

Gestão Estratégica de Pessoas no Contexto de Demanda por Sustentabilidade

Autoria: Luciana Pucci Santos, Ricardo Wagner

Resumo: Este artigo apresenta um entrelaçamento entre Gestão Estratégica de Pessoas e Sustentabilidade, visualizado pela percepção de funcionários de empresas situadas no Rio de Janeiro/RJ. A pesquisa foi caracterizada como descritiva do tipo levantamento, com análise quantitativa. Participaram da pesquisa 376 colaboradores e os dados foram coletados diretamente no ambiente de trabalho por meio de um questionário estruturado. Os resultados evidenciam que 74% dos entrevistados defendem a necessidade de desenvolverem as atividades de modo sustentável ao passo que o modo de execução de tais tarefas deve envolver a redução do uso de matérias-primas e de produtos, concomitante ao aumento da reutilização e da reciclagem, declarado por 68% dos entrevistados. Além destas assertivas foi apontado por 73% dos entrevistados a necessidade de reestruturação dos processos, passando-os a projetar produtos facilmente desmontados e reciclados, replanejando a geração de resíduos à medida que se reduz a quantidade de material usado sempre não descartável. Estes dados permitiram depreender que as estratégias organizacionais precisam se direcionar a sustentabilidade uma vez que há engajamento de colaboradores a esta vertente, necessitando desenvolvê-los como multiplicadores desta nova visão através das ações de gestão de pessoas.

1. Introdução

Infelizmente, os resultados produzidos em dez anos de capitalismo global não têm sido uniformemente positivos. A saturação dos mercados desenvolvidos, a ampliação do fosso entre ricos e pobres, o crescimento dos níveis de degradação ambiental e a preocupação de que o mundo desenvolvido possa estar perdendo o controle sobre sua própria densidade populacional, vêm se combinando e criando entraves à economia global na atualidade.

Os ataques terroristas de 11 de setembro de 2001, nos EUA, evidenciaram a inextricável interligação do mundo e que a pobreza, a desesperança e a consciência de exploração em uma parte deste não permanecem mais geograficamente isoladas. Cada vez mais o capitalismo global está sendo desafiado a incluir mais partes do mundo em sua generosidade e a proteger os sistemas naturais e as culturas, dos quais depende a economia global.

Neste sentido, Capra (2005) alerta que os problemas do terceiro milênio são sistêmicos, ou seja, estão interligados e são interdependentes, havendo soluções para as principais problemáticas enfrentadas no século XXI, porém requerem uma mudança radical nas percepções, no pensamento e nos valores das pessoas, além do mais, do ponto de vista sistêmico, as únicas soluções viáveis são as soluções “sustentáveis”.

A idéia de sustentabilidade vem sendo representada pela elevação de expectativas em relação ao desempenho social e ambiental. A sustentabilidade global tem sido definida como a habilidade para “satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a habilidade das futuras gerações para satisfazerem suas necessidades” (*WORLD COMMISSION on ENVIRONMENT and DEVELOPMENT*, 1987. p. 8).

Similarmente, Gladwin, Kennelly e Krause (1995, p.878), afirmam: “o desenvolvimento sustentável é um processo para se alcançar o desenvolvimento humano (...) de uma maneira inclusiva, interligada, igualitária, prudente e segura”.

Uma empresa sustentável, por conseguinte, “é aquela que contribui para o desenvolvimento sustentável ao gerar, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais – os três pilares do desenvolvimento sustentável” (ELKINGTON, 1998, p. 90).

Assim, a transição do estágio atual para o da sustentabilidade exigirá um grande esforço de articulação entre inovações de caráter social, cultural e tecnológico a partir de um novo contexto valorativo em termos de produtos, relações e processos organizacionais (MANZINI e VEZZOLI, 2005).

Diante disso, estes autores, enfatizam que será necessária uma descontinuidade sistêmica baseada na reorientação dos processos produtivos que passarão da visão do *eco-redesign* para a visão da sustentabilidade.

Neste processo, a inovação procurará equilibrar as dimensões técnica e cultural da mudança, na qual as propostas emergentes discutirão tanto a natureza técnica – como fazer –, quanto à natureza cultural – por que fazer – os produtos, promovendo uma reflexão no campo da eficácia que inclui a dimensão da eficiência, mas não discrimina a dimensão da suficiência.

Para Manzini e Vezzoli (2005), um cenário praticável de sustentabilidade emerge de uma mudança que invista profundamente, e ao mesmo tempo, nos sistemas técnicos, na necessidade de bem-estar social e de equilíbrio ambiental.

Este novo modelo considera o ambiente como fator escasso, o trabalho como multiplicidade de atividades e a economia como multiplicidade de economias de forma que a sustentabilidade é incorporada como um novo valor social que traz consigo novos conceitos tais como: desmaterialização dos produtos, ecologia industrial, produtos amigáveis, consumo sustentável dentre outros.

Além destas necessidades demandadas pela sustentabilidade há outras. Pretty e Ward (2001) destacam que aspectos centrais do capital social tais como relacionamentos de confiança, reciprocidade e trocas; regras, normas e sanções comuns, e conexões, redes e grupos são pré-requisitos nas questões de ordem ambiental.

Além disso, reconhecem que a gestão dos recursos naturais como uma ação coletiva precisa incluir vários grupos, pois a colaboração deve ser institucionalizada nas várias formas de organização e comunidades locais. Diante disso, o capital humano e social ganha uma importância preponderante na possibilidade de transição para um modelo sustentável.

Neste sentido, a Gestão Estratégica de Pessoas ocupa um lugar preponderante em grande medida pelas mudanças que se visualizam para as organizações na transição para este novo contexto de gestão, adquirindo papel fundamental para o desenvolvimento do capital humano das organizações quanto aos pressupostos da sustentabilidade.

Inserido neste curso, o objeto da presente pesquisa constitui a interligação teórico-empírica entre a Gestão Estratégica de Pessoas e a Sustentabilidade oriunda da indagação que emerge naturalmente da complexidade das relações e interações que precisam ser harmonizadas neste novo século: qual a percepção dos colaboradores das empresas, aptos a liderança, ou seja, com formação de nível superior, sobre sustentabilidade que pode influenciar na promoção desta através das ações de Gestão Estratégica de Pessoas?

A resposta a esta problemática foi estruturada a partir dos seguintes objetivos: (1) identificar a percepção de colaboradores a cerca da sustentabilidade; (2) buscar através desta percepção o entrelaçamento entre gestão estratégica de pessoas e sustentabilidade.

Para concretizar os objetivos propostos o artigo está estruturado em sete etapas, incluindo as notas introdutórias. A segunda etapa refere-se ao contexto da sustentabilidade. A terceira aborda a gestão estratégica de pessoas. A quarta traz a gestão estratégica de pessoas entrelaçada a sustentabilidade e a quinta os métodos da pesquisa. A sexta apresenta os resultados e a sua discussão. E a sétima, por fim, traz as considerações finais e sugestões.

2. Sustentabilidade: a estratégia do novo milênio

Muito além do amplo consenso sobre terminologia, para Stuart e Mark (2004), existe um desacordo entre executivos quanto ao significado específico e quanto à motivação para a sustentabilidade empresarial. Para alguns executivos, tal sustentabilidade é um mandato moral; para outros, uma exigência legal. Ainda para alguns outros, a sustentabilidade é percebida como um custo inerente ao fato de se fazer negócios – um mal necessário para se manter a legitimidade e o direito de a empresa funcionar.

