

Funções e Competências para a Gestão da Sustentabilidade nas Organizações

Aldina Soares

aldina.soares@estsetubal.ips.pt

Escola Superior de Tecnologia Instituto Politécnico de Setúbal

Cláudia Ramos

Escola Superior de Tecnologia Instituto Politécnico de Setúbal

Filipe Cagica Pinto

Escola Superior de Tecnologia Instituto Politécnico de Setúbal

Beatriz AB Santos

Escola Superior de Tecnologia Instituto Politécnico de Setúbal

Resumo

Desde a implementação dos sistemas de gestão da qualidade pelas normas da série ISO 9000, com grande dinamização iniciada na década de 1990, que novas funções relacionadas com sistemas de gestão têm aparecido nas organizações: “Gestor da Qualidade”, “Auditor da Qualidade”, e outras.

A evolução da legislação e também da normalização de outras temáticas, nomeadamente da Gestão Ambiental, Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho e da Gestão da Responsabilidade Social e muitas outras, acabaram por introduzir também novas funções para responder aos requisitos técnicos de cada temática. Posteriormente, a integração de todos estes sistemas de gestão, criou a função de “Gestor de Sistemas Integrados”. Mais recentemente, as organizações procuram no mercado de trabalho por “Gestores de Sustentabilidade”, ou designação equivalente.

Este é um novo desafio colocado às instituições do ensino superior formadoras de competências para estas funções. Pretende-se saber, com este estudo prospetivo em Portugal, quais as competências em sustentabilidade necessárias para a função de Gestor de Sustentabilidade, e de que forma as competências em Sistemas de Gestão e são úteis para estas novas funções.

Para a pesquisa, foram realizadas duas entrevistas a gestores de sustentabilidade no ativo: Foram também inventariadas competências que são reportadas nos anúncios de vagas de emprego e as funções que são referidas nos CV de pessoas que desempenham funções relacionadas com o gestor de sustentabilidade, disponibilizados no LinkedIn.

Os dados recolhidos apontam para funções centradas na recolha de indicadores e o seu report nomeadamente do Relatório de Sustentabilidade. As competências de domínio das normas e plataformas de reporte em sustentabilidade são importantes, assim como as competências em Sistemas de Gestão.

Palavras-chave: Competências, Funções, Gestor de Sustentabilidade, Relatório de Sustentabilidade.

Abstract

Since the implementation of the quality management systems by the standards of the ISO 9000 series, with great dynamism started in the 1990s, that new functions related to management systems have appeared in organizations: "Quality Manager", "Quality Auditor", and others.

The evolution of legislation and the standardization of other topics, namely Environmental Management, Occupational Health and Safety Management and Social Responsibility Management and many others, ended up also introducing new functions to respond to the technical requirements of each topic. Subsequently, the integration of all these management systems created the new role of "Management Integrated Systems". More recently, organizations search the job market for "Sustainability Managers", or equivalent designation.

This is a new challenge for higher education institutions. The aim is to find out, with this investigation, which sustainability skills are necessary for the role, and how skills in Management Systems are or are not related and are useful for these new roles.

For the research, the needs that are reported in the job advertisements and those that are mentioned in the CVs of people who perform the function, available on LinkedIn, referring to the last 5 years were inventoried. The research was complemented with two interviews with sustainability managers.

The data collected point to functions centred on the Report, namely the Sustainability Report. Competences in mastering standards and reporting platforms in sustainability are important, as well as competences in Management Systems.

Keywords: Functions, Skills, Sustainability Manager, Sustainability Report.

1. Enquadramento

De forma a satisfazer as necessidades de todas as partes interessadas, tem aumentado nas organizações a implementação de Sistemas de Gestão (SG), com destaque para os Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ), Sistemas de Gestão Ambiental (SGA) e Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho (SGSST), e Responsabilidade Social (RS) e outras temáticas. Em Portugal, é mais recente, o interesse das organizações para os desafios da Sustentabilidade e as suas múltiplas temáticas.

1.1. Gestão de sistemas

1.1.1. Início com a ISO 9001

As normas de sistemas de gestão que temos hoje têm uma história que interessa rever no sentido de entender a evolução das funções e competências adequadas para as aplicar. Embora existam vários organismos de normalização, vamos analisar apenas as normas da International Organization for Standardization (ISO), editadas pelo Instituto Português da Qualidade (IPQ) (2011, 2015a, 2015b, 2019).

