

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

**Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas**

**DESENVOLVIMENTO HUMANO E SUSTENTABILIDADE
NAS ORGANIZAÇÕES SOB A ÓTICA DOS PROFISSIONAIS
DE RECURSOS HUMANOS**

Vanessa Oliveira Lima

**São Paulo
2016**

Vanessa Oliveira Lima

**DESENVOLVIMENTO HUMANO E SUSTENTABILIDADE
NAS ORGANIZAÇÕES SOB A ÓTICA DOS PROFISSIONAIS
DE RECURSOS HUMANOS**

**Projeto de Dissertação apresentado ao
Programa de Pós-Graduação em
Administração de Empresas da Universidade
Presbiteriana Mackenzie, como requisito para a
obtenção do título de Mestre em Administração
de Empresas.**

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Janette Brunstein

**São Paulo
2016**

L732d Lima, Vanessa Oliveira

Desenvolvimento humano e sustentabilidade nas organizações sob a ótica dos profissionais de recursos humanos / Vanessa Oliveira Lima - 2016.

105 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)
Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2016.

Orientação: Prof^a. Dr^a. Janette Brunstein

Bibliografia: f. 98-104

1. Desenvolvimento humano. 2. Desenvolvimento sustentável. 3. Ações formativas. 4. Recursos Humanos. I. Título.

CDD 658

Vanessa Oliveira Lima

**DESENVOLVIMENTO HUMANO E SUSTENTABILIDADE
NAS ORGANIZAÇÕES SOB A ÓTICA DOS PROFISSIONAIS
DE RECURSOS HUMANOS**

**Projeto de Dissertação apresentado ao
Programa de Pós-Graduação em
Administração de Empresas da Universidade
Presbiteriana Mackenzie, como requisito para a
obtenção do título de Mestre em Administração
de Empresas.**

BANCA EXAMINADORA

**Prof^a. Dr^a. Janette Brunstein – Orientadora
Universidade Presbiteriana Mackenzie**

**Prof^a. Dr^a. Andrea Leite Rodrigues
Universidade de São Paulo**

**Prof. Dr. Rodrigo Augusto Prando
Universidade Presbiteriana Mackenzie**

REITOR DA UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
PROFESSOR DOUTOR BENEDITO GUIMARÃES AGUIAR NETO

DECANO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROFESSORA DOUTORA HELENA BONITO COUTO PEREIRA

DIRETOR DO CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROFESSOR DOUTOR ADILSON ADERITO DA SILVA

**COORDENADOR DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DE EMPRESAS**
PROFESSOR DOUTOR WALTER BATAGLIA

Dedico este estudo aos meus pais, Áurea e Antônio, ao meu avô Olyntho (in memorian), a minha irmã Daniela e ao meu marido Thiago, pelo amor, compreensão e apoio incondicional ao longo do período de elaboração deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Eu não tinha nenhuma noção, mas vivenciei, nos meses decorrentes, a aventura e a desventura que é realizar um projeto de vida nomeado mestrado. E não está sendo uma tarefa demasiada fácil para mim, escrever essa parte da dissertação, pois neste momento, vejo um filme, desde o surgimento de um sonho que parecia impossível até o momento da impressão do trabalho, numa infindável sessão de flashes transitando pela minha mente, que começou graças a minha mãe e ao meu marido, que insistiram para que participasse do processo seletivo, pois eu mesma não acreditava que poderia ser selecionada, afinal quem diria que a pessoa que compareceu a entrevista de seleção com um vestido estilo hippie, trança nos cabelos e rasteirinha, pudesse ser selecionada, enquanto a maioria estava de social? Foi uma surpresa para mim... uma surpresa que por vezes foi árdua, afinal durante o meu primeiro ano, tinha que realizar uma jornada (ônibus, trem, metrô, ônibus) para conseguir acessar a universidade e na qual abdiquei momentaneamente da minha carreira a fim de me dedicar a esse propósito, mas foi muito gratificante porque aprendi muito e vivi momentos de maneira experiencial que do interior de um “escritório” não teria oportunidade. E as emoções? As mais diversas possíveis, no qual houve momentos que me senti aflita devido a minha saúde e a algumas internações durante o período e outros momentos de muita felicidade e satisfação como, por exemplo, quando participei do congresso para apresentar artigo. E muitas pessoas contribuíram para essa minha caminhada que faltarão palavras para agradecer o apoio que recebi, pois foram dois anos muito ricos de aprendizado e crescimento, que só poderiam acontecer pelos que estiveram ao meu lado.

Agradeço inicialmente a acolhida da UPM, que recebeu uma aluna de Santo André, que pouco conhecia da instituição e se encantou desde a entrevista. A minha querida orientadora Janette Brunstein, que a cada dia me fez ter mais orgulho da profissão de docente, por tamanha dedicação aos seus alunos e orientandos, pela paciência, nossas conversas, revisões, rabiscos e orientações que me fizeram crescer muito. Aos professores Rodrigo e Andrea pelo cuidado na análise do meu trabalho de qualificação e ao aprendizado proporcionado. Aos docentes Maria Luiza, Darci e demais, por se dedicarem ao nosso desenvolvimento e crescimento. À CAPES pelo apoio financeiro à minha pesquisa. Ao “The Fource Group Master”, um grupo de seis “sobreviventes” (Hélio, Peter, Daniel, Alessandra, Mariana), que iniciaram essa caminhada comigo e na qual compartilhamos momentos inesquecíveis, em especial a Mariana que me ajudou muito nesta dissertação e só para reforçar... “Que a vida nunca nos separe!”. Aos meus entrevistados e outros profissionais que me auxiliaram na realização da pesquisa de campo, agradeço pela parceria na construção dos resultados desse estudo. Aos amigos e família, que apoiaram a conclusão do mestrado. Agradeço ao Thiago, por se casar comigo em meio ao mestrado, pelo companheirismo e compreensão deste momento tão especial na minha vida. Padrinho e avô Lú, eu sei que onde estiver, está torcendo e comemorando comigo. Mãe, Dani e Thiago, agradeço por estarem ao meu lado nos momentos difíceis e comemorem comigo minhas vitórias. Obrigado por acreditar em mim! É por vocês e pela minha determinação, que tenho hoje este sonho concretizado!

*As pessoas que são loucas o suficiente para achar
que podem mudar o mundo são aquelas que o
mudam.*

Steve Jobs

RESUMO

Subscrita no tema dos estudos sobre formação e desenvolvimento humano nas organizações, esta pesquisa teve por objetivo responder à seguinte questão: qual o significado de Desenvolvimento Humano e Desenvolvimento Sustentável para os profissionais de Recursos Humanos e quais as ações educacionais são desencadeadas nas organizações a partir de suas concepções? Para responder a esta pergunta conduziu-se um estudo em sete grandes organizações brasileiras, cujo critério de seleção foi a incorporação em sua estratégia e missão de objetivos voltados ao Desenvolvimento Humano e Sustentável. Do ponto de vista metodológico, esta investigação apresenta uma abordagem qualitativa, adotando as entrevistas em profundidade como principal estratégia de construção de dados, complementadas por análise de documentos das organizações objeto de estudo. Os resultados evidenciaram que os profissionais de Recursos Humanos atribuem um significado pragmático ao conceito de DH e DS, conectando-o fortemente a metas organizacionais e a questões correlacionadas ao cotidiano do trabalho. Fazem menções ao plano de carreira, ao desempenho profissional, como uma forma de se obter vantagem competitiva, num claro distanciamento de uma perspectiva mais ampla que considera Desenvolvimento Humano e Desenvolvimento Sustentável como florescimento humano. DH e DS foram temáticas contingências na agenda dos profissionais de recursos humanos pesquisados, pouco integrado as estratégias e a arquitetura educacional das organizações objeto deste estudo, apontando para poucos avanços em relação ao papel que a literatura tem atribuído a recursos humanos neste contexto. O pragmatismo das ações educacionais, de capacitação e de desenvolvimento voltados a questão de DH e DS não dá ao RH um papel de agente de mudança. Tanto a ideia de desenvolvimento humano como de desenvolvimento sustentável se encontram subjugados nas políticas e práticas de RH das empresas estudadas. Como tendência, apontam para a continuidade de iniciativas formativas tradicionais, voltadas a resolver problemas técnicos, de atendimento a legislação e busca de certificações socioambientais, distante de um processo reflexivo e crítico que DH e DS demandam. Consequentemente novas competências não estão sendo necessariamente desenvolvidas enquanto uma política de formação de RH voltada a DH e DS, indicando que mudanças não estão em curso nem no curto ou no longo prazo. Espera-se que este estudo tenha contribuído para a reflexão sobre o avanço da compreensão sobre o significado de Desenvolvimento Humano e Desenvolvimento Sustentável nas organizações, bem como o papel que os profissionais de Recursos Humanos e suas ações educacionais vêm assumindo neste contexto.

Palavras-chave: Desenvolvimento Humano, Desenvolvimento Sustentável, Ações educacionais, Recursos Humanos

ABSTRACT

Subscribed to the theme of studies on human development and formation in organizations, this research aimed to answer the following question: what is the meaning of Human Development and Sustainable Development for Human Resources professionals and what educational actions are triggered in organizations from your conceptions? To answer this question, a study was conducted in seven large Brazilian organizations, whose selection criterion was the incorporation in their strategy and mission of objectives aimed at Human and Sustainable Development. From the methodological point of view, this research presents a qualitative approach, adopting in-depth interviews as the main data construction strategy, complemented by document analysis of the organizations under study. The results showed that HR professionals attribute a pragmatic meaning to the concept of DH and DS, connecting it strongly to organizational goals and issues related to daily work. They refer to the career plan, to professional performance, as a way to gain competitive advantage, in a clear distance from a broader perspective that considers Human Development and Sustainable Development as a human flowering. DH and DS were thematic contingencies in the agenda of human resources professionals surveyed, little integrated the strategies and educational architecture of the organizations object of this study, pointing to few advances in relation to the role that literature has attributed to human resources in this context. The pragmatism of educational, capacity building and development actions addressed to DH and DS does not give HR a role of change agent. Both the idea of human development and sustainable development are subjugated in the HR policies and practices of the companies studied. As a trend, they point to the continuity of traditional training initiatives, aimed at solving technical problems, complying with legislation and seeking socio-environmental certifications, away from a reflexive and critical process that DH and DS demand. Consequently, new skills are not necessarily being developed as a DH and DS HR training policy, indicating that changes are not underway in the short or long term. It is hoped that this study contributed to the reflection on the advancement of understanding about the meaning of Human Development and Sustainable Development in organizations, as well as the role that Human Resources professionals and their educational actions have assumed in this context.

Keywords: Human Development, Sustainable Development, Educational Actions, Human Resources

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BREEAM	Building Research Establishment Environmental Assessment Method
DH	Desenvolvimento Humano
DRH	Desenvolvimento de Recursos Humanos
DRHC	Desenvolvimento de Recursos Humanos Crítico
DRHE	Desenvolvimento de Recursos Humanos Estratégico
DRHH	Desenvolvimento de Recursos Humanos Holístico
DS	Desenvolvimento Sustentável
CASBEE	Comprehensive Assessment System for Building Environmental Efficiency
CBCS	Conselho Brasileiro de Construção Sustentável
CBDS	Conselho Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável
CEBDS	Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável
DJSE	Índice Dow Jones de Sustentabilidade Empresarial
GAIA	Gerenciamento de Aspectos e Impactos Ambientais
GIFE	Grupo de Instituições, Fundações e Empresas
GRI	Global Reporting Initiative
GT	Gestão de Talentos
HQE	Houté Qualité Environmentale
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
LEED	Leadership in Energy and Environmental Design
LEED-NC	Leadership in Energy and Environmental Design – New Construction
ONU	Organização das Nações Unidas
PIB	Produto Interno Bruto
RDH	Relatório de Desenvolvimento Humano
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SAM	Agência de Gerenciamento de Investimentos Sustentáveis
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolução do DRH conjuntamente com a ideologia sustentável	45
Figura 2: Mapa de categorização.....	Erro! Indicador não definido.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Modelo de Sustentabilidade Empresarial: <i>Triple Botton Line</i>	27
Quadro 2: Resumo das fases e atividades do método Gaia	30
Quadro 3: Autores e práticas de recursos humanos verdes	39
Quadro 4: Sustentabilidade e Modelos de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) correspondentes	41
Quadro 5: Abordagem Tradicional versus Abordagem para a Sustentabilidade.....	50
Quadro 6: Perfil dos Entrevistados	54
Quadro 7: Análise Documental	54
Quadro 8: Decisões Metodológicas	56
Quadro 9: Objetivos da pesquisa e coleta de dados.....	57
Figura 2: Mapa de categorização.....	62
Quadro 10: Fala do Gestor versus Documentação	74
Quadro 11: Fala do gestor versus documentação	74
Quadro 12: Fala do gestor versus documentação	75
Quadro 13: Fala do gestor versus documentação	76
Quadro 14: Fala do gestor versus documentação	76
Quadro 15: Fala do gestor versus documentação	84
Quadro 16: Panorama Empresa Pública versus Privada.....	91

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 REVISÃO TEÓRICA	19
2.1 O contexto do debate sobre Desenvolvimento Humano e sua relação com sustentabilidade	19
2.2 Desenvolvimento Humano, Desenvolvimento Sustentável e o universo empresarial.....	26
2.3 Desenvolvimento Humano, Desenvolvimento Sustentável e sua conexão com Desenvolvimento de Recursos Humanos.....	38
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	52
3.1 Natureza qualitativa e interpretativa do estudo e a estratégia de pesquisa	52
3.2 A construção dos dados	53
3.3 A análise dos dados	55
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	59
4.1 Contextualizando as empresas objeto de estudo	59
4.2 Desenvolvimento Humano e Sustentável do ponto de vista dos profissionais de RH e suas ações educacionais.....	61
4.2.1 O significado de Desenvolvimento Humano	63
4.2.1.1 O significado de Desenvolvimento Humano para os Gestores	63
<i>Desenvolvimento Humano numa perspectiva ampliada</i>	<i>63</i>
<i>Desenvolvimento Humano numa perspectiva pragmática</i>	<i>65</i>
4.2.1.2 O significado de Desenvolvimento Humano para a empresa	65
4.2.1.3 Significados de Desenvolvimento Humano para a área de Recursos Humanos... ..	67
4.2.2 O significado de Desenvolvimento Sustentável.....	69
4.2.2.1 O significado de Desenvolvimento Sustentável para os Gestores.....	69
4.2.2.2 O significado de Desenvolvimento Sustentável para as Empresas.....	71
4.2.2.3 O significado de Desenvolvimento Sustentável para Recursos Humanos	73
4.2.3 A relação entre DH e DS: políticas e estratégias empresariais	77
4.2.3.1 Estratégias empresariais voltadas para DH e DS	77
4.2.3.2 A avaliação das estratégias das empresas voltadas para DH e DS.....	79
4.2.4 As ações de formação para os profissionais de RH e sua relação com DH e DS	81
4.2.4.1 As ações Educacionais.....	81
4.2.4.2 A avaliação das iniciativas de formação	85
4.2.4.3 Perspectivas futuras para DH e DS.....	88
5 DISCUSSÃO	91
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	97
REFERÊNCIAS	100
Apêndice A – Matriz de Amarração.....	104

1 INTRODUÇÃO

O tema desta dissertação emerge num contexto em que Desenvolvimento Humano (DH) é entendido como uma das metas centrais do Desenvolvimento de Recursos Humanos (KUCHINKE, 2010), as quais englobam princípios de sustentabilidade (RUSS, 2012). Por consequência, começa a haver uma responsabilização da área de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) com a promoção de programas, políticas e práticas de educação em direção ao favorecimento de resultados orientados para os princípios gerais de DH da ONU (PNUD, 1990) nas organizações.

Incorporar demandas de ordem socioambiental ancoradas num projeto de desenvolvimento que reordena prioridades (ANAND, 1994) implica na necessidade de preparar as pessoas, individual e coletivamente, para atuarem por valores que não necessariamente fazem parte das metas pragmáticas das organizações. O que pressupõe questionar os significados e fins educacionais para os quais estão direcionadas as iniciativas de desenvolvimento das pessoas (KUCHINKE, 2010). Questões de ordem ética, moral, de responsabilidade social corporativa, ambiental, exigem, acima de tudo, uma mudança na forma de pensar e perceber o mundo pelas pessoas (SEGE et al., 2009).

Kuchinke (2010, p.583) sugere que a “ampla gama de dimensões em Desenvolvimento Humano” com o objetivo do florescimento humano, deveria ser reconhecida, considerada e debatida nas aplicações e teorização de Desenvolvimento de Recursos Humanos. Já Lubin e Esty (2010) argumentam que a questão da sustentabilidade tem sido identificada como uma megatendência e vai continuar a ganhar destaque no mundo dos negócios, influenciando o comportamento organizacional e o estudo da educação gerencial, colocando questões desafiadoras a futuras pesquisas. Mas como mostram Vasconcelos e Silva (2013, p.26), a procura por temas de sustentabilidade ainda é pequena nos programas de formação para liderança sustentável, e ainda se pode confirmar duas argumentações: as empresas só incorporam os desafios da sustentabilidade se tem consciência de seus impactos e as empresas ainda enxergam a sustentabilidade como algo instrumental. E afirmam ainda os autores que há a necessidade de novas pesquisas abordando quais os conteúdos de formação são significativos para o novo ambiente de negócios; e como os gerentes estão articulando na sua própria aprendizagem para esse ambiente de negócios sustentáveis.

Jabbour et al. (2009, 2012) ressaltam a importância de estudos que conectem DRH e sustentabilidade, pois relatam que a literatura que faz esta conexão é recente no Brasil. Foi

realizada uma meta-análise da produção científica em gestão empresarial ambiental, no período de 1996 e 2005, no qual resultados mostraram que a produção acadêmica em gestão empresarial, corresponde a apenas 2,3% do total em administração, sendo que a maioria da produção se fundamenta em trabalhos internacionais e restringe-se a um pequeno grupo de instituições e pesquisadores. E ainda esclarece que as primeiras publicações nacionais surgiram apenas em 2006 e são amplamente dispersas, mal inter-relacionadas e sustentadas por uma base epistemológica eminentemente funcionalista, predominando estudos de casos tipicamente ilustrativos de teoria consolidada. Jabbour et al. (2012) ainda veem neste campo uma oportunidade de pesquisa para estudos de natureza não funcionalista, o que pode promover desenvolvimento de novas teorias. Sua pesquisa apontou que apenas nove artigos nacionais apresentaram algum relacionamento entre RH e as dimensões da sustentabilidade, o que representou apenas 5% da produção científica de recursos humanos no Brasil, no período de 2010 a 2012.

Internacionalmente, as análises vão na mesma direção, Russ (2012) reforça a importância do estudo do Desenvolvimento Humano Sustentável e DRH conjuntamente, apontando que: 1) a ideologia da Sustentabilidade pode representar ou tornar visível um processo de mudança social histórica em que o desenvolvimento humano é colocado acima de todas as outras prioridades; 2) Há potencial para a sustentabilidade e Desenvolvimento de Recursos Humanos para se tornarem mutuamente construtivos; e 3) A probabilidade de um potencial relacionamento co-construtivo será reforçada se DRH adotar um modo de pensar interpretativo. Em relação a este último ponto, a autora ainda aponta uma lacuna dizendo que existe a necessidade de estudos que promovam a análise dos conhecimentos e práticas organizacionais que envolvam os três constructos: Desenvolvimento Humano, Sustentabilidade e Desenvolvimento de Recursos Humanos, numa perspectiva interpretativista, que olha para as microdinâmicas organizacionais.

A literatura reconhece, assim, que os líderes organizacionais responsáveis pela estratégia de sustentabilidade organizacional são relevantes protagonistas, multiplicadores e mobilizadores (PIRES, 2011). E recomenda Pires (2011) a realização de estudos que tenham o intuito de depreender o que, de fato, orienta seus comportamentos nas organizações que caminham rumo à sustentabilidade pela ótica dos profissionais. Da mesma forma, Cosby (2014) acredita que os pesquisadores estão em estágios iniciais de definição dos papéis que os profissionais de Desenvolvimento de Recursos Humanos, desempenham na promoção da sustentabilidade dentro das organizações.

Além do que foi apontado pelos autores acima, foi realizado um levantamento em diversas plataformas como EBSCO, SPELL, CAPES e nos mais diversos periódicos da área de Administração (RAC, RAUSP, Revista Mackenzie). Nesta busca encontrou-se cerca de 1.647 artigos abordando os temas Sustentabilidade e Recursos Humanos, no qual cerca de 80% são artigos internacionais no ano de 2016, outros ainda abordando Recursos Humanos e Desenvolvimento Humano, só que em menor quantidade. No entanto, foram raras as pesquisas abordando as relações entre (Desenvolvimento Humano, Sustentabilidade e Recursos Humanos). Dos que foram encontrados abordando os três temas, somente tratam se de ensaio teórico como Russ (2012) e Cosby (2014), o que indica ainda a mais a relevância de estudos empíricos neste campo, a necessidade de estudos empíricos envolvendo as temáticas. Com estas lacunas esse estudo pretende dar sua contribuição ao propor uma pesquisa empírica que envolva a relação entre Desenvolvimento Humano, Desenvolvimento Sustentável e Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Sendo assim, este trabalho propõe a seguinte pergunta: *Qual o significado de Desenvolvimento Humano e Desenvolvimento Sustentável para os profissionais de Recursos Humanos e quais as ações educacionais são desencadeadas nas organizações a partir de suas concepções?*

O objetivo geral é apreender e analisar o sentido de Desenvolvimento Humano enquanto parte de um projeto orientado para o Desenvolvimento Sustentável para profissionais de Recursos Humanos e as ações educacionais empreendidas nesta direção. A intenção é discutir os limites, os avanços e as contradições contidas nos discursos e nas ações destes profissionais.

Este objetivo geral desmembra-se nos seguintes objetivos específicos:

- Descrever a estratégia e as políticas empresariais voltadas a desenvolvimento humano e sustentável nas empresas objeto de estudo;
- Apreender e analisar o significado de Desenvolvimento Humano e de Desenvolvimento Sustentável para os profissionais de Recursos Humanos dessas organizações;
- Identificar quais as ações educacionais são desencadeadas a partir das concepções de Desenvolvimento Humano e Sustentável, por parte dos profissionais de Recursos Humanos.

O objeto de estudo da pesquisa são os profissionais das áreas de recursos humanos de sete empresas, cujo critério de seleção foi a incorporação em sua estratégia e missão de objetivos voltados ao Desenvolvimento Humano e Sustentável. Com relação à metodologia de

pesquisa, se trata de uma investigação de natureza qualitativa, sustentada pelos pressupostos dos estudos qualitativos interpretativos básicos (MERRIAM, 2002). A construção dos dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, em profundidade complementada pela análise de documentos que permitiram obter informações sobre a estratégia, políticas e ações de Sustentabilidade e Desenvolvimento Humano.

Pretendeu-se com este estudo contribuir para o avanço da compreensão sobre o significado de Desenvolvimento Humano e Desenvolvimento Sustentável nas organizações e o papel que os profissionais de Recursos Humanos e suas ações educacionais vêm assumindo neste contexto.

Além dessa introdução, esta dissertação conta com mais cinco seções. A primeira trata do referencial teórico deste estudo, subdividido em três eixos de discussão: a) os conceitos de Desenvolvimento Humano e Desenvolvimento Sustentável; b) a incorporação e tradução desses conceitos no universo empresarial; c) Desenvolvimento Humano, Desenvolvimento Sustentável e o papel da área de Desenvolvimento de Recursos Humanos. A segunda seção apresenta os procedimentos metodológicos que conduziram esta investigação, incluindo a abordagem e estratégia de pesquisa, instrumentos de construção de dados, bem como os procedimentos de análise e interpretação dos dados. A terceira seção apresenta os resultados da pesquisa. A discussão dos resultados está na quarta seção. Na quinta e última seção encontra-se as considerações finais do estudo.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 O contexto do debate sobre Desenvolvimento Humano e sua relação com sustentabilidade

Neste item discute-se os pressupostos de Desenvolvimento Humano enquanto uma diretriz de orientação global, que passa a englobar a ideia-força da sustentabilidade e incluir as empresas como ator relevante neste cenário. O objetivo aqui é compreender os princípios norteadores DH que serão incorporados pelo universo empresarial, a fim de criar subsídios para a análise do sentido que tomam esses ideários quando passam a fazer parte de um discurso de formação de recursos humanos nas empresas na intenção de promovê-los.

A abordagem econômica de Desenvolvimento Humano tem uma longa história de estudos na Era Moderna, no entanto não se procurará aqui fazer um resgate de toda construção histórico-social do termo, mas tão somente pontuar as ideias centrais que norteiam a expressão quando esta passa a se contrapor a lógica do crescimento, incorporando dimensões sociais, políticas e ambientais.

Durante grande parte do período Pós-Guerra, mas, sobretudo a partir dos anos 1960, os governos e agências financeiras internacionais enfatizaram o crescimento econômico como um fim em si (KELLY, 2001). A expansão econômica e do comércio foram as prioridades dos principais organismos internacionais, como o FMI e o Banco Mundial até o final dos anos 1990 (KELLY, 2001). O que logo começa a ser alvo de críticas. Os “tigres” asiáticos demonstraram que um rápido crescimento econômico levou a um aumento da renda per capita, no entanto, a crise asiática da década de 1990.

Se, por um lado, crescimento econômico é claramente um requisito fundamental para o desenvolvimento humano, é insuficiente, por outro, para garantir um desenvolvimento sustentado e equilibrado que repousa sobre o crescimento e envolvimento mais amplo dos cidadãos na sociedade e na política (STIGLITZ, 2002). Neste contexto, começa a ganhar força a noção de que as metas de desenvolvimento humano não podem ser exclusivamente orientadas para a riqueza, embora o crescimento econômico seja necessário (SEN, 1998). Elas têm de ser dirigidas a obter benefícios fundamentais como saúde, assistência social e educação que são essenciais a todos os cidadãos participem plenamente em todos os aspectos da vida social, econômica e política (WORLD BANK, 1999).

Historicamente, essa evolução do que se entende por desenvolvimento humano aconteceu em quatro principais abordagens, que incluem as teorias clássicas de crescimento da economia; teorias de inspiração marxista ou neomarxista; teorias institucionalistas ou neoinstitucionalistas até, por fim, culminar na ideia de desenvolvimento sustentável (ENRIQUEZ, 2010, p.17-19). É sob esta última abordagem teórica que esta dissertação se constituirá.

