade, a empresa publicou-o pelo quinto ano consecutivo sob as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI), contando com a participação de colaboradores, fornecedores, clientes e representantes de diferentes setores da sociedade.

Parte do Grupo AES Brasil, a AES Sul atende 118 municípios em uma área de 99.512 km², distribuindo energia elétrica para 1.181.376 clientes cativos nas classes industrial, comercial, residencial, rural e outras. Em 2010, a empresa comercializou 7.873 GWh* de energia, gerando um lucro líquido de R\$ 199,4 milhões. Sociedade por ações de capital aberto com sede social em Porto Alegre (RS), a empresa finalizou 2010 com uma força de trabalho composta por 1.291 colaboradores próprios e 1.771 terceirizados, distribuídos em quinze unidades operacionais, três centros de Operação (Sistema Elétrico, Treinamento e Desenvolvimento e Manutenção de Equipamentos Especiais) e uma sede administrativa. Seu perfil tem por:

Visão: Ser a melhor concessionária de distribuição de energia elétrica do Brasil.

Missão: Satisfazer a sociedade por meio da prestação de serviços e soluções em energia, atuando de maneira segura e socialmente responsável.

Valores:

- Segurança em primeiro lugar;
- Agir com integridade;
- Honrar compromissos;
- Buscar a excelência;
- Realizar-se no trabalho.

Em 2010, a AES Sul conquistou pela primeira vez o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), confirmando-se como referência em excelência em gestão. O alinhamento e o envolvimento dos profissionais no processo de gestão são as principais razões do reconhecimento, que consolida o Grupo AES Brasil e mostra que foi alcançado um nível elevado de maturidade na gestão. Por isso, a empresa investe continuamente no refinamento do processo de planejamento estratégico e na excelência da gestão.

Para manter este patamar, a empresa adota um compromisso formalizado para envolver os colaboradores na estratégia da companhia, o que é fundamental para garantir o comprometimento e a dedicação de todos. Por isso, além de multiplicar a estratégia por meio de treinamentos, palestras e reuniões de equipe, a AES Sul utiliza o contrato de gestão: um documento firmado entre a empresa e o colaborador, para formalizar os compromissos e associar, em conjunto com a administração de desempenho, as metas à remuneração variável para propiciar um ambiente de alto desempenho.

Outro item que se destaca é a valorização aos profissionais. A AES Sul oferece oportunidades para que seus colaboradores possam crescer profissionalmente, seguindo o plano de recursos humanos, elaborado durante o Ciclo de Planejamento Estratégico a partir da análise das necessidades e habilidades dos colaboradores. Além de procurar garantir condições para que cada um se sinta realizado, útil e motivado no ambiente de trabalho, a empresa ainda se preocupa com a qualidade de vida no âmbito pessoal e oferece atividades sociais e culturais – muitas extensivas a familiares. A empresa também oferece programas de educação continuada e de recrutamento interno e investe na atualização permanente da força de trabalho.

Na gestão do desempenho, o processo envolve fases de auto-avaliação, avaliação pelos pares e subordinados (no caso das lideranças) e avaliação pelo gestor, subsidiado pela análise e comentários dos demais envolvidos. O modelo de avaliação está estruturado em oito competências para não executivos: técnica e funcional; direcionamento para resultados; solução de problemas; trabalho em equipe; iniciativa; relacionamento; segurança; comprometimento com a companhia e com a prática dos Valores do Grupo AES Brasil. Para os profissionais em cargos executivos, são agregadas outras competências inerentes ao exercício da liderança, relacionadas à visão de negócios, ao pensamento global e à gestão de pessoas.

Para manter seu pessoal atualizado e trabalhando de forma segura, a AES Sul investiu em uma média de 118 horas de treinamento por colaborador, número 1,03% maior do que os treinamentos aplicados no ano anterior. Dentre os principais temas debatidos estiveram ética, saúde e segurança e desenvolvimento de lideranças.