Os padrões internacionais da série ISO 9000 começaram a ser publicados em 1987 e em 1994 surgiu a ISO 9001, que já em 4 revisões. A estas revisões, nos seus princípios, requisitos e até no título, correspondeu também a uma alteração do perfil de funções na Qualidade. A primeira versão de 1994 estava mais centrada na garantia da qualidade, pelo que as competências no controlo da qualidade e da gestão da documentação seriam relevantes. A revisão de 2015, está centrada na gestão da qualidade, com inclusão da abordagem por processos e pensamento baseado no risco, como bases da gestão para a melhoria, pelo que competências de gestão são requeridas. Segundo Martins (2022) em 1994, no requisito 4. Responsabilidade da Direção, a direção delegava no “Representante da Direção” que assumia a responsabilidade pela qualidade. Na revisão de 2015, no requisito 5. Liderança, a gestão de topo é o elemento agregador e potenciador, que tem de assumir a liderança e o compromisso, mas pode delegar funções, responsabilidades e autoridades para funções relevantes dentro da organização. Esta delegação assume muitas vezes o cargo genericamente chamado de “Representante da Qualidade” ou denominação equivalente.

1.1.2. Outros sistemas de gestão

Em 1996 surge a norma internacional de gestão ambiental ISO 14001, que estabelece desde o seu início até à revisão atual, as atribuições, responsabilidades e autoridade para a gestão dos Sistemas de Gestão Ambiental (ver abaixo exemplo da revisão de 2004). Deste excerto na norma na versão de 2014 destacam-se as responsabilidades em assegurar a conformidade legal e normativa e em relatar internamente à gestão de topo.

Requisito 4.4.1 da ISO 14001:2004 – Recursos, Atribuições, Responsabilidades e Autoridade:

“A Gestão deve garantir a disponibilidade dos recursos indispensáveis para estabelecer, implementar, manter e melhorar o sistema de gestão ambiental. Estes recursos incluem os recursos humanos e aptidões específicas...

As atribuições, as responsabilidades e a autoridade devem ser definidas, documentadas e comunicadas, de forma a proporcionar uma gestão ambiental eficaz.

A Gestão de topo da Organização deve nomear um ou mais representantes específicos que, independentemente de outras responsabilidades, deve(m) ter atribuições, responsabilidades e autoridade definidas, para:

- 1. Assegurar que o sistema de gestão ambiental é estabelecido, implementado e mantido, em conformidade com os requisitos da presente Norma;*

Relatar à Gestão de topo o desempenho do sistema de gestão ambiental, para efeitos de revisão, incluindo recomendações para melhoria.”

Fonte: NP EN ISO 14001:2004

No caso da segurança e saúde no trabalho (SST), a legislação dedicada estabelece responsabilidades e obriga a ações de prevenção, formação e outras ações, o que requer conhecimentos técnicos específicos. Também a norma de Sistemas de Gestão SST, a ISO 45001 exige funções a nível de gestão, execução e verificação, por exemplo no requisito 4.4.1 Estrutura e responsabilidade *“As funções, as responsabilidades e autoridades do pessoal que gere, executa e verifica as actividades que têm efeito sobre os riscos para a SST nas actividades, instalações e processos da organização, devem ser definidas, documentadas e comunicadas de modo a facilitar a gestão da SST.”* Deste texto deduz-se que para estas funções é requerida competência técnica para a gestão de riscos SST. O representante da SST deve ter funções, responsabilidades e autoridade definidas para: assegurar que os requisitos do sistema de gestão da SST são definidos, implementados e mantidos em conformidade com a norma; assegurar que os relatórios acerca do desempenho do sistema de gestão da SST são apresentados à gestão de topo para revisão e como base para a melhoria do sistema de gestão da SST. São mesmo definidos requisitos de competências: Requisito 4.4.2 - *Formação, sensibilização e competência: O pessoal deve ser competente para desempenhar as tarefas que possam ter impacto na SST no local de trabalho. A competência deve ser definida em termos de educação, formação profissional e/ou experiência apropriadas.*

O facto das normas dos SGA e SGSST estabelecerem em requisitos as funções, as responsabilidades e as competências com algum detalhe, centradas na conformidade legal,

levou a que, tipicamente, as organizações nomeassem técnicos com competências específicas em ambiente e segurança no trabalho.

Para além das normas QAS, outras têm vindo a ser seguidas pelas organizações. As normas de Responsabilidade Social, surgidas em 1997, apontam para a integração dos aspetos da responsabilidade social. São centradas na divulgação de condutas e desempenhos face às legítimas preocupações das partes interessadas. Assim, a função de gestão desta temática, requer competências de comunicação e de relações públicas, menos solicitadas na gestão das outras temáticas.

1.1.3. Sistemas integrados de gestão

Ao longo do tempo a ISO tem publicado muitas normas de sistemas de gestão em aplicações variadas. Estas normas, apesar de contarem com elementos em comum, possuíam estruturas diferentes. Isso, por sua vez, resultava em confusão e dificuldades, que eram impedimento à integração num único sistema. Atualmente, desde a publicação do Anexo SL, que fornece a base da estrutura dos sistemas de gestão, ficou facilitada a integração de sistemas. A maior facilidade de integração, reforçou um movimento já antes iniciado de integração, normalmente a cargo por um gestor único “Gestor de Sistemas Integrados”, coadjuvado muitas vezes com técnicos de áreas específicas, ou por consultoria externa.