Algumas poucas empresas têm começado a tratar a sustentabilidade como uma oportunidade de negócios, abrindo caminho para a diminuição de custos e riscos, ou até mesmo elevando seus rendimentos e sua participação de mercado por meio da inovação.

Para a maioria das empresas, de acordo com Friedman (1970), a busca pela sustentabilidade continua difícil de ser conciliada ao objetivo de aumentar o valor para o acionista. De fato, algumas têm defendido que a criação de um mundo mais sustentável irá exigir que as empresas sacrifiquem os lucros e o valor ao acionista em nome do bem público (STUART e MARK 2004).

Ao partirem de argumentos legais ou morais para a ação das empresas, os executivos inevitavelmente subestimam as oportunidades estratégicas de negócios associadas a esse importante tema. A fim de evitar esse problema, os executivos precisam fazer uma ligação direta entre a sustentabilidade da empresa e a criação de valor para o acionista.

Para Stuart e Mark (2004), os desafios globais associados a sustentabilidade, considerados sob a ótica dos negócios, podem ajudar a identificar estratégias e práticas que contribuam para um mundo mais sustentável, simultaneamente, a direção geratriz de valor para o acionista, definindo essa abordagem como: criação de valor sustentável para a empresa.

Além da criação de valor para o acionista, estes autores defendem a importância de destacar a sustentabilidade como criação de valor para as demais pessoas que integram a organização. Este processo pode ser realizado por meio da disseminação de alguns motivadores classificados em quatro conjuntos.

Um primeiro relaciona-se com a crescente industrialização e suas conseqüências correlatas, com o consumo de matérias-primas, poluição e geração de resíduos. A atividade industrial cresceu a ponto de ter agora efeitos irreversíveis sobre o ambiente global, incluindo impactos sobre o clima, a biodiversidade e a função do ecossistema (DAILY 1997).

Ao mesmo tempo em que a industrialização produziu enormes benefícios econômicos, ela também gerou significativa quantidade de poluição e continua a consumir matérias-primas naturais, recursos, combustíveis fósseis, e em uma taxa crescente (HAWKEN, LOVINS e LOVINS, 2004). A eficiência de recursos e a prevenção de poluição são, dessa forma, cruciais para o desenvolvimento sustentável.

Para Stuart e Mark (2004), um segundo conjunto de motivadores relaciona-se à proliferação e interligação dos *stakeholders* da sociedade civil. À medida que o poder dos governos nacionais diminuiu logo após os regimes de comércio global, as organizações não governamentais (ONGs) e outros grupos da sociedade civil têm ocupado a cena, assumindo o papel de monitores e, em alguns casos, de aplicadores de padrões sociais e ambientais.

Ao mesmo tempo, a disseminação da Internet e das tecnologias de informação tem contribuído para que esses grupos se comuniquem entre si de formas inimagináveis uma década atrás. As alianças de ONGs baseadas na Internet estão tornando cada vez mais difícil a operação velada de governos, corporações e grandes instituições.

Assim, o desenvolvimento sustentável desafia as empresas a funcionarem de uma maneira transparente, responsável, tendo em vista a existência de uma bem informada e ativa base de *stakeholders*.

Um terceiro conjunto de motivadores, para Stuart e Mark (2004), relaciona-se com as tecnologias emergentes que oferecem soluções poderosas e revolucionárias que podem tornar obsoletas as bases de muitas das atuais indústrias que usam energia e matérias-primas de forma intensiva.

Genoma, biomimética, nanotecnologia, tecnologia da informação e energia renovável têm, todos, o potencial para reduzir drasticamente as pegadas do homem sobre o planeta, tornando quase obsoletos os problemas da rápida industrialização (STUART e MARK 2004).

Exemplificam apontando a bio e a nanotecnologia por criarem produtos e serviços a um nível molecular, sustentando o potencial para eliminar o conceito de resíduo e poluição.

Similarmente, a biomimética representa uma tentativa de ultrapassar os processos naturais a fim de criar novos produtos e serviços sem ter de depender da força bruta para arrasar grandes reservas de matérias-primas naturais.

A tecnologia da informação e a energia renovável são distribuídas em caracteres, o que significa que podem ser aplicadas nos contextos mais remotos e em pequena escala, eliminando a necessidade de infra-estruturas centralizadas e de distribuição por cabos, ambos ambientalmente nocivos.

As tecnologias de distribuição têm portanto um potencial de atender às necessidades de bilhões de habitantes rurais (que até agora têm sido ignorados pelos negócios globais) de modo a reduzir drasticamente o impacto ambiental. A inovação e as transformações tecnológicas são então a chave para a busca do desenvolvimento sustentável.

Finalmente, segundo Stuart e Mark (2004), um quarto conjunto de motivadores relaciona-se com o aumento da população, da pobreza e da desigualdade associado à globalização. Enquanto havia levado milhares de anos para a população humana alcançar a marca de 1 bilhão, esse número saltou para 6 bilhões em apenas duas gerações.

Esse rápido crescimento populacional tem levado a migrações em massa da zona rural para as cidades e ao crescimento das desigualdades de renda. A combinação entre crescimento populacional e aumento da desigualdade vem cada vez mais contribuindo com a acelerada decadência social, o caos político e com o terrorismo.

O desenvolvimento social e a criação de riqueza em uma escala de massa, especialmente entre os 4 bilhões mais pobres do mundo, parece ser essencial para o desenvolvimento sustentável (STUART e MARK 2004). Contudo, tal desenvolvimento precisa seguir um curso completamente diferente caso se queira evitar o colapso ecológico.

Em suma, a sustentabilidade global é um conceito complexo, multidimensional que não pode ser equacionado por meio de uma única ação corporativa. A criação de valor sustentável requer que as empresas levem em conta cada um dos quatro conjuntos de motivadores.

Primeiro, as empresas podem criar valor reduzindo o nível de consumo de matéria-prima e de poluição associado à rápida industrialização. Segundo, gerarão valor ao operar com níveis mais amplos de transparência e responsabilidade, uma vez que, são impulsionadas pela sociedade civil. Terceiro, produzirão valor por meio do desenvolvimento de novas e revolucionárias tecnologias que tenham o potencial para reduzir as pegadas do homem sobre o planeta. Finalmente, as empresas podem criar valor ao atender às necessidades daqueles localizados no extremo inferior da pirâmide de renda do mundo, e isso de uma forma que facilite a criação e distribuição de renda inclusiva (STUART e MARK 2004).

Para estes autores, se considerado a partir da perspectiva dos negócios, torna-se claro o modo como os quatro grupos de motivadores da sustentabilidade global, apresentam oportunidades para estes. Pensar de forma a considerar a série inteira de desafios e possibilidades é o primeiro passo para que os executivos se coloquem na direção de criar valor sustentável a toda corporação como: aumento de lucros e redução do risco pelo combate à poluição, otimização da reputação e da legitimidade através do gerenciamento de produto, aceleração da inovação e do reposicionamento por meio de tecnologias limpas e cristalização do caminho e da trajetória do crescimento da empresa por uma visão de sustentabilidade.

2.1. Aumento de lucros e redução do risco pelo combate à poluição

Segundo, James e Bennet (1994), os problemas do consumo de matérias-primas, dos resíduos e da poluição associados à industrialização representam uma oportunidade para as empresas diminuírem os custos e os riscos graças ao desenvolvimento de habilidades e potenciais de combate à poluição e de ecoeficiência.

Já o combate à poluição centra-se na melhoria da eficiência ambiental de produtos e processos de hoje, ou seja, na redução de resíduos e emissões das operações atuais. Menos

resíduos significa melhor utilização dos insumos, resultando em custos mais baixos de matérias-primas e de depósitos de resíduos. Um combate eficiente da poluição requer um envolvimento intenso dos empregados, acompanhado de um bom desenvolvimento de potenciais para melhorias contínuas e para controle de qualidade (HART, 1995).