A AES Sul divide seus programas de treinamento e capacitação em quatro categorias:

Desenvolvimento de lideranças: prepara líderes para responder com agilidade aos desafios da organização, gerenciar seus colaboradores no alcance de metas e disseminar a cultura e os Valores da empresa. A AES *Corporation* possui uma parceria com a Darden School of Business, da Universidade de Virgínia (EUA), universidade de prestígio internacional na gestão de negócios, com o objetivo de treinar lideranças com ênfase em gestão. São programas específicos para o desenvolvimento de líderes e o aprimoramento em áreas funcionais estratégicas para os negócios da AES. Os cursos são realizados em regime de imersão e, dependendo da natureza do curso, em até duas semanas.

Bolsas de Estudo para Programas de Educação continuada e Idiomas: oferece bolsas de estudos para cursos de graduação, ensino técnico e pós-graduação, cujo conteúdo esteja de acordo com a estratégia da organização. A empresa possui, ainda, parcerias com instituições de ensino em cursos de educação continuada. Há, ainda, um programa de bolsa de estudo para curso de graduação e técnico, com o objetivo de capacitar colaboradores para oportunidades internas. A empresa concede, ainda, cursos de idioma para os

colaboradores que atuam em cargos que demandam o aprendizado de outra língua.

Seminários e workshops: a AES Sul promove a participação dos seus colaboradores em seminários e workshops externos. Também são ministrados seminários, palestras e workshops internos, além de cursos de informática e de auto-desenvolvimento, por meio de e-learning e da TV Corporativa.

Treinamento Técnico-operacional: para os níveis operacionais, existem três grupos de treinamento. O primeiro busca atender à legislação específica que regulamenta o setor elétrico e representa 20% da grade anual da capacitação técnica-operacional; o segundo visa prover os colaboradores com as capacitações básica, mínima e obrigatória para os profissionais das áreas operacional, administrativa, técnica e comercial (representando aproximadamente 70% do volume da capacitação técnica); o terceiro é relativo à especialização para funções de gerenciamento e controle dos processos, princípios de gestão básica de pessoas e atividades de integração. Nesse nível, foram fornecidos treinamentos específicos de segurança, normas e procedimentos para todos os ingressantes no posto de trabalho.

Em anexo o Relatório de Sustentabilidade 2010 apresenta, na íntegra, a estrutura e as diretrizes que a AES Sul respeita de acordo com a *Global Reporting Initiative*. Na seqüência apresenta-se e analisam-se os resultados da pesquisa realizada junto aos Gestores voltados às questões da Sustentabilidade da empresa.

1.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Apurado do Relatório de Sustentabilidade 2010

Categoria/título	Evidências
Plataforma de estratégias à sustentabilidade da empresa	Segurança; geração de energia sustentável; eficiência no uso de recursos; inovação em produtos e serviços; e desenvolvimento e valorização de colaboradores, fornecedores e comunidades.
Diretrizes para o Relatório de Sustentabilidade	<i>Global Reporting Initiative (GRI)</i>

Missão	Satisfazer a sociedade por meio da prestação de serviços e soluções em energia, atuando de maneira segura e socialmente responsável.
Excelência da Gestão	A empresa investe continuamente no refinamento do processo de planejamento estratégico e na excelência da gestão.
Desenvolvimento dos profissionais	Aos profissionais em cargos executivos, são agregadas outras competências inerentes ao exercício da liderança, relacionadas à visão de negócios, ao pensamento global e à gestão de pessoas. Treinamentos com foco na ética, saúde e segurança e desenvolvimento de lideranças.

Apuração dos questionários dos Gestores da Sustentabilidade e Meio Ambiente da AES Sul

Categoria/título	Evidências
Sustentabilidade na AES Sul	Vem sendo fortalecido através de uma política interna na empresa; vem sendo aplicado de dentro para fora, pois os colaboradores precisam entender o tema para poder aplicá-lo no trabalho, iniciando pela alta liderança.
Disseminação da sustentabilidade	Em reuniões de desempenho; planejamento estratégico; Minuto Bom Dia Segurança; dia voluntariado; no papel de liderança o gerente catalisa o tema; no incentivo dos colaboradores à reflexão.
Iniciativas para desenvolvimento das competências interpessoais e intrapessoais	A empresa disponibiliza programas de treinamentos, disponibiliza cursos internos e externos, faz mapeamento das competências direcionando as pessoas aos projetos e processos corretos.