O atual desafio da sustentabilidade, parece enquadrar-se bem no movimento de integração de sistemas, fornecendo-lhe um novo desígnio, onde se enquadram funções de gestão centradas na liderança e coordenação.

1.2.Sustentabilidade corporativa

O conceito de Desenvolvimento Sustentável apresentado originariamente por Brutland no relatório “O nosso futuro comum”, apresenta o Desenvolvimento Sustentável como a satisfação das necessidades atuais sem prejudicar a satisfação das necessidades das gerações futuras (WCED, 1987). Este conceito é mais direcionado para a linha estratégica global mundial, como atualmente é traduzido em acordos nas conferências mundiais e nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) definidos pela ONU e assumidos pelos países. O referencial dos ODS, constituído por 17 Objetivos e por 169 Metas, repartidas pelos objetivos de natureza social, económica e ambiental; constitui a Agenda 2030 (Tavares, 2109).

Araújo & Mendonça (2009) defendem que quando aplicado às organizações, o conceito de Desenvolvimento Sustentável, pode traduzir-se apenas por Sustentabilidade, ou Sustentabilidade Corporativa. Este conceito é mais uma extensão da Responsabilidade Social

Corporativa, em que as organizações incorporam nas suas operações empresariais, as preocupações sociais e ambientais e as estendem à cadeia de fornecedores, de forma voluntária (CEC, 2001). Assim, a sustentabilidade corporativa, está relacionada com as ações feitas em ambiente empresarial, e contêm os três pilares: Ambiente, Social e Governança (sigla ESG em inglês) (Martens e Carvalho, 2017).

A transposição do conceito de sustentabilidade para dentro das organizações, tem originado trabalhos de procura de metodologias e parâmetros, como é o caso do projeto e da sua gestão (Martens e Carvalho, 2017), os processos de fabrico (Araújo, J.B., 2010). Relativamente à agenda 2030 e aos ODS as organizações têm a liberdade de escolher os objetivos e metas que desejarem implementar com base numa avaliação dos seus impactos atuais e possíveis dos seus resultados e ao longo de toda a cadeia de valor, que corresponde a experiências próprias.

Vários autores defendem que os sistemas de gestão dão suporte aos ODS, logo ajudam a alcançar objetivos para a sustentabilidade (Fallah Shayan et al ,2022; Ebner et al 2006, Fonseca et al 2020, Tavares, 2019). Uma síntese desta interação é apresentada na figura 1, para as normas QAS e RS da ISO.

Figura 1 – Contributos das normas QAS e RS para os ODS da Agenda 2030

ODS		ISO 9001:2015	ISO 14001:2015	ISO 45001:2018	ISO 26000:2010
1	Erradicar a Pobreza	✓	✓	-	✓
2	Erradicar a Fome	-	✓	-	✓
3	Saúde de Qualidade	-	✓	✓	✓
4	Educação de Qualidade	-	✓	-	✓
5	Igualdade de Género	✓	✓	✓	✓
6	Água Potável e Saneamento	-	✓	-	✓
7	Energias Renováveis e Acessíveis	-	✓	-	-
8	Trabalho Digno e Crescimento Económico	✓	✓	✓	✓
9	Indústria Inovação e Infraestruturas	✓	✓	✓	✓
10	Reduzir as Desigualdades	-	✓	✓	-
11	Cidades e Comunidades Sustentáveis	-	✓	✓	✓
12	Produção e Consumo Sustentáveis	✓	✓	-	✓
13	Ação Climática	-	✓	-	-
14	Proteger a Vida Marinha	✓	✓	-	-
15	Proteger a Vida Terrestre	-	✓	-	-
16	Paz, Justiça e Instituições Eficazes	-	-	✓	✓
17	Parcerias para a Implementação dos Objetivos	-	-	-	✓

Outra abordagem do conceito de sustentabilidade é limitá-lo à “Sustentabilidade ambiental”, centrado apenas nas questões dominantes da energia, das emissões CO₂, das alterações climáticas, face à urgência de dar resposta a estas questões e a pressão legislativa neste domínio. Mas, outras organizações, talvez pela natureza das suas atividades mais sociais, chegaram à sustentabilidade e à aplicação dos ODS através da “Responsabilidade Social”.

1.3. Gestor de sustentabilidade

Há cerca de uma década que as organizações iniciaram a procura de quem exerça as funções de responder a estes novos desafios globais, legais, sociais e do mercado e que liderem a transição para a mesma organização no sentido de maior sustentabilidade. A questão desta investigação é, como pode um gestor tratar temas tão diversos? Quais as funções efetivamente desempenhadas e quais as competências mais valorizadas?

1.3.1. Designações para a função

A função de Gestor de Sustentabilidade nas organizações pode ser exercida em diferentes níveis hierárquicos, surgindo em quase todos os casos a sua designação em língua inglesa:

- a. Sustainability trainee (estagiário)
- b. Sustainability specialist (especialista)
- c. Sustainability consultant (consultor)
- d. Sustainability manager (Gestor)
- e. Head of sustainability (Diretor)
- f. Chief Sustainability Officer (CSO)

Seja em que nível hierárquico se situe a função, a dificuldade surge quando se percebe que os requisitos e conteúdos da mesma não estão bem definidos, o nome dado à função também continua a evoluir (Kurland & Zell, 2011), algumas organizações podem chamar-lhes nomes diferentes, atribuindo ou não funções diferentes.