Stuart e Mark (2004), acrescenta que ao se obter produtos ou serviços mais vendáveis por unidade de insumo, o combate à poluição pode levar a uma diminuição de custos e a uma redução dos riscos. Sistemas de gestão do meio ambiente como ISO 14.000 dependem de princípios de qualidade total orientados para o desenvolvimento de processos sistemáticos voltados a remoção de resíduos e diminuição de riscos nas operações.

Programas que reduzem resíduos e emissões por meio da ecoeficiência têm sido amplamente adotados pelas empresas nas últimas décadas e incluem exemplos notáveis, como o programa de Redução de Resíduos Sempre Compensa da Dow Chemical e o programa Economize Dinheiro e Resíduos Tóxicos da Chevron. Em acréscimo, os programas de combate à poluição vêm se proliferando no âmbito da indústria e recebendo uma grande atenção dos corpos regulatórios nos EUA e na Europa como potenciais alternativas as regulações de comando e controle (MARCUS, 2002).

Os conhecidos resultados de programas pioneiros, como o Combate à Poluição Compensa (3P), da 3M, ilustrando os benefícios diretos e de negócio que podem ser obtidos por meio do combate à poluição. De fato, entre 1975 e 1990, a 3M reduziu sua poluição total em algo próximo a 530 mil toneladas - uma redução de 50% no total de emissões- e, de acordo com as fontes da empresa, economizou quase US\$ 500 milhões ao diminuir os custos com matéria-prima, conformidades, eliminação de lixo e passivos legais. Em 1990, a 3M embarcou no 3M+, programa para redução dos resíduos remanescentes e as emissões em 90%, cuja meta final era zerar a emissão de poluição (3M COMPANY, 1992).

Amplios trabalhos empíricos têm demonstrado que, com um conjunto adequado de habilidades e capacitações como o envolvimento dos empregados e melhorias contínuas, as empresas voltadas ao combate à poluição e a redução de resíduos realmente reduzem custos e elevam lucros (CHRISTMANN, 1998).

O combate à poluição dá aos executivos um modo cada vez mais claro e rápido de incrementar o valor ao acionista, desenvolvendo a base para os negócios presentes por meio de reduções de custo e passivos legais.

2.2. Otimização da reputação e da legitimidade pelo gerenciamento de produto

Enquanto o combate à poluição concentra-se nas operações internas, o gerenciamento de produto estende-se além das fronteiras da organização, incluindo o seu ciclo de vida inteiro – do acesso à matéria-prima, aos processos de produção até o uso e o descarte do produto.

O gerenciamento de produto, segundo Wheeler e Sillanpaa (1997), envolve a integração da voz dos *stakeholders* nos processos de negócio por meio de uma extensa interação com terceiros externos, tais como fornecedores, clientes, órgãos de regulação, comunidades, organizações não-governamentais e mídia. Como tal, ele oferece um meio para diminuir os impactos ambientais ao longo da cadeia de valor e para otimizar a legitimidade e a reputação da empresa ao envolver os *stakeholders* na condução das operações em curso.

Neste sentido, Elkington (1998), acrescenta que ao engajar construtivamente os *stakeholders*, as empresas elevam a confiança externa em suas intenções e atividades, ajudando a otimizar a reputação corporativa e a catalisar a disseminação de outras práticas sustentáveis dentro do sistema de negócios como um todo.

As empresas podem tomar muitas ações a fim de elevar o valor ao acionista por meio do gerenciamento de produto. O marketing relacionado a uma causa apela para os desejos dos consumidores a fim de associar suas ações- compras - a produtos com benefícios sociais e ambientais (HOFFLER e KELLER, 2002).

Para, Fiksel (1995), a administração do ciclo de vida estende a cadeia de valor além das fronteiras tradicionais da empresa ao incluir os custos e benefícios do produto, desde as matérias-primas até a produção, finalizando com o descarte do produto pelo consumidor. Por meio da ecologia industrial, as empresas podem até mesmo converter os resíduos de uma operação em insumos para outra (GRAEDEL e ALLENBY 1995).

Empresas como a Weyerhaeuser e a Shell têm elevado o uso do engajamento dos *stakeholders* por meio de encontros, boxes em sites de Internet para comentários e outras ferramentas planejadas para que estes dêem voz às suas opiniões sobre as atividades da empresa. Na Europa, um forte ambiente de regulações, combinado a uma comunidade muito ativa de ONGs, tem levado as empresas a buscarem abordagens mais colaborativas em seu tratamento dos dilemas de negócios. Em parceria com a indústria, os governos europeus estão avançando com legislações pioneiras; por exemplo, a lei de “trazer de volta” para fabricantes de aparelhos eletro-eletrônicos (*EUROPEAN PARLIAMENT and of the COUNCIL*, 2000).

Segundo McDonald (2002), a Nike serve como um exemplo recente e destacado do valor do gerenciamento de produto. Desafiada pela reação violenta no final dos anos 1990 contra suas práticas ambientais e de trabalho, a empresa recorreu ao gerenciamento de produto para reaver sua reputação e preservar seu direito de operação. Realizou um programa de monitoramento global de todas as suas contratadas, usando, para tanto, auditores independentes, tais como a *Price Waterhouse Coopers*.

Ainda explica o autor, que a Nike também se tornou um membro estatutário da *Fair Labor Association* (FLA), um grupo sem fins lucrativos que se originou de uma coalizão contra o trabalho sob condições insalubres formada por sindicatos, grupos de direitos humanos e pelo setor de negócios. Além disso, fundou a Aliança Global, uma parceria entre a *International Youth Foundation*, a *MacArthur Foundation* e o Banco Mundial, dedicada a melhorar as condições de vida de trabalhadores em economias emergentes.

À parte o fato de a Nike realizar ações na frente social do trabalho, ela também executou ações ambientais. Projetistas de calçados começaram a avaliar seus protótipos em relação a padrões de gerenciamento de produto, usando análises do ciclo de vida deste. Ainda lançou o Projeto Reutilize um Calçado, objetivando encontrar novos usos para tênis velhos e indesejados, no qual seus revendedores reuniam calçados e os enviavam de volta à empresa, onde eram triturados e tinham os materiais separados. Mediante parcerias com empresas fabricantes de superfícies esportivas sintéticas, a sola de borracha e a entressola de espuma eram transformadas em superfícies atléticas artificiais. Os lucros oriundos desse negócio geravam renda para a *Nike Foundation* e doações para o fundo das empresas fabricantes de superfícies esportivas sintéticas (McDONALD 2002).

Assim, o caso Nike deixa claro, as empresas adotantes do gerenciamento de produto, que as vozes e opiniões dos *stakeholders* são importantes e afetam o seu comportamento. Do mesmo modo que o combate à poluição, o gerenciamento de produto está centrado na melhoria dos produtos e de serviços existentes, resultando em mudanças imediatas e em valor percebido na forma de melhores relações comunitárias, legitimidade e reputação de marca.

2.3. Aceleração da inovação e do reposicionamento pelas tecnologias limpas

As tecnologias limpas não se referem a melhorias incrementais associadas ao combate à poluição, mas a inovações que ultrapassam as rotinas e o conhecimento comum. A rápida emergência de tecnologias revolucionárias, como o genoma, a biomimética, a tecnologia da informação, a nanotecnologia e a energia renovável, representa a oportunidade para as empresas – especialmente aquelas que dependem fortemente de combustíveis fósseis, de recursos naturais e materiais tóxicos – reposicionarem suas competências internas em torno de tecnologias mais sustentáveis (STUART e MARK 2004).