Principais competências interpessoais e intrapessoais aos Gestores da Sustentabilidade	Liderança, pró-atividade, ética, conhecimento, visão estratégica de negócio, facilidade de trabalhar em grupo, relacionamento interpessoal
Aspectos que dificultam e facilitam o desenvolvimento de competências interpessoais e intrapessoais	-Dificultam: falta de foco; não finalizar processos; muitos desafios. -Facilitam: planejamento estratégico; acompanhamento do desempenho.
Gestão de competências	A melhoria destas ocorre ao fortalecer o processo de identificação de talentos e incentivar para desenvolver a habilidade da liderança.
Liderança, ética e visão sistêmica aos Gestores da Sustentabilidade	São essenciais aos Gestores das diferentes áreas. Há elementos que as complementa como a facilidade de comunicação, relacionamento interpessoal, habilidade de construir e programar em grupo.
Desafios para implantar e traduzir iniciativas de sustentabilidade em ações concretas	Atuar por processos; identificar processos críticos; ter planejamento estratégico; atuar diretamente com partes interessadas de forma pró-ativa; nivelar o tema e disseminar entre todos os departamentos; proporcionar a livre discussão e relacionar a estratégia de negócios. Gestores líderes, éticos e terem ampla visão facilitam a superação dos desafios.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O conceito de sustentabilidade na geração e distribuição de energia está se multiplicando em todo o mundo e fazendo com que, cada vez mais, as pessoas se preocupem em realizar um consumo consciente. Essa mudança no estilo de vida das pessoas e organizações demanda por bens e serviços produzidos de forma sustentável. Esta, que de

forma simplificada, é o atendimento das necessidades das gerações atuais sem comprometer a possibilidade da satisfação das gerações futuras, levando em consideração o ambiental, social e econômico.

Inserida neste contexto mundial com crescente fortalecimento da proposta de um desenvolvimento sustentável, a AES Sul busca destacar-se na sociedade por meio da prestação de serviços e soluções em energia com uma plataforma de estratégias que atendem as dimensões da sustentabilidade. Para garantir este reconhecimento entre as governanças e clientes, a empresa se referencia as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI) para a realização do Relatório de Sustentabilidade, auditoria esta que tenta trazer um pouco de harmonização entre estas três dimensões da sustentabilidade, segundo a abordagem *Bottom Line*. ELKINGTON (1999)

Para Giannetti (2007) uma estratégia de negócio não-sustentável seria autodestrutiva. Ele também complementa que para a conquista da sustentabilidade é necessário que se combinem três requisitos que se aplicam tanto aos indivíduos, como às organizações: capacidade de antevisão, estratégia e implementação. Concorde-se que para a conquista da sustentabilidade torna-se necessário, também, investir no indivíduo.

Por isso, pesquisa de saber quais as essenciais competências interpessoais e intrapessoais tornam-se essenciais aos gestores voltadas às questões da sustentabilidade. Será que a AES Sul considera estas competências importantes e investe no desenvolvimento destas para que os gestores tornam-se capazes de conduzir a organização a resultados efetivos e sustentáveis?

Teoricamente há várias definições sobre competências. Para Sparrow e Bognanno (1994) elas representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa. Para Moscovici (1994) o desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidade, experiências, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade.

Como as competências em questão são as interpessoais e as intrapessoais, Valle (2006) tem um parecer de que a gerência cumpre a função de apresentar resultados, contudo para que essa possa se tornar eficaz, precisa possuir competências interpessoais e

intrapessoais que garantam tais resultados. Mas afinal, quais são as essenciais aos Gestores envolvidos nas questões da sustentabilidade?