1.3.2. Responsabilidades do Gestor de Sustentabilidade

Kurland & Zell (2011), afirmam que as empresas de recrutamento, à data do artigo 2011, consideravam um “mistério” as responsabilidades do Gestor de Sustentabilidade (GS), nada estava normalizado e tudo estava em evolução. Na investigação que fizeram, após 30 entrevistas a gestores de sustentabilidade, concluíram por 10 princípios que devem orientar as responsabilidades na função de GS centrada apenas no conceito de “sustentabilidade ambiental” enumerados na tabela 2 na coluna da esquerda.

Em 2023 Farri, Cervini & Rosani (2023), identificaram um conjunto de 8 responsabilidades do Gestor de Sustentabilidade (sénior), com funções mais abrangentes que os gestores de Sustentabilidade Ambiental de Kurland & Zell (2011), apresentadas de forma adaptada na tabela 2 na coluna da direita.

A Tabela 2 mostra a sistematização e classificação realizada pelos autores do presente artigo, dos dois estudos anteriormente referidos. A razão da classificação em responsabilidades Tradicionais e Inovadoras é explicada seguidamente.

Tabela 2 – Sistematização e correspondência entre os princípios e as responsabilidades identificadas por Kurland & Zell (2011) e por Farri, Cervini & Rosani (2023), adaptadas e classificadas pelos autores.

Princípios orientadores do Gestor Ambiental (adaptados de Kurland & Zell, 2011)	Responsabilidades do Gestor Ambiental (adaptadas de Farri, Cervini & Rosani, 2023)	Classificação
Estabelecer os valores ambientais da organização	Estabelecer indicadores e realizar o relatório de sustentabilidade	Tradicionais
Formular e executar metas ambientais		
Estabelecer métricas de sustentabilidade para garantir a conformidade	Garantir a conformidade legal	
Transformar o negócio para se tornar “verde”	Acompanhamento dos projetos de sustentabilidade	Inovadoras
	Incorporar a sustentabilidade nos processos e nas decisões	
	Construir capacidades organizacionais	
	Experimentar e inovar	
Superar a resistência à mudança	Promover mudanças culturais	
Reforçar as práticas de sustentabilidade e valores dentro da organização		
Procurar compras de fornecedores sustentáveis	Gerir as parcerias e relação com as partes interessadas	
Envolver-se com os clientes e os concorrentes		
Envolver-se com ONG’s reguladores e os cidadãos em geral		
Manter-se visível		

Segundo Farri, Cervini & Rosani, 2023 as 8 responsabilidades identificadas deveriam ser todas igualmente concretizadas, no entanto, verificaram que os Gestores de Sustentabilidade centram os seus esforços em apenas duas (identificadas como “Tradicionais” na tabela 2):

- a) **Garantir a conformidade legal.** Antecipar as tendências legislativas e as suas implicações. Estabelecer a adesão às leis e regulamentos de sustentabilidade que se aplicam ao setor, processo e tipo de negócio. Avaliar a gestão de riscos da organização. Promulgar políticas internas.
- b) **Estabelecer indicadores e realizar o relatório de sustentabilidade.** Recolher dados e métricas seguindo os padrões dos relatórios. Benchmark com as organizações do sector pares. Preparar a conclusão e comunicações de relatório de sustentabilidade da empresa.

Concluem Farri, Cervini & Rosani, 2023, que as restantes responsabilidades (identificadas como “Inovadoras na tabela 2) que são as menos exercidas, implicam maiores alterações ao desempenho tradicional de um gestor. Estas incluem nomeadamente:

- Ajudar a definir e comunicar o propósito/finalidade de conduzir a transformação.
- Promover a mudança cultural em toda a organização também por meio da formação.
- Promover mudanças de mentalidade com base em comportamentos concretos.
- Aumentar a credibilidade da liderança através de uma prática alinhada com o discurso.
- Promover a abertura para o ecossistema externo de inovação.
- Incorporar a sustentabilidade nos processos e nas decisões.
- Rever os principais processos e os processos relacionados os critérios de decisão.
- Apoiar os tomadores de decisão para as opções complexas que se podem colocar em prosseguir na sustentabilidade.

1.3.3 Competências

Para ocupar o cargo de profissionais na área da sustentabilidade, as pessoas devem possuir uma série de competências. Ser competente é reunir em si aptidões teóricas, práticas e humanas para a realização de um determinado trabalho ou execução de determinada tarefa. Os profissionais da área da sustentabilidade devem ter competências para lidar com a diversidade e para manter um diálogo permanente com os grupos de interesse para a organização. Devem também compreender a interdependência existente entre as organizações e a sociedade.