Esse movimento fez com que o conceito de desenvolvimento humano se tornasse multidimensional, com cada uma de suas dimensões integradas (SEAN, 1999). E a despeito de seus várias significações e concepções, ele pode ser interpretado do ponto de vista econômico, empresarial (Recursos Humanos) social e ecológico (sustentabilidade) (KELLY, 2006). Mas o que compreende a noção de desenvolvimento humano?

Do ponto de vista dos documentos das Nações Unidas, que servem de parâmetros para ações de governos e empresas, DH é compreendido como um processo que inclui a *oferta de oportunidades* por um lado, como acesso a recursos, a saúde, a educação, recursos e, por outro a garantia de direitos como os próprios direitos humanos e liberdade política:

Desenvolvimento humano é um processo mediante o qual é oferecido as pessoas maiores oportunidades, dentre estas, as mais importantes são uma vida prolongada e saudável, educação e acesso aos recursos necessários para se ter uma vida decente. Outras oportunidades incluem a liberdade política, a garantia dos direitos humanos e o respeito em si mesmo (PNUD, 1990, p.19).

Isso impõe às nações oferecerem condições para tal. Conforme afirmou o ex-presidente do Banco Mundial, James Wolfenson: “A mensagem para os países é clara: educar o seu povo; garantir a sua saúde; dar-lhes voz e justiça e eles vão responder” (WORLD BANK, p. 202, 1998). De acordo com o Banco Mundial, desenvolvimento humano depende de investimento de capital social e político, que quando integrados com infraestrutura e políticas financeiras e econômicas adequadas significa que indivíduos e sociedades podem atingir o seu potencial.

Para o economista Amartya Sen (2000, p.51), o desenvolvimento humano é definido como “um processo para ampliação das liberdades reais que as pessoas desfrutam”, na qual a liberdade é o fim, o objetivo e o meio para alcançar o desenvolvimento.

Não só liberdade, mas também há uma referência constante na literatura ao DH como um mecanismo que possibilita às pessoas desenvolverem todo o seu potencial, incluindo os de participação política (KELLY, 2006). Trata-se da capacidade dos indivíduos para alcançar seu potencial dentro de uma sociedade na qual os processos políticos e econômicos são transparentes o suficiente para proporcionar a participação na tomada de decisão. Universalismo

e direitos humanos são outros elementos que também aparecem na literatura neste contexto. Anand e Sen (2000) explicam que a ideia básica do desenvolvimento humano envolve direitos iguais para todos, numa lógica universalista que considera inaceitável qualquer forma de discriminação com base na classe, gênero, raça, etc.

Esses ideários que incorporam a noção de DH, como desenvolvimento de potencial, liberdade, direitos, tem influência do filósofo John Finnis (1993), que identifica como objetivo do Desenvolvimento Humano o ideal de florescimento humano. Florescimento este que se dá em todos os domínios de vida: “bem estar e viver bem em assuntos públicos e privados, econômicos e sociais, políticos e espirituais” (ALKIRE, 2002, p.123). Destaca Finnis (1993) como dimensões do DH, como:

- Vida, saúde e segurança;
- Conhecimento e experiência estética;
- Excelência em trabalho e lazer;
- Amizade;
- Auto integração;
- A auto expressão e razoabilidade prática
- Religião e prática

Finnis (1993) compara essas dimensões às cores primárias que podem ser combinadas em uma variedade infinita de valores básicos humanos que são imensuráveis, irreduzíveis e não hierárquicos. Essas dimensões são vistas como razões básicas para a ação humana a partir da qual “as pessoas agem em busca de plenitude ou bem estar, na prossecução do desenvolvimento humano, assim elas podem ser consideradas como dimensões do desenvolvimento humano” (ALKIRE, 2002, p.127).

Na contramão de todos esses autores, Goldsmith (1996, p.271) faz uma crítica à ideia de desenvolvimento humano, no qual define que o desenvolvimento humano pouco mais é que o caminho pelo qual o Ocidente tem guiado, durante séculos, o resto da humanidade: “[...] é apenas uma nova palavra para o que os marxistas chamavam de imperialismo e que podemos referir genericamente como colonialismo (ENRIQUEZ, 2010, p.149)”. Goldsmith faz essa afirmação partindo da constatação de que, qualquer que seja a definição de desenvolvimento humano, a proporção da população mundial que vive em um marco qualificado como de desenvolvimento não supera 12%.

Outra questão que também é alvo de debate é a ideia de que o desenvolvimento pode ser observado por meio de indicadores simples como o Produto Interno Bruto (PIB), renda *per*

capita ou taxas de crescimento econômico, o que é claramente limitado. Passa a se reconhecer que tais indicadores não dão nenhuma informação sobre questões de distribuição, ou seja, de quem tem acesso aos benefícios (KELLY, 2001). No momento em que a perspectiva do Desenvolvimento Humano está sob a promoção de “equidade, redução da pobreza e qualidade de vida” (APEC, 1997), outros mecanismos de medida passam a ser necessários. Mas a pressão por respostas neste sentido se deu, por vezes, a partir de abordagens políticas defensivas, por meio da criação de mínimos (direitos humanos e laborais), quando estas precisam ser também proativas. Isto é, afirma-se a necessidade de criar respostas políticas orientadas para índices de desenvolvimento que incorporem novas dimensões e valores, como do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH).

O IDH foi concebido como um meio para medir os resultados do Desenvolvimento Humano, embora reconhecendo as limitações de tal índice (PNUD, 1998). Os criadores do índice procuraram ultrapassar as limitações mais graves da medida estreita econômica de PIB per capita, derivando assim, um índice de longevidade com base no desenvolvimento (que reflete saúde, infraestrutura e renda), conhecimento (que reflete o acesso à educação em todos os níveis) e padrão de vida (que reflete o acesso ao emprego e redes de segurança social).

De acordo com documento da PNUD, 1998, o desenvolvimento Humano compreende quatro áreas fundamentais: direitos humanos, bem-estar coletivo, a equidade e a sustentabilidade, a fim de começar a “expansão das capacidades e funções das pessoas”, outros índices foram concebidos (PNUD, 1998, p.128) Além do IDH, o Relatório de Desenvolvimento Humano (RDH) idealizado por Mahbul ul Haq e com a colaboração de Amartya Sen (1990), vai ser compreendido como um exercício intelectual independente e uma importante ferramenta para aumentar a conscientização sobre o Desenvolvimento Humano no mundo (LIRA, 2014). Os RDHs incluem o Índice de Desenvolvimento Humano e apresentam dados e análises relevantes da agenda global, abordando questões e políticas públicas que colocam as pessoas no centro das estratégias de enfrentamento dos desafios do desenvolvimento (LIRA, 2014).

Vai se fortalecendo neste debate a ideia de Desenvolvimento Humano Sustentável, enquanto uma ideia-força, um paradigma, que pressupõe manter a capacidade de bem-estar ao longo do tempo. A expressão Desenvolvimento sustentável foi cunhada por ocorrência da Comissão de Brundtland, nos seguintes termos: “o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades” (VEIGA, 2010). Tem o foco no presente e futuro, na busca não só da qualidade de vida hoje, mas principalmente a viabilidade no amanhã, ou seja, condições de

vida para as futuras gerações (NEUMAYER, 2004; MALVEZZI, 2013). Hans Jonas (1979, p.129) define sustentabilidade como “agir de tal forma que os efeitos de sua ação sejam compatíveis com a permanência de uma vida autenticamente humana sobre a Terra”.

Segundo Veiga (2010), desenvolvimento sustentável exige um rompimento com a mentalidade da macroeconomia vigente, a compreensão dos limites naturais frente as atividades econômicas e o fim da lógica social ancorada no aumento e dependência do consumo. No entanto, admite o autor que mudanças desta natureza, infelizmente, não ocorrem a tempo de deter o aquecimento global, da onde se presume que o movimento do desenvolvimento sustentável requer mais uma revolução do que uma reforma social.

O tema vem sendo inserido na consciência coletiva com uma velocidade surpreendente (VEIGA, 2010) e o que antes era de conhecimento dos governos, das empresas, das escolas, da imprensa e das conversas informais, vem ganhando espaço pela necessidade e urgência com que necessita ser tratado. Trata-se para Barbieri et al. (2010) de mais importantes movimentos sociais do início do século e milênio. Entretanto, críticos como Doebel (2008) destacam que há fatores que tornam inviáveis a sustentabilidade no capitalismo, como a visão de curto prazo que gerencia a maioria dos investidores, num contexto de “capitalismo predatório”. Em essência, por mais que se fortaleça a ideia do DS, esta demandaria um outro modelo econômico, o que sempre vai impor limitações à sua efetiva consecução.

O termo “desenvolvimento sustentável” originou-se do “Eco Desenvolvimento” criado por Maurice Strong, secretário geral da conferência de Estocolmo, organizado pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 1972. O “Eco Desenvolvimento” possuía cinco princípios de sustentabilidade: social, econômico, ecológico, espacial/geográfico e cultural (CORAL, 2002; BRUNACCI; PHILIPPI JR., 2005). Segundo Rattner (1999), o conceito de Desenvolvimento Sustentável pode conter diversos significados, pois é tratado como sinônimo de sociedade racional, de indústrias limpas, de crescimento econômico, de utopias românticas. Tudo parece pertencer, incluindo-se a satisfação das necessidades do presente, o atendimento das necessidades dos pobres e a manutenção da capacidade de satisfazer as necessidades de gerações futuras.

Uma série de conferências e documentos internacionais foram sendo produzidos como guias orientadores para os países e instituições, como o Rio Earth Summit (Conferência da Terra), realizada no Rio de Janeiro, em 1992, e o *Johannesburg Summit on Sustainable Development* (Conferência sobre Desenvolvimento Sustentável), realizado em Johannesburgo, em 2002. Tudo isso vai formando metas e agendas para as quais é necessários a produção de

respostas, já que requerem a criação de planos de ação, locais e nacionais, como foco no desenvolvimento sustentável (DOEBEL, 2008). Para ele, a criação da agenda 21 e das Metas para o Milênio, com a utilização da terminologia “desenvolvimento sustentável”, trouxeram visibilidade e importância para a temática da sustentabilidade.

Neste contexto as empresas começam a figurar entre os atores que tem o compromisso de atender a estas agendas. A criação Pacto Global da ONU, em 1999, durante o Fórum Econômico Mundial, em Davos, pelo secretário Geral Kofi Annan, após a ONU reconhece que os maiores desafios que as sociedades enfrentavam requerem uma extraordinária colaboração de seus agentes (empresas e sociedade). Abaixo se sintetiza seus 10 princípios (DOEBEL, 2008):

Direitos Humanos

1. As empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente; e
2. Assegurar-se de sua não participação em violações destes direitos

Trabalho

3. As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva;
4. A eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório;
5. A abolição efetiva do trabalho infantil; e
6. Eliminar a discriminação no emprego

Meio Ambiente

7. As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais;
8. Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental; e
9. Incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis.

Contra a Corrupção

10. As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.

Logo após, foram criadas as Metas para o Milênio ou “8 Jeitos de Mudar o Mundo”, publicadas em 2000, nas quais são descritas como: 1) erradicação da fome e da pobreza, 2)

Universalização da educação primária, 3) promoção da igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres, 4) redução da mortalidade na infância, 5) melhoria da saúde materna, 6) combate ao HIV/aids, malária e outras doenças, 7) garantia da sustentabilidade ambiental e 8) o estabelecimento de uma parceria mundial para o desenvolvimento (ONU, 2000).

Para Gregoratti (2007), o Pacto Global representa “a mais ampla iniciativa de cidadania corporativa no mundo”. Mais recentemente, em 2012, foi realizada uma conferência pela ONU no Rio de Janeiro, intitulada Rio +20, com o propósito de avançar rumo a um futuro sustentável.

Nesse cenário, emergem grupos do empresariado nacional e internacional que se tornam *think tanks* das ações corporativas no contexto do discurso de DS. Entre elas, o *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) com a bandeira da eco eficiência na gestão organizacional, foi responsável pelo desenvolvimento do padrão de qualidade ambiental, conhecido como ISO-14000 (MALVEZZI, 2013, p.57). É composto por inúmeros conselhos regionais, espalhados nos mais diversos países, no Brasil o conselho intitula-se CBDS (Conselho Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável). Entre outros atores sociais no Brasil destacam-se também a ação do GIFE (Grupo de Instituições, Fundações e Empresas) e o Instituto Ethos (Instituto de Empresas e Responsabilidade Social).

Este contexto de responsabilização das empresas para o desenvolvimento humano sustentável decorre do seu poder de influência e relevância sobre o desenvolvimento sustentável. A aceleração da globalização, as fusões e as parcerias alavancam receitas financeiras que, em alguns casos, tornam-se maiores que o Produto Interno Bruto (PIB) de muitos países. Segundo Oliveira (2008), Walmart e Shell apresentam receitas que ultrapassaram, em 2005, o PIB de países como Portugal e Grécia. No Brasil, a Vale e Petrobrás separadas, superam o PIB de vários estados brasileiros. O volume de produção dessas organizações, bem como o impacto de suas decisões, incentivo ao consumo e acessibilidade de produtos, entre outros, mostram a influência das organizações também na esfera social e ambiental. “É inegável o poder econômico das empresas, maior que muitos países. Isso lhes dá um poder fenomenal em todos os níveis, local, nacional, ambientais e políticos, que não podem ser ignorados pela sociedade” (OLIVEIRA, 2008, p.3).

É neste cenário que as empresas se veem obrigadas a se movimentar e começam a traduzir os pressupostos do Desenvolvimento Humano e Sustentável em estratégias e políticas gerenciais, tema da próxima seção.

2.2 Desenvolvimento Humano, Desenvolvimento Sustentável e o universo empresarial

Conforme apontou-se na seção acima, o Pacto Global (1999) tem seus princípios focados na relação de dois agentes: empresa e sociedade (DOEBEL, 2008). Com base nesta afirmação, neste item discute-se a relação do desenvolvimento humano com o desenvolvimento sustentável sob a ótica empresarial, no qual pretende-se expor o papel das organizações nesta relação, sua relevância e como as mesmas demonstram sua participação para a sociedade por meio dos relatórios empresariais e índices apresentados aos órgãos reguladores.

As organizações buscam sempre se tornar competitivas e alcançar melhor desempenho. Nesse sentido, o mercado de capitais se destaca como fonte de recursos que são convertidos em investimentos produtivos (CORREIA, 2008). No final do século XX, cresce a consciência da sociedade em relação à degradação do meio ambiente decorrente do processo de desenvolvimento. O aprofundamento da crise ambiental conduziu a um movimento de pressão pelo desenvolvimento sustentável. Esse conceito alcançou um destaque inesperado a partir da década de 90, tornando-se um dos termos mais utilizados para se definir um novo modelo de crescimento que visasse não apenas o bem próprio, mas também o de gerações futuras. O reflexo desse movimento foi sentido pelas organizações, que passaram a ser demandadas a levar em conta, em suas decisões, as questões ambientais e sociais (VAN BELLEN, 2004). Devido a este movimento de pressão, restrições impostas pela legislação ambiental e/ou risco real de uma crise ambiental de grandes proporções, o mercado altera as bases tradicionais de sobrevivência. Vinha (2003, p. 174) ressalta que:

[...] cada vez mais as organizações compreendem que, os acidentes e crimes ambientais provocam escândalos corporativos que abalam a confiança dos investidores, consumidores e acionistas, refletindo-se em queda de vendas e, conseqüentemente, prejuízo financeiro.

Desta forma, esforços devem começar a ser canalizados no intuito de que as organizações promovam um equilíbrio e integração entre equidade social, prosperidade econômica e proteção ambiental. Isto é, os negócios passam a ser cobrados para serem veiculadores de resultados positivos para a sociedade, indo além de apenas fazerem dinheiro (NEWPORT et al., 2003). Um conjunto de práticas que envolvem a relação da empresa com o ambiente, com a economia e com a sociedade, denominado por Elkington (2001) de *triple-bottom-line*, passa a ser visto como ingredientes indispensáveis ao progresso duradouro e a

garantia de competitividade no mercado, possibilitando melhorias na imagem e reputação das empresas, captação vantajosa de recursos financeiros e maior vantagem competitiva (GARCIA; ORSATO, 2013).

Quadro 1: Modelo de Sustentabilidade Empresarial: *Triple Botton Line*

Modelo de Sustentabilidade Empresarial		
Sustentabilidade Ambiental	Sustentabilidade Econômica	Sustentabilidade Social
Atendimento à legislação	Estratégias de negócios	Assumir responsabilidade
Impactos ambientais	Foco	social
Produtos ecologicamente corretos	Mercado	Compromisso com o desenvolvimento dos recursos humanos
Reciclagem	Qualidade e custo	
Tecnologias limpas	Resultado	Promoção e participação em projetos de cunho social
Tratamento de efluentes e resíduos	Vantagem competitiva	Suporte no crescimento da comunidade
Utilização sustentável de recursos naturais		

Fonte: Coral (2002, p. 129).

Neste contexto, Vicente (2010) observa que, cada vez mais, são desenvolvidos guias e certificados que as organizações passam a ter de atender. Dentre elas, pode-se citar: o *Building Research Establishment Environmental Assessment Method* (BREEAM), *Leadership in Energy and Environmental Design* (LEED), *Comprehensive Assessment System for Building Environmental Efficiency* (CASBEE), *Houté Qualité Environnementale* (HQE), entre outros. O autor ainda afirma que, no Brasil, esse tema vem ganhando destaque desde 2007, ano em que foi anunciada a primeira certificação sustentável no país. A agência do Banco Real em Cotia, São Paulo, recebeu o selo prata do *Leadership in Energy and Environmental Design – New Construction* (LEED-NC) e da *Green Building Council* do Brasil (Fundação do GBC do Brasil) e do Conselho Brasileiro de Construção Sustentável (CBCS).

Oliveira (2008) afirma que as empresas passaram a ter de considerar questões econômicas e socioambientais, como parte de suas estratégias, no momento em que começaram a agregar valor à empresa ou aos produtos e serviços, adotando os princípios da gestão ambiental, que de acordo com Backer (2002, p.16), consiste na “administração do uso dos recursos ambientais, por meio de ações ou medidas econômicas, investimentos e providências

institucionais ou jurídicas, com a finalidade de manter ou recuperar a qualidade dos recursos e o desenvolvimento social”.

Autores mundialmente conhecidos de estratégia, como Porter (2009), começam a defender que a vantagem competitiva das empresas está diretamente relacionada à realização de suas atividades, que podem gerar um valor diferenciado para os compradores, e cada vez mais abrange quesitos ligados aos pilares social, ambiental e econômico. Ressalta que atualmente, como em nenhuma outra época, cobra-se das organizações empresariais participação ativa nessas temáticas de forma integrada. Isto é, estas têm de refletirem como e onde devem se envolver nessas questões e de que maneira podem investir seus recursos, enquanto um tema permanente para todos os líderes de negócios. Neste sentido, para as empresas assegurarem vantagem competitiva pelo equilíbrio entre essas dimensões, a avaliação do desempenho da organização deve ser compreendida como elemento crucial para a consecução da estratégia adotada e estar diretamente relacionada à sua capacidade de atingir seus objetivos usando os recursos de um modo eficiente e eficaz (KAPLAN; NORTON, 2008; SILVA et al., 2010; TISOTT et al., 2011).

Neste contexto, em que há necessidade de alteração nos processos produtivos, começa a ser relevante os indicadores que norteiem os tomadores de decisão na elaboração de estratégias que contemplem o desenvolvimento sustentável (CORAL, 2002). Para Quiroga (2001), um indicador é uma ferramenta estatística que possui um grande apelo para a tomada de decisões. Indicador, na visão de Mitchell (1996), é uma ferramenta que proporciona a obtenção de informações de uma dada realidade, podendo ser um dado individual ou então, um conjunto de informações. Mueller et al. (1997), relatam que para um indicador oferecer uma visão sólida sobre o fenômeno estudado, este deve possuir características tais como: ser simples de entender, oferecer quantificação estatística; possuir uma lógica coerente; e, por fim, comunicar, de forma direta e eficaz, o estado real do fenômeno observado, no caso, as ações em prol do desenvolvimento sustentável.

Mas para a construção de indicadores de sustentabilidade, é recomendável a busca pela multidisciplinaridade, considerando vários cenários. Van Bellen (2005) preconiza a adoção de cinco dimensões de sustentabilidade: ecológica, social, econômica, geográfica e cultural. Tais dimensões devem atender às necessidades da comunidade onde a organização atua, como apontado por Gallopín (2003), relatando que é preciso adaptar os indicadores de sustentabilidade às aspirações, escolhas e projetos específicos da comunidade, mantendo-se a sustentabilidade organizacional inserida na realidade social, econômica e cultural. Lerípio

(2001), desenvolveu o método GAIA (Gerenciamento de Aspectos e Impactos Ambientais), no qual propôs uma série de indicadores que, aplicados a uma determinada organização, apresenta uma série de ferramentas que possibilitam a definição de indicadores de sustentabilidade. De acordo com Lerípio (2001), o GAIA é um conjunto de instrumentos e ferramentas gerenciais, aplicável aos processos produtivos de uma determinada organização, o qual procura integrar, por meio de etapas padronizadas e sequenciais, abordagens relativas à sensibilização das pessoas e à melhoria dos processos, tendo como objetivo a melhoria do desempenho ambiental da organização adotante do método. Os fundamentos científicos do método GAIA foram colhidos na aplicação prática de diversas filosofias e métodos de gerenciamento, entre os quais destacam-se a avaliação do ciclo de vida, defendido por Chehebe (1998); o Gerenciamento de Processos (HARRINGTON, 1993) e os conceitos da emissão zero (PAULI, 1996). Lerípio (2001) propôs uma integração de abordagens, atividades e técnicas que resultaram na construção do método GAIA de gerenciamento ambiental, apresentado em tese doutoral do referido pesquisador, ao identificar as melhores práticas e vantagens de cada uma das metodologias citadas.

O GAIA é baseado no desenvolvimento de três fases fundamentais: sensibilização, conscientização e capacitação, subdividas em onze fases com objetivos específicos, conforme visto no Quadro 2.

Quadro 2: Resumo das fases e atividades do método Gaia

Fases	Descrição	Objetivo	Atividades	Resultados
1	Sensibilização	Comprometer a alta administração com a melhoria contínua do processo	Sustentabilidade do negócio	Conhecimento do nível atual do desempenho ambiental
			Estratégia ambiental	Comparação do desempenho atual com aquele apresentado por filosofias defensivas, reativas, indiferentes e inovadoras de gerenciamento
			Comprometimento e sensibilização das partes interessadas	Missão, visão, política e objetivos. Sensibilização dos funcionários fornecedores, da comunidade, dos órgãos ambientais e dos clientes
2	Conscientização	Identificar a cadeia de produção e consumo	Mapeamento da cadeia de produção e consumo	Identificação da cadeia do ciclo de vida do produto
			Mapeamento do macro fluxo do processo	Identificação das etapas do processo produtivo da organização-alvo
			Estudo de entradas e saídas dos processo e inventário de aspectos e impactos ambientais	Identificação das matérias-primas e demais itens de cada etapa do processo
3	Capacitação ou qualificação	Qualificar os funcionários para definir e implementar as melhorias no desempenho ambiental	Identificação de oportunidades de melhoria	Alternativas de soluções para os principais aspectos e impactos
			Estudo da viabilidade técnica, econômica e ambiental	Solução mais viável sob os pontos de vista técnico, econômico e ambiental
			Planejamento	Visão geral do conjunto do plano de ação

Fonte: adaptado de Lerípio (2001, p. 68).

Um índice de caráter global que é importante mencionar, é o Índice Dow Jones de Sustentabilidade Empresarial (DJSE), que foi criado nos EUA em 1999, com base na cooperação entre os Índices Dow Jones, STOXX Limited e a Agência de Gerenciamento de Investimentos Sustentáveis (SAM). Compreende os líderes mundiais em termos de desempenho de sustentabilidade empresarial, no qual lista companhias que passaram por critérios de triagem para o desenvolvimento sustentável, e é construído a partir da seleção das empresas líderes que

compõem o Índice Dow Jones e que mantêm práticas de sustentabilidade empresarial (NIKOLAEVA; BICHO, 2011).

O procedimento de seleção de empresa para composição do índice é realizado em várias etapas. Primeiro, as 2500 maiores empresas do mundo a partir do índice Dow Jones devem voluntariamente preencher um questionário geral abrangendo as três áreas relevantes: o meio ambiente, o social e o econômico. Em seguida, as respostas para todas as questões são convertidos em graus. Depois disso, uma pontuação específica é produzida, descrevendo o desempenho geral em RSC para cada empresa. Essa pontuação final é posteriormente utilizada para identificar os líderes de sustentabilidade que estarão incluídos no Índice de Sustentabilidade Dow Jones (NIKOLAEVA; BICHO, 2011).

Nesse sentido, a Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) decidiu criar um índice de ações para investimentos referenciados em sustentabilidade empresarial: o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) a partir de dezembro de 2005, no qual disponibiliza indicadores geral do desempenho das empresas, criando valor a médio e longo prazo, que nasceu da propagação dos relatórios empresariais com um efeito de valorização junto ao mercado (LINS, 2009). O Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) aplicado as empresas que negociam no mercado de ações da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), evidencia uma tendência das bolsas de valores no mundo (LINS, 2009). A BM&FBovespa, em conjunto com várias instituições – Abrapp, Anbid, Apimec, IBGC, IFC, Instituto ETHOS e Ministério do Meio Ambiente – uniram esforços e criaram o índice de ações usado como referencial para os investimentos socialmente responsáveis e promover as boas práticas no meio empresarial. Quelhas (2006) corrobora relatando que o indicador busca informar aos investidores o conjunto de empresas comprometidas com conceitos mais éticos em sua administração de negócios, mas serve também para evidenciar o desempenho no mercado financeiro das empresas comprometidas com o desenvolvimento sustentável e as práticas socialmente responsáveis, contribuindo na promoção dessas práticas no meio empresarial.