Assim, para McDonough e Braungart (2002), em vez de simplesmente buscar reduzir os impactos negativos de suas operações, as empresas esforçam-se para solucionar problemas sociais e ambientais por meio do desenvolvimento ou da aquisição de novas capacidades que se direcionam diretamente para os desafios da sustentabilidade.

As competências sustentáveis que se originam da busca por tecnologias limpas são centrais aos esforços da empresa para reposicionar seu conjunto de habilidades internas para o desenvolvimento e exploração de mercados futuros. Um crescente número de empresas começou a desenvolver a próxima geração de tecnologia limpa que irá conduzir ao futuro crescimento econômico. A Britsch Petroleume e a Shell estão elevando os investimentos em tecnologias renováveis, como solar, eólica e outras, que poderiam em último caso substituir seus negócios, hoje centrais, com petróleo (STUART e MARK 2004).

Estes autores ainda colocam que no setor automotivo, a Toyota e a Honda já entraram no mercado com sistemas de energia híbridos em seus veículos, aumentando drasticamente a eficiência do combustível. Elas também lançaram um experimento de mercado em veículos a células de combustível no Japão no final de 2002. Neste mesmo ano, a General Motors lançou o projeto *Autonomy* – iniciativa de US \$1 bilhão para reinventar o automóvel por meio da tecnologia de célula de hidrogênio. Enquanto muitos fabricantes de carro têm feito muitas iniciativas com a célula a combustível, a maioria vê a cara combinação entre célula a combustível e um grande motor elétrico como uma simples substituição para o motor, o que torna tais veículos economicamente não competitivos comparados às tecnologias atuais.

A GM, em contraste, tem adotado uma abordagem *clean-sheet* não somente em relação ao projeto do veículo, como também em relação ao sistema de produção como um todo. Ao simplificar radicalmente o projeto graças à célula a combustível, que imita o chassi do veículo, a GM espera uma compensação pelos custos mais elevados da célula a combustível, reduzindo drasticamente os custos de pesquisa e produção (STUART e MARK 2004).

A DuPont, de acordo com Hamel (2000), é um exemplo de uma grande corporação com uma estratégia bem definida de desenvolvimento de tecnologias limpas. No final de 1800, século XIX, a DuPont transformou-se de uma produtora de pólvora e explosivos em uma indústria química, centrada na produção de materiais sintéticos que usavam matéria-prima baseada no petróleo, produzindo um século de notável sucesso, com produtos campeões de vendas e muito conhecidos, como Nylon, Lycra, Teflon, Corian e Kevlar. No final dos anos 1990, embarcou em sua segunda maior transformação – de uma empresa intensamente baseada em energia petrolífera para uma empresa baseada em recursos renováveis concentrada no crescimento sustentável.

Segundo o mesmo autor, para a DuPont realizar essa transformação foi necessário perseguir uma agressiva estratégia de aquisição, de investimento e desenvolvimento de tecnologia interna. Ao longo das últimas décadas, por exemplo, a DuPont investiu mais de US\$15 bilhões em biotecnologia, incluindo a aquisição da Pioneer Hi-Bred, uma das maiores empresas no setor de agricultura biotecnológica. Ela também interrompeu investimentos em negócios baseados em intenso uso de recursos e energia, tais como sua subsidiária de petróleo, Conoco, nos anos 1990 e, em 2003, seu negócio central em Nylon e Lycra.

Ainda para Hamel (2000), no esforço de diminuir dramaticamente suas marcas, a DuPont estabeleceu ambiciosos alvos para 2010: reduzir as emissões dos gases de efeito estufa em dois terços, ao mesmo tempo que, mantendo seu uso total de energia, e aumentar seu uso de recursos renováveis em 10% da necessidade global de energia. Para atingir esses ambiciosos alvos e continuar a crescer, a DuPont deve reorientar fundamentalmente sua base tecnológica em direção à biologia (como genoma e biomimética), energia renovável (como células a combustível) e informação (com produtos baseados em alta intensidade de conhecimento e não de recursos). Para acelerar esse processo, a DuPont está criando um fundo de

investimento com foco no desenvolvimento de tecnologias sustentáveis e em inovações dirigido ao mundo em desenvolvimento.

Estratégias ambiciosas em tecnologia limpa continuam mais incomuns entre as grandes e consolidadas corporações do que as atividades de combate à poluição e gerenciamento de produtos. As compensações por tais investimentos levam tempo e são determinadas mais por ensaio e erro do que por índices de superação internos. Uma mentalidade corporativa e padrões de processos arraigados impedem a criação de estruturas que possam catalisar a inovação. Os riscos associados a tais investimentos estão em claro contraste com os esforços de redução de riscos associados aos programas de combate à poluição, já discutidos.

Empresas que investem em soluções de tecnologia limpa tendem a buscar abordagens mais inovadoras para os desafios de longo prazo e criar ambientes organizacionais que apóiam o processo de inovação pois, segundo Hamel (2000), o futuro crescimento econômico será conduzido por empresas que forem capazes de desenvolver tecnologias revolucionárias que se enderecem às necessidades da sociedade. Há evidências cada vez mais claras de que empresas que deixam de desenvolver e comercializar essas tecnologias têm uma baixa probabilidade de tomar parte na economia do futuro.

2.4. Cristalização da trajetória do crescimento da empresa pela sustentabilidade

A crescente lacuna entre ricos e pobres e as necessidades não atendidas dos que estão localizados na base da pirâmide econômica apresentam oportunidades para as empresas definirem uma trajetória consistente para o crescimento futuro (STUART e MARK 2004).

Estes autores acrescentam que a realização de uma forma mais inclusiva de capitalismo, caracterizada por um diálogo e uma colaboração de duas vias com os *stakeholders*, anteriormente desprezados ou ignorados pelas empresas (como, ambientalistas radicais, moradores de favelas, população rural pobre em países em desenvolvimento) pode ajudar na abertura de novos caminhos para o crescimento em mercados anteriormente não atendidos.

Assim, uma visão de sustentabilidade que facilite a imaginação competitiva por meio da criação de mapas comuns para os negócios de amanhã fornece um guia para os empresários em termos de prioridades organizacionais, desenvolvimento de tecnologia, alocação de recursos e planejamento de modelos de negócio. Cada vez mais as empresas multinacionais estão reconhecendo que ouvir as vozes dos pobres e desassistidos pode ser fonte de criatividade e inovação (STUART e MARK 2004).

Exemplificam com a Hindustan Lever Ltda. (HLL), uma subsidiária da Unilever PLC, pioneira no desenvolvimento de mercados entre a população rural pobre da Índia. Por meio do desenvolvimento de produtos especificamente voltados para as necessidades únicas dessa população, a HLL tem sido capaz de aplicar a ciência e a tecnologia para produzir xampus e sabonetes acessíveis a esse grande e novo mercado. Hoje, mais da metade da receita da HLL vem de consumidores localizados na base da pirâmide. Ainda mais importante, usando abordagens de desenvolvimento de produtos, marketing e distribuição pioneiras na Índia rural, a Unilever tem sido capaz de alavancar um rápido, crescente e lucrativo negócio para outras partes do mundo em desenvolvimento, como o Brasil.