Ao analisar os resultados, constatou-se que a AES Sul investe, além de numa plataforma de estratégias que contemple a segurança, a geração de energia sustentável, a eficiência no uso de recursos, inovação em produtos e serviços, também, no desenvolvimento e valorização de seus gestores garantindo que eles tenham as competências fundamentais para comandar a organização à superação de novos paradigmas.

Ao questionar os Gestores da AES Sul sobre quais competências interpessoais e intrapessoais consideram essenciais para gerenciar suas equipes e disseminar o tema da sustentabilidade, a liderança, a pró-atividade, o conhecimento, a visão estratégica de negócio, a facilidade de trabalhar em grupo e o relacionamento interpessoal foram consideradas importantes. A liderança, a ética e a visão sistêmica são essenciais aos Gestores que lidam com a sustentabilidade e aos Gestores das mais diferentes áreas.

Constatou-se que a empresa destina aos profissionais em cargos executivos horas de treinamento e oferece cursos de especializações com Universidades parceiras para desenvolver outras competências inerentes ao exercício da liderança, relacionadas à visão de negócios, ao pensamento global e à gestão de pessoas, permite compreender a importância que a empresa agrega ao desenvolvimento das competências gerenciais, entre elas as interpessoais e intrapessoais de seus gestores. Investimentos que se tornam importantes para a implantação e disseminação da sustentabilidade na organização, conforme cita a Gerente de Sustentabilidade sobre a sustentabilidade: “ela vem sendo fortalecida através de uma política interna, aplicada de dentro para fora, ou seja, disseminando o tema entre os colaboradores para aplicá-lo no trabalho, iniciando pela alta liderança”.

Ou seja, para a empresa desenvolver a competência da liderança torna-se fundamental, pois ao gestor compete, além de saber como fazer e o quando agir, de fato ter liderar a ação. Robins (2003); Dubrin (2003) e Uribe (2001) confirmam que influenciar o grupo, inspirar confiança e apoiar no alcance de resultados deve ser perfil do líder.

Além da liderança, como citado anteriormente, a empresa enfatiza que os profissionais em cargos executivos também tenham as competências interpessoais e intrapessoais relacionadas à visão de negócios e ao pensamento global desenvolvidas. Afinal, acredita-se

que o sucesso de uma organização está intimamente ligado a seu desempenho, além da relação parceira com toda cadeia de fornecedores e produtiva para que possam se mover na mesma velocidade e competência rumo à sustentabilidade. Portanto, a visão global dos negócios permite aos gestores voltados às questões da sustentabilidade, em meio a um contexto globalizado, ter conhecimento do negócio como um todo e permite agir em determinada parte, resultando em escolhas não prejudiciais ao negócio, ambiente e sociedade.

Para a empresa analisada, liderança e visão global são competências interpessoais e intrapessoais essenciais, mas a competência da ética a essas agrega valor. Para a AES Sul, a postura ética frente a escolhas e comportamentos define a possibilidade de manter a sustentabilidade dos negócios, o que para Migliori (2008) corresponde tornar necessárias as empresas analisar do que provêm tomar determinada atitude e estar atento aos impactos provocados. Para a Gerente da Sustentabilidade da AES Sul: “não basta ter visão estratégica se não houver escolhas dos gestores que sejam éticas.” Por isso, a empresa investe no desenvolvimento da ética entre os seus colaboradores e adota as diretrizes GRI para a realização do Relatório de Sustentabilidade.

Ao constatar que a liderança, a visão global e a ética são competências interpessoais e intrapessoais desenvolvidas pela AES Sul para os gestores voltados às questões da sustentabilidade, analisa-se a estratégia deles disseminarem-na. Conforme os Gerentes da Sustentabilidade e Meio Ambiente a disseminação da sustentabilidade ocorre em reuniões de desempenho, com o planejamento estratégico, no Minuto Bom Dia Segurança e em dia de voluntariado.