O Conselho do ISE considerou pertinente contratar uma instituição com *expertise* nessas questões – o Centro de Estudos de Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (CES-FGV) – que desenvolveu um questionário para aferir o desempenho das companhias emissoras das ações (BM&FBovespa, 2011). O questionário tem por objetivo promover boas práticas socioambientais para as organizações brasileiras e foi formulado utilizando o conceito do *Triple Bottom Line* (TBL) que avalia, de forma integrada, as dimensões econômico-financeiras, sociais e ambientais das empresas (LINS; SILVA, 2009). O índice, de acordo com a BM&FBovespa,

atende a uma demanda crescente de investidores preocupados em aplicar seus recursos nos chamados investimentos socialmente responsáveis (BM&FBOVESPA, 2011). O ISE serve como uma referência para indicar quais ações, dentre as negociadas pela Bovespa, são mais seguras a longo prazo tendem a representar menor risco ao investimento (LINS; SILVA, 2009). O índice também objetiva comparar o desempenho de empresas listadas na BM&FBOVESPA sob os aspectos da sustentabilidade (DI AGUSTINI; VENDRAMETTO, 2011). O índice ISE é formado pelo conjunto de quatro critérios: a) políticas - indicadores de comprometimento; b) gestão - indicadores de programas, metas e monitoramento; c) desempenho; e d) cumprimento legal. Para o aspecto ambiental, são consideradas a relevância e a diferença de impactos sobre o meio ambiente dos diversos setores, levando em conta a particularidade de cada segmento (SILVA; QUELHAS, 2006).

Uma importante contribuição dos indicadores é que, se estes são aplicados ao longo de um período de tempo, podem ser usados para determinar uma tendência. Moldan, Janousková e Hák (2012) porém, entendem que, se estes forem em valores absolutos, não podem cumprir inteiramente esta função. Além disso, para os autores, os indicadores devem estar ligados a pontos de referência e metas, permitindo comparar as condições reais com um conjunto específico de condições de referência, ou seja, permite medir a distância entre a situação ambiental atual e a situação desejada.

Além dos indicadores, as empresas passaram a ter de elaborar relatórios de sustentabilidade, como um instrumento que possibilita consolidar um processo de melhoria sistêmica, além de dialogar com a sociedade sua intenção de transparência na busca do desenvolvimento sustentável (VERISSIMO, 2011). Para Veríssimo (2011) os relatórios de sustentabilidade são documentos descritivos de uma realidade e devem oferecer informações de forma integral da situação, ou seja, os relatórios de sustentabilidade são o resultado de um processo que visa identificar, mensurar e prestar conta sobre as ações das organizações com vistas à sustentabilidade.

Para Siqueira e Macedo (2009), a abrangência dos relatórios diz respeito não só ao atendimento dos anseios dos *stakeholders* da organização, mas também a contemplação de todas as informações necessárias à análise do perfil socioambiental das empresas. Mas este ambiente de comunicação do desempenho em sustentabilidade empresarial no mundo é marcado, por um contexto de adesão voluntária e não normatização da prática dos relatórios empresariais de sustentabilidade (VERBEETEN, 2011). A falta de uma normatização que resulte em padronização dos relatórios sociais ou sua inexigibilidade, na maioria dos países, tem

se constituído em fator favorável ao surgimento de diversas práticas de comunicação em sustentabilidade empresarial. Nessa condição, insere-se o *Global Reporting Initiative* (GRI), fruto de uma iniciativa multisetorial e de natureza não governamental. Assim, de acordo com Leite Filho, Prates e Guimarães (2009, p. 44):

A GRI é uma organização não-governamental internacional, que desenvolve diretrizes globais para a elaboração de relatórios de sustentabilidade. [...] o uso do padrão GRI permite uma comparabilidade entre companhias de todo o mundo, possibilitando que as organizações tenham um instrumento que facilita a implantação de um processo de melhoria contínua do desempenho rumo ao desenvolvimento sustentável.

Veríssimo (2011) corrobora com os autores acima citados, pois relata que o *Global Reporting Initiative*, é uma instituição independente com o propósito de desenvolver e disseminar diretrizes para os relatórios de sustentabilidade globalmente aplicáveis. Trata-se da demonstração voluntária mais utilizada do mundo em termos de relatório de sustentabilidade, o qual pretende ser globalmente aplicável a qualquer organização que deseja preparar estes documentos, por meio da proposição de diretrizes específicas para relatórios de conteúdo em sustentabilidade (NIKOLAEVA; BICHO, 2011, p. 139). Criado a partir de 1999, tem ao longo desse período passado por várias atualizações, sendo sua primeira versão em português publicada em 2004, e constitui-se em um instrumento.

A fim de elaborar o relatório de sustentabilidade empresarial GRI, as companhias devem seguir o conjunto de *Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade* emanado pela proposta, conforme pontuado por Willis (2003, p. 233):

A *Global Reporting Initiative* (GRI) e suas Diretrizes para elaboração de seu Relatório de Sustentabilidade 2000 têm o potencial de melhorar significativamente a utilidade e a qualidade das informações relatadas por empresas sobre seus impactos ambientais, sociais e de desempenho econômicos. O GRI tem como objetivo desenvolver uma estrutura de relatório voluntário que eleve as práticas de relatórios de sustentabilidade a um nível equivalente ao dos relatórios financeiros em rigor, auditabilidade, comparabilidade e aceitação geral.

As diretrizes apresentadas pelo relatório abordam a sustentabilidade, considerando o equilíbrio entre o desempenho econômico, social e ambiental, o chamado *triple botton line*, dimensões que servem de base para todo o processo de elaboração do relatório (VERISSIMO, 2011). A versão atual do relatório, denominada G3, evidencia um conjunto de indicadores relativos ao desempenho econômico, social e ambiental (CASTRO; SIQUEIRA; MACEDO, 2009). Segundo a GRI3 (2011), os indicadores sociais são subdivididos nas seguintes categorias: práticas trabalhistas, direitos humanos, sociedade e responsabilidade pelo produto.

Cada categoria inclui informações sobre a forma de gestão e um conjunto correspondente de indicadores de desempenho essenciais e adicionais.

Os 79 indicadores propostos pelo GRI 2009 envolvem questões sobre desempenho econômico, social e ambiental. Os nove indicadores de desempenho econômico envolvem aspectos sobre Desempenho Econômico Geral (4), Presença de Mercado (3) e Impactos Econômicos Indiretos (2). Os 40 indicadores de desempenho social contemplam Práticas de Mão-de-Obra e Trabalho Decente (14), Direitos Humanos (9) Desempenho em relação à Sociedade (8) e Responsabilidade pelo Produto (9). Enquanto os 30 indicadores de desempenho ambiental abordam aspectos sobre Consumo de Materiais (2); Energia (5); Água (3); Biodiversidade (5); Emissões, Efluentes e Resíduos (10); Produtos e Serviços (2); Conformidade (1); Transporte (1) e Geral, que contempla gastos e investimentos em proteção ambiental (1). Os suplementos setoriais complementam as diretrizes com interpretações e orientações sobre seu uso, em determinado setor e incluem indicadores de desempenho específicos do setor, não em substituição a elas (PEREIRA; FARIA; SOUZA, 2009).

Neste contexto de construção de indicadores e relatórios de sustentabilidade que vão operacionalizando a participação das empresas nos discursos e ações em prol do desenvolvimento sustentável, emergem as *Think Tanks* do empresariado, que são atores sociais que vão criar agendas e pautar o debate deste público neste campo. James (1993) define como *think tank* organizações independentes, engajadas em pesquisa multidisciplinar, que objetivam influenciar as políticas públicas. Se a independência com relação ao governo é imprescindível neste tipo de organização, suas atividades, entretanto, estão voltadas necessariamente para as demandas concretas das políticas governamentais. Suas pesquisas distinguem-se das acadêmicas no sentido estrito à medida que combinam preocupações práticas com abordagem reflexiva e perfil amplo. Nesse sentido, os *think tanks* acabam funcionando como intermediários entre o mundo acadêmico e o governo.

O *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), por exemplo, vai enfatizar que os empresários são os atores da sociedade com maior capacidade de liderar o desenvolvimento sustentável e pontuar que o papel do Conselho é contribuir para que as empresas assumam esta liderança. O respeito aos limites do planeta, a educação, a emancipação econômica das mulheres, a urbanização o atendimento às necessidades humanas básicas, incluindo a necessidade de uma vida digna e de um papel significativo nas suas comunidades, são temáticas que vão se tornar referência em seus documentos de orientação aos conselhos regionais espalhados ao redor do mundo, como o “Visão 2050”. Isto é, o discurso evoca as

empresas a atuarem nestas áreas e assumirem liderança e prol do desenvolvimento humano e social.

O WBCDS vai definir os relatórios de sustentabilidade como: “[...] relatórios públicos [elaborados] pelas companhias para proporcionar aos *stakeholders* internos e externos uma imagem da posição e das atividades corporativas, nas dimensões econômica, ambiental e social” (WBCSD, 2002, p.19). No Brasil, o WBCSD é representado pelo Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), que congrega empresas na finalidade de compartilhar informações sobre as práticas sustentáveis entre seus membros com a sociedade. Mas o WBCSD não atua de forma somente a definir os relatórios de sustentabilidade e compartilhar informações, na área ambiental, por exemplo, define que a missão das operações organizacionais é produzir dimensões competitivas por meio da eco eficiência, que são chamadas de tecnologias ambientais, nas quais devem seguir os seguintes critérios: prevenção da poluição, sistemas de gestão e controle da poluição, sendo todas elas demandantes de investimentos estruturais (KLASSEN; WHYBARK, 1999).

No Brasil, os três tipos de relatórios mais usados são: dois nacionais, um deles proposto pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) e o outro pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social – e um internacional, sugerido pela *Global Reporting Initiative* (GRI). Todos visam definir as informações mínimas a serem publicadas para dar transparência às atividades da empresa (AZEVEDO, 2006). O relatório Ethos é uma ferramenta de gestão, gratuita, que visa apoiar as empresas na incorporação da sustentabilidade e da responsabilidade social empresarial (RSE) em suas estratégias de negócio. Os indicadores têm como foco o quanto a sustentabilidade e a responsabilidade social são incorporadas aos negócios, auxiliando na definição de estratégias, políticas e processos (ETHOS, 2013). O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP) que busca mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável e cuja missão é (ETHOS, 2013. p.23):

- Compreender e incorporar de forma progressiva o conceito do comportamento empresarial socialmente responsável;
- Implementar políticas e práticas que atendam a elevados critérios éticos, contribuindo para o alcance do sucesso econômico sustentável em longo prazo;
- Assumir responsabilidades com todos aqueles que são atingidos por suas atividades;

- Demonstrar aos acionistas a relevância de um comportamento socialmente responsável para o retorno em longo prazo sobre seus investimentos;
- Identificar formas inovadoras e eficazes de atuar em parceria com as comunidades na construção do bem-estar comum; e
- Prosperar, contribuindo para um desenvolvimento social, econômica e ambientalmente sustentável.

Outra importante agência reguladora no Brasil é o GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, primeira entidade empresarial surgida no Brasil a abordar questões como: empresa cidadã, conjunto de valores, código de ética (FALCONER, 2009). A entidade surgiu a partir de encontros e discussões travadas entre integrantes de empresas que praticavam ações nas comunidades e se encontravam em um Fórum promovido pela Câmara Americana de Comércio. Falconer (2009) diferencia as agências GIFE e Instituto Ethos, no qual relata que o Instituto Ethos foca a sua ação nas questões ligadas à própria atividade empresarial (Responsabilidade Social), enquanto o GIFE preocupa-se mais especificamente com os programas estruturados desenvolvidos por empresas na área social, ou seja, terceiro setor (Cidadania Empresarial). O GIFE é uma entidade pioneira a discutir a questão da participação empresarial nas questões públicas, disseminando a ideia de cidadania empresarial, na qual configura juntamente com o Estado e alguns organismos internacionais (ONU, Banco Mundial), uma entidade importante para a disseminação do termo terceiro setor no Brasil (FALCONER, 2009).

Neste movimento que vai fortalecer a ideia de que cabe às empresas assumirem um papel no fomento ao desenvolvimento humano sustentável, duas questões são importantes de serem ainda pontuadas, porque terão impacto depois nas ações na área de recursos humanos, como se verá na seção a seguir. Uma delas é que para levar estas ideias a efeito, de fato, é preciso que as empresas passem por uma mudança profunda, inclusive na sua estratégia, que vá além de medidas técnico-operacionais. Mas para que sustentabilidade passe a fazer parte da estratégia da organização, isso impõe, para Fischer (2002), a necessidade de uma mudança paradigmática inerente à sua dinâmica, numa constante busca pelo aperfeiçoamento dos sistemas políticos, práticas e processos de gestão. Torna-se necessário, por vezes, tanto uma alteração de seus processos produtivos para se tornarem sustentáveis, o que implica em construir sistemas de produção que não causem impactos negativos e que estejam contribuindo para as áreas degradadas, como a oferta de produtos e serviços que contribuam para a melhoria ambiental para os consumidores (CORAL, 2002). Produção e consumo têm de ser repensados

neste contexto. Nesta linha, Senge et al. (2009) também defendem que a lógica do desenvolvimento sustentável implica numa mudança na forma de pensar e perceber o mundo, o que exige uma incorporação de novos pressupostos por parte das organizações, novas demandas, novos critérios de avaliação e outros fatores a serem considerados na tomada de decisão.

A outra questão trata das próprias dimensões do DS que as empresas acabam incorporando e tratando. As organizações adotam, sobretudo, a ideia TBL considerando as dimensões enfatizadas por Elkington (2001), social, econômica e ambiental. Porém, é importante considerar que autores como Sachs (2002) e Söderbaum (2008) vão atentar para outras dimensões, como: geográfica, cultural, humana, política, saúde, estética, etc. O que canalizaria os esforços empresariais e investimento em desenvolvimento humano em outros aspectos que vão além do social e ambiental.

Mas em que medida a área responsável pelo desenvolvimento de pessoas na organização atenta para este caráter transformador, que demanda por mudanças que não somente de cunho legal e/ou técnico-operacional, isto é, que entendam que o desenvolvimento humano requer mudanças mais radicais e estratégicas que abarquem dimensões mais amplas do desenvolvimento além do ambiental e social (SÖDERBAUM, 2008). Com esta questão em mente, a próxima seção trata do papel da área de Recursos Humanos neste contexto de discursos em prol do compromisso das empresas com o Desenvolvimento Humano Sustentável.

2.3 Desenvolvimento Humano, Desenvolvimento Sustentável e sua conexão com Desenvolvimento de Recursos Humanos

Essa seção irá abordar as implicações dos princípios de Desenvolvimento Humano, Desenvolvimento Sustentável para a área de Desenvolvimento de Recursos Humanos nas organizações.

De acordo com Kelly(2006), Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH), tradicionalmente possui uma perspectiva gerencialista que se refere a melhoria das competências dos funcionários, como um meio de melhorar a eficiência ou produtividade de uma empresa. Para isso, grandes empresas tendem a constituir uma área de desenvolvimento humano que se dedica, entre outras coisas, à formação de pessoas na empresa e à educação voltada para às necessidades dos negócios. Diferente do caso de empresas de menor porte que, sobretudo, contratam consultorias para tal. DRH consiste numa atividade que possui a função de sustentar o processo de produção, cuidar da adaptação dos indivíduos ao trabalho em busca incessante por bons resultados econômicos (MALVEZZI, 2010). Além disso, o DRH é essencial para a efetivação de mudanças e incorporação de novas demandas nas empresas.

No entanto, nos últimos anos, incorporou-se às atividades de DRH nas empresas, demandas de ordem social e ambiental. No que se refere à Responsabilidade Social Corporativa (RSC), esta pode ser compreendida, em seu sentido mais amplo, como princípios, políticas e atividades das empresas que têm, em parte, pelo menos um objetivo altruísta que não é diretamente relacionado com os lucros, preços de ações ou custos (KELLY, 2006). A Organização Internacional de Empregadores, por exemplo, define a RSE como “iniciativas de empresas de integração voluntária com preocupações sociais e ambientais nas suas operações e em suas interações com as partes interessadas” (KELLY, 2006, p.17). A RSC, possui atividades que são vistas como benéficas para funcionários, comunidade e meio ambiente, que são classificadas como internas e externas. Quanto às internas pode-se citar programas de treinamento para funcionários e educação, voluntariado, saúde e segurança no trabalho, enquanto às atividades externas são aquelas consideradas públicas, como filantropia, saúde pública e ambiental, iniciativas de desenvolvimento e envolvimento na comunidade local, com atividades em especial de educação e formação, com a finalidade de aumentar a capacidade de participação efetiva na sociedade e na política (KELLY, 2006).

Já em relação às questões ambientais mais especificamente, uma terminologia que vem sempre empregada na área é a que se refere ao “RH verde”, ao se fazer menção aos programas

que tratam da dimensão ambiental da sustentabilidade desenvolvidos pelas organizações e reproduzidos pelos seus integrantes (MALVEZZI, 2010). No Quadro 3 abaixo, apresenta-se alguns autores que destacaram as práticas de recursos humanos verdes.

Quadro 3: Autores e práticas de recursos humanos verdes

Daily e Huang (2011)	Destacaram algumas práticas de RH, com apoio a alta administração, treinamento, <i>empowerment</i> , trabalho em equipe que são elementos fundamentais para a implementação de um sistema ambiental.
Daily, Bishop e Steiner (2007)	Apresentaram como relevante às práticas de apoio da alta administração, treinamento que se tornam fundamentais para inserção da dimensão ambiental certificada com a ISO14001 nos Estados Unidos.
Jabbour et al. (2010)	Concluíram que a avaliação de desempenho, recompensas e reconhecimento são práticas de RH relevantes para alcançar a sustentabilidade ambiental.
Jackson et al. (2011)	Os autores descrevem a futura direção da área e alguma oportunidade para pesquisas sobre práticas funcionais de RH, alinhadas as iniciativas de uma gestão empresarial verde.
Renwick, Redman e Maguire (2012)	Realizaram uma revisão de literatura e mapearam a área, identificando lacunas e sugerindo pesquisas futuras.
Dutra (2012)	As práticas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento podem criar uma força de trabalho verde, que compreenda as práticas de gestão ambiental.

Fonte: Freitas (2010, p.10)

Liebowitz (2010) destaca que em um contexto no qual se incorpora ao enfoque econômico das empresas um conceito global, voltado para objetivos sociais e ambientais, cabe a área de DRH habilitar e estimular profissionais da empresa e executivos para atividades e para os comportamentos socioambientais desejados. Para Dutra (2012), as políticas e práticas do RH Verde tem foco nas capacidades individuais e coletivas, ou seja, capacidades para delinear o “comportamento verde” das pessoas e, principalmente, as características culturais da empresa, pois a forma pela qual são projetadas as práticas de recursos humanos influencia diretamente as atitudes e o comportamento das pessoas e, conseqüentemente, o desempenho organizacional neste campo.

Já Russ (2012), discute que a área de DRH se engaja nas questões de sustentabilidade na medida em que procura influenciar os valores e os modelos mentais que as pessoas nas organizações usam para dar sentido a suas experiências, independentemente de seus praticantes individuais perceberem que seu trabalho está diretamente ou não relacionado à lógica do

desenvolvimento sustentável. O autor vai além e ressalta que a missão da área de Desenvolvimento de Recursos Humanos Sustentável, é se preocupar com a condição de sujeito focando em aspectos como emprego, pessoas, o contexto presente, o futuro e à busca da continuidade e do desenvolvimento de suas competências e de seus vínculos, indo além de atividades técnicas como redução de consumo de energia ou diminuição do gasto de papéis.

Neste contexto de comportamento verde engajado pela “eco consciência”, segundo Russ (2012), a aprendizagem e o desenvolvimento humano tornam-se uma das metas mais elevadas da atividade humana produtiva, enquanto todas as outras preocupações sociais e econômicas deveriam estar subordinadas a ela. Esta consciência tem profunda implicação para a nossa forma de pensar e de se comportar nas organizações, e conseqüentemente, deveria formar a base do modelo industrial e de mundo da produção para o autor. Mas esta não é uma tarefa simples, nem desprovida de contradições e ambigüidades, dado que há toda uma ideologia por trás das ações empresariais neste campo, que acabam por orientar o *modus operandi* da área de DRH. Neste sentido, deve se observar a ideologia que está por trás dos modelos mentais que alimentam as práticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos. O Quadro 4 sintetiza a evolução dos modelos de sustentabilidade aliada às práticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos, ou seja, a área de Desenvolvimento de Recursos Humanos ajusta suas práticas conforme a lógica adotada para as questões que envolvem sustentabilidade.

Quadro 4: Sustentabilidade e Modelos de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) correspondentes

	Quadros de Sustentabilidade	Modelo DRH	Críticas
Eco modernismo / Desenvolvimento de Recursos Humanos Estratégico (DRHE) / Gestão de Talentos (GT)	<p>1) Quadro de valores e modelos mentais para estimular a economia de carbono neutro e estilos de vida menos materialistas</p> <p>2) Fundamentado na lógica da modernidade: ideologia de livre mercado e fé na racionalidade da ciência e da tecnologia</p> <p>3) Busca um quadro político-econômico global, baseado na democracia, onde todas as nações adotam padrões ambientais e sociais mínimos que garantem a distribuição equitativa de riqueza e risco em todo o mundo.</p>	<p>1) Intervenção proativa, abrangendo todo o sistema, que apoia a estratégia corporativa e mudança contínua nas firmas</p> <p>2) Visa fomentar a cultura de aprendizagem e converter as competências essenciais em vantagem competitiva</p> <p>3) DRH Estratégico e estratégia da empresa estão em uma relação mutuamente construtiva DRH Estratégico cria condições para as firmas alcançarem objetivos estratégicos, tornando-se essencial para o desempenho da firma</p> <p>4) GT: segmenta a força de trabalho para identificar bancos de talento cruciais e aplica a lógica da gestão da cadeia de fornecimento, para planejar processos de recrutamento e desenvolvimento a fim de construir cadeias de fornecimento de trabalhadores com habilidades e competências estratégicas</p>	<p>1) Visão de técnica e de conhecimento fora de contexto e desmembrada</p> <p>2) Ênfase exagerada em alinhamento com o planejamento de desempenho elaborado pela gestão</p> <p>3) Ignora a responsabilidade do DRH em relação aos indivíduos que não se enquadram aos bancos de talento cruciais</p>
Desenvolvimento Sustentável / DRH Crítico (DRHC) / Responsabilidade Social Corporativa (RSC)	<p>1) Baseada em uma profunda crítica ao otimismo técnico do modernismo e sua ideologia de livre-mercado</p> <p>(2) Envolve novos modelos de propriedade que organizam novas instituições sociais fundamentadas na comunidade e são responsáveis em prestar contas a ela</p> <p>3) Transforma o capital de riquezas privadas em um recurso da comunidade, que pode ser utilizado para acabar com a pobreza e para proteger/ preservar o meio ambiente.</p>	<p>1) Examina as relações de poder e como elas condicionam as pessoas a regularem a si próprias a serviço das metas corporativas</p> <p>2) Busca restaurar o papel central da pessoa nas organizações, o que, em troca, ajuda na criação de um ambiente de trabalho mais humano</p> <p>3) Incute valor e capacidade para reflexão crítica para ajudar pessoas a questionarem suas premissas sobre a natureza do trabalho e a qualidade e a estrutura de suas relações</p> <p>4) RSC: rede mundial frouxamente ligada que compartilha uma agenda comum para fazer com que o capital preste mais contas à sociedade; instila um novo quadro de valores e modelos mentais nas corporações</p>	<p>1) O status marginalizado levanta dúvidas quanto à capacidade da DRHC se tornar uma presença marcante nas organizações e que possa fazer a diferença na política econômica das firmas</p> <p>2) Questões relativas à sua fundamentação em teoria crítica, teoria esta cujo potencial explanatório pode estar se perdendo diante das novas circunstâncias históricas da sociedade de risco</p>

Quadro 4: Sustentabilidade e Modelos de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) correspondentes (continuação)

	Quadros de Sustentabilidade	Modelo DRH	Críticas
Eco consciência e DRH Holístico (DRHH)	<p>1) Uma estrutura social, ontológica e epistemológica que transforma a interdependência e a eco consciência em uma realidade material.</p> <p>2) Procura reestabelecer um ambiente de biodiversidade robusto</p> <p>3) Abrange a natureza de aprendizagem da humanidade para criar condições novas e mais sustentáveis para o futuro desenvolvimento da vida no planeta</p>	<p>1) Busca desenvolver um novo entendimento sobre o que significa ser humano e como humanos se desenvolvem na nova sociedade global</p> <p>2) DRHH emerge juntamente com a nova ordem global</p> <p>3) Expressões locais de DRHH emergem nas pessoas que criam condições para seu próprio desenvolvimento quando as pessoas criam condições de seu próprio desenvolvimento</p> <p>4) Expressões locais são confrontadas pelas demandas da sociedade globalizada</p> <p>5) DRHH navega nesta tensa relação para integrar de forma autêntica no "local" e influenciar deslocamentos mais cômodos no "global"</p> <p>6) Contornos do DRHH emergem através deste processo</p>	<p>1) Questões relacionadas às suas origens no humanismo, as quais não podem reconhecer ou responder à brutalidade do ambiente corporativo global</p>

Fonte: adaptado de Russ (2012, p.7,8).

O eco modernismo se refere a um quadro político que inspira a utilização de menos recursos materiais e economia de energia intensiva, com incentivo para o desenvolvimento e a difusão de novas tecnologias de produção e padrão de consumo que minimizem a necessidade dos bens materiais e energéticos de progresso econômico global. Tem por característica, entre outras coisas: estimular a economia de carbono e estilos de vida menos materialistas e a busca por uma economia global que garanta a distribuição equitativa de riqueza e de risco. Neste contexto, a área de Recursos Humanos acaba agindo de forma mais estratégica (DRH Estratégico), promovendo a forte especialização e capacidade de aprender novas estratégias por parte dos profissionais das empresas. Como sintetiza Russ (2012), enquanto o DRH tradicional entrega intervenções de treinamento e desenvolvimento para resolver problemas operacionais específicos, o DRH estratégico realiza uma intervenção em todo o sistema proativo e apoia a estratégia corporativa e a mudança contínua. Estratégia corporativa e o DRH estratégico criam um relacionamento mutuamente construtivo, na qual o DRH passa a integrar e assumir as atividades de gestão de recursos, o que aumenta a sua estrutura e o seu impacto sobre o desempenho da empresa, com isso emerge a “gestão de talentos” com uma estrutura conceitual para ajudar a orientar a inovação necessária para o DRH estratégico, no qual se baseia na lógica de marketing e logística para melhorar as decisões. Mas como crítica, Russ (2012), o eco modernismo busca uma política econômica global baseada na democracia, na qual todas as nações e empresas adotam um mínimo de normas ambientais e sociais para garantir a distribuição equitativa da riqueza. E o DRH Estratégico, por sua vez, que daria suporte a esse objetivo no nível empresarial, ainda encontra-se focado em vantagem competitiva, em se adequar as estratégias da empresa, ter uma relação mutuamente construtiva, deixando de lado, os aspectos ambientais e sociais.