Ao reconhecer que a pobreza de informação pode ser um dos mais graves obstáculos ao desenvolvimento sustentável, a Hewlett-Packard tem direcionado sua atenção às comunidades isoladas e desconectadas por meio de sua iniciativa de e-Inclusão Mundial. Como parte de sua estratégia, a HP criou um laboratório de pesquisa e desenvolvimento (P&D) na zona rural indiana com o objetivo expresso de entender as necessidades particulares da população rural pobre. Eles perceberam rapidamente que esse não é um espaço desocupado: as empresas locais, tais como a N-Logue e a Tarahaat, também estão desenvolvendo tecnologias de informação e modelos de negócio com foco nesse enorme mercado potencial. Por meio de acesso público (por exemplo, quiosques com Internet), infra-estrutura sem fios e P&D

concentrado em redução de custo, essas empresas estão reduzindo dramaticamente o custo de estar conectado (BALU, 2002).

A despeito do sucesso de organizações como a Unilever, conforme Stuart e Mark (2004), a maioria das empresas continua a pressupor, de forma equivocada, que os mercados pobres não possuem oportunidades de valor, sem tentar entender as possibilidades de servir os mercados a que está acostumada a ignorar. Empresas que investem tempo para fazer isso reconhecem que os que estão na linha de baixo da pirâmide carecem de atenção e capital, e que não são ingênuos ou sem aspiração. Empresas como Johnson & Johnson, Dow, DuPont, Coca-Cola e Procter & Gamble estão dando passos para compreender como alavancar suas habilidades e recursos para atender às necessidades básicas de nutrição, energia, habitação e comunicação das pessoas mais pobres do mundo.

Esses passos incluem interagir com um conjunto maior de *stakeholders*, que antes eram considerados como não tendo nada a oferecer para as corporações multinacionais (por exemplo, ONGs locais, habitantes de favelas, vilarejos rurais, etc.), para lançar luz sobre quais são as necessidades não atendidas e para entender como suas habilidades e capacitações organizacionais poderiam ser usadas para atender a essas necessidades. Em compensação, essa compreensão pode se tornar um agente catalisador do desenvolvimento de tecnologias inovadoras, produtos e serviços que atendam àquelas necessidades, e direcione o crescimento econômico em múltiplos níveis dentro da economia.

Assim, por um lado, as empresas que investem seu tempo para criar uma consistente visão de sustentabilidade têm potencial para ter acesso a mercados de escala e escopo imensos. Por outro, além da criação de valor para o acionista, é importante destacar a sustentabilidade como criação de valor para as demais pessoas que integram e se relacionam com a organização.

Neste sentido, a gestão estratégica de pessoas torna-se fundamental pois apenas ela intervém junto aos executivos podendo fazê-los pensar de forma a considerar a série inteira de desafios e oportunidades viáveis com a sustentabilidade como o primeiro passo para que se coloquem na direção de criar valor sustentável em toda corporação, aumentando lucros e reduzindo riscos pelo combate à poluição, otimizando a reputação e a legitimidade da organização através do gerenciamento de produto, acelerando a inovação e o reposicionamento por meio de tecnologias limpas e cristalizando o caminho e a trajetória do crescimento da empresa por uma visão de sustentabilidade compartilhada a todos os demais membros da empresa, também desenvolvido pela atuação estratégica da gestão de pessoas.

Ainda mais que, somente um conjunto adequado de habilidades e capacitações com o envolvimento dos empregados em melhorias contínuas, permite as empresas combater à poluição e reduzir resíduos, diminuindo custos e elevando lucros. Tanto quanto, somente uma cultura organizacional que valoriza a participação dos *stakeholders* permitirá *seu* engajamento construtivo, elevando a confiança externa nas intenções e atividades, otimizando a reputação corporativa e catalisando a disseminação de outras práticas sustentáveis dentro do sistema de negócios como um todo.

Do mesmo modo que a aceleração da inovação e do reposicionamento da empresa para sustentabilidade pelas tecnologias limpas, que ultrapassam as rotinas e o conhecimento comum, estão centradas no desenvolvimento e na aquisição de novas capacitações reposicionando as habilidades internas dos seus colaboradores, reduzindo os impactos negativos de suas operações e forçando a empresa a solucionar problemas sociais e ambientais tanto quanto o desenvolvimento e exploração de mercados futuros.

Ao passo que cristalizar a trajetória de crescimento da empresa pela sustentabilidade significa dizer, de um lado, que investir tempo no desenvolvimento de uma consistente visão de sustentabilidade potencializa o acesso a mercados de escala e escopo imensos como dos

pobres e desassistidos, por outro lado, cria valor para o acionista e para as demais pessoas que integram e se relacionam com a organização.

Portanto, a criação de valor sustentável em toda corporação desencadeada pelos seus executivos depende das pessoas que a compõe e daquelas que se inter-relacionam com ela, os *stakeholders*, dependendo das funções de gestão de pessoas que se dirige ao capital humano do ponto de vista social e intelectual desenvolvendo: relacionamentos de confiança, reciprocidade e trocas; regras, normas e sanções comuns, e conexões, redes e grupos.

Reconhece ainda, que a administração estratégica de recursos humanos é uma ação coletiva que precisa incluir vários grupos, apesar da diversidade que os compõem, pois a colaboração deve ser institucionalizada nas várias práticas organizacionais para valorizarem o capital humano e social que na possibilidade de transição para um modelo sustentável tornam-se fundamentais.

Além do mais, esta forma de gestão de pessoas dispõe de instrumentos para a ampliação da consciência individual e coletiva para apreensão de valores sustentáveis à cultura organizacional articulados pelos quatro conjuntos de motivadores de sustentabilidade global tão bem como internalizá-los a fim de que estes transformem os indivíduos em promotores e multiplicadores da sustentabilidade. Com este propósito, será abordado no próximo capítulo, a gestão estratégica de pessoas.

3. A Gestão Estratégica de Pessoas

A área de Recursos Humanos evoluiu ao longo do tempo passando de uma visão meramente burocrática para uma visão estratégica das questões humanas no ambiente organizacional. Segundo Marras (2000), gradativamente a Administração de Recursos Humanos incorporou a responsabilidade de estudar os fenômenos colaterais que envolvem a relação dos seres humanos com as organizações, assumindo o papel de fazer a interface com outras áreas do conhecimento onde se destacam a psicologia e a sociologia.

No atual contexto, os funcionários assumiram um papel preponderante na busca de vantagem competitiva, fator determinante para o surgimento da Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH), definida por Dessler (2004) como a união da administração de recursos humanos com metas e objetivos estratégicos para melhorar o desempenho da empresa e desenvolver culturas organizacionais que encorajam a inovação e a flexibilidade.

Diante disso, Marras (2000), destaca que a função de recursos humanos como parceira estratégica da organização inclui a participação desta área na formulação das estratégias da empresa, assim como na implementação dessa estratégia por meio da aplicação consistente dos instrumentos de Gestão de Pessoas. A AERH tem como principal foco de atuação a otimização dos resultados da empresa e o desenvolvimento das pessoas que dela fazem parte.

Ao posicionar esta área na estrutura orgânica da empresa é necessário considerar a real função da administração de RH que é assessorar e prestar subsídio cognitivo à cúpula da empresa em questões relacionadas à qualidade dos talentos que compõem a organização, políticas de manutenção do RH, produtividade e qualidade total, definindo as macro-diretrizes da empresa, de modo a alterar o perfil dos resultados e, portanto, dos lucros da empresa, agregando valor por meio do capital humano (MARRAS 2000).

Albuquerque (1988) já enfatizava o papel estratégico do RH defendendo a integração e compatibilização dos pensamentos e objetivos de todas as áreas da empresa, de tal forma que, na sua concepção, a responsabilidade pela área funcional de RH deveria se estender a todos os executivos da empresa. Seus estudos apresentados em 2002, entrelaçaram a gestão estratégica da organização e a gestão estratégica das pessoas, ressaltando a necessidade de que essas duas dimensões da estratégia sejam desenvolvidas em sintonia.