De entre as competências fundamentais, sistematizadas no relatório GreenComp (Bianchi et al., 2022), destacam-se:

- a. Pensamento sistémico.
- b. Aprender e transformar a aprendizagem em ação para lidar efetivamente com exigências, valores, pressupostos e culturas dos diferentes atores que interagem em networks, para compreender e executar com sucesso ações inovadoras em rede.

- c. Capacidade para integrar negócios, ambiente e problemas sociais, perspetivas e informações, isto é, saber integrar perspetivas e conhecimentos de diferentes atores em rede, bem como critérios tradicionais de eficiência com eco e socioeficiência e comunicação.
- d. Capacidade de desenvolver modelos de negócios alternativos, métodos e trajetórias dinâmicas e pragmáticas para promover inovação radical ou sistêmica.
- e. Capacidade de desenvolver relações sociais com atores não familiares culturalmente, dentro e fora da organização, com o propósito de juntar informação, promover a experimentação e a negociação, criar e cultivar amplamente networks diversas que permitam juntar informações e abordagens diferenciadas dos atores da rede para lidar com a incerteza.
- f. Capacidade de formar parcerias e colaborar: promover a ação conjunta de diferentes stakeholders (locais), abertura para o processo de inovação e adaptação, construção de uma visão compartilhada, apoiar a construção de soluções de problemas coletivamente, integrar as diferenças em processamento de informações e estilos de decisão, lidar com as diferenças de foco, consenso e maximização de resultados.
- g. Implementar uma estratégia integrada de sustentabilidade transversal a toda a empresa
- h. Gerir todo o processo da sustentabilidade organizacional
- i. Monitorizar as métricas da sustentabilidade
- j. Criar e gerir uma estratégia de sustentabilidade integrada
- k. Avaliar riscos e impactos ESG (fatores económicos e de governança, ambientais e sociais)
- l. Trabalhar na promoção da transição energética

2. Metodologia

A pesquisa bibliográfica anterior dá indicações de que a gestão da sustentabilidade se faz a vários níveis, pode estar focada em muitos parâmetros e que as funções não estão claramente definidas. A análise anterior, aponta também para dois grupos de funções do gestor de sustentabilidade: as “Tradicionais” e as “Inovadoras”, como as listadas na tabela 2.

A metodologia de investigação, para este estudo prospetivo, contempla após a pesquisa bibliográfica, duas entrevistas de gestores de sustentabilidade em Portugal, para aferição e consolidação das ideias recolhidas na bibliografia internacional. Posteriormente são analisados anúncios mais recentes a pedir “Gestor de Sustentabilidade” ou funções conexas e analisadas

as funções e competências requeridas. Posteriormente, são analisados em número significativo os CVs disponibilizados no LinkedIn centrados em sustentabilidade em Portugal. Nestes CVs pretende-se analisar os fatores identificados na pesquisa bibliográfica realizada: nome da função, nível de responsabilidade, tempo na função, formação, percursos profissionais, tipo de organização.

As funções descritas nos CVs são analisadas mais detalhadamente, de forma a entender a sua natureza e a diferença ou continuidades das funções dos gestores de sistemas de gestão. Assim, em cada CV as funções descritas são classificadas como “Tradicionais” as funções do gestor de Sistemas de Gestão alargadas aos requisitos/objetivos/indicadores da sustentabilidade, ou seja, as funções estão centradas em seguir as orientações legais e normativas adotadas no âmbito mais alargado da sustentabilidade. São classificadas como “Inovadoras” as funções disruptivas de ir para além das regras procurando um novo propósito para a organização dentro da sustentabilidade, são funções de comunicar e transmitir um desígnio, envolver e experimentar. Assim, em cada CV analisado, cada função declarada é classificada em “Tradicional” ou “Inovadora” e no fim é dada uma classificação ao CV de acordo com a tabela 3. A comparação dos pontos acumulados pela totalidade dos CVs analisados, permitirá ter uma ideia da natureza dominante das funções.

Tabela 3- Tabela de pontuação da frequência por tipo de funções

Funções Tradicionais	0	Ausentes	Funções Inovadoras	0	Ausentes
	1	Pouco referidas		1	Pouco referidas
	2	Referidas		2	Referidas
	3	Totalidade		3	Totalidade

3. Resultados

Foram realizadas duas entrevistas, analisados 16 anúncios de vagas e 30 Cvs disponibilizados no LinkedIn de pessoas que dizem exercer funções de Gestor de Sustentabilidade ou função adjacente.

A amostra foi escolhida no LinkedIn de forma aleatória, conforme foram surgindo, tem 17 mulheres e 13 homens, 11 seniores e 19 juniores. O tempo na função vai de poucos meses (situação maioritária) ao máximo de 4 anos. O nível de formação é sobretudo mestrado ou licenciatura de 5 anos seguido de muitas formações de especialização. Ninguém refere doutoramento.