Russ (2012) resume no Quadro 2 que o modelo de Desenvolvimento Sustentável parte de uma crítica ao olhar técnico do modernismo e sua ideologia de livre-mercado. Portanto, sua ideologia implica na prestação de contas à comunidade e busca transformar riquezas privadas em um recurso da comunidade, que pode ser utilizado para acabar com a pobreza, proteger/preservar o meio ambiente, entre outras coisas. O autor teoriza sobre Desenvolvimento Sustentável, recorrendo a pesquisadores como Schumacher (1973), Korten (2001), Stewart (2006) e Giroux (2011), para reforçar a ideia que o desenvolvimento sustentável é um modelo econômico no qual as instituições locais ganham destaque, e influenciam as corporações globais, levando, assim, as mesmas a adotarem práticas mais responsáveis. Ressalta, também, que o desenvolvimento sustentável nasce da teoria crítica que enfatiza a união problemática

entre capital, ciência e tecnologia e sua ação na economia e sociedade. Nesse contexto, tem-se a necessidade da criação de um modelo de DRH Crítico, que examine as relações de poder, que reveja metas corporativas, que favoreça a criação de um ambiente de trabalho mais humano, em que as pessoas reflitam criticamente, questionem premissas, que preste conta à sociedade, instigando um novo quadro de valores e modelos mentais. Como críticas, Russ (2012) cita autores como Fenwick e Bierema (2008), para relatar que há um questionamento se o DRH Crítico pode realmente fazer a diferença na política econômica de empresas e nações, uma vez que pouca atenção é dada às ações de RSC e sustentabilidade socioambiental.

Já o Desenvolvimento de Recursos Humanos Holístico, segundo Russ (2012), surgiu da necessidade de uma nova consciência ecológica, para que os seres humanos se conscientizem que são interdependentes da natureza e sua biodiversidade. O processo de globalização e a mudança histórica que o acompanha, muda a maneira como as pessoas se relacionam e se envolvem no mundo, demandando novas condições em que os seres humanos vão aprender a sobreviver como indivíduos e uma espécie. O chamado Novo Ambientalismo para a autora procura restabelecer um ambiente de biodiversidade e engloba a aprendizagem da natureza à humanidade. Para tanto, um DRH Holístico tem de procurar desenvolver uma nova compreensão do que é o ser humano, e influenciar nas mudanças locais, ou seja, o Novo Ambientalismo ou Eco Consciência, pressupõe que as empresas atuem como agentes de mudança na sociedade em nível global e, ao mesmo tempo, se preocupem com as questões da biodiversidade. A ideia de um DRH holístico emerge na prática de como o DRH navega nas relações ambíguas entre o local e o global, entendendo este processo como mutuamente construtivo. Ajuda a integrar as expressões globais de DRH, ao mesmo tempo mudando as ideologias mais amplas para acomodar as necessidades locais. Os contornos da teoria e prática do DRH Holístico também vai emergir desse processo, ou seja, o DRH holístico não pode ser definido por debates acadêmicos, ele é construído no contexto do dia a dia cotidiano, encerra a autora.

Como crítica, porém Russ (2012) aponta que há uma contradição na ideia de desenvolvimento de Recursos Humanos Holístico, cujas raízes parte de pressupostos arraigados no humanismo, que não consegue responder à força da pressão do meio no produtivo no qual está inserido. Enfim, o que o trabalho de Russ (2012) mostra é a necessidade de se observar quais são as concepções que estão por trás da ideia de Desenvolvimento Humano, Sustentabilidade e sua relação com as ações e contradições de DRH.

Outro autor que contribui para pensar essas relações é Kuchinke (2010), que tal qual Russ (2012), também vai compreender Desenvolvimento Humano como Sustentabilidade. Kuchinke (2010) reforça a ideia de que o papel da aprendizagem pautada no florescimento humano é fundamental para o crescimento de negócios sustentáveis nas empresas. E que o florescimento humano deve e pode guiar os valores das práticas de DRH. Encerra ainda que Desenvolvimento Humano tem uma profunda fundamentação ética e filosófica que desafia a prática de DRH, porque implica em trabalhar em prol da ampliação de suas fronteiras de atuação para além do indivíduo e do processo de trabalho imediato. Incorpora ideários acerca do desenvolvimento de sociedades e nações, ampliando a gama de resultados desejáveis pelas organizações. Neste sentido, sua atuação teria o papel de agir não somente a serviço de uma pessoa, grupo/equipe ou em benefício da própria organização, mas também da comunidade, nação ou até mesmo toda humanidade. Desenvolvimento, neste contexto, implica para este autor que pelo menos uma parte do ganho seja direcionada para o bem público e não só individual. Enfim, DRH nas organizações teria como papel aumentar o compromisso profissional nesta direção. Pode se então conceber a evolução do DRH, conforme a evolução da ideologia em Sustentabilidade, conforme a Figura 1:

Figura 1: Evolução do DRH conjuntamente com a ideologia sustentável



Fonte: elaborada pela autora.

Após estas reflexões torna-se agora importante compreender questões mais específicas do processo de formação fomentados pelas áreas de DRH. Segundo Cohen (2010) a gestão de recursos humanos afeta a cultura ética e desempenho social de uma organização e com isso os profissionais de Recursos Humanos tornam-se parceiros importantes ao avanço de práticas responsáveis de negócios e ao atendimento as demandas de diferentes partes interessadas. O

número de companhias em que o DRH desempenha um importante papel na RSC e nas questões de sustentabilidade é muito pequeno. Por exemplo, um estudo qualitativo de gerentes de DRH em oito grandes empresas da América do Norte, nas quais as empresas declaram compromisso explícito para a RSC e sustentabilidade, “DRH apareceu apenas marginalmente envolvidos” (FENWICK; BIEREMA, 2008, p.28)

Por outro lado, outros estudos como os de Cohen (2010, p.45), revelam que um número crescente de companhias está usando a área de Desenvolvimento de Recursos Humanos como um “área empresarial responsável” e estão tentando encontrar novas maneiras de preparar seus gerentes e diretores para o desenvolvimento social, ecológico e para lidar com questões éticas que as empresas enfrentam. Uma tendência interessante tem disso a utilização de programas internacionais de aprendizagem e de serviços de “conscientização e sensibilização, ou as chamadas experiências que visam aumentar a sensibilização dos gestores sociais para as questões ambientais” (MIRVIS, 2008, p.58).

Segundo Colvin (2009), foi realizada pesquisa global das “principais empresas globais para o desenvolvimento de líderes”, conduzidas pela Fortune Magazine e a empresa de consultoria de RH Herwitt Associates. Os resultados apontaram que o desenvolvimento de liderança por meio de missões internacionais de serviço de aprendizagem, “tornou-se o principal tema entre todas as empresas nesse ranking” (p.2). A seguir estão alguns exemplos de programas de desenvolvimento de liderança que possuem enfoque explícito na sustentabilidade e responsabilidade social corporativa:

- IBM: envia equipes de todo o mundo para trabalhar em organização local, com ações sociais, econômicas e com problemas ambientais, gerando, desse modo, desenvolvimento de seus executivos em habilidades de liderança globais.
- New Nordisk: líder mundial no tratamento de diabetes, envia seus vice-presidentes com designações de serviço à América Latina para educá-los sobre os dilemas enfrentados na alocação de medicamentos caros e outros recursos em países de mercados emergentes;
- Natura Cosméticos (Brasil): fabricante de produtos de cuidados da pele, filtros solares e cosméticos. Seleciona gerentes para trabalhar em um órgão não governamental (ONG), numa organização ambiental para auxiliar na gestão e construção;
- Unilever: usa a “consciência de experimentação” para ajudar os executivos a ver como seus negócios podem se conectar melhor com o mundo. Na sua reunião

anual, em Sarawak, os principais líderes asiáticos da Unilever, se reuniram para a experiência de pela primeira vez, discutir com as comunidades locais, os custos incorridos no corte raso de florestas tropicais.

Esses exemplos ilustram uma nova tendência no desenvolvimento gerencial, o uso de experiências internacionais para desenvolver socialmente e ambientalmente líderes responsáveis. Em seguida, será descrito o programa “Projeto Ulysses”, da empresa Pricewaterhousecoopers (PWC) a fim de ilustrar outra forma de incorporação da responsabilidade e foco da sustentabilidade em programas de desenvolvimento. De acordo com a empresa PWC, o objetivo geral do programa era desenvolver líderes responsáveis que são capazes de assumir a liderança sênior, em uma organização de alto desempenho, em papéis tanto a nível nacional como internacional (COHEN, 2010, p.12).

Especificamente, o objetivo era compreender a importância dos valores no desenvolvimento de relações de confiança numa gama diversificada de partes interessadas para criar uma marca sustentável que é diferenciada pela qualidade desses relacionamentos com um grupo mais amplo stakeholders, alcançando sucesso sustentável por meio de práticas de negócios em todo o mundo (PwC, 2008). Para alcançar esse objetivo, os participantes eram enviados em equipes multinacionais para trabalhar em parcerias Inter setoriais com as ONGs, empreendedores sociais, ou organizações internas, apoiando-os na sua luta contra os problemas globais, tais como doenças, pobreza e degradação ambiental. Projetos anteriores, por exemplo, eram focados na redução da pobreza em Timor Leste, coordenação do fortalecimento na luta contra o HIV/Aids em Uganda e dar acesso a água potável em Madagascar (COLVIN, 2009, p.8). Os objetivos globais do programa Ulysses eram intimamente ligados aos objetivos de aprendizagem a nível individual e eram classificados em três grandes categorias:

1. Sustentabilidade: o foco inicial era desenvolver uma maior consciência e compreensão de questões relacionadas com desenvolvimento, foi ampliado para incluir a responsabilidade social corporativa e a cidadania;
2. Diversidade: a dimensão diversidade visava o desenvolvimento de competências interculturais e habilidades de liderança globais (por exemplo: interagir adequadamente com partes interessadas em diferentes contextos culturais);
3. Liderança: a dimensão liderança foi definida mais estritamente em termos de desenvolvimento de liderança, auto-gestão e crescimento pessoal.

Cohen (2010) relata que o Projeto Ulysses esteve em execução em 2001, com uma pausa em 2002, devido ao 11 de Setembro e em 2008. Foram 120 parceiros/gerentes de 35

países e 6 continentes que tinham participado do programa. O aprendizado do programa está enraizado na aprendizagem experiencial de John Dewey (1916, 1938), com foco em ações educacionais experienciais de utilidade pública e social. A intenção do programa era unir a aprendizagem experiencial e pedagógica, com a utilização de sensibilização por meio de experiências vinculadas às atribuições de cada profissional. Quanto a metodologia de aprendizagem, o programa foi baseado na abordagem de envolvimento da liderança, utilizando diversos métodos e ferramentas de aprendizagem, nas quais foram citadas a 360 graus, *feedback*, treinamentos, palestras com especialistas, dentre outras.

Vasconcelos e Silva (2013), argumentam que em estudo realizado sobre o panorama do desenvolvimento de liderança em empresas brasileiras, relata que os treinamentos formais vêm sendo utilizados como um dos principais mecanismos de desenvolvimento de executivos. Entre os principais mecanismos para qual estão os investimentos em cursos *in company* e programas formais das universidades corporativas. Ao indicar que as empresas buscam soluções educacionais formais, se estabelece um paradoxo de aprendizagem, pois há estudos acadêmicos como os de Lucena (2001), Moraes; Silva; Cunha (2004), que constata que a aprendizagem formal tem um papel pequeno, no desenvolvimento dos executivos, o que pode resultar na possibilidade das organizações não obterem retorno esperado neste tipo de investimento. E com relação aos treinamentos voltados para sustentabilidade, as temáticas mais frequentes são: políticas ambientais, processo de auditoria ambiental, sistema de gestão ambiental, impactos ambientais, eco eficiência e coleta seletiva de lixo. (TEIXEIRA; 2012, JABBOUR; 2012).

O conteúdo nas escolas de gestão empresarial no Brasil, possui três características marcantes: a administração centrada na predominância do fator capital e na preocupação do enriquecimento individual; a onipresença dos aspectos quantitativos, em particular de cálculo econômico e a falta de cultura geral na formação do administrador (VASCONCELOS; SILVA, 2013). No entanto, os autores relatam que há a necessidade da mudança do modelo dominante de educação e desenvolvimento gerencial (cartesiano), baseado na visão do gestor heroico, somente orientado para a lucratividade e a produtividade, para que se adapte para a demanda atual, que exige o modelo holístico de aprendizagem, que visa servir aos valores humanos, para assim lidar com questões de ética e equilíbrio do desenvolvimento social, cultural, pessoal e econômico.

Para Vasconcelos e Silva (2013), uma educação gerencial para a sustentabilidade, por exemplo, requer: a) Inserção do indivíduo a realidade gerencial; b) entendimento da sustentabilidade como disciplina transversal e não uma especialidade; c) Transformação do

indivíduo investindo em habilidades perceptivas mais amplas do que simples técnicas ou modelos; e d) Revisão nas metodologias e técnicas de ensino, que tradicionalmente reforçam fragmentações e visões parciais e distorcidas do mundo dos negócios.

Os autores ainda adicionam outros pontos importantes a serem considerados na educação para a sustentabilidade como: 1. A educação transformadora advoga por um sujeito dotado de autoconhecimento; 2. A prática educativa cria consciência e a conscientização ultrapassa a esfera da compreensão, chegando a uma esfera crítica; 3. A aprendizagem é uma função da interação da pessoa, do ambiente e do comportamento; 4. A compreensão é inerentemente social, em vez de um ato biológico; 5. A aprendizagem ocorre mediante a experimentação; 6. A reflexão realizada de forma crítica é fundamental na aprendizagem; 7. Para lidar com a realidade, é necessário repensar as relações com os outros e como o mundo e 8. A aprendizagem organizacional tem como referência o contexto social e envolve uma rede de comportamentos coletivos fundamentados na difusão do conhecimento. Encerram, por fim os autores assumem que a aprendizagem organizacional consiste na aquisição, sustentação e mudança de significados por meio de ações coletivas.

A educação gerencial em ambientes empresariais sustentáveis, que pode ser entendida sob a perspectiva da aprendizagem como um processo socialmente construído, necessita de um conjunto de mudanças quanto ao lócus de aprendizagem e metodologias (VASCONCELOS; SILVA, 2013). O Quadro 5 representa a sintetização dos principais pontos de mudança.

Quadro 5: Abordagem Tradicional versus Abordagem para a Sustentabilidade

ABORDAGEM TRADICIONAL	PONTO DE MUDANÇA	ABORDAGEM PARA A SUSTENTABILIDADE
Formal, controlada organizacionalmente	Abordagem para a aprendizagem	Experiencial. Tácita, implícita, formal e informal, controlada socialmente.
Hierárquica. Divisão Individual do trabalho e especialização com estruturas altas e demarcadas	Concepção de Organização	Orientado para equipes. Coletivo. Estruturas enxutas e flexíveis. Organizações virtuais e networks.
Eventos específicos, baseados em cursos. Edifício próprio com localização no local ou fora do local	Espaço para aprendizagem, contexto físico	Aprendizagem pela demanda, em qualquer tempo, local. Aprendizagem virtual
Baixa frequência, intermitente, descontínua	Frequência de aprendizagem	Processo de aprendizagem contínuo. Educação continuada
Predominam os níveis individuais e do cargo	Nível de aprendizagem	Nível individual, do cargo, de equipe, organizacional e de mundo
Aquisição de habilidades, Intensificação da competência individual.	Metas de atividades de aprendizagem	Construir competências. Resolver temas reais do negócio e da sociedade. Incrementar processos reflexivos além da aquisição de habilidades.
Aprender ouvindo. Aprendizagem baseada em sala de aula. Workshops, seminários, leituras, pacotes de aprendizagem. Aprendizagem passivo e envolvimento limitado. Foco no individual.	Metodologia de aprendizagem utilizada	Aprender fazendo (<i>learn doing</i>), aprender a aprender, aprendizagem integrada. Aprendizagem experiencial. Conversação, networking, ação baseada em projetos. Personalizada e customizada. Foco em equipes.
Didática formalizada	Processos de aprendizagem	Informal, experiencial, incidental, ad hoc. Intercambio social ou baseado em colegas.
Descontínuo, assíncrono e realizado ex ante ou ex post.	Contexto temporal	Contínuo, sincrônico e realizado em tempo real.

Fonte: Vasconcelos e Silva (2013 p.56-57).

Vasconcelos e Silva (2013), concluem que educar gestores para ambientes empresariais sustentáveis, conforme Quadro 5, é um desafio, pois se torna necessário repensar sobre quem é educado, como é educado, com que finalidade, em que esse desafio se configura na busca do aprimoramento de qualidade de lideranças e de respostas dadas aos cenários que se apresentam.

É com estas discussões em mente que se pretende conduzir esta pesquisa com profissionais da área de recursos humanos de grandes empresas, cujas ações educativas estão dentro do escopo dos princípios de DH e DS. Para tanto, a seguir, serão apresentados os procedimentos metodológicos que operacionalizarão esse estudo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Natureza qualitativa e interpretativa do estudo e a estratégia de pesquisa

Trata-se de um estudo ancorado no paradigma interpretativista (GEPHART, 2004), uma vez que interessa a esta pesquisa compreender e interpretar, por meio de experiências de profissionais de Recursos Humanos, o significado de Desenvolvimento Humano e Desenvolvimento Sustentável e as ações educacionais desencadeadas por eles a partir destas concepções. Isto é, pretende-se compreender o fenômeno pelo ponto de vista dos indivíduos diretamente envolvidos com ele (MORGAN, 1980; VERGARA, 2005).

O interpretativismo se baseia na descrição dos significados, compreensão e definição da situação/ experiência dos membros no ambiente em estudo, para analisar a forma como constroem suas realidades (GEPHART, 2004). Para Burrell e Morgan (1979), o papel principal da ciência interpretativista é compreender os significados incorporados nas ações sociais, identificando como esses significados subjetivos construídos na ação social influenciam o comportamento dos indivíduos.

Sendo assim, o presente estudo assume uma abordagem qualitativa, pois “a pesquisa qualitativa tenta entender e dar sentido ao fenômeno, a partir da perspectiva do participante” (MERRIAM, 2002, p.6). Merriam (2002) ressalta ainda que as pesquisas qualitativas estão interessadas em como os significados são construídos, em como as pessoas dão sentido às suas vidas e aos seus mundos, sendo a tarefa do pesquisador descobrir e interpretar esses significados. Para Creswell (2007), dizer que a investigação qualitativa é fundamentalmente interpretativa significa que o pesquisador buscará interpretar os dados olhando para o cenário em que estão mergulhados os sujeitos, na tentativa de descrever e interpretar o fenômeno em estudo no seu contexto.

Reforça-se que estudos dessa natureza não visam produzir generalizações, embora seja possível criar proposições e indicar desdobramentos para novas pesquisas (VERGARA 2000).

A pesquisa foi conduzida pela estratégia dos estudos qualitativos interpretativos básicos (MERRIAM, (2002); CAELLI; RAY; MILL, 2003). Merriam (2002) explica que a base fenomenológica, e do interacionismo simbólico em particular, contida nas pesquisas qualitativas conduzidas pela interpretação básica leva aos estudiosos a: a) saber como as pessoas interpretam suas experiências; b) como elas constroem seus mundos e; c) que significados elas

atribuem às suas experiências. Dessa forma, os estudos qualitativos básicos são definidos como pesquisas que acionam os pressupostos fundantes dos estudos qualitativos, sem evocar nenhuma estratégia de investigação em particular, como o estudo de caso, a etnografia, a história de vida etc. (MERRIAM, 2002; CAELLI; RAY; MILL, 2003).

3.2 A construção dos dados

A entrevista foi a principal estratégia de construção de dados, complementada por análise de documentos. Inicialmente contactou-se 15 empresas de grande porte que possuem programas de sustentabilidade no estado de São Paulo, mas somente sete concordaram em participar desta dissertação. Estas empresas não permitiram sua identificação e, para elaboração deste estudo, serão identificadas por sua área de atuação.

A vantagem do uso de entrevistas é o grande número de informações que elas possibilitam colher, sua flexibilidade na busca dos dados, e o fato de possibilitam a captura da expressão corporal, tonalidade e ênfase nas respostas (GIL, 1999). No estudo em questão, optou-se por entrevistas baseadas em roteiro semiestruturado, o qual se tornou um guia para a conversa sendo orientado pelo pesquisador-entrevistador.

A pesquisa de campo ocorreu entre os meses de agosto até o final de outubro de 2016 e envolveu ao todo 7 entrevistados. Foram três meses de esforços na busca de reconhecimento e contato dos informantes-chave de cada uma das áreas de recursos humanos nas empresas. O acesso a esses profissionais inicialmente foi via e-mail, e depois envolveu inúmeros contatos telefônicos, ou via aplicativo WhatsApp, num processo de idas e vindas às organizações em busca de profissionais, disponibilidade de agenda e dados que respondessem a problemática da pesquisa.

Para seleção dos entrevistados se buscou contato com profissionais em cargos de gestão de recursos humanos vinculados ou não ao tema de sustentabilidade nas organizações objeto de estudo. As entrevistas foram conduzidas no próprio ambiente de trabalho, e foram gravadas mediante autorização, após o que foram transcritas na íntegra pela pesquisadora para efeito de categorização.

O Quadro 6 sintetiza o perfil dos entrevistados

Quadro 6: Perfil dos Entrevistados

Gestor	Gênero	Idade	Tempo de Empresa	Cargo Atual	Tempo no Cargo	Trabalhou em Rh antes?
Gestor 1	Fem.	47	22 anos	Diretora de Gestão de Pessoas	15 anos	Sim
Gestor 2	Masc.	53	12 anos	Coordenador de Gestão de Pessoal	6 anos	Não
Gestor 3	Fem.	30	4 anos	Coordenadora de Recursos Humanos	4 anos	Não
Gestor 4	Masc.	35	19 anos	Coordenador de Recursos Humanos	8 anos	Sim
Gestor 5	Fem.	57	30 anos	Coordenadora de Educação e Extensão	3 anos	Sim
Gestor 6	Fem.	59	16 anos	Coordenadora de Desenvolvimento e Extensão	6 anos	Sim
Gestor 7	Masc.	40	2 anos	Diretor de Recursos Humanos	2 anos	Sim

Fonte: Elaborado pela autora.

O roteiro de entrevistas encontra-se nos apêndices deste trabalho.

A análise documental se constitui na busca de documentos de arquivos privados ou que se tornaram públicos, como políticas, programas e relatórios. Para este estudo se recorreu aos relatórios de sustentabilidade e websites das organizações buscando identificar definições de DH e DS, bem como políticas, estratégias e práticas neste campo, conforme o Quadro 7.

Quadro 7: Análise Documental

Empresa	Documentos
Empresa 1	<ul style="list-style-type: none"> Website
Empresa 2	<ul style="list-style-type: none"> Relatório de Sustentabilidade 2015 (disponível no site da empresa) Website
Empresa 3	<ul style="list-style-type: none"> Website
Empresa 4	<ul style="list-style-type: none"> Relatório de Sustentabilidade 2015 (disponível no site da empresa) Website
Empresa 5	<ul style="list-style-type: none"> Relatório de Sustentabilidade 2015 (disponível no site da empresa) Website
Empresa 6	<ul style="list-style-type: none"> Relatório Administrativo 2015 (disponível no site da empresa) Website <p>Documentação Interna:</p> <ul style="list-style-type: none"> Relatório de Treinamentos de 2016 com gráficos de investimento e quantidade realizada
Empresa 7	<ul style="list-style-type: none"> Website

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3 A análise dos dados

A análise e interpretação já teve início durante o processo de entrevistas, enquanto as transcrições eram realizadas, o que auxiliou na compreensão da necessidade de novos contatos e esclarecimento de dúvidas, estas também gravadas em áudio digital e transcritas posteriormente. Também por questões de sigilo optou-se por identificar os entrevistados por números, G1 (Gestor 1) a G7 (Gestor 7). Para evitar a identificação das empresas, trechos das declarações de seus funcionários e termos foram alterados, sem prejuízo ou distorção de conteúdo.

Para tratar os dados documentais e de recorreu-se à proposta de análise da informação textual de Flores (1994), que seguirá os seguintes passos:

- Sucessivas leituras das transcrições das entrevistas e dos documentos;
- Identificação e nomeação das metacategorias;
- Elaboração e aplicação de uma pré-codificação com categorias e subcategorias;
- Revisão de pré-codificação para gerar a codificação definitiva, mantendo os preceitos anteriormente estabelecidos;
- Definição da categorização final, com seleção de homogeneidades, heterogeneidades, assuntos que se sobressaíram e temas enfatizados pelos docentes entrevistados e/ou documentos;
- Interpretação de dados, considerando, inclusive, dados não verbais como gestos, pausas e ênfases no discurso de cada um deles; e
- Elaboração do quadro de categorização.

Chegou-se assim, a 4 metacategorias, 11 categorias e 2 subcategorias, que foram definidas *a posteriori*. Estas estão ilustradas na figura 2 (Mapa de Caracterização), abrindo a seção de análise e interpretação dos resultados.