Dutra (2002) comenta que as empresas tratam as pessoas como um insumo que precisa ser administrado e que, mesmo com as grandes evoluções tecnológicas, a tônica da Gestão de

Pessoas ainda é o controle sobre os indivíduos. Entretanto, esse autor enfatiza que algumas mudanças no contexto externo estão impulsionando as empresas a revisarem seu modo de gerir pessoas, pois agregam novas formas de organização do trabalho, mais flexíveis e ágeis, que demandam pessoas em processo de constante adaptação, comprometidas, atualizadas com as tendências do mercado e em um processo contínuo de aprimoramento e aperfeiçoamento.

Por conta dessas mudanças, este autor ainda salienta que as pessoas mudam o conjunto de expectativas em relação às organizações e ao seu trabalho e esse novo quadro contextual pressiona as organizações a buscar novas formas de Gestão de Pessoas baseadas na aprendizagem da organização e das pessoas, na reciprocidade, na clareza de visão por parte das organizações e das pessoas, dentre outras.

Assim, a Gestão de Pessoas pode ser caracterizada como: “um conjunto de políticas e práticas que permitam a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” (DUTRA, 2002, p. 17).

Em decorrência desse processo evolutivo e das demandas requeridas pelo contexto de sustentabilidade do século XXI, as organizações precisam conhecer o que compromete as pessoas para fazer uso desse conhecimento em prol de sua estratégia, definindo ações alinhadas com o estilo de comprometimento percebido no seu grupo de colaboradores. Coerente com esse processo, a seção seguinte traz uma breve discussão sobre um instrumento viável ao contexto de demanda por sustentabilidade, o comprometimento organizacional.

3.1 O comprometimento organizacional útil ao contexto da sustentabilidade:

Diversos modelos de comprometimento já foram estudados na tentativa de orientar as organizações sobre como fazer para que os indivíduos estejam comprometidos com o seu crescimento. Albuquerque (1999, p.218) define uma organização eficaz como “aquela que atenda às expectativas dos múltiplos participantes interessados. Por isso, a função crítica da organização é coordenar a lealdade e o comprometimento dos participantes com relação à sobrevivência dela em longo prazo e à rede social em que está inserida”.

Diante da necessidade de vinculação entre os interesses dos funcionários com os interesses organizacionais, este autor atenta para o fato de que as pessoas são os melhores avaliadores de seus próprios interesses e que as participações individuais e coletivas são fundamentais para mudanças e efetividade nas organizações da atualidade e propõe um modelo de comprometimento, mostrando que a organização gerencia o contexto externo e a sua competitividade buscando qualidade, inovações, produtividade e resultados; pautada na gestão de duas grandes questões internas: relações de trabalho e políticas de recursos humanos, as quais devem priorizar a valorização dos talentos humanos, a qualificação, a motivação e os processos coletivos, dentre outros.

De acordo com Siqueira e Gomide Júnior (2004, p.313) “um relacionamento no qual existe comprometimento representa uma interação social com base em uma obrigação ou promessa mais ou menos solenes entre as partes”. Para esses mesmos autores, o comprometimento organizacional é considerado um preditor confiável de comportamentos relevantes para o contexto do trabalho, tais como absenteísmo, rotatividade e desempenho, assim como representa uma forma para se descobrir às bases de um padrão comportamental desejável de lealdade para com a organização.

Siqueira e Gomide Júnior (2004) apresentam duas bases psicológicas para o comprometimento: uma de natureza afetiva, sentimentos e afetos, e outra de natureza cognitiva, papel social dos envolvidos numa relação de troca econômica e social, as quais determinam o surgimento de três tipos de comprometimento: o comprometimento afetivo, o comprometimento calculativo e o comprometimento normativo.

O comprometimento afetivo, para estes autores, é representado por variáveis divididas em dois grupos: os componentes afetivos e intenções comportamentais. O comprometimento

afetivo manifesta-se na medida em que o indivíduo internaliza os valores da organização, identifica-se com seus objetivos e desempenha os seus papéis facilitando a consecução dos objetivos do sistema, esforçando-se em favor da organização e manifestando o desejo de nela permanecer trabalhando. Como conseqüências do comprometimento afetivo para as organizações destacam ainda: melhor desempenho, melhor esforço no trabalho, menor rotatividade, menos faltas e menos atrasos.

Quanto o comprometimento calculativo, - base cognitiva -, Siqueira e Gomide Júnior (2004), afirmam que pode ser suscitado pela avaliação positiva de resultados decorrentes de investimentos feito pelo empregado, representando o seu pensamento acerca da relação econômica que estabelece com a organização. Tais resultados podem ser medidos pela posição alcançada, pelo acesso a certos privilégios ocupacionais, pelos benefícios oferecidos, dentre outros. Como conseqüências deste comprometimento são destacados a baixa motivação, baixo desempenho, menor rotatividade, moderada satisfação no trabalho, moderado envolvimento com as atividades laborais, moderado comprometimento organizacional afetivo e moderado comprometimento organizacional normativo.

A respeito do comprometimento normativo, segundo Siqueira e Gomide Júnior (2004), refere-se a uma relação moral estabelecida pelos indivíduos com a organização que leva os indivíduos a guiarem seus atos por valores culturais, sendo que o vínculo normativo pode ser expresso por um conjunto de pensamentos no qual os indivíduos reconhecem deveres e obrigações morais para com a organização surgindo questões como sacrifício e preocupação pessoal e persistência. Neste contexto, o princípio da reciprocidade se concretiza por meio de trocas sociais, gerando como conseqüências maior satisfação no trabalho, maior comprometimento afetivo, mais comportamentos de cidadania organizacional e menor intenção de sair da empresa.

O comprometimento está intimamente relacionado com satisfação, com percepção de justiça, com suporte organizacional, dentre outras questões bastante afinadas com o pressupostos da sustentabilidade de equilibrar os resultados social, econômico e ambiental. Neste sentido, a adoção os motivadores de sustentabilidade global podem ser utilizados como estímulos ao comprometimento afetivo e moral podendo associarem-se a incentivos do comprometimento calculista aplicados pela gestão estratégica de pessoas.

4. A Gestão Estratégica de Pessoas entrelaçada a sustentabilidade

No contexto da sustentabilidade, a gestão estratégica de pessoas vem ocupando um lugar preponderante em grande medida pelas mudanças que se visualizam para as organizações na transição para este novo desafio de gestão por incorporar a responsabilidade pelo estudo dos fenômenos colaterais que relacionam os funcionários e a empresa, à medida que os funcionários assumiram um papel preponderante na busca de vantagem competitiva, inerente ao jogo do mercado no século XXI.

Além do mais, a Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH), une a gestão de pessoas com as metas e objetivos estratégicos para melhorar o desempenho da empresa e desenvolver culturas organizacionais que encorajam a inovação, a flexibilidade e o desenvolvimento humano, participando na formulação das estratégias do mesmo modo que na implementação dessa estratégia por meio da aplicação consistente dos instrumentos de gestão de pessoas.

Num contexto de demanda por sustentabilidade como o atual, a otimização dos resultados das organizações engloba aspectos sustentáveis, pois os problemas do terceiro milênio apresentam-se de modo sistêmico, interligados e interdependentes, requerendo soluções advindas de uma mudança radical nas percepções, no pensamento e nos valores das pessoas.