Para Moscovici (1977) e Valle (2006), os gerentes são líderes que atuam no sentido de impulsionar o grupo na execução de suas metas. Ao questionar a Gerente da Sustentabilidade sobre a importância da atuação dos Gestores com liderança, ela define:

o gestor deve atuar de maneira a motivar sua equipe, a fim de conseguir atingir os resultados necessários para o bom desempenho da organização. Deve, portanto, estar atento às técnicas que viabilizem o comprometimento da equipe com a tarefa desempenhada.

Os desafios para implantar e traduzir iniciativas de sustentabilidade em ações concretas irá existir. Franco (2007) diria que as exigências da sustentabilidade no mundo contemporâneo são desafiadoras e enfrentar os desafios é a única maneira de aumentar a garantia de futuro. Para os executivos da AES Sul que participaram deste estudo, atuar por processos, identificar os processos críticos, ter planejamento estratégico, atuar diretamente

com partes interessadas de forma pró-ativa, nivelar o tema e disseminar entre todos os departamentos, proporcionar a livre discussão e relacionar à estratégia de negócios é o meio para enfrentar os desafios. Frente a este contexto, a Gerente da Sustentabilidade da AES Sul menciona que gestores líderes, éticos e de ampla visão facilitam a superação de desafios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi realizado tendo como objetivo principal a identificação das competências interpessoais e intrapessoais essenciais aos Gestores voltados às questões da sustentabilidade da organização AES Sul. Percebeu-se através desta pesquisa que as competências interpessoais e intrapessoais como a liderança, a visão global e a ética são essenciais à atuação gerencial por possibilitarem um relacionamento eficaz dos gestores com os demais membros da equipe de trabalho ao conduzir os negócios da organização à sustentabilidade.

Constatou-se também com esta pesquisa que os Gestores voltados às questões da sustentabilidade na AES Sul assumem um papel cada vez maior de catalisar o tema, visando satisfazer as necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades. E que, o Gestor da Sustentabilidade é um profissional caracterizado como ponto central nas organizações em países desenvolvidos.

Outro aspecto a ser pontuado é o ambiente estruturado pela empresa, que investe continuamente no refinamento do processo da excelência da gestão e no desenvolvimento de seus profissionais. Com uma plataforma de estratégias definidas, os Gestores encontram apoio para disseminar processos voltados às questões da sustentabilidade. Quanto aos investimentos na educação e desenvolvimento de seus profissionais a empresa busca manter seus gestores e colaboradores aptos a atuarem e conduzirem a empresa à sustentabilidade.

Dentre todas as literaturas pesquisadas, as competências interpessoais e intrapessoais destacaram a visão global para relacionarem sistematicamente as causas e conseqüências; a ética, quanto às escolhas e as ações a serem realizadas garantindo o melhor à empresa e ao ambiente no qual ela está inserida; e a liderança, para através desta instituir relações produtivas e harmoniosas em busca de resultados positivos à organização.

Além disso, constatou-se que as questões relacionadas ao capital social (Humano) e ambiental (natural) hoje são os assuntos de maior amplitude global, tanto no que se refere à abordagem dos processos técnicos envolvidos e dos impactos ambientais causados, como também pela importância dada pela mídia e pelos consumidores finais.

Baseado nisso, considera-se ao final deste trabalho a seguinte pergunta:

- As sociedades e organizações mundo afora, conscientes das mudanças comportamentais e processos necessários para a sustentabilidade global, estão aptas e preparadas para realizar de fato as mudanças necessárias? Para estas mudanças, estariam faltando líderes éticos e de visão global ou estas seriam competências que todos os indivíduos deveriam ter desenvolvidas?

Sendo assim, fica evidente que este trabalho exploratório serviu para nos instigar a realizar novas e profundas pesquisas, que possibilitem investigar facetas no complexo mundo das organizações de diferentes segmentos e países e suas relações com a práxis da sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