O Quadro 8 demonstra uma síntese das decisões metodológicas deste estudo:

Quadro 8: Decisões Metodológicas

Característica	Decisões Metodológicas
Abordagem Filosófica	Interpretativista
Abordagem da Pesquisa	Qualitativa
Estratégia de Pesquisa	Estudo qualitativo interpretativo básico
Critérios para seleção das empresas e entrevistados	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistados com mais de um ano na empresa, em cargo de decisão. • Empresas de grande porte • Organizações que possuem projetos/ações/departamentos com foco em sustentabilidade
Evidências de Coleta de Dados	<ul style="list-style-type: none"> • Documental: documentos públicos da empresa • Entrevistas em profundidade, baseadas em roteiro semiestruturado com os gestores de RH.
Estratégia de Análise e Interpretação de Dados	<ul style="list-style-type: none"> • Análise da informação de textual de Gil Flores (1994) • Categorização conforme objetivos da pesquisa, elaboradas <i>a posteriori</i>.

Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, para explicar a estratégia de campo, o Quadro 9 (objetivos da pesquisa integrados à coleta de dados) apresenta uma relação direta entre os objetivos deste estudo e as técnicas de coleta de dados, no qual se torna possível apreender a forma pela qual se conduziu a investigação no campo, inclusive com a exposição do roteiro de entrevistas.

Quadro 9: Objetivos da pesquisa e coleta de dados

Problema de Pesquisa: Qual o significado de Desenvolvimento Humano e Sustentável para os profissionais de Recursos Humanos e as ações educacionais desencadeadas a partir de suas concepções?		
Objetivo Geral: apreender e analisar o sentido de Desenvolvimento Humano enquanto parte de um projeto orientado para o Desenvolvimento Sustentável para profissionais de Recursos Humanos e as ações educacionais empreendidas nesta direção. A intenção é discutir os limites, os avanços e as contradições contidas nos discursos e nas ações destes profissionais.		
Objetivos Específicos	Pesquisa Documental	Roteiro de Entrevista
1. Aprender o significado de Desenvolvimento Humano para os profissionais de Recursos Humanos dessas organizações	<ul style="list-style-type: none"> • Relatório público de sustentabilidade do último ano (ex. informações gerais da empresa, histórico da sustentabilidade, mensagem da previdência e conselhos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Considerando a sua experiência profissional, o que é Desenvolvimento Humano para você? • O que é Desenvolvimento Humano para a organização que você trabalha? • De acordo com a sua experiência nesta organização, o que é Desenvolvimento Humano para a área de RH desta empresa? • Considerando a sua experiência profissional, o que é Desenvolvimento Sustentável para você? • O que é Desenvolvimento Sustentável para a organização que você trabalha? • De acordo com a sua experiência nesta organização, o que é Desenvolvimento Sustentável para a área de RH desta empresa?
2. Identificar e analisar a estratégia e as políticas empresariais voltadas a desenvolvimento humano nas empresas objeto de estudo	<ul style="list-style-type: none"> • Relatório público de sustentabilidade do último ano (ex. informações gerais da empresa, histórico da sustentabilidade, mensagem da previdência e conselhos). • Website 	<ul style="list-style-type: none"> • Como você descreveria a estratégia e as políticas da empresa em relação à DH e DS? • E como você avaliaria a estratégia e as políticas da empresa em relação à DH e DS? • Você acredita que esta sua percepção é compartilhada pelos seus colegas aqui de RH? Em que sentido? • De acordo com sua experiência, o que considera ações de formação de Desenvolvimento Humano? Citar exemplos. • Nesta empresa, as ações de formação estão sob-responsabilidade da área de Recursos Humanos? • Segundo sua percepção, as ações formadoras estão de acordo com as concepções de Desenvolvimento Humano? Quais são e qual o seu foco?
		<ul style="list-style-type: none"> • Se estiverem de acordo com as concepções, segundo sua opinião, como as mesmas são percebidas pelos profissionais da área de RH desta empresa?

Quadro 9: Objetivos da pesquisa e coleta de dados (continuação)

Objetivos Específicos	Pesquisa Documental	Roteiro de Entrevista
<p>3. Identificar quais as ações de formação desencadeadas a partir das concepções de Desenvolvimento Humano, por parte dos profissionais de Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relatório público de sustentabilidade do último ano (ex. informações gerais da empresa, histórico da sustentabilidade, mensagem da previdência e conselhos). • Website • Material Interno das empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Quais são as ações educacionais que a área vem desenvolvendo em direção a esses ideários de DH e DS? • Você poderia descrevê-las? Dar exemplos? • Há ações educacionais nesta direção que não estão dentro da área de DRH? Se sim, quais e em que áreas? • Como você avaliaria os resultados alcançados até aqui? O que deu certo? O que não deu certo? Como e Por quê? • Qual têm sido a reação e participação das pessoas da empresa (em diferentes níveis hierárquicos) que passam por essas experiências educacionais/formativas? • Vocês têm processos formais de avaliação e acompanhamento? Se sim, quais tem sido os resultados? • O que pensam em relação ao futuro? O que pretendem desenvolver ainda e como? • Você acredita que esta sua percepção é compartilhada pelos seus colegas aqui de RH? Em que sentido?

Fonte: Elaborado pela autora.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados da pesquisa, que está subdividido pelas seguintes seções: a) contextualização das empresas objeto e estudo, b) Desenvolvimento Humano e Sustentável do ponto de vista dos profissionais e suas ações educacionais., só as metacategorias

4.1 Contextualizando as empresas objeto de estudo

O universo das organizações brasileiras é considerado grande, por esse motivo optou-se pela escolha de empresas de grande porte do estado de São Paulo, por ter um departamento de Recursos Humanos mais estruturado. Assim, chegou-se a sete empresas com características diversas: organizações públicas e privadas, nacionais e multinacionais, dos ramos do varejo, da indústria e do serviço. A seguir, destaca-se cada uma delas:

Empresa privada do segmento de Transporte Público 1 - Trata-se de uma empresa privada que atua no setor de transporte público, fundada no final dos anos 1990. Conta com um quadro de cerca de 1.700 funcionários, dentre eles: motoristas, orientadores de público, bilheteiros, agentes de limpeza, fiscalização, administração, manutenção de veículos, manutenção predial e jardineiros. A organização possui uma área de treinamento e desenvolvimento, que abrange como ações de DH e DS: programa de qualidade de vida; reeducação alimentar; produz vídeos institucionais sobre meio ambiente e temas afins. Também constam do seu repertório de atividades ações de Responsabilidade Social, destacando-se medidas de acessibilidade e cidadania. Abaixo se apresenta outra empresa de transportes urbanos, mas com caráter regulador intermunicipal.

Empresa do Segmento Regulador dos Transportes Públicos Municipais - Empresa pública fundada no final dos anos 1970 com o propósito de regular e coordenar o serviço de transporte público intermunicipal. Atualmente é responsável pela regulamentação, coordenação e fiscalização do transporte público intermunicipal. Conta com o atendimento de 133 municípios, com um quadro de 1.200 funcionários. A empresa desenvolve ações voltadas ao meio ambiente e à responsabilidade social. No seu relatório administrativo constam temas de responsabilidade social, organograma oficial, balanço patrimonial e social, sendo todos divulgados no site da empresa. A próxima empresa nos remete a um cenário completamente diferente, o cenário automotivo.

Empresa Privada do Segmento de Autopeças - Empresa privada multinacional do ramo de autopeças que atua em 36 países nos cinco continentes e veio para o Brasil no final dos anos 1980, para fornecer serviços como substituição e reparação de para-brisas automotivos. Conta com um quadro atual de 750 funcionários atuando nas lojas e 600 funcionários no administrativo. A empresa não divulga detalhadamente suas ações em Desenvolvimento Humano, sustentabilidade ou responsabilidade social, mas declara em seu site que a sede brasileira foi construída com foco em sustentabilidade, que pratica a logística reversa e reciclagem de seus produtos. A próxima empresa se trata de uma indústria de transformação.

Empresa Privada do Segmento Industrial - Classificada entre as maiores indústrias privadas brasileiras, é líder no setor de transformação de metais não ferrosos (cobre e suas ligas), em produtos semielaborados e produtos acabados, tais como: barras, vergalhões, perfis, fios, laminados, tubos para refrigeração, tubos para aplicação industrial, tubos para condução de água e gás, buchas e capas de bronze, barramentos de cobre para aplicações na indústria siderúrgica e de fornecimento de energia e fornecimento de energia, bem como buchas e tarugos de bronze. Foi fundada no início dos anos 1940. Atualmente atua no mercado nacional e internacional. A empresa conta com um quadro atual de 2.000 funcionários no Brasil. A organização é responsável por um centro próprio educacional que conta com colégio e universidade que atende as populações locais, além de funcionários, familiares e em seu site divulga ações direcionadas a Desenvolvimento Humano, Sustentabilidade e Responsabilidade, através do Relatório de Sustentabilidade, no qual detalha programas e divulga seus números. Somente em apoio a projetos sociais, em 2015 foram 108 projetos, com 1.021.826 pessoas beneficiadas diretamente e 1.064.002 indiretamente, segundo o relatório da organização. Nas duas próximas empresas abaixo, retorna-se ao setor público.

Empresa do segmento de transporte público 2 – Empresa nacional de transporte público, fundada no final dos anos 1970, a fim de atender o transporte público subterrâneo da cidade de São Paulo. Conta com um quadro de cerca de 9.600 funcionários. A empresa também se utiliza do relatório de sustentabilidade para divulgar suas ações de sustentabilidade, responsabilidade social e desenvolvimento de recursos humanos. No site institucional se destaca o trabalho de inclusão social, com 2.366 funcionários treinados para auxiliar ao público com deficiência, o desenvolvimento de liderança aparece como tema estratégico no relatório de sustentabilidade, bem como a gestão de impactos ambientais.

Empresa do segmento de transporte público 3 - A empresa tem caráter nacional e público, criada no início dos anos 1990, cuidando dos sistemas de transporte público na região

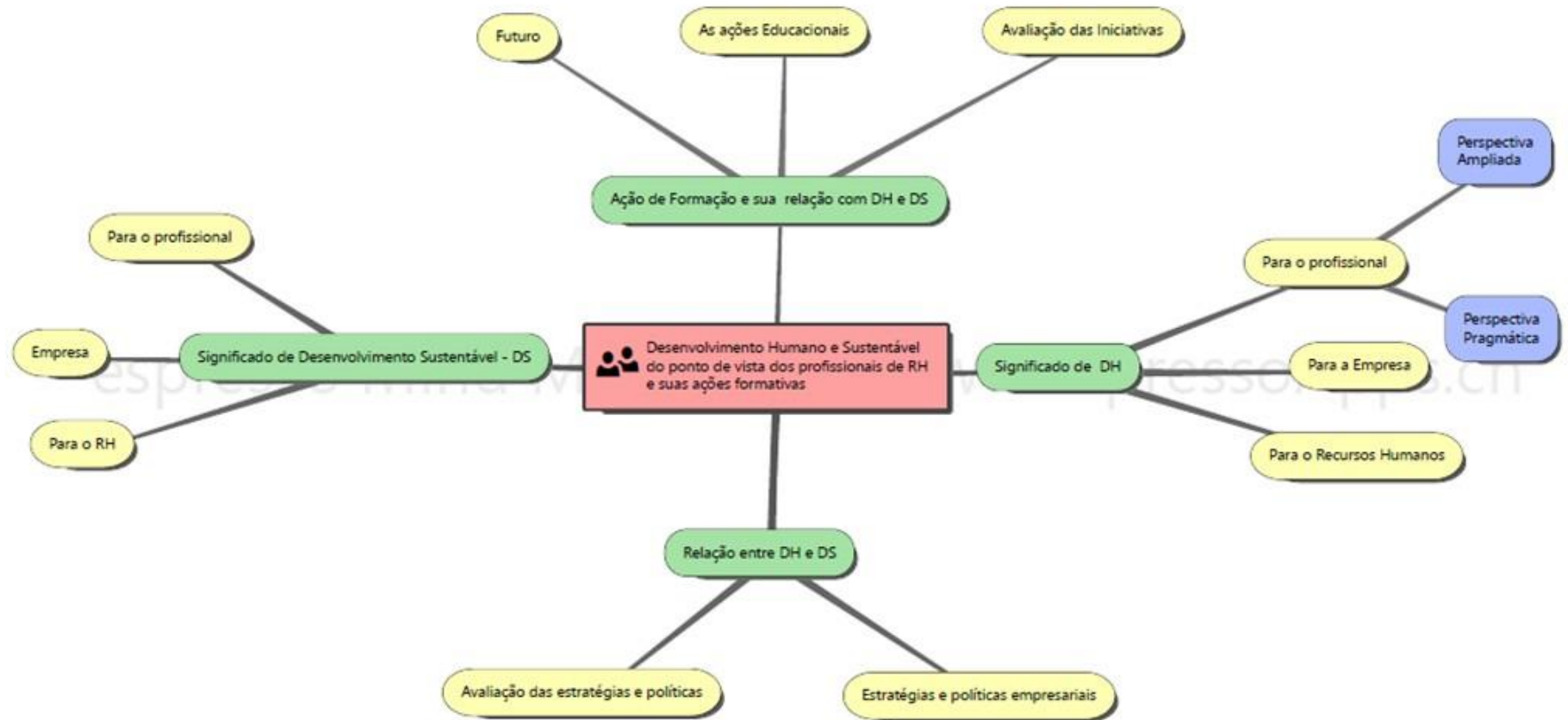
Metropolitana de São Paulo. Conta com um quadro atual de 8.600 funcionários. Esta organização não possui nenhum relatório de sustentabilidade divulgado, mas sim, um relatório administrativo e divulga também suas ações socioambientais em vários canais de comunicação, incluindo o site corporativo. Cerca de 750 encontros foram realizados junto à comunidade local em 2015 entre as ações de responsabilidade corporativa, incluindo ainda palestras e atividades culturais. A companhia possui ainda uma política ambiental, e promove treinamento de todos os funcionários da companhia como parte do sistema de gestão ambiental.

Empresa segmento varejista - nasceu no início dos anos 1940, e já contava com sete filiais e uma central de abastecimento. Hoje a empresa tem 19 filiais na cidade do Rio de Janeiro e uma central de distribuição, com cerca de 3.000 funcionários. A organização é reconhecida nacionalmente pela sua responsabilidade social, sendo referência no setor que atua em projetos sociais com a comunidade local.

4.2 Desenvolvimento Humano e Sustentável do ponto de vista dos profissionais de RH e suas ações educacionais

Nesta seção descreve-se e analisa-se cada uma das metacategorias, categorias e subcategorias encontradas durante o processo de interpretação dos dados, seguindo o mapa de categorização apresentado na Figura 2 abaixo:

Figura 2: Mapa de categorização



Legenda:

Tema central

metacategoria

categoria

subcategoria

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.1 O significado de Desenvolvimento Humano

O processo de segmentação, redução e comparação dos dados que emergiram nas entrevistas permitiu analisar as estruturas discursivas dos gestores sobre suas experiências de Desenvolvimento Humano baseando-se em três categorias: 1) Significado de Desenvolvimento Humano para os gestores; 2) Significado de Desenvolvimento Humano para a Empresa; 3) Significado de Desenvolvimento Humano para Recursos Humanos. Em cada uma dessas categorias. Estas categorias ainda comportam subcategorias que serão exploradas a seguir.

4.2.1.1 O significado de Desenvolvimento Humano para os Gestores

O significado de Desenvolvimento Humano é uma categoria que explica os pressupostos que estão por trás das ações e condutas dos atores organizacionais. Duas visões distintas emergiram dos relatos desses profissionais, uma que será denominada “visão ampla”, que corresponde a ideários mais universalistas e humanitários, e que são expressas por termos como: cidadania, bem-estar, crescimento, evolução, compreensão do meio em que se vive, ao ato de sentir-se e estar no mundo. A outra, que aqui será denominada como “visão pragmática”, refere-se às questões voltadas ao ambiente de trabalho, e são expressas pelos gestores por termos associados à ideia de conhecimento, habilidades, educação e treinamento. Abaixo se explora cada uma dessas visões e analisam-se seus significados.

Desenvolvimento Humano numa perspectiva ampliada

Agrupou-se sob o termo perspectiva ou visão “ampliada”, as respostas dos gestores que indicavam uma concepção de DH associada à forma como as pessoas se relacionam, a sua cidadania, a sua capacidade de compreender melhor o seu entorno, isto é, a natureza, o meio em que vivem num processo de evolução tanto psicológico, como social, pessoal. Seus relatos tratam de questões sobre a existência humana a qualidade de vida, ao desejo das pessoas.

Desenvolvimento Humano para mim é uma questão de visão de cidadania, de relacionamentos, eu acho que desenvolvimento humano faz parte de tudo isso. (Gestor 6, empresa do segmento de transporte público 3).

Desenvolvimento Humano para mim é estar hoje melhor que ontem e amanhã melhor que hoje em todos os sentidos, ou seja, compreender melhor

a natureza, as pessoas, todo o meio em que se vive. (Gestor 2, empresa do segmento regulador dos transportes públicos intermunicipais).

Desenvolvimento Humano é quando a gente atinge outros patamares de conhecimento, outros patamares de estar no mundo do ponto de vista pessoal, social, psicológico, é quando a gente... Vamos dizer refina o nosso jeito (Gestor 5, empresa do segmento de transporte público 2).

Acho que o desenvolvimento humano passa pelo crescimento do indivíduo mentalmente, espiritualmente, fisicamente, intelectualmente, então acho que o desenvolvimento humano passa por uma série de dimensões, de evolução, não basicamente de aperfeiçoamento, mas de dimensões que eu acho que fazem parte da existência humana, acho que o desenvolvimento por si só ele tem a ver com a evolução é... do ser humano. (Gestor 7, Empresa do segmento varejista)

Ainda nesta perspectiva mais ampliada, algumas falas incluem o desenvolvimento do indivíduo no ambiente de trabalho, mas não se reduzem a ele. Por exemplo, além da sua evolução no trabalho, seu crescimento no contexto profissional, seu bem-estar, sua qualidade de vida.

Porque desenvolvimento humano para mim é toda a condição que você tem de fazer as pessoas evoluírem. E não é só no desenvolvimento profissional e técnico, evoluírem também nos seus relacionamentos, evoluírem como visões de cidadania, de relacionamentos, eu acho que desenvolvimento humano faz parte de tudo isso (Gestor 6, empresa do segmento de transporte público 3).

A gente tem, por exemplo, nós temos um programa de qualidade de vida, que a gente trabalha muito fortemente o nosso ser humano. Então assim, ali é uma preocupação que a gente tem com o nosso funcionário, com o bem estar dele, porque é uma coisa que a gente não precisaria ter dentro da empresa e é uma coisa que a gente coloca para agregar mais para o funcionário. (Gestor 1, empresa privada do segmento de transporte público 1).

Eu acredito que desenvolvimento humano é o cuidado com as pessoas, tanto na parte pessoal quanto na parte profissional também. Se preocupar com o bem estar dela, com o plano de carreira, com as coisas ligadas ao desejo da pessoa. (Gestor 3, empresa privada do segmento de autopeças).

Os relatos nesta categoria ao fazerem referência noção de evolução, desejo, desenvolvimento do indivíduo se aproxima da ideia de Finnis (1993), que identifica como objetivo do Desenvolvimento Humano o ideal de florescimento humano. Florescimento este que se dá em todos os domínios da vida, levando ao bem-estar. Interessante observar que esta visão ampliada predomina, especialmente, nos relatos dos gestores de empresas de caráter público.

Desenvolvimento Humano numa perspectiva pragmática

Os excertos das narrativas dos gestores agrupados abaixo deixam claro uma visão de DH orientada para a realização técnico-profissional, em favor dos objetivos organizacionais. Aqui não se faz menção a ideários que extrapolem as fronteiras da atividade laboral.

No dia a dia, desenvolvimento humano para mim são pessoas que buscam mais conhecimento, que aplicam esse conhecimento a mais na sua rotina e em inovações, certo? (Gestor 2, empresa do segmento regulador dos transportes públicos intermunicipais).

Desenvolvimento humano, o que eu entendo, é você desenvolver suas habilidades na sua área de atuação [...] contando com a empresa para isso. É a capacidade da pessoa se desenvolver na área que ela atua, é capacitação [...] para que você desenvolva suas atividades da melhor maneira possível (Gestor 4, empresa privada do segmento industrial).

Dentro da minha visão, eu enxergo que é... a pessoa estar sempre se desenvolvendo, muito embora não esteja de uma forma acadêmica. Porque muitas vezes as pessoas têm essa visão: “ah... eu sou a mesma coisa do que eu era 10 anos atrás, porque não estou estudando. Faz 10 anos que não estou dentro de uma sala de aula”. [...] E aí qual que eu acho que é o papel dentro da organização perante essa visão? É nos treinamentos que você tem a oportunidade de colocar essa pessoa dentro da sala de aula, você mostrar que o desenvolvimento pertence a ela, não é? (Gestor 1, empresa privada do segmento de transporte público 1).

Claramente, estes discursos associam a ideia de DH, primeiro, ao impulso do indivíduo em favor do desenvolvimento de suas habilidades e capacidades para responder aos desafios da função. E, em segundo lugar, ao papel da organização em promover espaços de treinamento e educação para potencializar esse crescimento. Reduz-se então DH a uma lógica instrumental. Aqui, diferente dos gestores da perspectiva anterior, mais ampla, há um afastamento dos ideários de DH das Nações Unidas (PNUD, 1990, p.19), e dos autores (FINNIS, 1993; ALKIRE, 2002) em que a questão do trabalho é apenas uma das dimensões a ser consideradas.

4.2.1.2 O significado de Desenvolvimento Humano para a empresa

Quando questionados qual o significado de DH para a empresa em que atuam, as falas dos gestores reproduziram como era de se esperar, as visões ampla e pragmática acima destacada. E seus discursos ficaram concentrados na atividade de RH mais especificamente, o que pode indicar que esta não é uma discussão que permeia o conjunto das diferentes áreas da

organização. Vai ficando explícito ao longo das narrativas que não há uma clareza, de fato, do que significa DH. Por vezes, ele é compreendido como um “programa”, e não uma filosofia, um valor, um pressuposto que orienta os comportamentos, as ações e objetivos, como fica explícito na fala do Gestor de uma empresa privada automotiva: *“A empresa não tem nenhum programa específico para desenvolvimento humano”*. No excerto abaixo outro gestor restringe DH a uma área de atividade da empresa, e a gama de benefícios que oportunizarão o crescimento profissional dos funcionários.

Para a empresa, ela tem um à área bastante voltada para desenvolvimento humano porque ela sobrevive de uma fundação, não é? Então, uma das partes da fundação é essa parte de DH, ela tem uma gama de benefícios com relação à pessoa se desenvolverem lá dentro, então tem uma universidade corporativa, uma área de treinamento bem abrangente, então você consegue fazer diversos tipos de treinamento lá dentro, tudo apoiado pela empresa. [...] para você se desenvolver em alguma outra área que esteja relacionado ao ramo de atuação da empresa (Gestor 4, empresa privada do segmento industrial).

Mesmo quando compreendem DH não como uma área ou programa apenas, mas como uma diretriz, como expresso na fala da gestora abaixo, ele aparece, sobretudo, fortemente associado à ideia de treinamento e desenvolvimento para realização do trabalho objetivo.

Investir em treinamento e desenvolvimento das pessoas, porque a gente acredita que as pessoas qualificadas vão perpetuar o negócio, acredita que o tempo médio das pessoas aqui é muito alto, pessoas com 40, 35 anos de empresa e é normal (Gestor 7, Empresa do segmento varejista)

Então, focando agora na questão de desenvolvimento humano, não adianta você ter equipamentos, você ter investimento se você não investir nas pessoas também. Para a empresa desenvolvimento humano é investir nas pessoas, mas não tanto monetário, não sei se você entende o volume de dinheiro não foi muito grande, mas houve um grande investimento, muitos treinamentos, treinamentos internos. O treinamento e desenvolvimento foram levados muito a sério (Gestor 6, empresa do segmento de transporte público 3).

Numa outra perspectiva, há os gestores que não vão compreender DH a vinculando a práticas de treinamento, mas fazendo alusão à ideia de respeito, ou mesmo levantando a questão sobre a forma como a organização enxerga o funcionário, não considerando DH como mais um ativo da empresa.

A empresa é muito preocupada com os nossos funcionários. Então assim, isso é uma coisa muito vivida pelas pessoas aqui [...], diferente de muitas empresas que você vê aí fora, que trata o ser humano, ou funcionário como sendo... um ativo. Ah, ele é uma pessoa importante para o desenvolvimento

no trabalho. (Gestor 1, empresa privada do segmento de transporte público 1).

Então aqui desenvolvimento humano não é algo que você poderia ver em outras empresas, uma política de treinamento e desenvolvimento corporativo, não, não é. É uma política que presa muito o respeito, respeito pelas pessoas, pelo indivíduo, pela quantidade de famílias que se emprega aqui, pela quantidade de famílias que são impactadas por esse negócio (Gestor 7, Empresa do segmento varejista).

4.2.1.3 Significados de Desenvolvimento Humano para a área de Recursos Humanos

Os gestores não fizeram diferenciação entre o significado de Desenvolvimento Humano para a empresa e para a área de Recursos Humanos, sempre conectando com as ações já tradicionais de RH, como treinamento, educação corporativa, muitas vezes associada ainda a objetivos pragmáticos, que visam atender aos propósitos da gestão da organização. Dão a entender, assim, que sua atuação convencional de RH já responde a demandas de DH.

Como é que eu vou distinguir do RH e da empresa? Eu acho que é a mesma coisa. O RH da empresa tem o papel de monitorar tudo da empresa, tudo o que é treinamento é desenvolvido junto ao RH, o papel dele é forte. (Gestor 6, empresa do segmento de transporte público 3).

A gente tem um subsistema específico para desenvolvimento que a gente chama de treinamento. [...] Essa área específica dentro de RH é um subsistema que cuida do desenvolvimento das pessoas e lá tem a parte de treinamento da universidade corporativa (Gestor 4, empresa privada do segmento industrial).

DH é um meio de propiciar educação continuada, conhecimentos técnicos, conhecimentos é vamos dizer... relacionados a gestão (Gestor 5, empresa do segmento de transporte público 2).

E deixaram claro, por vezes, que esta não é uma pauta da área, como mostra a narrativa do Gestor 1 de uma empresa privada de transportes urbanos. A relação que os gestores estabelecem entre RH e DH, diz respeito a questões como qualidade de vida no trabalho, bem-estar no trabalho, saúde do trabalhador, etc.