A análise dos CVs revelou-se mais difícil do que o esperado, uma vez que nem todos reportam com igual detalhe as funções e competências, e os seniores reportam todo o percurso profissional, que não é em funções de sustentabilidade

3.1. Análise de anúncios

Dos 16 anúncios de vagas analisados, foram agrupados em diferentes dimensões as competências referidas nos mesmos. Estas dimensões são generalistas e contemplam todas as descrições e dados recolhidos. Foram reveladas as seguintes competências necessárias para o cargo de Gestor da Sustentabilidade:

- Implementar uma estratégia integrada de sustentabilidade transversal a toda a empresa
- Gerir todo o processo da sustentabilidade organizacional
- Monitorizar as métricas da sustentabilidade
- Criar e gerir uma estratégia de sustentabilidade integrada
- Avaliar riscos e impactos ESG (fatores económicos e de governance, ambientais e sociais)
- Trabalhar na promoção da transição energética

3.2. Entrevistas

Foram realizadas duas entrevistas “Gestora de Sustentabilidade” numa empresa de vinhos e “Técnica de Sustentabilidade” numa associação empresarial.

Empresa de vinhos – 3 anos na função e 8 de empresa, sénior, feminino, evolução através do SGQAS, chefia departamento de 3 pessoas com funções mais técnicas, reporta diretamente à administração, formação de licenciatura de 5 anos em ambiente, cursos formação em sustentabilidade e relatórios de sustentabilidade, funções de representação, e report, faz relatório de sustentabilidade. Considera que a Sustentabilidade é muito importante para a empresa, e que tem de acompanhar as congéneres internacionais

Associação empresarial – 8 meses na função e na empresa, primeiro emprego após vários estágios e ações de voluntariado internacionais, júnior, reporta à chefia do departamento de novos projetos, formação base em economia do ambiente no RU, vários cursos de especialização em vários países, percurso internacional com domínio do inglês como língua base da função, funções de comunicação e promoção de reuniões entre organizações associadas e outros parceiros, participação em eventos como comunicadora sobre sustentabilidade.

Considera que as organizações em Portugal estão a tratar as questões da sustentabilidade ainda muito superficialmente, só algumas acompanham os novos desígnios.

3.3. Análise de CVs

Dos 30 CVs analisados, foram distribuídos por três grupos A, B e C:

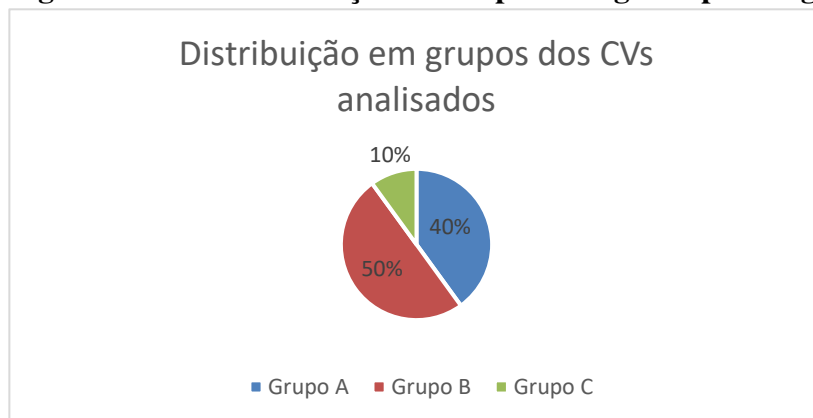
Grupo A (total 12) – gestores de sustentabilidade efetivos, seniores, a trabalhar em empresas grandes, provêm sobretudo da gestão ambiental dentro da mesma empresa, evolução através dos Sistemas de Gestão, formações e pós-graduações várias em sustentabilidade e gestão estratégica

Grupo B (total 15) – funções de várias denominações incluindo sempre a palavra sustentabilidade, juniores, a trabalhar em pequenas e médias empresas portuguesas ou associações ou de várias organizações ou instituições do estado, provêm sobretudo de formações múltiplas em várias temáticas onde ocorre sempre a formação em sustentabilidade. Quase sempre alguma da formação é obtida no estrangeiro. Muitas vezes é primeiro emprego, após vários estágios.

Grupo C (total 3) – pessoas à procura de mudança de emprego para a área da sustentabilidade, mas que ainda não conseguiram, com formações das mais diversas: enfermagem, turismo, comunicação.

A distribuição percentual dos CVs analisados pelos grupos A, B e C é mostrada na figura 1.

Figura 1 – Distribuição em percentagem pelos grupos A, B e C



Apenas as funções dos 27 CVs que efetivamente estão a exercer foram analisadas com o detalhe, nas análises seguidamente expostas.