- Bardin, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70. 1977.
- BOOG, Gustavo. **O Desafio da Competência**. São Paulo, Editora Best Seller, 1991.
- BOYATIZIS, Richard. **The Competent Manager: a model of Effective Performance**. New York, Wiley, 1982.
- CARAVANTES, Geraldo R. **O Ser Total – Talentos Humanos para o Novo Milênio**. 3. ed. Porto Alegre: AGE, 2002.
- CARAVANTES, Geraldo; PANNO, Claudia C.; KLOECKNER, Monica C. **Gestão Estratégica de Resultados: construindo o futuro**. Porto Alegre, RS: AGE, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed São Paulo: Makron Books, 2004.
- _____. **Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- COOPERS; LYBRAND. **Remuneração por Habilidade e por Competências**. São Paulo, Atlas, 1997.
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson, 2003.
- DRUCKER, Peter. **The Next Society**. London: The Economist, nov. 3rd., 2001.
- Dyllick, T. & Hockerts, K. **Além do caso de negócio para empresas Estratégia de Negócios da sustentabilidade**. Ed Meio Ambiente, p.130-141, 2002.
- ELKINGTON, J. **Cannibals with forks**. Canadá: New Society, 1999.
- FLEURY, M. T. L; FLEURY, A. C. C. **Alinhando estratégia e competências**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.44, n.1, p.44-57, mar. 2004.
- FONTES, Ana. <http://iabbrasil.ning.com/profiles/blogs/estudo-indica-competencias>, 2009.
- FRANCO, Augusto de. *In* **Os Quatro Grandes Desafios da Sustentabilidade no início do Século 21**. http://augustodefranco.locaweb.com.br/outros_textos_comments.php?id=86_0_3_0_C, 2007
- GODOY, A. S. **Estudo de Caso Qualitativo**. *In*: SILVA, A. B. da; GODOI, C. K; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva 2006. p. 115-146.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1.995a.

LOUZADA, Aline. **Desenvolvimento Sustentável.** Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAABQDkAI/desenvolvimento-sustentavel>. Acesso em: 07 out. 2010.

MELLO, Toni. **A sustentabilidade e as organizações.** Disponível em: http://revistavocerh.abril.com.br/noticia/entrevista/conteudo_432706.shtml. Acesso em: 17 dez. 2010.

MIGLIORI, Regina. Ética e valores na Comunicação: desafios para o século XXI. *In* http://www.migliori.com.br/artigos_folha.asp?id=14, 2008.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo.** 13. ed. Rio de Janeiro: J. Olympio, 2003.

_____. **Equipes Dão Certo.** Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1994.

RESENDE, E. J. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

REVISTA BRASIL SUSTENTÁVEL. **O planeta cobra juros.** Rio de Janeiro, v. 16, set./out. 2007.

ROBBINS, S. P. **A verdade sobre gerenciar pessoas.** São Paulo: Prentice Hall, 2003.

_____. **Comportamento organizacional.** 9. Ed São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RUAS, R. **Competências Gerenciais e Aprendizagem nas Organizações: uma relação de futuro?** Seminário Internacional de Competitividade Baseada no Conhecimento, São Paulo: Agosto, 1999.

SOUZA E SOUZA, Celso de. **A importância da competência interpessoal.** <http://www.senior.com.br/a-importancia-da-competencia-interpessoal/> 01/10/2010.

SPARROW, P. R. & BOGNANNO, M. **Managing Learning.** London: Routledge, p.57-69, 1994.

SPENCER, L.; SPENCER, S. **Competence at Work.** New York: John Wiley & Sons, 1993.

SUSTAINABILITY. **About sustainability.** Londres, 2008. Disponível em: <http://www.sustainability.com.br>. Acesso em: 6 nov. 2008.

URIBE, F. J. **Reflexões sobre a subjetividade na gestão a partir do paradigma da organização que aprende.** Ciênc. saúde coletiva, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, 2001. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/csc/v6n1/7037.pdf> >. Acesso em jun. 2010.

VALLE, P. B. do. **Inteligência emocional no trabalho: um estudo exploratório**. Rio de Janeiro, 2006. Faculdades Ibmecc. Dissertação de mestrado Profissionalizante no programa de pós-graduação em administração das Faculdades Ibmecc.

VELDE, C. On Competence. Discussion list:
[HTTP://www.ped.gu.se/biorn/phgrapg/civil/conv/compet.html](http://www.ped.gu.se/biorn/phgrapg/civil/conv/compet.html).