Isso não está na nossa agenda, não é. O que a gente tem hoje em termos de agenda, nós temos a agenda de treinamento, como é normal de a gente ter. E a gente tem outros tipos de ações em que intrinsecamente está trabalhando o ser humano, por exemplo, nós temos um programa de qualidade de vida, que a gente trabalha muito fortemente o nosso ser humano. Então assim, ali é uma preocupação que a gente tem com o nosso funcionário, com o bem-estar

dele. [...] Dentro do programa de qualidade de vida, a gente tem uma agenda de trabalho, então assim, a gente tem algumas coisas que a gente trabalha em prol do desenvolvimento dessas pessoas (Gestor 1, empresa privada do segmento de transporte público).

Eu considero que são as ações básicas do dia a dia, por exemplo. São algumas ações para a saúde do colaborador, são ações para o engajamento profissionalmente falando, são comunicados de andamento da empresa, o que eles esperam do colaborador, relacionado a isso... (Gestor 3, empresa privada do segmento de autopeças).

Nessa mesma linha de raciocínio outro relato ainda, mesmo associando as ações de DH com as práticas de treinamento e desenvolvimento, inclui preocupações com a ideia de felicidade no trabalho, de construir um ambiente saudável, de oferecer benefícios aos profissionais da empresa.

Você cuidando de pessoas em departamento de Recursos Humanos, cada pessoa tem seu problema, cada pessoa é diferente da outra, mas ela tem que ser desenvolvida para se tornar melhor para a empresa também. Ela não pode se tornar melhor só para a empresa, ela tem que ser feliz e a empresa e o RH têm que dar essas condições [...] por meio de benefícios, por meio de planos de carreira, educação, respeito, possibilidade de crescimento, de pagar um salário adequado, de um ambiente saudável. De coisas que façam a pessoa sair de casa com vontade de vir trabalhar com prazer. Isso é trabalhar pelo desenvolvimento da pessoa. (Gestor 2, empresa do segmento regulador dos transportes públicos intermunicipais).

Os discursos desses gestores se afastam da ideia de Kuchinke (2010) de que as ações de DH tem que impactar o ambiente mais amplo da empresa, seja um grupo, uma comunidade, etc., e também não se aproximam do que seria minimamente uma arquitetura de RH voltada para DH, como discute Russ (2012). Considerando as ações de RH convencionais já como parte de um propósito de DH, sinaliza para um cenário de continuidade do que a empresa já faz, e não aponta para nenhum projeto de mudança em curto, médio e longo prazo.

Conforme o documento da PNUD (1998), o Desenvolvimento Humano compreende quatro áreas fundamentais: direitos humanos, bem estar coletivo, a equidade e a sustentabilidade. Espontaneamente os gestores não estabeleceram relação entre DH e sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável, como fixou claro nos relatos acima. Cabe então analisar, como estes profissionais de RH compreendem Desenvolvimento sustentável e relacionam as suas atividades a esta ideia quando interpelados a pensar sobre o tema.

4.2.2 O significado de Desenvolvimento Sustentável

O processo de segmentação, redução e comparação dos dados que emergiram nas entrevistas permitiu analisar as estruturas discursivas dos gestores sobre suas experiências de Desenvolvimento Sustentável baseando-se em três categorias: 1) Significado de Desenvolvimento Sustentável para os gestores; 2) Significado de Desenvolvimento Sustentável para a Empresa; 3) Significado de Desenvolvimento Sustentável para Recursos Humanos. Em cada uma dessas categorias. Estas categorias ainda comportam subcategorias que serão exploradas a seguir.

4.2.2.1 O significado de Desenvolvimento Sustentável para os Gestores

Este tópico analisa como os profissionais de RH entrevistados dão significado a ideia de Desenvolvimento Sustentável ou Sustentabilidade, bem como o compreendem no contexto organizacional e da área em que atuam.

As falas dos gestores denotam, sobretudo, uma visão de Desenvolvimento Sustentável unidimensional, isto é, ou compreendem DS como uma questão de natureza ambiental, ou social, pouco estabelecendo relação entre dimensões. Em outras palavras, suas concepções não evocam a ideia de equilíbrio entre dimensões e objetivos organizacionais, um dos pilares da ideia de DS. De imediato, quando questionados sobre o significado de DS, as falas dos gestores reproduzem o contrato geracional presente na definição do relatório Brundtland (1987), indo pouco além da definição chave deste documento.

Dentro da minha visão, desenvolvimento sustentável é tudo aquilo que a gente promove, e que a gente conseguirá promover, que a gente consegue usar de todos os benefícios que a natureza pode nos dar [...] e que a gente possa ainda de alguma forma perpetuar para as próximas [gerações pessoas (Gestor 1, empresa privada do segmento de transporte público 1)].

Bem, desenvolvimento sustentável é quando você cuida é.. De progredir ou progredir algo que não machuque o meio ambiente e que não deixe o ambiente negativo para as próximas gerações (Gestor 2, empresa do segmento regulador dos transportes públicos intermunicipais).

Desenvolvimento sustentável? Bom desenvolvimento sustentável vai cair nessa parte de você... utilizar melhor os recursos de forma a agredir o menos possível o meio ambiente, não é? É o velho jargão de você deixar o mundo melhor para as próximas gerações, então você produzir ou fazer o seu

processo de produção que agrida menos possível o meio ambiente. (Gestor 4, empresa privada do segmento industrial).

Nas falas acima, a perspectiva ecológica predomina, enfatizando a questão do meio ambiente e sua perpetuação para as próximas gerações. Além disso, quando mencionam as questões ecológicas, o fazem num sentido não proativo, mas reativo, de minimização de impacto que envolve a operação da organização. Não se observou nas suas narrativas, um comportamento proativo, que não se limitasse a causar menos danos, mas promovesse benefícios das mais variadas ordens e para os mais diferentes públicos de interesse.

[...] É tudo o que você pode fazer para trazer o seu resultado não impactando o local que está inserido, o meio ambiente... (Gestor 3, empresa privada do segmento de autopeças)

É a gente conseguir crescer minimizando os impactos que a gente tenha com relação ao meio ambiente (Gestor 6, empresa do segmento de transporte público 3).

Outro aspecto a ser observado nos excertos acima é a presença dos termos ‘crescer’ e ‘resultado’, associados às preocupações de minimização de impacto no meio ambiente, indiciando que o investimento nesta área tem em vista questões de vantagem competitiva e desempenho econômico. Esse raciocínio reproduz um olhar bastante técnico-operacional, demonstrando que os esforços, investimentos financeiros e energia despendida em projetos de sustentabilidade se darão neste escopo, pouco indo além do mínimo necessário as metas estreitas da organização. Além disso, DS se opõe a lógica do crescimento econômico (BARBIERI, 2010), ao contrário há correntes que vão defender o “decrecimento”. A fala do gestor mencionando a ideia de crescimento revela o distanciamento da sua visão em relação ao que a um pressuposto central do debate sobre DS.

Raras foram às narrativas que apresentaram uma perspectiva diferente das acima destacadas. No entanto, destaca-se a visão do gestor 7 da empresa do segmento varejista, que faz menção a observação pela empresa de toda a cadeia de produção, evoca a ideia de respeito aos fornecedores, da necessidade de considerar as relações de dependência entre atores no sistema produtivo, a atenção a múltiplos *stakeholders*, bem como com questões de ordem social que até então não estavam emergindo nos relatos. Incorporam, assim, outros elementos a se considerar na lógica do DS, como aqueles defendidos por autores como Elkington (2001), Newport et al. (2003). E ainda destaca que pensar em DS compreende propósitos que vão além

das ações-fins da empresa, isto é, extrapola os objetivos imediatos da empresa, se aproximando aqui das ideias de Kuchinke (2010).

É o respeito à cadeia, é respeito a todos, se você mata um fornecedor hoje, amanhã você precisará dele. A relação de parceria significa para mim sustentabilidade. É a parceria com seus clientes, parceiros internos, toda a cadeia produtiva [...]. É respeito a menores [trabalhadores], inclusão no mercado de trabalho [...] O desenvolvimento das pessoas tem que estar alinhado a tudo isso. Como é uma empresa que é super humana, aqui as pessoas são maiores que o propósito da empresa (Gestor 7, Empresa do segmento varejista).

Chama a atenção o fato de que esta concepção mais ampla do DS está presente em apenas uma fala entre todos os gestores entrevistados. Vale destacar que esta empresa tem uma forte atuação em responsabilidade social corporativa, cujo responsável trabalha com ações integradas em todas as áreas da empresa. Ele destacou, durante a entrevista, que esta sua visão vem do fato de que há uma valorização da RSC na organização, e também atribuiu seu olhar para o tema à sua história pessoal, fortemente atrelada à atuação em questões sociais em Organizações não Governamentais (ONG).

4.2.2.2 O significado de Desenvolvimento Sustentável para as Empresas

Quando questionados qual o significado de DS para a empresa em que atuam, os discursos dos gestores também ficaram concentrados na questão ambiental, a dimensão social quase não apareceu em suas falas. E não só o enfoque empresarial permanece com uma forte conotação ambiental, como os próprios gestores relatam que não há, por vezes, uma definição institucional manifesta em relação ao sentido que atribuem a DS, como fica claro na fala do gestor de empresa do ramo varejista: *“Não existe uma manifestação pública do que é sustentabilidade na empresa”*. Sendo assim, os gestores vão traduzindo esses significados de diferentes formas, que vão dando pistas da forma que esses profissionais vão lendo e interpretando as ações empresariais neste campo. Em primeiro lugar, atribuem sustentabilidade a um processo de conscientização, de fazer com que as pessoas na organização estejam conscientes da discussão.

Bom, dentro da visão da empresa, desenvolvimento sustentável é conscientização. A gente já tem uma conscientização muito grande aqui dentro. A empresa se preocupa muito com a sustentabilidade (pessoas (Gestor 1, empresa privada do segmento de transporte público 1)).

A empresa vem desenvolvendo de uns quatro anos para cá uma consciência ambiental, uma consciência de sustentabilidade (Gestor 6, empresa do segmento de transporte público 3).

No entanto, os exemplos desses processos de conscientização, por vezes, se restringem a treinamentos, placas chamando atenção para o tema espalhas pela empresa, coleta seletiva, etc. Outra forma como expressam compreender DS na empresa é por meio da ideia de ‘respeito’, respeito à cadeia produtiva, ao meio ambiente, a tudo que envolve a ideia de não agressão, de redução de impacto.

A minha visão é muito parte do que eu vejo deles, “respeito à cadeia” (Gestor 7, Empresa do segmento varejista).

É a preocupação em como devolver as coisas à natureza, se preocupar até em reflorestamento [...]. A empresa é uma reguladora dos transportes intermunicipais, tudo o que ela estiver ligada, seja num terminal, naquela região, às vezes tem que desapropriar e ela vai ter que respeitar também o ambiente na hora de desapropriar e desmatar (Gestor 2, empresa do segmento regulador dos transportes públicos intermunicipais).

O entendimento da empresa é que o seu processo de trabalho não agrida tanto o meio ambiente (Gestor 4, empresa privada do segmento industrial).

A empresa pensa em desenvolvimento sustentável. A gente está começando a medir o que a empresa contribui negativamente para o meio ambiente, então assim, o quanto de energia que a gente consome o tanto de papel que a gente joga fora e poderia economizar, é... Então, a gente faz isso (Gestor 3, empresa privada do segmento de autopeças).

Das dimensões consideradas pelo Triple Botton Line (ELKINGTON, 2001), tem força no discurso sempre a sustentabilidade ambiental e econômica, esta última associada na fala acima do Gestor 3 da empresa privada do segmento de autopeças, às ações que visam à economia, seja de energia, papel, etc. Neste caso, o que se vê é uma conexão direta entre a questão ambiental enquanto aspectos de ordem financeira (VINHA, 2003). Estas falas deixam de lado importantes questões que as teorias vêm apontando como fundamentais para um avanço das ações socioambientais da organização, como se mostrou no referencial teórico, nem mesmo tocam em outras dimensões que também poderiam ser consideradas, como a territorial cultural, política, etc. (SACHS, 2002; VAN BELLEN, 2005; SODERBAUM, 2008). Resta agora compreender como o RH se posiciona neste campo.

4.2.2.3 O significado de Desenvolvimento Sustentável para Recursos Humanos

Em relação ao significado de DS para o RH, os gestores reproduziram o mesmo discurso, não apresentando outra leitura, como fica claro na narrativa do gestor de empresa do ramo varejista: “É a mesma coisa que eu já falei, o respeito à cadeia”. Não houve uma distinção nas falas dos gestores entre o que eles compreendem por DS, o que a empresa entende por esta ideia e como o RH enxerga a temática. Embora se esperasse interconexões, especialmente entre a visão da empresa e do RH, suas narrativas não explicitam uma elaboração sobre como este sentido pode ser atravessado e resignificado em diferentes áreas da empresa: produção, marketing, financeiro, etc., e o próprio RH não indica ter uma reflexão mais profunda sobre o seu papel neste campo. É importante frisar ainda que não houve discrepância entre os gestores das empresas de caráter público e privado, como ocorreu quando questionados sobre a forma como compreendem Desenvolvimento Humano.

Contrapondo as falas dos gestores de RH com os documentos divulgados no site, é possível estabelecer algumas considerações. Primeiro, há uma discrepância entre o discurso do gestor e as diretrizes que constam de seu relatório de sustentabilidade da organização, como se vê no exemplo quadro 10. Enquanto o gestor de RH se remete apenas a questões ambientais, como não agressão ao meio ambiente, o relatório de sustentabilidade inclui atendimento à comunidade, diversidade cultural, gestão de uma cadeia de valor sustentável, etc. Se considerar ainda o que a literatura define como sustentabilidade, por exemplo, na fala de Backer (2002, p.16), que DS consiste na "*administração do uso dos recursos ambientais, por meio de ações ou medidas econômicas, investimentos e providências institucionais ou jurídicas, com a finalidade de manter ou recuperar a qualidade dos recursos e o desenvolvimento social*", a descrição do relatório se aproxima mais desse sentido do que a fala expressa pelo gestor. Essa dissonância pode indicar tanto um desconhecimento por parte deste profissional de RH do que faz a empresa, como uma compreensão limitada do que seja sustentabilidade. De toda forma, revela-se aqui uma clara desconexão entre a área de RH e os projetos e ações de sustentabilidade da empresa, longe das ideias de um RH envolvido com propósitos de sustentabilidade (KUSHINKE, 2010; RUSS, 2011).

Quadro 10: Fala do Gestor versus Documentação

Fala do gestor	Relatório de sustentabilidade
O entendimento da empresa é que o seu processo de trabalho não agrida tanto o meio ambiente (Gestor 4, empresa privada do segmento industrial).	Sustentabilidade envolve: a) atendimento a comunidade local pela sua Fundação, por meio de projetos de Educação, Saúde e Assistência Social; b) Gestão social de seu público interno, incluindo os aspectos de Direitos Humanos, Saúde, Segurança, Inclusão, Igualdade de Gêneros, Treinamento e Desenvolvimento; c) Gestão de sua Cadeia de Valor com vistas às questões socioambientais; d) Gestão Ambiental, que engloba aspectos como: o controle de emissões atmosférico, geração e destinação de resíduos e a utilização de recursos naturais; e) Governança, Ética, Visão e Estratégia.

Fonte: Elaborado pela autora

O mesmo comportamento também pode ser observado quando os gestores se referem a Desenvolvimento Humano. Se, de um lado, o gestor de RH entende DH vinculado às práticas de treinamento voltadas ao desenvolvimento profissional stricto sensu, por outro, o relatório de sustentabilidade conecta DH à noção de bem-estar físico e emocional, qualidade de vida, ampliação de benefícios nestes campos, ganhos em tranquilidade, não só dos funcionários como também de seus dependentes. Assim, novamente se observa um descompasso entre as orientações textuais da empresa e o que entende o gestor por DH. No entanto, mesmo o texto empresarial faz menção a DH, ressaltando, sobretudo, um dos aspectos tratados APEC (1997), qualidade de vida, deixando de lado outros que se referem a questões que extrapolam as fronteiras da organização: *“Desenvolvimento humano está sob a promoção de “equidade, redução da pobreza e qualidade de vida” (APEC, 1997), reforçando que tanto a visão da empresa, como a do gestor ainda revelam uma visão bastante estreita do significado de DH”*.

Quadro 11: Fala do gestor versus documentação

Fala do gestor	Relatório de sustentabilidade
Para a empresa, ela tem um a área bastante voltada para desenvolvimento humano porque ela sobrevive de uma fundação, não é? Então, uma das partes da fundação é essa parte de DH, ela tem uma gama de benefícios com relação à pessoa se desenvolver lá dentro, então tem uma universidade corporativa, uma área de treinamento bem abrangente, então você consegue fazer diversos tipos de treinamento lá dentro, tudo apoiado pela empresa [...] para você se desenvolver em alguma outra área que esteja relacionado ao ramo de atuação da empresa (Gestor 4, empresa privada do segmento industrial).	"Bem-Estar, sempre uma prioridade" Faz parte da cultura e dos valores da organização oferecer uma política diferenciada de benefícios a seus empregados, sendo a maioria concedida por liberalidade e sem contrapartida financeira. "Foco Permanente na Qualidade de Vida" Em 2015, a [empresa] não só manteve os benefícios ligados à qualidade de vida, como também ampliou o pacote de opções, trazendo mais tranquilidade e contribuindo para o bem estar físico e emocional dos empregados e seus dependentes.

Fonte: Elaborado pela autora

Outro exemplo é o que segue no Quadro 12, cuja fala do gestor se limita a entender DH como oferta de treinamentos, enquanto o relatório inclui nos propósitos de DH objetivos voltados à ética, meio ambiente, inserção no espaço urbano e um conjunto de valores que envolvem dignidade, sinergia da empresa com o ambiente social e ambiental em que está inserido, respeito, etc.

Quadro 12: Fala do gestor versus documentação

Fala do gestor	Relatório de sustentabilidade
<p>Então, focando agora na questão de desenvolvimento humano, não adianta você ter equipamentos, você ter investimento se você não investir nas pessoas também. Para a empresa desenvolvimento humano é investir nas pessoas, mas não tanto monetário, não sei se você entende o volume de dinheiro não foi muito grande, mas houve um grande investimento, muitos treinamentos, treinamentos internos. O treinamento e desenvolvimento foram levados muito a sério (Gestor 6, empresa do segmento de transporte público 3).</p>	<p><u>Os objetivos empresariais incluem:</u> a) aperfeiçoar-se nas relações com o meio ambiente e de inserção urbana; b) Desenvolver cultura organizacional corporativa com sinergia e base ética; c) Aprimorar seu modelo gerencial visando ao contínuo aperfeiçoamento da administração. <u>A Carta de Valores pressupõe:</u> a) Princípios Éticos que regem gestores e empregados na empresa; b) A busca de sinergia com o outro no exercício das atividades diárias, considerando o ser humano, o bem público, a sociedade e o meio ambiente.; c) Agir com respeito, responsabilidade e dignidade no relacionamento interpessoal com terceiros e colegas de trabalho, demonstrando correção de atitude, objetividade e discernimento no processo de tomada de decisão, na prestação de serviço e na vida profissional</p>

Fonte: Elaborado pela autora

Em segundo lugar, o que se observa é um relatório de sustentabilidade que apresenta uma definição genérica, e que vai se traduzir na narrativa do gestor a uma estratégia empresarial, que vem especialmente como uma resposta a uma situação de crise da empresa, por conta de um acidente. Tendo os objetivos estratégicos da organização como meta primária e o olhar reativo à sustentabilidade, estão longe daquilo que se representa na literatura como uma visão profunda de sustentabilidade, que remete à própria existência humana, como bem expressa a fala de Jonas (1979, p.129), para quem sustentabilidade se refere ao *“agir de tal forma que os efeitos de sua ação sejam compatíveis com a permanência de uma vida autenticamente humana sobre a Terra”*.

Quadro 13: Fala do Gestor versus documentação

Fala do gestor	Relatório de sustentabilidade
A gente parte do ponto inicial do desenvolvimento da empresa está sempre ligado às metas da empresa, as estratégias, diretrizes, a gente tem um planejamento estratégico que fazemos de x em x anos, o nosso último faz 2 anos, foi feito em 2014. [...]. Então, os nossos direcionadores são as metas estratégicas, o programa de desenvolvimento da liderança é um item do planejamento estratégico. Com relação a desenvolvimento sustentável, a mesma coisa, tivemos que fazer todo um estudo de impacto ambiental após aquele acidente e com isso tivemos que fazer um treinamento específico voltado para isso (Gestor 5, empresa pública de transporte sobre trilhos subterrâneos).	Sustentabilidade é operar e expandir a rede com respeito à qualidade de vida, ao meio ambiente e aos aspectos sociais, mantendo a viabilidade econômica da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, o que ainda se destaca como importante de se observar é que, por vezes, os próprios documentos empresariais não apresentam uma definição do que seja DH e/ou DS. Há empresas que nem tem um relatório de sustentabilidade, contando apenas com o site institucional para divulgar sua visão, missão e entendimento do conceito. Observando o conteúdo do site, ele expressa mais do que tudo as ações da empresa, suas práticas, e não uma concepção do que seja sustentabilidade, o que poderia contribuir para orientar as iniciativas do RH em desenvolver pessoas nessa direção. Como consequência, a fala dos gestores também se remete mais a ações específicas, reproduzindo esta mesmalógica.

Quadro 14: Fala do gestor versus documentação

Fala do gestor	Site da empresa
A empresa pensa em desenvolvimento sustentável. A gente está começando a medir o que a empresa contribui negativamente para o meio ambiente. Então assim, o quanto de energia que a gente consome o tanto de papel que a gente joga fora e poderia economizar, é... Então, a gente faz isso (Gestor 3, empresa privada do segmento de autopeças)	A empresa possui um projeto que conta com um programa de logística reversa do material vendido. A empresa recicla 100% dos resíduos destes itens, o que soma mais de uma tonelada de vidro reciclado por ano, reforçando o forte compromisso com a sustentabilidade do meio-ambiente. Além disso, a sede brasileira foi construída também com foco na sustentabilidade, e possui grandes áreas envidraçadas, inclusive no telhado, reduzindo o consumo de energia elétrica e integrando o espaço com a natureza à sua volta. Em relação a valores, mostramos consideração uns pelos outros e pelo meio ambiente.

Fonte: Elaborado pela autora

Após compreender os significados de DH e DS, cabe agora entender e analisar as estratégias e as políticas empresariais voltadas a desenvolvimento humano e desenvolvimento sustentável nas empresas objeto de estudo.

4.2.3 A relação entre DH e DS: políticas e estratégias empresariais

Aqui se irá considerar tanto o que compõem as estratégias e políticas como as avaliações que fazem os gestores dessas diretrizes organizacionais.

4.2.3.1 Estratégias empresariais voltadas para DH e DS

Quando questionados em como descreveriam as estratégias e políticas voltadas para DH e DS na a empresa em que atuam, os discursos dos gestores de empresas públicas e privadas ficaram concentrados nas ações cotidianas de RH e Sustentabilidade, mais especificamente em treinamentos e relatórios gerenciais tendo em visto atender às exigências de certificação, sejam da organização, sejam da matriz.

Nós temos políticas de treinamento e desenvolvimento para DH, então todo o empregado que entra para as funções operacionais, ele passa meses sendo treinado [...]. Com relação à sustentabilidade, todo mundo que entra na empresa passa por treinamentos, incluindo online (Gestor 6, empresa do segmento de transporte público 3).

É... A estratégia da empresa vem sendo bastante onerosa, por exemplo, dentro do RH tem outra área que é específica de treinamento que lá tem uma universidade corporativa, que você consegue fazer diversos treinamentos e desenvolvimento com relação a isso. DS também tem um setor específico da empresa que chamamos de meio ambiente que tem lá um valor anual para ser investido e reverter isso da melhor maneira possível. A empresa tem a ISO, OSAS, a empresa tem que cumprir uma série de requisitos obrigatórios para manter essas certificações. Todas as ações são formais, existem políticas para isso, várias políticas para cada situação. Todas elas são publicadas no portal da empresa (Gestor 4, empresa privada do segmento industrial).

Sim, essas duas ações fazem parte da empresa [DH e DS]. Nós temos relatórios, tínhamos ISO 9001, que não foi renovada. [...] E, na verdade, o grupo de fora, já pedia a implantação de medidas de desenvolvimento sustentável há algum tempo, e a gente não tinha noção com relação. A gente teve que começar a comprovar as ações, por meio da necessidade e exigências lá de fora. Essas ações vinham da diretoria de Recursos Humanos, que é uma diretoria que a gente não tem mais, mas vinha desse departamento (Gestor 3, empresa privada do segmento de autopeças).

O desenvolvimento do funcionário, o desenvolvimento da pessoa em si e a sustentabilidade, isso está sim nos nossos valores e na nossa estratégia. De que forma? Nós temos os relatórios da ISO, onde a gente faz o acompanhamento de vários indicadores, tanto de desenvolvimento humano, funcionário treinado, [...] e também em sustentabilidade. A gente tem vários indicadores que vão medir, mas hoje não temos isso formalizado ainda, está

em construção pessoas (Gestor 1, empresa privada do segmento de transporte público 1).

O que se denota em pelo menos duas falas, é que há tanto ações de natureza formal, pública, quanto outras não formalizadas, embora façam parte do orçamento e das ações de RH. De toda forma, pôde-se entender que as estratégias empresariais estão fortemente associadas à busca de certificações, a exigência dos relatórios, e os treinamentos, em boa parte on-line. Assumem, assim, um caráter bastante técnico e pragmático, não indicando um movimento mais reflexivo e de busca de caminhos que fossem além do cumprimento das exigências legais e formais.

Os gestores fazem uma correlação direta entre as estratégias e políticas de DH e DS com o planejamento estratégico, o que é positivo, uma vez que isto indica uma relevância do tema na empresa. No entanto, isso vai depender do tipo de organização, assumindo um caráter por vezes mais informal do que formal, como no caso abaixo:

Aqui tem uma parte social fortíssima, está incluída na estratégia da empresa. Não existe planejamento estratégico, a gente vive cada dia. Estou tentando desenvolver o plano estratégico de RH de acordo com a estratégia da empresa, mas claro que ele terá um viés em responsabilidade social, em sustentabilidade. A área da empresa que é referência no Brasil é a área de Responsabilidade Social, em rádio aparece, em jornal aparece, TV. Com relação à sustentabilidade, não há uma área específica, está envolvida na área de operações, mas temos práticas existentes (Gestor 7, empresa privada varejista).