Neste sentido, a transição do estágio atual para o da sustentabilidade exigirá um grande esforço de articulação entre inovações de caráter social, cultural e tecnológico a partir de um novo contexto valorativo em termos de produtos, relações e processos organizacionais.

Diante disso, a inovação procurará equilibrar as dimensões técnica e cultural da mudança, na qual as propostas emergentes discutirão tanto a natureza técnica – como fazer -, quanto à natureza cultural – por que fazer – os produtos, promovendo uma reflexão no campo da eficácia que inclui a dimensão da eficiência, mas não discrimina a dimensão da suficiência.

No contexto de transição do modelo econômico convencional para o chamado desenvolvimento sustentável será necessário um arcabouço biológico e social oriundo de uma estrutura comum onde estariam entrelaçados os talentos empresariais e governamentais na solução dos mais profundos problemas ambientais e sociais do mundo, ou seja, com a sustentabilidade global (HAWKEN *et al* 2004).

Para tratar dos talentos empresariais é necessário a produção de comprometimento organizacional à sustentabilidade através dos quatro conjunto de motivadores de sustentabilidade global aplicados por meio das ações de gestão estratégica de pessoas, área da organização responsável pelo estudo dos fenômenos que interligam os colaboradores e a empresa e que favorecem o comprometimento afetivo e moral das pessoas.

Destes quatro motivadores, um conjunto está relacionado a crescente industrialização e suas conseqüências correlatas, com o consumo de matérias-primas, poluição e geração de resíduos, outro se refere à proliferação e interligação dos *stakeholders* da sociedade civil, um terceiro está associado às tecnologias emergentes e o último está ligado ao aumento da população, da pobreza e da desigualdade associada à globalização.

Uma vez internalizados, os motivadores da sustentabilidade, as atividades de gestão de pessoas terá ampliado a consciência individual dos colaboradores da empresas para respeitarem a diversidade, por meio da adoção dos princípios de administração sustentável que contribuirão para o desenvolvimento sustentável ao produzir, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais – conhecidos como os três pilares do desenvolvimento sustentável.

A ação estratégica de administração de recursos humanos objetivando não só à melhoria de desempenho do indivíduo, nas mais diversas áreas de competência da organização, pode doutriná-lo ao cumprimento das atividades de modo sustentável ao passo que o desenvolve como um todo, podendo torná-lo um multiplicador da sustentabilidade.

Este, por sua vez, segundo Gladwin, Kennelly e Krause (1995, p.878), “é um processo para se alcançar o desenvolvimento humano (...) de uma maneira inclusiva, interligada, igualitária, prudente e segura”. Além do mais, conforme exposto nos resultados desta pesquisa já há uma predisposição entre os colaboradores em favor da sustentabilidade que inclusive sugere formas de ação para que a produção da empresa se torne sustentável que será apresentada a seguir.

5. Método

Esta pesquisa adotou como embasamento o entrelace teórico-empírico da gestão estratégica de pessoas com a sustentabilidade através dos seguintes métodos e técnicas de pesquisa: método descritivo do tipo levantamento por meio de um questionário estruturado com análises quantitativas. Participaram da pesquisa 376 colaboradores, com nível superior de escolaridade, de empresas situadas no Rio de Janeiro/RJ e os dados foram coletados diretamente no ambiente de trabalho durante o primeiro trimestre de 2008

O pré-requisito de formação educacional em nível superior para os funcionários entrevistados foi adotado por favorecer a atuação como líderes promotores e multiplicadores de valores individuais e organizacionais. O protocolo do perfil da amostra contou com colaboradores com grau superior de escolaridade completo que possibilita a colocação como

coordenadores de equipe, gestores de áreas ou de unidades de negócio e de funcionários cursando o nível superior de ensino por favorecer a atuação em atividades em equipe.

O método descritivo do tipo levantamento, de acordo com Gil (1990), caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, basicamente, procedendo-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados.

Na acepção de Vieira (2002), a pesquisa descritiva, descobre e observa fenômenos, na tentativa de descrevê-los, classificá-los e interpretá-los, sem, no entanto, ter o compromisso de explicá-los, embora sirva de base para a explicação. A coleta de dados foi realizada mediante aplicação de um questionário estruturado aos entrevistados em seu local de trabalho. O questionário estruturado constituiu-se de questões fechadas e de múltipla escolha.

Hair et al (2005), afirmam que a coleta de dados com questionários é utilizada para melhorar a tomada de decisão. Os dados foram tabulados e analisados através dos programas SPSS for Windows e Excel. Os agrupamentos foram definidos por escolaridade em nível superior completo, designado colaborador, ou em curso, denominado estagiário.

6. Apresentação e Análise dos Resultados

A pesquisa contou com 376 entrevistados subdividido em 314 (84%) colaboradores – funcionários com nível superior de escolaridade completo e 62 (16%) estagiários – contratados com nível superior de ensino em curso.

O questionário estruturado contou com quatro questões a respeito da sustentabilidade e de sua implementação. A primeira questão do tipo fechada, sim ou não, indagou ao funcionário se o mesmo sabe o que é sustentabilidade. Obteve-se de um total de 376 entrevistados, sendo 314 colaboradores, 258 (82%) que conhecem sustentabilidade e 56 (18%) que desconhecem enquanto entre os 62 estagiários, 51 (82%) conhecem e 11 (18%) desconhecem. Perfazendo um total de 309 (82%) entrevistados que reconhecem a sustentabilidade em contrapartida a 67 (18%) que não a reconhecem, de acordo com o gráfico 1.

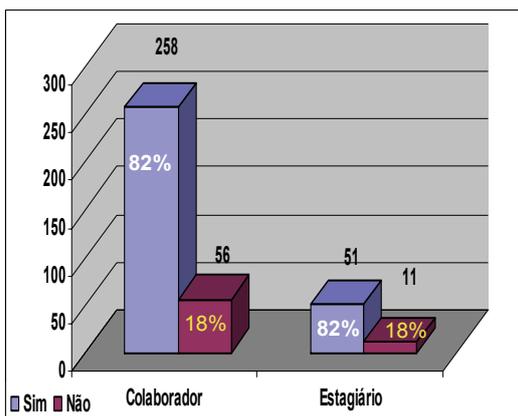


Gráfico 1 – Você sabe o que é sustentabilidade?

Fonte: Elaborado pelos autores

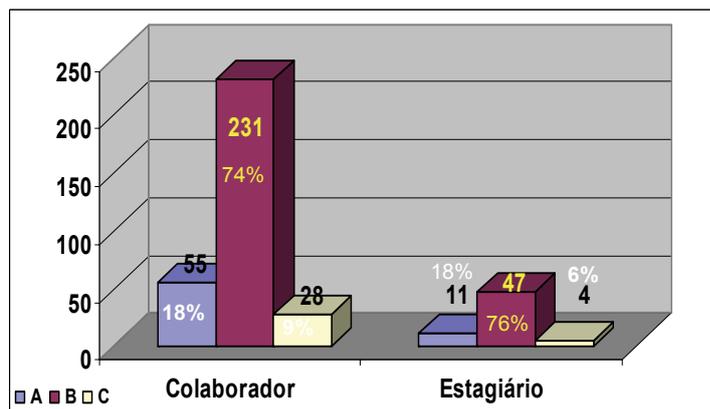


Gráfico 2 – Sustentabilidade para você é?