VOLTOLINI, Ricardo. **Voltolini fala sobre os dez desafios da sustentabilidade para as empresas**. In <http://www.agenciafipec.com.br/noticia/voltolini-fala-sobre-os-dez-desafios-da-sustentabilidade-para-as-empresas/>, 2011.

WOOD, R. PAYNE, T. **Competency based Recruitment and Selection – a Practive Guide**. London, Wiley, 1998.

SAVIZT, Andrew. **Equilíbrio é a palavra-chave**. In http://www.portalapas.org.br/imagens/pdf_svarejo/92ENTREVISTA%202.pdf, 2008.

ANEXOS

ANEXO A – Questionários respondidos pelos Gerentes da Sustentabilidade e Meio Ambiente da AES Sul

Nome: Leandro Forti

Cargo: Gerente de Meio Ambiente da AES Sul

Tempo de empresa: três anos

1. **Qual sua opinião sobre a Sustentabilidade na empresa?** É um tema que está inserido no planejamento estratégico da empresa e faz parte nas atividades e está num momento vem fortalecendo através de uma política de sustentabilidade.
2. **Qual a estratégia do Gestor para disseminação do conceito da sustentabilidade na organização?** É utilizar as ferramentas disponíveis como reuniões de performance, planejamento estratégico, BDS – Bom Dia Segurança, dia voluntariado, entre outras, as práticas de sustentabilidade.
3. **Qual a sua opinião sobre as iniciativas da empresa em relação ao desenvolvimento de competências interpessoais e intrapessoais?** A minha avaliação é positiva, a empresa disponibiliza programas para o desenvolvimento das competências, tem uma área de treinamento estruturada e dá oportunidade para os colaboradores se desenvolverem através de cursos internos e externos.
4. **Quais as três principais competências interpessoais e intrapessoais que, no seu entender, tornam o Gestor da Sustentabilidade apto a desenvolver seu papel com liderança, ética e visão sistêmica?** Liderança, pro - atividade e conhecimento. São fundamentais para a Sustentabilidade
5. **Em sua opinião, quais são os aspectos que dificultam o desenvolvimento de competência interpessoal e intrapessoal na empresa? E quais os elementos que facilitam?** Dificulta - falta de foco, falta de acabativa, muitos desafios. Facilita – Planejamento estratégico, acompanhamento do desempenho

6. **Você teria alguma sugestão de como melhorar a gestão de competências na empresa?** Fortalecer o processo de identificação de talentos dentro da organização e incentivá-los a desenvolver habilidades para liderança de projetos e equipes.

7. **Em sua opinião, a liderança, ética e visão sistêmica são aspectos essenciais para o Gestor da Sustentabilidade? Por quê?** Sim. São fundamentais para todos os gestores. Todo gestor deve desenvolver/aplicar a sustentabilidade.

8. **No seu entender, quais os três principais desafios que a empresa e Gestores devem superar para implantar iniciativas e traduzi-las em ações concretas, tendo em vista a sustentabilidade?**

- Atuar por processos
- Identificar processos críticos
- Ter planejamento estratégico
- Atuar diretamente com partes interessadas de forma pró-ativa

Nome: Paula Fagundes de Lima

Cargo: Gerente de Sustentabilidade

Tempo de empresa: Um ano

1. **Qual sua opinião sobre a Sustentabilidade na empresa?** O tema sustentabilidade está em voga nos dias de hoje, mas poucas são as empresas e pessoas que entendem profundamente o tema e aplicam de forma adequada beneficiando tanto a sociedade como a própria organização. A sustentabilidade na AES Brasil está sendo tratada de dentro para fora, ou seja, os colaboradores precisam entender o tema para poder aplicá-lo no trabalho e este processo está sendo realizado primeiramente com a alta liderança para garantir a correta disseminação do tema. Foi contratada uma consultoria especializada no assunto que nos ajudou na reflexão e na definição do papel da empresa no processo, do resultado deste trabalho nasceu à visão da empresa que é: Criar valor para todos crescerem de forma sustentável. O grupo AES tem consciência que Sustentabilidade é uma questão de sobrevivência do negócio, e que auxilia no entendimento do papel da empresa na sociedade. Sabemos que temos responsabilidade no desenvolvimento das comunidades onde atuamos,

criando e gerando valor para todos, ou seja, exercitar o conceito espiral, onde nada tem fim e nem começo é um constante processo de retroalimentação.