No caso da empresa pública de transportes sobre trilhos subterrâneos, fica nítido o fato de que somente após ter ocorrido um acidente que teve grande repercussão midiática, medidas mais intensas de treinamento e formação de lideranças voltadas a preocupações socioambientais foram tomadas, numa postura mais reativa do que proativa.

A gente parte do ponto inicial do desenvolvimento da empresa está sempre ligado às metas da empresa, as estratégias, diretrizes, a gente tem um planejamento estratégico que fazemos de x em x anos, o nosso último faz 2 anos, foi feito em 2014. [...] Então os nossos direcionadores são as metas estratégicas, o programa de desenvolvimento da liderança é um item do planejamento estratégico. Com relação a desenvolvimento sustentável, a mesma coisa, tivemos que fazer todo um estudo de impacto ambiental após aquele acidente e com isso tivemos que fazer um treinamento específico voltado para isso (Gestor 5, empresa pública de transporte 2).

Tem-se aqui, portanto, uma visão muito pragmática das medidas que envolvem os ideários de DH e DS, embora de algumas estas estejam conectados às políticas e estratégias das empresas. Mas qual a avaliação que fazem os gestores de RH dessas iniciativas?

4.2.3.2 A avaliação das estratégias das empresas voltadas para DH e DS

Quando convidados a avaliarem as estratégias e políticas voltadas para DH e DS na empresa em que atuam, os discursos dos gestores de empresas públicas e privada a julgaram como positivas, e acreditam que está havendo uma evolução. No entanto, não forneceram nenhum dado concreto que indicasse tal movimento ascendente, o que pode ser exemplificado pela fala da Gestora 1, da empresa privada de transportes urbanos: *“Eu não tenho isso com base em relatórios para poder te pontuar, até porque na área de Recursos Humanos é muito difícil se ter isso”*.

A despeito de externalizarem uma melhoria nas ações e iniciativas de DH e DS, os gestores também apontaram seus limites, por exemplo, o fato de que, por vezes, há uma evolução ou mais investimento numa área da empresa, e menos na outra. E dentre as ações educacionais, privilegia-se uma área sobre a outra, seja ambiental, seja social, etc.

[As ações] tem sido bastante eficazes de um modo geral, mas têm mais sucesso no meio administrativo, porque é um meio de pessoas que estão mais centradas e mais fixas. [Avaliaria] de modo excelente no administrativo e bom no operacional (Gestor 2, empresa do segmento regulador dos transportes públicos intermunicipais).

É evidente que a área de operação e manutenção recebe mais treinamentos, mas se você olhar como um todo há investimento na empresa toda [...]. Na área de meio ambiente um pouco menos, como eu te falei tem muita coisa que se você mudar processos é mais difícil, mudar processos centenários então é mais difícil (Gestor 6, empresa do segmento de transporte público 3).

Sinalizam também um problema de aderência das pessoas das organizações, bem como a dificuldade de conscientizá-las, mesmo em questões de baixa complexidade como descarte de materiais.

Tenho notado uma evolução. Nossa maior dificuldade no começo foi conscientizar as pessoas e conseguir colocar isso na cabeça delas. Como fazer o descarte correto, exatamente. Então implementar o processo foi à parte mais difícil, é... Como eu disse a gente está engatinhando, mas eu vejo a adesão das pessoas, dos colaboradores, enfim... (Gestor 3, empresa privada do segmento de autopeças).

Para as empresas públicas, a dependência das decisões do governo interfere no avanço das iniciativas educacionais voltadas a questões de sustentabilidade, e o período de instabilidade política que atravessa o país compromete ainda mais os esforços.

Olha, como diretrizes para o nosso trabalho, o trabalho de educação, extensão e treinamento, enfim, eu acho que é positiva, que esse é o único caminho que tem alguma aderência com a empresa, o caminho da preparação para mudança. Quer dizer, é o único caminho que faz diferença para a empresa, que tem aderência com as estratégias da empresa [...]. A gente está numa fase agora muito importante de mudanças, uma fase de transição, nós estamos num terreno movediço não sabemos para onde a gente está indo, porque o nosso chefe é o governo do estado e são eles que tomam as decisões (Gestor 5, empresa do segmento de transporte público 2).

[...] Com a crise no país nós corremos um sério risco de retrocedermos, nós que crescemos durante todos esses anos, nós corremos o risco de retrocedermos e quem já viveu o retrocesso, não quer viver de novo isso (Gestor 6, empresa do segmento de transporte público sobre trilhos).

A ausência de um planejamento, de políticas e estratégias formalizadas em relação à sustentabilidade, é outro ponto negativo, que prejudica a evolução das iniciativas. Além disso, estas se restringem a práticas isoladas.

Tanto as estratégias e as políticas não são eficientes, mas as práticas sim, para algumas coisas. A prática e a estratégia de responsabilidade social, por exemplo, são eficientes. Com relação às estratégias e políticas de Recursos Humanos e Sustentabilidade, precisamos evoluir muito, muito. [...] se você me perguntar hoje o que mais me incomoda, é esse processo por osmose, é essa falta de planejamento (Gestor 7, Empresa do segmento varejista).

Outro aspecto a ser observado nas narrativas dos gestores de RH é que em nenhum momento estes fazem distinção entre iniciativas voltas a DH ou DS, separadamente. O termo recorrente nos discursos é DS ou sustentabilidade, com exceção da Gestora 4 que menciona ambos os termos.

Acho que tem sido positivo, uma evolução na verdade, eu estou na empresa há muitos anos, 19 anos, e quando eu entrei essas duas questões [DH e DS] eram muito precárias [...], demorou a empresa ter esse tipo de pensamento e colocar em prática. Mas vendo de uns anos para cá, de uns 10 anos para cá houve uma melhora significativa, tanto no DH, quanto na área de DS, que tem todo um departamento específico para isso. Relatórios de sustentabilidade são feitos a cada 2 anos e publicados para todos verem, então é... Eu acho que está sendo bem positivo (Gestor 4, empresa privada do segmento industrial).

De forma geral, ao avaliarem as ações de DH ou DS, o que se observa é que os pareceres são todos genéricos, sempre externalizados por expressões vagas como “melhoria significativa”, “evoluiu”. Estes profissionais de RH não apresentam dados concretos, nem mesmo nomeiam as iniciativas mais detalhadamente. Este comportamento, somado a fragilidade com que mencionaram as políticas e estratégias da empresa em relação a DS e DH, fornecendo poucos exemplos claros e concretos, é bastante revelador. Ou há um desconhecimento por parte destes profissionais do conjunto de ações da empresa, ou elas não são suficientemente fortes e significativas para se tornarem referência.

É interessante ainda observar que nos relatórios empresariais de sustentabilidade não houve menção explícita a políticas e estratégias, nem de forma genérica, nem específica, o que reforça as falas desses profissionais de RH que indicam que estas ou não existem, ou não estão formalizadas, o que revela bastante sobre a posição que DH e DS ocupam nas organizações, e explica muito da fragilidade do envolvimento do RH nestas questões.

4.2.4 As ações de formação para os profissionais de RH e sua relação com DH e DS

Este tópico analisa como os profissionais de RH entrevistados dão significado às ações educacionais voltadas para Desenvolvimento humano e sustentável, bem como as compreendem no contexto organizacional e da área em que atuam, apresenta a avaliação do que eles fazem, bem como as perspectivas para o futuro.

4.2.4.1 As ações Educacionais

A existência de uma universidade corporativa, de centros de formação, de espaços culturais dentro da empresa, são citadas pelos gestores para exemplificar como o ambiente organizacional favorece o desenvolvimento das pessoas no trabalho. No entanto, não estabeleceram uma relação entre estes espaços formativos da empresa e as estratégias, políticas e projetos voltados a DS e DH.

Eu citaria, por exemplo, o espaço cultural, que é um local dentro da empresa, que na verdade, é uma biblioteca e um espaço de lazer para as pessoas utilizarem durante o seu intervalo, lá, por exemplo, tem sofás, tem várias mesas para o pessoal jogar durante o almoço, tem uma série de computadores que são livres para as pessoas utilizarem, para fazerem o que precisam, inclusive tem uma biblioteca grande dentro da empresa que empresta livros, empresta filmes que você pode levar para a casa e devolver

depois [...] Assim, é uma coisa legal, porque se a pessoa tiver interesse em querer se desenvolver sozinha, ela tem os meios que a empresa disponibiliza para ela. Outra coisa que eu acho também é a universidade corporativa, qualquer empregado da empresa pode se inscrever a qualquer curso que esteja disponível lá e fazer gratuitamente e esse curso é todo custeado pela empresa. (Gestor 4, empresa privada do segmento industrial).

Formação? ...Olha a gente tem várias naturezas de programas, então a gente investe em educação continuada, temos, por exemplo, convênios e parcerias com universidades acadêmicas, universidades de ensino, a exemplo da USP, FIA, já tivemos com Mackenzie também [...] outro exemplo são todos os programas de capacitação, por exemplo, qualquer operador de trem.. (Gestor 5, empresa do segmento de transporte público 2).

Como eu te falei... as trilhas que todos devem fazer, existem os programas de desenvolvimento de cada área, onde eles solicitam o treinamento, por exemplo eu tenho um treinamento que acabei de montar agora com a POLI sobre via permanente, o trilho [...] A gente constrói muita coisa junto. A área de planejamento sentou com a gente essa semana para montar um curso de Parceria Público Privada, nós estamos montando um curso [...] A gente vai montar junto com a FIPE, RH, a área de planejamento e a FIPE que é ligada a USP. Então a gente monta muita coisa com os consultores. Estou montando um curso sobre gestão de processos, que a empresa está passando por uma mudança, vamos pegar todas as áreas da empresa. (Gestor 6, empresa do segmento de transporte público 3).

Além de não conectarem DS e DH às ações de formação explicitamente, avaliam que as iniciativas de formação e desenvolvimento de pessoas estão aquém do que deveria, especialmente em função de restrições orçamentárias, o que torna o cenário ainda mais crítico. As ações de formação relatadas pelos gestores são classificadas pelos autores Vasconcelos e Silva (2013), como “abordagem tradicional”, o que demonstra que há necessidade da mudança do modelo dominante de educação e desenvolvimento gerencial (cartesiano).

Estão caminhando para, mas ainda não... Eu acho que a gente está trazendo um pouco do que é a cultura, do que é história valores para poder conscientizar as pessoas da importância do que é trabalhar aqui, o orgulho de pertencer, de que é uma empresa que se preocupa com o desenvolvimento das pessoas, com a vida das pessoas e que isso tem que ser manifestado pelas lideranças. Esse trabalho as lideranças têm que exercer e a gente está caminhando para isso. (Gestor 7, Empresa do segmento varejista).

Olha, a gente sempre acha que está fazendo menos do que a gente devia, então nesse momento, por exemplo, a gente está com uma restrição ornamentaria bastante importante e isso é absolutamente compatível ao cenário econômico do Brasil. Enfim nesse momento a nossa prioridade é desenvolver programas internos, por exemplo, com os nossos próprios recursos, então se você me perguntar: você está satisfeita? Eu vou dizer não, eu gostaria de ter dinheiro para fazer muito mais e promover muito mais para a empresa (Gestor 5, empresa do segmento de transporte público 2).

[Há] coisas que eu concordo muito e entendo que toda empresa deveria ter, mas a gente sabe que é uma questão que envolve muito dinheiro. O valor que é colocado na empresa para esse tipo de departamento como a área de treinamento, é um custo elevado, não é toda empresa que tem (Gestor 4, empresa privada do segmento industrial).

As outras coisas contaminam. Eu soltei agora uma pesquisa de clima, mas é a pior época para soltar, porque o salário de muita gente está rebaixado, não há promoções há pelo menos três anos, tem menos dinheiro para investimentos, então pararam se algumas obras. Então tem um monte de coisa que não está numa época boa... Ela disse para mim, uma coisa interessante, a minha diretora, “vamos ver em meio a tudo isso que está acontecendo de ruim o que as pessoas ainda enxergam como bom”, eu estou curiosa. (Gestor 6, empresa do segmento de transporte público 3)

Os gestores que citam ações específicas de formação orientada para DH e DS, o fazem mencionando toda sorte de iniciativas, que vão desde ações episódicas como campanhas pontuais na semana do ambiente; ações dirigidas à saúde e qualidade de vida no trabalho incentivo a práticas de esporte; incentivo ao voluntariado e campanha de doações; investimentos em segurança no trabalho; até treinamentos pontuais e específicos de gestão ambiental. São iniciativas que denotam um caráter, por vezes, filantrópico, e de atendimento a legislação trabalhista em termos de SIPAT, bem distante dos ideários de DH e DS a qual os documentos das Nações Unidas fazem menção, e a literatura em RH conectada com metas socioambientais apontam.

Então, toda pessoa que entra passa pelo programa de gestão ambiental, segurança do trabalho, qualidade de vida e tudo isso é importante para gente na integração. Temos o treinamento on-line e tivemos a campanha e tivemos a SIPAT, a SIPAT nossa é toda voltada para as questões ambientais, qualidade de vida e segurança. No programa que tivemos de profissional em destaque nós tivemos 900 ações implantadas, dessas acho que foram 23% na área ambiental, em 2012, 2013 e 2014 (Gestor 6, empresa do segmento de transporte público 3).

Olha, para DH eu cito, os treinamentos que são desenvolvidos pela área de RH, que são treinamentos pontuais com pontos específicos, para DS também, tem um programa desenvolvido pela área de RH também que é... em conjunto com a área de segurança do trabalho e meio ambiente, que são ligados. Tem a SIPAT que ocorre anualmente, que não se fala somente de segurança do trabalho, mas boa parte dela é falada sobre meio ambiente, sustentabilidade (Gestor 4, empresa privada do segmento industrial).

Saúde do colaborador, incentivo a pratica de esportes, incentivo da participação do colaborador com as instituições que a empresa auxilia [...] Redução de água, campanha do alimento, a gente faz também uma festinha de confraternização com as pessoas carentes, doação de cadeiras de rodas,

aonde a gente programa corridas, bicicletas e cada um vai à maneira que pode. (Gestor 3, empresa privada do segmento de autopeças)

Todo ano a gente tem a campanha da semana do meio ambiente, em termos de desenvolvimento das pessoas. A gente promove qualidade de vida pensando nisso, no desenvolvimento da pessoa quanto a ser humano, e [temos] os [treinamentos] formais que na área de desenvolvimento, que é da agenda mesmo. Então a gente tem: treinamentos constantes, em termos de relacionamento interpessoal, atendimento a cliente, que tem a ver com o desenvolvimento da pessoa, pois estou trabalhando o comportamento. Então tudo aquilo que a gente trabalha em termos comportamentais, a gente de uma forma ou de outra está desenvolvendo pessoas (Gestor 1, empresa privada do segmento de transporte público 1).

Contrapondo as falas dos gestores de RH com os documentos divulgados no site, é possível estabelecer algumas considerações. Primeiro, há uma discrepância entre o discurso do gestor e as ações que constam de seu relatório de sustentabilidade da organização, como se vê no Quadro 15. Enquanto o gestor de RH se remete apenas a questões como biblioteca, como convênios e parcerias com outras instituições, o relatório de sustentabilidade inclui atendimento à comunidade, centros de qualidade de vida, Unidade de correção postural, etc. Essa discordância pode indicar tanto um desconhecimento por parte deste profissional de RH do que faz a empresa, como uma compreensão limitada do que sejam as ações voltadas para DH e DS.

Quadro 15: Fala do gestor versus documentação

Fala do gestor	Relatório de sustentabilidade
<p>Eu citaria, por exemplo, o espaço cultural, que é um local dentro da empresa, que na verdade, é uma biblioteca e um espaço de lazer para as pessoas utilizarem durante o seu intervalo, lá, por exemplo, tem sofás, tem várias mesas para o pessoal jogar durante o almoço, tem uma série de computadores que são livres para as pessoas utilizarem, para fazerem o que precisam, inclusive tem uma biblioteca grande dentro da empresa que empresta livros, empresta filmes que você pode levar para a casa e devolver depois [...] Assim, é uma coisa legal, porque se a pessoa tiver interesse em querer se desenvolver sozinha, ela tem os meios que a empresa disponibiliza para ela. Outra coisa que eu acho também é a universidade corporativa, qualquer empregado da empresa pode se inscrever a qualquer curso que esteja disponível lá e fazer gratuitamente e esse curso é todo custeado pela empresa. (Gestor 4, empresa privada do segmento industrial).</p>	<p>Programas aperfeiçoados em 2015: Programa de Qualidade de Vida, Unidade de correção postural, programa mamãe e bebê, programa radar, gestão de pacientes de alto risco, convênio de atendimento especial com a Previdência Social, Centros de Qualidade de Vida em parceria com o SESI. Além desses programas a empresa conta: universidade corporativa, Espaço Cultural, academia, escola de cultura, escola de gestão, escola de operações, programa Solidariedade e Luto (PSL), Programa Medicamentos de Alto Custo (PMEAC), Apoio aos empregados com deficiência (PAED), Programa de auxílio emergencial para família (PAEF), Campanha “Voluntário nota 10”, Auxílio Emergencial a empregados afastados (PAEEA), Programa de Alimentação diferenciada (PAD), Programa antitabagismo, Programa Trilha do conhecimento.</p>

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.4.2 A avaliação das iniciativas de formação

As avaliações que fazem dos resultados das ações mencionadas acima remetem a melhorias nos índices de segurança no trabalho, às ações de responsabilidade social, como aumento da escolarização dos funcionários e da comunidade, bem como redução de desperdício e reaproveitamento de material. São avaliações bastante genéricas, sem um vínculo com indicadores específicos associados a relatórios de sustentabilidade e gestão socioambiental. O que mostra que DH e DS não se tratam de projeto estratégico da área de RH.

A área de segurança, a segurança operacional, em 2000 ela tinha uma quantidade de ocorrência de 6, qualquer coisa, então a cada 1 milhão de passageiros, tinha 6 ocorrências e esse era um número alto que a gente não gostava, porque os parâmetros internacionais eram 2.3, então o nosso número era feio. Então e dali treinamento, treinamento, treinamento... hoje o nosso número é de 2.1, hoje o benchmarking somos nós. Evoluiu demais... (Gestor 6, empresa do segmento de transporte público 3)

A gente consegue notar, por exemplo, que é... parte da população interna da empresa, dos empregados, eles ano a ano vem aumentando o nível de escolaridade, isso é um projeto bem antigo da área de RH, de treinamento, de pegar aquelas que ainda faltava completar algum a coisa no seu nível de estudo, no seu nível fundamental, médio, criou-se algumas turmas na fundação, que é um colégio que a empresa tem e aberto ao público (Gestor 4, empresa privada do segmento industrial).

É... a gente vê redução no nosso consumo de energia. A gente vê redução no consumo de água, desperdício de alimento, vários resíduos que não eram enviados para reciclagem e agora são, então além de não impactar o meio ambiente, alguns desses resíduos geram receita para gente também (Gestor 3, empresa privada do segmento de autopeças).

Esse cenário se torna ainda mais crítico pelo fato de todas as operações de formação estão vinculadas ao RH, isto é, mesmo que este departamento não estivesse à frente da promoção de comportamentos pró-desenvolvimento humano e sustentável, outras áreas da empresa, como por exemplo, um departamento de sustentabilidade, poderia estar atendendo a este objetivo. Mas não parece ser este o caso.

Não, está tudo com o RH. (Gestor 7, Empresa do segmento varejista)

Não tem treinamento fora da área de treinamento e desenvolvimento (Gestor 6, empresa do segmento de transporte público 3).

A gente tem praticamente a gerencia de operações, a gente agora nós estamos revendo alguns programas deles como operadores de console, agentes de segurança, estão sempre reciclando a gente os apoia nessa reciclagem, mas aí depois tocam sozinhos. (Gestor 5, empresa do segmento de transporte público 2)

Sim, estão abaixo do RH especificamente nesta área de treinamento e desenvolvimento, fica abaixo da diretoria de RH. (Gestor 4, empresa privada do segmento industrial).

Quando fazem menção às ações de formação compartilhadas com outras áreas, as narrativas ainda deixam mais claras a fragilidade das iniciativas: medidas de desenvolvimento que estão concentradas na mão de um profissional engajado, que quando sai da empresa não há nenhuma continuidade de seus projetos; ou menção a ações esporádicas como “o dia de fazer a diferença”.

O RH na verdade toma a decisão se vai fazer ou não vai fazer, mas todo o processo operacional tem outras áreas envolvidas [...]. Na verdade, tinha uma diretora engajada nestas ações e ela acabou abraçando essa causa [sustentabilidade] e levou o time dela [quando saiu da empresa] (Gestor 3, empresa privada do segmento de autopeças).

Dentro da área de DH está a de qualidade de vida, como falei, então é uma área subordinada a mim, que a gente tem muitas ações não só na área de treinamento e desenvolvimento. E nós temos a área de meio ambiente, como eu havia lhe falado, essa área de meio ambiente também promove muita coisa. Só que assim, normalmente, o que acontece... por exemplo: tem o dia de fazer a diferença, onde eu também participo, então assim, tem um comitê, porque como tem pessoas envolvidas não tem como o RH ficar de fora. Então assim, nós temos alguns programas que são tocados por outras áreas, mas que a gente compartilha, é responsabilidade de outra área, mas a gente está par a par, a gente está lá de ombro a ombro para trabalhar em conjunto pessoas (Gestor 1, empresa privada do segmento de transporte público 1).

Outra questão crítica que aparece nos relatos dos gestores é a falta de uma avaliação formal das propostas educacionais, o que não contribui para a reflexão sobre a qualidade e os resultados dos investimentos neste campo, no sentido de promover melhorias, corrigir problemas e planejar projetos futuros. Quando existe alguma iniciativa ela se resume a levantamento informal, seja por telefone mesmo, perguntando da utilidade e aplicabilidade do curso.

Não, ainda não [temos processo de avaliação formal]. Precisamos ter, mas está no planejamento (Gestor 7, Empresa do segmento varejista).

Não tem relatório de acompanhamento, a gente tem feito reunião pós [...] depois da ação educacional a gente faz reuniões para poder sustentar o investimento feito com normalmente um *coaching* grupal, ou enfim quando

é técnico a gente faz um sistema de ligar e perguntar se aquele conhecimento está sendo aplicado, se ele está sendo investido, se o investimento está voltando para a empresa, ou com a chefia ou não. Olha de verdade, a gente não tem feito relatórios neste sentido não, mas a gente faz um mapeamento considerando se os resultados estão sendo alcançados ou não a partir do que foi pedido (Gestor 5, empresa do segmento de transporte público 2).

No que se refere especificamente à sustentabilidade, além da avaliação ser informal, ela é feita somente pelo próprio empregado que opina sobre sua utilidade ou não. Não é a área, o departamento ou as lideranças que estão avaliando os resultados, o que reforça ainda mais a ideia de que DS e DH não são objetos de prioridade ou atenção especial.

Com relação aos cursos de sustentabilidade, a própria pessoa que fez o curso avalia se foi bom para ela ou não. Agora essa avaliação que é feita depois, para ver se a pessoa se desenvolveu, eu acredito que não tenha. (Gestor 4, empresa privada do segmento industrial).

As avaliações também se concentram em questões de ordem pragmática, como dados de economia de energia, reciclagem de papel, sem que questões de ordem mais profunda e abrangente estejam sendo consideradas nessas avaliações.

Não temos processos formais, nós temos algumas áreas específicas, como nosso setor de serviços, que acompanha as reduções na conta de luz, conta de água. Nosso setor de treinamento, os nossos empregados têm buscado cada vez mais cursos porque eles querem ser promovidos. Isso é um efeito muito positivo. Você vê que todo mundo está economizando energia, ajudando na reciclagem de papel, sujando menos, não fumando mais dentro da empresa. O RH e o setor de serviços acompanham ano a ano (Gestor 2, empresa do segmento regulador dos transportes públicos intermunicipais).

A aderência e participação dos funcionários nas ações formativas variam conforme seus interesses, tanto individuais como da organização. Nem sempre os gestores veem o retorno desejado em relação aos objetivos empresariais, relatando sua insatisfação ao não observarem mudanças significativas em relação a comportamento e valores. Mais do que isto, demonstram frustração ao admitirem que não haja maiores consequências para as lideranças que não partilharem desses valores.

Todo mundo me fala... nossa, aquele treinamento foi muito bom! Não sei o que... mas mudou o comportamento? Mudou para onde a gente queria que mudasse? E a pratica? Então discutir os comportamentos da organização com base nos valores, para mim é essencial. Discutir esses valores, discutir os comportamentos que vem desses valores e para mim o mais essencial e o mais importante se as minhas lideranças não tiverem esses valores, esses

comportamentos, elas vão sair [da empresa]? (Gestor 7, empresa do segmento varejista).

Não observa-se também um interesse genuíno por parte dos funcionários em relação às propostas voltadas a sustentabilidade, que acabam sendo abortadas em função da baixa participação. Enfim, o que os relatos mostram é que o tema ainda não ganhou prioridade nem por parte dos gestores, nem dos funcionários.

Se a gente for analisar pelas pessoas que aparecem nas reuniões, a gente diz... não as pessoas não gostam. É um assunto que está em segundo plano [...]. E quando eu digo segundo plano, eu percebo isso pela assiduidade das pessoas, então, muitas vezes, tem um compromisso que não pode deixar aquele de ir para estar na reunião de sustentabilidade. Então tinha uma ação para ser desenvolvida, mas não foi para frente porque a pessoa tinha outras prioridades, então assim, de certa forma é um assunto que fica em segundo plano (Gestor 3, empresa privada do segmento de autopeças).

Mas se o cenário parece ainda hoje parece se revelar pouco animador quanto ao papel do RH no desenvolvimento de pessoas em prol de pressupostos e práticas e DH e DS, o que esses profissionais pensam em relação ao futuro?

4.2.4.3 Perspectivas futuras para DH e DS

Como se poderia antever, o que emerge das narrativas dos gestores em relação a perspectivas futuras não parece indicar um caminho mais consistente e direcionado às preocupações de DH e DS enquanto política de RH. Pode-se afirmar isso por uma série de razões. Primeiro, porque as ações neste campo estão concentradas em departamento e áreas isoladas da empresa, não sendo objeto de formação coletiva, o que poderia indicar um movimento de criação de cultura voltada à DH e DS.