Previra-se que seria possível distribuir as funções entre a Sustentabilidade Ambiental, ou da Responsabilidade Social Corporativa, mas face à elevada representatividade do Grupo B de

juniores com funções centradas em projetos e eventos foi adicionada mais uma categoria “Projetos Sustentabilidade”. Esta categoria dedica-se sobretudo a concorrer a projetos e financiamentos, a organizar eventos e a promover a imagem da organização através da comunicação. A distribuição percentual dos CVs analisados pelo tipo de função mais executada é mostrada na figura 2. Conclui-se que a Sustentabilidade Ambiental é dominante, mas que 30% já executam funções em toda a amplitude da Sustentabilidade Corporativa.

Figura 2 – Distribuição em percentagem das funções descritas nos CVs



Sobre a classificação das funções em Tradicional ou Inovadora (explicada em 2), as funções tradicionais somaram 60 pontos e as Inovadoras 23 pontos. Significa que as funções tradicionais (recolha, compilação e report de indicadores) são as dominantes. Mas as funções encontradas como Inovadoras não foram as descritas na literatura (alteração do propósito, alteração cultural com revisão dos processos, parcerias alargadas e outras), mas sim a promoção da comunicação, de eventos e o concurso a projetos e a financiamentos.

Apenas no grupo constituído sobretudo por seniores, encontramos a evolução espetável, conforme descrita na bibliografia consultada, de evolução dentro da empresa através dos sistemas integrados de gestão. No entanto, alguns casos saem fora deste padrão e as funções são ocupadas com outras formações sobretudo em comunicação e experiências de projetos sociais internacionais. Assim, as competências em Sistemas de Gestão parecem terem sido úteis em alguns casos, mas não são condição única para ocupar a função de Gestor de Sustentabilidade a nível sénior.

Os conhecimentos técnicos em Ambiente parecem ser importantes para as questões de conformidade, e algumas organizações atribuem ao Gestor de Sustentabilidade sobretudo

funções na área Sustentabilidade Ambiental. Para estes casos, confirmou-se que as funções Tradicionais são as mais relevantes.

Os dados recolhidos indiciam que parece ser significativo o número de jovens que ocupa funções de sustentabilidade em organizações que estão à procura de oportunidades em torno da temática.

A amostra analisada mostra que a opção de formação de especialização nos domínios da sustentabilidade é diversa em Portugal e vai desde workshops até a MBA. Resulta da pressão internacional para que estes temas sejam parte integrante da formação dos jovens atualmente e no futuro.

4. Conclusões

Sendo consensual que a palavra “Sustentabilidade” tem vindo a tornar-se cada vez mais popular nas organizações, no entanto não é claro qual o entendimento dado pelas organizações aos conceitos associados assim como da sua abrangência. Conceitos redutores como “Sustentabilidade Ambiental” e “Responsabilidade Social”, são entendimentos comuns nas organizações que nem sempre abrangem as múltiplas as temáticas da sustentabilidade.

Tratando-se de um estudo preliminar de prospeção sobre o que faz um gestor de sustentabilidade em Portugal, foram recolhidos alguns dados em várias fontes, no sentido de juntar um conjunto de informação que pudesse ser a base para estudos mais alargados, por exemplo num inquérito mais generalizado.

A pesquisa efetuada indicia que é grande a variedade no entendimento dado ao conceito de sustentabilidade, da sua abrangência, objetivos e métodos e respetivas funções do “Gestor de Sustentabilidade” ou funções equivalentes. Os ODS com suas metas e indicadores vieram ajudar as organizações a “alinhare-se”. A necessidade ou interesse em elaborar o Relatório de sustentabilidade, utilizando referenciais, ajudou também a este alinhamento. As funções tradicionais dos sistemas de gestão, são desta forma complementadas com novos objetivos.

Mas neste trabalho foram encontradas muitas vagas ocupadas por juniores, com formações em sustentabilidade, que desempenham funções a que neste estudo se chamou de “Inovadoras”: redes sociais, comunicação, novas ofertas nos mercados sustentáveis, eventos, projetos sociais, compras sustentáveis, marketing social.

A mudança de mentalidade, a que a sustentabilidade obriga, no mundo corporativo, pode até levar à redefinição do propósito da organização e deve contemplar os seus atores com problemas sociais, económicos e ambientais nos vários contextos em que está envolvida. Se as

funções de gestão são as tradicionais, como planejar, organizar, dirigir e controlar, reportar. Já a capacidade de influenciar pessoas e alterar sistemas e praticas arraigados são novas exigências de competências bem mais abrangentes, nomeadamente de comunicação, onde a comunicação em inglês fluente é um pressuposto, e capacidade sociais de persuasão para a mudança.