2. **Qual a estratégia do Gestor para disseminação do conceito da sustentabilidade na organização?** A liderança exerce o papel de catalisador do tema, é preciso disseminá-lo incentivando os colaboradores à reflexão e a construção de projetos alinhados com a estratégia da sustentabilidade, reavaliando constantemente processos e projetos.

3. **Qual a sua opinião sobre as iniciativas da empresa em relação ao desenvolvimento de competências interpessoais e intrapessoais?** O desenvolvimento destas competências é fundamental para o desenvolvimento da organização e para sua sustentabilidade no tema Gestão de Pessoas. É necessário termos o mapeamento destas competências para direcionarmos as pessoas aos projetos, processos e oportunidades corretas dentro da empresa.

4. **Quais as três principais competências interpessoais e intrapessoais que, no seu entender, tornam o Gestor da Sustentabilidade apto a desenvolver seu papel com liderança, ética e visão sistêmica?** Visão estratégica de negócio e ética: estas são uma das mais importantes, possibilita análise das oportunidades e direciona o trabalho de forma focada, a empresa desperdiça menos energia e recursos em projetos que talvez nunca saíssem do papel ou não funcionariam se implementados. Já a ética, não basta ter visão estratégica se não houver escolhas dos gestores que sejam éticas. Facilidade de trabalhar em grupo: capacidade de alinhamento e construção de projetos que quando implementados, tragam resultados para organização. Relacionamento Interpessoal: este está ligado à facilidade de trabalhar em grupo, destaco a capacidade de negociação e relacionamento, que são imprescindíveis na condução de processos e projetos de sucesso.

5. **Em sua opinião, quais são os aspectos que dificultam o desenvolvimento de competência interpessoal e intrapessoal na empresa? E quais os elementos que facilitam?** Na AES Sul somos incentivados para o desenvolvimento constante, há um ambiente aberto, respeitoso que proporciona o compartilhamento e o trabalho em grupo.

6. **Você teria alguma sugestão de como melhorar a gestão de competências na empresa?** No momento não identifico, pois o grupo AES utiliza as melhores e mais modernas ferramentas do mercado para medir e desenvolver as competências.

7. **Em sua opinião, a liderança, ética e visão sistêmica são aspectos essenciais para o Gestor da Sustentabilidade? Por quê?** São elementos importantes, mas existem outros que complementam os aspectos essenciais, por exemplo: facilidade de comunicação, relacionamento interpessoal, habilidade para construir e implementar projetos em grupo, pois a Sustentabilidade é um tema que necessita da colaboração, entendimento e comprometimento de toda a organização independente de hierarquia. A liderança solitária não implementa e nem educa para o tema, é necessário que a organização entenda que a sustentabilidade é uma estratégia de negócio.

8. **No seu entender, quais os três principais desafios que a empresa e Gestores devem superar para implantar iniciativas e traduzi-las em ações concretas, tendo em vista a sustentabilidade?** A empresa precisa nivelar o entendimento sobre o tema não tratando sustentabilidade como simples ações de meio ambiente. É preciso disseminar, interiorizar, implementar e utilizar o tema para as ações concretas. A empresa deve ainda, proporcionar a livre discussão sobre o tema sempre fazendo o link com a estratégia do negócio. Os gestores devem servir de catalisadores e direcionadores do tema, incentivando o foco para que as ações sejam concretizadas e tragam o resultado necessário. Enfim, os gestores serem líderes, éticos e terem ampla visão facilitam a superação dos desafios.

ANEXO B – Relatório de Sustentabilidade 2010 da AES Sul