Fonte: Elaborado pelos autores

A segunda indagação tipo múltipla escolha referiu-se ao que significa sustentabilidade para o entrevistado, havendo três alternativas: A) supre as necessidades atuais através do consumo crescente de energia e recursos naturais; B) supre as necessidades atuais e não esgota os recursos para o futuro, promovendo equilíbrio sócio, econômico e ambiental e C) nenhuma das anteriores. Obteve-se de um total de 376 entrevistados, 66 (18%) de opções A para 278 (74%) de opções B e 32 (9%) de escolha por C, segundo o gráfico 2.

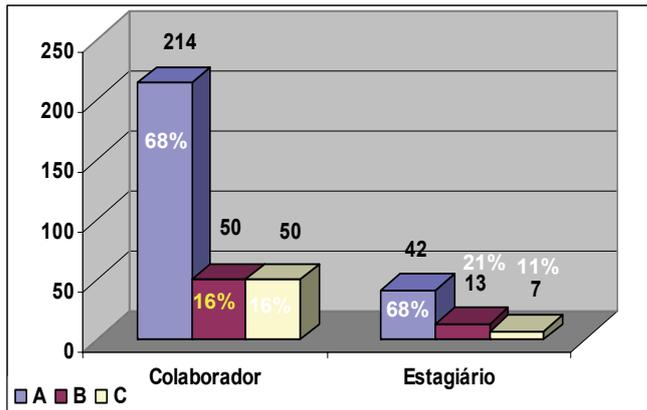


Gráfico 3 – Desenvolvimento sustentável é?

Fonte: Elaborado pelos autores

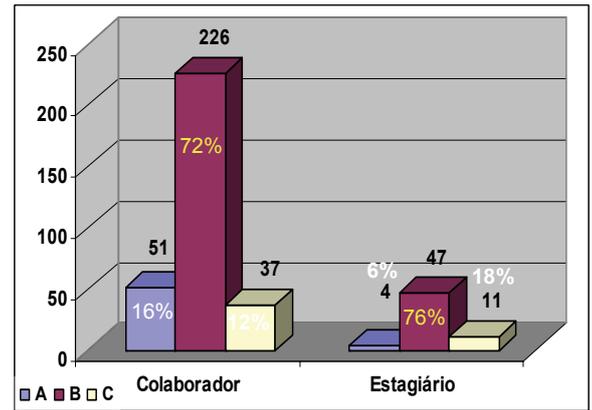


Gráfico 4 – Como tornar a operação sustentável

Fonte: Elaborado pelos autores

A questão terceira do tipo múltipla escolha referiu-se ao significado de desenvolvimento sustentável, havendo três alternativas: A) redução do uso de matérias-primas e produtos concomitante ao aumento da reutilização e da reciclagem ; B) aumento do consumo crescente dos recursos energéticos e naturais e C) Nenhuma das anteriores. Obteve-se de um total de 376 entrevistados, 256 (68%) de opções A para 63 (17%) de opções B e 57 (15%) de escolha por C, segundo o gráfico 3.

O quarto questionamento pelo modo múltipla escolha tratou de como tornar a atual operação em sustentável, havendo três alternativas: A) continuar explorando os recursos naturais; B) projetar produtos facilmente desmontados e reciclados, replanejar os processos industriais para que eliminem a geração de resíduos, proibir o uso de recipientes descartáveis e expandir o mercado de materiais reciclados, desenvolver e aplicar tecnologias que requeiram menos materiais e eliminar subsídios para atividades ambientalmente destrutivas.e C) Nenhuma das anteriores. Obteve-se de um total de 376 entrevistados, 55 (15%) de opções A para 253 (73%) de opções B e 48 (13%) de escolha por C, segundo o gráfico 4.

7. Considerações finais

A construção deste artigo evidenciou que a gestão estratégica de pessoas favorece o comprometimento organizacional à perspectiva da sustentabilidade demandada na atualidade por ser fundamental instrumento para canalizar os esforços individuais e coletivos na transição para o modelo da sustentabilidade. Os resultados da pesquisa descritiva de levantamento, evidenciou que os funcionários de empresas cariocas já reconhecem os conceitos de sustentabilidade e de desenvolvimento sustentável, além de estarem engajados na perspectiva de transformação das operações atuais em operações sustentáveis, necessitando apenas do direcionamento das estratégias organizacionais à sustentabilidade e das ações de gestão estratégias de pessoas para torná-los líderes promotores e multiplicadores da sustentabilidade. Por fim, é importante deixar em aberto a possibilidade de novos estudos que possam auxiliar a organização a trilhar esta nova trajetória, o que poderia ser feito com aprofundamentos nas questões de como internalizar nos indivíduos os motivadores da sustentabilidade global e como comprometer a organização na transformação se suas operações em processos sustentáveis.

Referências Bibliográficas

- ALBUQUERQUE, L. **O papel estratégico de RH**. Tese de livre-docência, FEAUSP, 1988.
- BALU, R. Strategic innovation: Hindustan Lever. **Fast Company**, n. 47, p. 120-5, 2002.
- CAPRA, F. **A teia da vida: nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo: Cultrix, 2005.

- CHRISTMANN, P. Effects of 'best practices' of environmental management on cost advantage. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 4, p. 663-80, 1998
- DAILY, G. **Nature's services**. Washington-DC: Island Press, 1997.
- DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pearson, 2004.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ELKINGTON, J. **Cannibals with forks**. Gabriola Island: New Society Publishing, 1998.
- FIKSEL, J. **Design for environment**. New York: McGraw-Hill, 1995.
- EUROPEAN PARLIAMENT and of the COUNCIL. Proposal for a directive of the European Parliament and of the Council on waste electrical and electronic equipment. COM # (2000) 347. Disponível em: http://europa.eu.int/comm/environment/docum/00347_en.htm.
- FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase profits. **The New York Times Magazine**. 13 Sept, 1970.
- GLADWIN, T.; KENNELLY, J.; KRAUSE, T. Shifting paradigms for sustainable development. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 878-907, 1995.
- GIL, A C. **Técnicas de pesquisa em Economia**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- GRAEDEL, T; ALLENBY, B. **Industrial ecology**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995.
- HAIR, B. B.; MONEY, A. H; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Bookman, 2005.
- HAMEL, G. **Leading the revolution**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- HART, S. A natural resource-based view of the firm. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 986-1.014, 1995.
- HAWKEN, P.; LOVINS, A.; LOVINS, L. H. **Capitalismo natural**. São Paulo: Cultrix, 2004.
- JAMES, P.; BENNETT, M. **Environment-related performance measurement in business** Ashridge Management Group Publication, 1994.
- MANZINI, E.; VEZZOLI, C. **Desenvolvimento de produtos sustentáveis**. SP: Editora da USP, 2005.
- MCDONALD, H., LONDON, T.; HART, S. **Expanding the playing field: Nike's world shoe project**. Washington-DC: World Resources Institute, 2002.
- MCDONOUGH, W.; BRAUNGART, M. **Cradle to cradle**. New York: North Point Press, 2002.
- MARCUS, A. **Reinventing environmental regulation**. Washington-D.C.: RFF Press, 2002.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 2000.
- PRETTY, J.; WARD, H. Social capital and the environment. **World Development**, v. 29, n. 02, p. 209-227, 2001.
- SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE, S. Jr. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Arned, 2004.
- STUART, L. H.; MARK B. M. Criando Valor Sustentável. **RAE executivo**, V. 3, Nº2, p. 66-79, maio/julh, 2004.
- 3M Company. Pollution prevention pays. **Videotape**. 1992.
- VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista FAE**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 61 -70, jan/abr, 2002.
- WHEELER, D.; SILLANPAA, M. **The stakeholder corporation**. London: Pittman Publishing. 1997.
- WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. **Our common future**. Oxford: Oxford University Press, p. 8, 1987.