Referências

- Araújo, J.B., (2010). Desenvolvimento de método de avaliação de desempenho de processo de manufatura considerando parâmetros de sustentabilidade. Engineering School of São Carlos, University of São Paulo, São Carlos, Doctoral Thesis 176p.
- Araújo, G.C., Mendonça, P.S.M., (2009). Análise do processo de implantação das normas de sustentabilidade empresarial. Rev. Adm. Mackenzie 10 (2), 31-56.
- Bianchi, G., Pisiotis, U., Cabrera Giraldez, M. (2022) GreenComp – The European sustainability competence framework. Bacigalupo, M., Punie, Y. (editors), EUR 30955 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2022; ISBN 978-92-76-46485-3, doi:10.2760/13286, JRC128040.
- Brunstein, J. & Rodrigues A. L. (2014) Gestores e sustentabilidade: a difícil tradução do significado para a ação competente. Revista ALCANCE v21n1.p5-24, ISSN: 1983-716X, Jan./Mar.
- CEC. Commission of the European Communities (2001) Green Paper Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. COM, Brussels.
- Elisa Farri, Paolo Cervini, Gabriele Rosani (2023) The 8 Responsibilities of Chief Sustainability Officers, digital article, Harvard Business Review, The 8 Responsibilities of Chief Sustainability Officers (hbr.org), acedido em 23/04/2023
- Ebner, Daniela & Rupert, Dr & Baumgartner, Rupert. (2006). The relationship between sustainable development and corporate social responsibility. Corporate Responsibility Research Conference (CRRC), ResearchGate. REGE, São Paulo – SP, Brasil, v. 19, n. 3, p. 377-394, jul./set. 2012 DOI: 10.5700/rege 469
- Fallah Shayan, N.; Mohabbati-Kalejahi, N.; Alavi, S.; Zahed, M.A. (2022) Sustainable Development Goals (SDGs) as a Framework for Corporate Social Responsibility (CSR). Sustainability 2022, 14, 1222. <https://doi.org/10.3390/su14031222>
- Fonseca, L M, Domingues J P e Dima A M (2020). Mapping The Sustainable Development Goals Relationships, MDPI Journal, Sustainability 2020, 12, 3359; doi:10.3390/su12083359
- Kurland, N. B. & Zell, D. (2011) Green Management: principles and examples. Organizational Dynamics, 40, 49—56
- Instituto Português da Qualidade. (2015a). *Sistemas de gestão da qualidade: Requisitos* (NP ISO 9001:2015) (4a ed). IPQ
- Instituto Português da Qualidade. (2015b). *Sistemas de gestão ambiental: Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização* (NP ISO 14001:2015) (4a ed). IPQ
- Instituto Português da Qualidade. (2019). *Sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho: Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização* (NP ISO 45001:2019) (1a ed). IPQ

- Instituto Português da Qualidade. (2011). *Linhas de orientação da responsabilidade social* (NP ISO 26000:2011) (1a ed). IPQ
- Martens, M. L., & Carvalho, M. M. (2017). Key factors of sustainability in project management context: A survey exploring the project managers' perspective. *International journal of project management*, 35(6), 1084-1102.
- Martins, M. (2022) A evolução da norma ISO 9001 de 1994 para 2015, Tese de Mestrado em Gestão de Empresas, ISCTE.
- Tavares, C. L. (2019). *Sistemas integrados de gestão da qualidade, ambiente e segurança e saúde no trabalho (SIGQSST): contributo para a sustentabilidade empresarial* (Tese Mestrado, Instituto Superior de Engenharia de Lisboa).
- WCED. World Commission on Environment and Development, (1987) Our Common Future. Oxford University Press, Oxford.

Authors Profiles

Aldina Soares PhD em Engenharia do Ambiente pelo IST/UL, é Professora Adjunta na Escola Superior de Tecnologia de Setúbal do Instituto Politécnico de Setúbal, onde leciona nas temáticas dos sistemas de gestão da qualidade, ambiente e segurança e saúde no trabalho. Presentemente é membro da Comissão Executiva da Rede Campus Sustentável e membro da Comissão de Igualdade do IPS. Investiga e publica em Sustentabilidade nos 3 pilares ESG (Ambiental, Social e Governança).

Cláudia Ramos doutorada em Psicologia (especialidade trabalho e organizações) e professora adjunta na Secção de Ciências Empresariais e Comunicação da Escola Superior de Tecnologia do Instituto Politécnico de Setúbal onde leciona unidades curriculares nas áreas de Gestão e Comportamento Organizacional. Membro da Associação Portuguesa de Psicoterapia Centrada na Pessoa e Counselling e do Centro de Investigação Sustain.RD (Research Center for Engineering a Sustainable Development), investiga nos domínios do desenvolvimento pessoal, bem-estar e qualidade de vida.

Filipe Cagica Pinto Licenciado em Tecnologia e Gestão Industrial pelo Politécnico de Setúbal – Portugal. Atualmente é Diretor de Qualidade, Ambiente e Segurança na empresa LASO Transportes. Os seus atuais interesses estão direcionados para a sustentabilidade e o seu impacto nas empresas de transportes.

Beatriz AB Santos estudante da licenciatura de Tecnologias do Ambiente e do Mar da Escola Superior de Tecnologias do Instituto Politécnico de Setúbal. Presentemente em estágio curricular na Câmara Municipal de Mafra no departamento do Ambiente e Espaços Verdes. Interessada na geração de valores para as empresas através da adoção de práticas trabalhistas que promovam a sustentabilidade por meio da análise do risco e das oportunidades.