A gente não tem uma administração em termos de planejamento estratégico, então assim, as coisas acontecem de forma isolada, então com certeza estão pensando sim. A gente não compra ônibus que de alguma maneira vai jogar gás carbônico no meio ambiente. Em termos de programas em si, eu acredito que as áreas isoladamente, estão pensando sim, pensando em sustentabilidade, a área do meio ambiente, é uma área muito ativa em relação a isso (Gestor 1, empresa privada do segmento de transporte público 1).

Com relação à sustentabilidade, eu não sei nesse momento te dizer o que tem pela frente, tem uma área específica na empresa que cuida dessas coisas e

com certeza tem projetos desta natureza para o futuro. (Gestor 4, empresa privada do segmento industrial).

Segundo, porque os relatos indicam que embora se externalize um desejo por ações mais efetivas neste campo, não há nenhum planejamento em curso a médio e longo prazo nesta direção.

[A empresa] tem que cuidar muito bem de seus empregados, de seus colaboradores, para atender melhor ainda o cidadão que está lá fora nos dois temas [DS e DH]. E nesse sentido o RH está ali para ajudar a empresa a ser cada vez melhor (Gestor 2, empresa do segmento regulador dos transportes públicos intermunicipais).

As ações de desenvolvimento sustentável eu entendo que eles querem que elas aconteçam, mas talvez não nesse momento, talvez num próximo momento, precisamos resolver agora os problemas da casa (Gestor 3, empresa privada do segmento de autopeças).

Outro indicativo da fragilidade e incerteza quanto a desenvolvimentos futuros de projetos de sustentabilidade, é que estes são paralisados em momentos de crise, ou seja, eles não alcançam status de prioridade estratégica.

Então, eu diria que o futuro neste corte histórico [demissões em massa], nós não sabemos qual será. Nós estamos numa profunda fase de transição, de mudanças, o terreno é movediço, é... líquido. Então, nesse momento nosso investimento é preparar as nossas lideranças, os nossos gestores para apoiar essa mudança (Gestor 5, empresa do segmento de transporte público 2).

Esta percepção dos profissionais de RH entrevistados é em boa parte compartilhada pela equipe, segundo eles.

Pelo menos com as pessoas que eu trabalho, o pensamento é meio parecido, todo mundo tem esse mesmo tipo de pensamento que eu coloquei aqui. (Gestor 4, empresa privada do segmento industrial).

Sim, sem dúvida. Tenho ouvido a gerencia e diretoria falar sobre isso, todo o tempo. Todo mundo buscando uma resposta cada vez mais eficaz ao momento. (Gestor 5, empresa do segmento de transporte público 2).

Eu sou uma empreendedora nessa área, na parte dos treinamentos, da conduta, da metodologia, então os mais antigos têm um pouco de resistência para vir para as novas tendências. Unanimidade eu não tenho, porque os funcionários são muito mistos (Gestor 6, empresa do segmento de transporte público 3).

Sim, mas com uns, mas sim. Eu tenho reuniões mensais com minha equipe, compartilho sempre a visão com eles, além da reunião mensal, toda primeira

sexta feira do mês, eu faço um café da manhã aqui, é um café que todo mundo traz alguma coisa, a gente marca cedo, eu faço a abertura e a gente compartilha as coisas, eu tenho sempre contato com o pessoal e estou sempre rodando as filiais. (Gestor 7, Empresa do segmento varejista).

Feita estas considerações, passa-se agora para a discussão e considerações finais da pesquisa.

5 DISCUSSÃO

A fim de iniciar a discussão dos resultados é importante retomar o problema central deste trabalho: *Qual o significado de Desenvolvimento Humano e Desenvolvimento Sustentável para os profissionais de Recursos Humanos e quais as ações educacionais são desencadeadas nas organizações a partir de suas concepções?* Para responder a esta questão, sintetiza-se as categorias de análise no Quadro 16, comparando empresa pública e privada, e em seguida parte-se para sua análise:

Quadro 16: Panorama: Funcionários do setor Público versus Privado

Categorias de análise	Funcionário Público	Funcionário Privado
Significado de DH	<p>Visão ampliada</p> <ul style="list-style-type: none"> . Cidadania e construção de relacionamentos; . Forma de relacionamento com o mundo psicologicamente, socialmente. . Compreensão do meio em que se vive . Entendimento melhor da natureza, das pessoas, do entorno e refinamento do nosso modo de ser; . Bem Estar; . Qualidade de vida <p>Visão pragmática</p> <ul style="list-style-type: none"> . Conhecimento, inovação voltadas à rotina do trabalho. 	<p>Visão ampliada</p> <ul style="list-style-type: none"> . Dimensões de evolução do ser humano (mentalmente, espiritualmente, fisicamente e intelectualmente). <p>Visão pragmática</p> <ul style="list-style-type: none"> . Cuidado com as pessoas profissionalmente; . Plano de carreira; . Considerar os desejos das pessoas; . Desenvolvimento de Habilidades na sua área de atuação . Capacitação
Significado de DH para Empresa	<p>Desenvolvimento Humano como:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Objeto de Treinamento; ...Investimento em pessoas, considerando os objetivos do trabalho. 	<p>Desenvolvimento Humano como:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Objeto da Universidade Corporativa; . Treinamento; . Respeito pelas pessoas
Significado de DH para o RH	<p>Desenvolvimento Humano como:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Educação continuada; . Conhecimentos e habilidades técnicos; . Cuidado com as pessoas; . Felicidade no trabalho; . Benefícios; . Ambiente saudável. 	<p>Desenvolvimento Humano como:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Tema que não está na pauta ou agenda da empresa; . Treinamento; . Saúde do empregado; . Programa de qualidade de vida.

Quadro 16: Panorama: Funcionários do setor Público versus Privado (continuação)

Categorias de análise	Funcionário Público	Funcionário Privado
Significado de DS	Desenvolvimento Sustentável como: <ul style="list-style-type: none"> . Ações voltadas ao meio-ambiente . Crescimento minimizando impacto ao meio ambiente; . Não agressão ao meio ambiente 	Desenvolvimento Sustentável como: <ul style="list-style-type: none"> . Perpetuar a natureza para as próximas gerações; . Atingir resultado sem impactar o meio-ambiente . Considerar toda a cadeia de valor e stakeholders
Significado de DS para Empresa	Desenvolvimento Sustentável como: <ul style="list-style-type: none"> . Conscientização ecológica; . Devolver as coisas para a natureza, reflorestamento; . Respeito ao meio ambiente. 	Desenvolvimento Sustentável como: <ul style="list-style-type: none"> . Conscientização ecológica; . Respeito à cadeia de valor; . Não agressão ao meio ambiente.
Significado de DS para o RH	Desenvolvimento Sustentável como: <ul style="list-style-type: none"> . Conscientização ecológica; . Devolver as coisas para a natureza, reflorestamento; . Respeito ao meio ambiente. 	Desenvolvimento Sustentável como: <ul style="list-style-type: none"> . Conscientização ecológica; . Respeito à cadeia de valor; . Não agressão ao meio ambiente.
Estratégias empresariais voltadas para DH e DS	<ul style="list-style-type: none"> . Treinamento de sustentabilidade presencial e online; . Mensuração de indicadores de sustentabilidade; . Produção de relatórios de sustentabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> . Certificações ISO, OSAS, etc. . Treinamentos específicos sobre impacto ambiental; . Ações de Responsabilidade social
As ações de formação para os profissionais de RH e sua relação com DH e DS	<ul style="list-style-type: none"> . Cursos diversos disponibilizados pela universidade corporativa; . Parceria com universidades; . Programas de capacitação profissional e treinamentos. Programa de gestão ambiental; . Programa de segurança no trabalho, envolvendo palestras e materiais didáticos 	<ul style="list-style-type: none"> . Cursos diversos disponibilizados pela universidade corporativa; . Criação de biblioteca e espaços culturais; . Ações voltadas à saúde do empregado; . Contato com problemas sociais e população carente; . Campanhas para redução de
Futuro de DH e DS	<ul style="list-style-type: none"> . Sem perspectiva de que ações dessa natureza passem a ser intensificadas, planejadas e formalizadas no curto ou longo prazo; . Projetos paralisados devido ao momento de crise que atravessa a economia e a política brasileira. 	<ul style="list-style-type: none"> . Sem perspectiva de que ações dessa natureza passem a ser intensificadas, planejadas e formalizadas no curto ou longo prazo; .

Fonte: Elaborado pela autora

Uma das questões que fica clara ao estabelecer a comparação acima é que o *significado de Desenvolvimento Humano para os entrevistados* é distinto para empresas públicas e

privadas. Para os profissionais de organizações públicas, o DH é tratado de uma maneira mais universalista, abordando questões mais relacionadas ao ser humano em si, numa perspectiva mais ampla, que contém preocupações mais abrangentes. Essa visão se aproxima mais aos ideários de Anand (1994), para quem DH implica em considerar a necessidade de preparar as pessoas, individual e coletivamente, para atuarem por valores que não somente fazem parte das metas pragmáticas das organizações. Suas narrativas abrangem outros domínios da vida além do trabalho.

Os profissionais de empresas privadas, por outro lado, apesar de mencionarem em suas definições que o DH faz parte de um processo de evolução do ser humano, lhes dão um significado mais pragmático, conectando-o fortemente a metas organizacionais e a questões correlacionadas ao cotidiano do trabalho. Fazem menções ao plano de carreira, ao desempenho profissional, como uma forma de se obter vantagem competitiva, num claro distanciamento de uma perspectiva mais ampla que considera Desenvolvimento Humano como florescimento humano (KUCHINKE, 2010, p.583).

Para Kuchinke (2010), quando se trata de considerar DH no contexto de DRH, uma das questões centrais que se coloca é a criação de uma mentalidade que inclui como resultados desejáveis uma gama de beneficiários além daqueles circunscritos ao trabalho imediato, que pode ser desde outra pessoa, grupo, comunidade, até mesmo a nação ou toda a humanidade. Esta ideia do bem público, coletivo, a que se refere este autor não está presente nas narrativas desses profissionais de RH, ou só de forma tangencial, não indicando um aumento do compromisso nesta direção.

Confirma-se, assim, a predominância do olhar gerencialista para DH, tal qual Kelly já havia apontado em 2006, isto é, parece que não está havendo uma evolução neste sentido, a despeito do constante apelo à importância e aumento de visibilidade desta temática em distintos setores e veículos de comunicação, como a mídia, as grandes conferências mundiais promovidas por organismos internacionais, às publicações acadêmicas, etc. E se isto é verdade em se tratando de grandes empresas, o cenário pode ainda ser muito mais crítico em empresas de menor porte, cujo RH se configura na maioria das vezes apenas como um departamento de pessoal, que cuida apenas de questões burocráticas e legais.

Já com relação ao conceito *desenvolvimento humano para as empresas*, ambas as organizações dos setores públicos e privados tratam a temática da mesma maneira, reforçando mais as ações de RH, do que compreendendo DH como uma filosofia organizacional. Suas narrativas não se expandiram para pensar o comportamento organizacional da empresa voltado

ao DH. A tratam, sobretudo, como objeto de treinamento e da Universidade Corporativa. Mesmo quando evocam termos como “respeito pelas pessoas”, não os situam dentro de uma discussão sobre ética, moral, responsabilidade social, ambiental, que são aspectos centrais da discussão de DH no universo empresarial (SEGE et al., 2009).

Em se tratando de *desenvolvimento humano para a área de Recursos Humanos, especificamente*, predomina também um olhar técnico e pragmático. No entanto, nos discursos das empresas públicas aparecem menções a ideia de felicidade no trabalho, ambiente saudável, cuidado com as pessoas, enquanto que nas empresas do segmento privado, reforça-se a ideia de treinamento e programas pontuais como de qualidade de vida.

E quanto a desenvolvimento sustentável? É interessante observar que se em relação à ideia de DH os gestores da empresa pública vinham apontando um olhar mais abrangente, quando se referem a Desenvolvimento Sustentável, especificamente, não há grande diferenciação entre as narrativas dos setores público e privado. Ambos apontaram uma perspectiva unidimensional, focada no meio ambiente, pouco se considerando as questões sociais, geográficas, culturais, etc., que a ideia de sustentabilidade engloba (SACHS, 2002). Somente um gestor da empresa privada fez referência à cadeia toda de valor e à atenção que se deve dar a múltiplos *stakeholders*. No entanto, justifica que esta sua visão é fruto muito da sua trajetória pessoal, do que de um projeto empresarial ao qual está vinculado.

A ideia de equilíbrio entre as dimensões que pressupõe DS (LEIBOWITZ, 2010) não parece fazer parte do discurso dos profissionais de RH. Isso significa que os esforços de desenvolvimento das pessoas para que estas reflitam e ajam a partir de uma lógica de balanceamento, considerando distintos objetivos empresariais, e não só um como o lucro, não está sendo objeto de promoção e tratamento do RH. Como consequência, pode-se afirmar que predomina entre os profissionais entrevistados, e nas empresas estudadas, o modelo eco modernista que caracteriza o RH estratégico (RUSS, 2012). Não se encontrou neste estudo nenhum comportamento que pudesse associar às práticas de RH aos modelos de RH críticos e holísticos tratados por Russ (2012). Neste sentido, tratar de DH, DS, RH Crítico e Holístico, parece ser ainda, pelo menos no contexto analisado, mais uma narrativa, uma utopia, que tem pouco lastro com a forma como o trabalho é pensado e conduzido nas empresas.

A ausência de políticas e práticas formalizadas para Desenvolvimento Humano Sustentável foi à tônica tanto das empresas públicas como das privadas, quase não havendo diferenciação entre elas. Somente um profissional da empresa privada cita a Responsabilidade Social como uma estratégia de DS, permanecendo a narrativa nas ações de treinamento, de

busca de atendimento a indicadores, na produção de relatórios. Isto é, tratam mais do que seriam as consequências da estratégia do que a própria estratégia das empresas. Em outras palavras, seus discursos remetem mais a ferramentas de gestão do que estratégia em si.

Mais uma vez, a posição de RH se enquadra na lógica eco modernista, associada a práticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos Estratégicos/Gestão de Talentos (RUSS, 2012). Isso significa que não estão colocando em pauta as relações de poder, a criação de um ambiente mais humano, nem estão provocando reflexão crítica. Nada indica que há um questionamento das premissas sobre a natureza do trabalho, a qualidade e a estrutura das relações humanas, apontando a fragilidade do vínculo da organização a uma agenda social comum mais forte e significativa. Isto é, nada indica um movimento que aponta para uma mudança de valores e modelos mentais nas corporações, como um modelo crítico e voltado à responsabilidade social corporativa exigiu (RUSS, 2012). Menos ainda se aproximam de um modelo de RH Holístico, que parte de um novo entendimento sobre o que significa os seres humanos, e como humanos se desenvolvem na nova sociedade global. Aqui o RH trataria de pensar a partir de uma nova ordem global, e de uma sociedade que atende tanto às necessidades locais como globais (RUSS, 2012).

Em relação às ações educacionais, os resultados reforçam o que já apontou Vasconcelos e Silvia (2013) acerca da concentração das iniciativas formais da universidade corporativa. O que é crítico, uma vez que investimentos em processos informais também são extremamente importantes para o desenvolvimento das pessoas, como a literatura vem apontando há anos (LUCENA, 2001; MORAES; SILVA; CUNHA, 2004).

Ao contrário, estes relatos parecem estar na contramão de estudos como os apontados por Cohen (2010) e por Colvin (2009), que mostram um aumento dos investimentos em Desenvolvimento de RH enquanto uma área empresarial responsável que busca encontrar novas formas de preparar os gestores para lidar com o desenvolvimento social, ambiental e econômico. Aqui os autores se referem a colocar os gestores em contato com experiências que incluam problemas reais concretos que os tornem mais conscientes e sensibilizados para os dilemas socioambientais: trabalho em ONGs, em comunidades pobres, em localizações de degradação ambiental, etc., aproximando os gestores da realidade social e tirando-os das fronteiras protegidas do ambiente de trabalho.

Neste sentido, vale o alerta de Kuchinke (2010), sobre a necessidade de se questionar os fins educacionais para os quais estão direcionadas as iniciativas de desenvolvimento de pessoas. Nenhuma das ações formativas aparenta estar tecendo uma reflexão desta natureza, já que estão

concentrados em ações episódicas, treinamentos formais e campanhas pontuais, ou em investimento em segurança do trabalho. Ao menos do ponto de vista dos profissionais de RH que foram objeto desta pesquisa, a sustentabilidade se trata de matéria instrumental, muito distante da noção de florescimento humano, apontada por Finnis (2003). Todavia, não se pode deixar de salientar que os autores Cohen (2010) , Colvin (2009), Kuchinke (2010) e Finnis (2003) são internacionais e por consequência vivenciam uma realidade que é diferente da que as empresas brasileiras estão inseridas.

Outro aspecto que corroborou esta ideia é o fato de que não houve nem por parte do alto escalão da empresa, nem dos próprios profissionais da empresa, demanda ou pressão para uma ampliação ou aprofundamento das ações formativas. Os relatos revelaram a dificuldade de atração de público nesta área, o que corrobora os achados de Vasconcelos e Silva (2013), de que procura por temas de sustentabilidade ainda é pequena nos programas de formação para liderança sustentável.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cabe agora tecer considerações sobre as implicações dos achados desta pesquisa, apontando ainda as limitações do estudo e sugestões para investigações futuras. Do ponto de vista das questões mais críticas, a forma como os profissionais de RH mostrou compreender o significado de DS e DH e como encaminharam ou não ações formativas, indicam o seguinte comportamento:

- a) A ausência de uma arquitetura educacional voltada para DH e DS e o papel de RH. Enquanto DH e DS forem temáticas contingencias, isto é, que não estão integradas à estratégia e a uma arquitetura educacional, poucos avanços se verão em relação ao papel que a literatura tem atribuído a RH (holístico e crítico) neste contexto (RUSS, 2012).
- b) O pragmatismo das ações educacionais, de capacitação e de desenvolvimento não dá ao RH um papel de agente de mudança voltado para a lógica do DH e DS. Tanto a ideia de desenvolvimento humano como de desenvolvimento sustentável se encontram subjugados nas políticas e práticas de RH das empresas estudadas. Como tendência, apontam para a continuidade de iniciativas formativas tradicionais, voltadas a resolver problemas técnicos, de atendimento a legislação e busca de certificações, distante de um processo reflexivo e crítico que DH e DS demandam (SENGE et al. 2009).
- c) Novas competências não estão sendo necessariamente desenvolvidas enquanto uma política de formação de RH voltada a DH e DS. Ao observar as empresas estudadas de maneira individualizada, não se constatou experiências de aprendizagem e desenvolvimento de competências que denotassem mudanças em curso no médio e longo prazo.
- d) Ações de DS das empresas nem sempre estão conectadas com objetivos de RH. Nem sempre houve uma integração entre sustentabilidade e Recursos Humanos, que se encontram, por vezes, em instâncias separadas da empresa, sem qualquer conexão.

Esses aspectos críticos, no entanto, se, por um lado, apontam uma tendência não muito promissora quanto a avanços do papel do RH neste campo, por outro, servem de alerta para

uma possível reversão deste cenário. No entanto, para isto, alguns aspectos precisam ser considerados:

- a) Rediscutir o perfil dos profissionais e da área de Recursos Humanos. O papel e lugar de RH voltados a objetivos de DH e DS tem de ser repensado, na tentativa de afastar-se de uma posição burocrática e mecanicista, em direção a outra (holística e crítica);
- b) A concepção de DH e DS das empresas e seus profissionais. A visão de DS e DH dos profissionais da empresa é reflexo de como as próprias organizações compreendem e dão sentido a estes conceitos. Sair de uma visão essencialmente pragmática para incorporar elementos mais abrangentes é um passo primordial que antecede a construção de políticas e práticas de formação de pessoas na organização;
- c) A forma como cada organização dará sentido e traduzirá as metas globais de DH e DS dependem do seu histórico, sua cultura e seus objetivos de negócio. A discussão sobre o significado de DH e DS tem de fazer parte de um amplo debate na organização, e do estabelecimento de um relacionamento integrado entre o RH e as demais áreas da empresa;
- d) As experiências formativas têm de ser significativas para aqueles que fazem parte dela. Trata-se de envolver e colocar os gestores em contato os problemas socioambientais, éticos e políticos que são pertinentes à sua organização e área de atuação, por inúmeras e distintas vias pedagógicas. O RH é um ator relevante que pode contribuir muito para a construção de sentido de DH e DS nas organizações.

Por fim, cabe ainda dizer que o trabalho apresenta uma séria de limitações, que ao mesmo tempo podem ser consideradas como oportunidades para estudos futuros. O número de empresas que fizeram parte do estudo representa uma pequena parcela do conjunto de organizações que poderiam ser investigadas. Novos estudos permitiriam ampliar a pesquisa aqui realizada, comparando seus resultados. Entre elas, sugere-se àquelas consideradas *benchmarking* em sustentabilidade, ou mesmo empresas localizadas em outros estados da federação brasileira, o que permitiria observar especificidades regionais.

Outra limitação é que a pesquisa se concentrou nos profissionais de RH, sem considerar a visão de integrantes de outros departamentos e áreas de empresa, incluindo as específicas de

sustentabilidade, bem como funcionários de diferentes níveis hierárquicos. Por fim, a pesquisa foi conduzida pela estratégia da pesquisa qualitativa básica, assim, estudos de caso que pudessem se aprofundar na análise das concepções de RH e suas experiências formativas também seriam recomendadas, bem como estudos quantitativos que pudessem apresentar um mapeamento do perfil de profissionais e das áreas de RH no território brasileiro.

Cabe aqui ainda uma outra recomendação de pesquisa, embora o estudo tenha se concentrado no ambiente corporativo, seus resultados também permitem trazer alertas e o questionamento sobre a formação desses profissionais nas universidades, em programas tanto de graduação como pós-graduação lato sensu. Os aspectos críticos aqui discutidos poderiam e deveriam incorporar estes espaços educacionais, somando forças capazes de acelerar um movimento de mudança.

Ademais, cabe aqui ainda um alerta final. Enquanto a área de Recursos Humanos enxergar os aspectos humanos das organizações e a pessoas apenas como “Recursos”, no qual os investimentos só ocorrem quando atendem interesses empresariais, não haverá ações de qualquer espécie, sejam formativas ou não, no sentido de desenvolvimento humano.

REFERÊNCIAS

ANAND, S, SEN, A. Sustainable Human Development: Concepts and Participation, Occasional Paper, **UNDP** , 1994, <http://www.undp.org/hdro/oc8a.html>, Acesso em: 20.02.2016

APEC ‘Joint Ministerial Statement: 2nd Meeting of APEC HRD Ministers’, Seoul, Korea, 1997, <http://www.apecsec.org.sg/virtualib/minismtg/mtghr97.html>, Acesso em: 21.03.2016.

BACKER, P. **Gestão Ambiental: a administração verde**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.

BARBIER, E. A global Green New Deal: Rethinking the Economic Recovery. **Cambridge University Press**, Nova York, 2010.

CAELLI, K.; RAY, L.; MILL, J. ‘Clear as mud’: toward greater clarity in generic qualitative research. **International Journal of Qualitative Methods**, 2003. Article 1. Retrieved. Disponível em: http://www.ualberta.ca/~iiqm/backissues/2_2/html/caellietal.htm> Acesso em: 19.04. 2016.

COHEN, E. CSR for HR: A necessary partnership for advancing responsible business practices. **Greenleaf Publishing**, Sheffield, UK: 2010.

CORREIA, L. F. **Um Índice de Governança para Empresas no Brasil**. 2008. 274 f. Tese (Doutorado em Administração) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais (CEPEADFACEUFMG), Belo Horizonte, 2008.

COSBY, D.M. Sustainability program leadership for human resource development professional: a competency model, **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**, Kentucky, v.18, n.2, 2014

CRESWELL, John W. Projeto de **pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**, Porto Alegre: Artmed, 2007.

DALOZ, L. Transformative learning for bioregional citizenship. In Learning toward and ecological consciousness: Selected transformative practises, New York, NY: Palgrave MacMillian, 2004.

DOEBEL, R. Sustainability in History: On Uses and Abuses of a Concept and a Term, 2008. Disponível em http://community.eldis.org/.598db2cb/txFileDownload/f.598db2cb/n.Sustainability-Chapter_Version18_B.pdf>. Acesso em: 5. Maio. 2016

ENRIQUEZ, M.A, Trajetórias do desenvolvimento: Da ilusão do crescimento ao imperativo da sustentabilidade, **Editora Giramond**, Rio de Janeiro, 2010.

ELKINGTON, J. Cannibals with forks: The triple bottom line of twenty first 21 century business. **Capstone Publishing**, 2001.

FENWICK, T. Conceptions of critical HRD: Dilemmas for theory and practise. **Human Resource Development International Journal**, 2001.

FENWICK, T. BIEREMA, L. Corporate social responsibility: Issues for human resource development professionals. **International Journal of Training and Development**. 2008.

FLORES, J.G. Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa, Barcelona, **PPU**, 1994.

FINNIS, J. Natural law and natural rights. Oxford, **Clarendon**, 1993.

GEPHART, R. P. Qualitative Research and the Academy of Management Journal From the editors. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 454–462, 2004.

GIDDENS, A. The consequences of modernity. Stanford, CA, **Stanford University Press**, 1991.

GIDDENS, A. Beyond left and right: The future of radical politics. Stanford, CA, **Stanford University Press**, 1994.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A. B. DA; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. (Eds.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: **Saraiva**, 2006. p. 115–146.

GOLDSMITH, E. O desenvolvimento como colonialismo. In: Economia global e economia local: a controvérsia. Lisboa, **Instituto Piaget**, 1996.

JABBOUR, C. J. C.; SATURNINO, N. A.; FREITAS, W. R. S.; TEIXEIRA, A. A.; S, E. J. Organizations and the United Nations Millennium Development Goals: Evidence from some of the largest companies in Brazil. **Humanomics**, v. 28, 2012.

JABBOUR, C. J. C.; FREITAS, W.R.S; TEIXEIRA, A. A.; S, E. J. Produção Científica sobre Gestão de Recursos Humanos e Sustentabilidade: síntese e agenda de pesquisa. *Revista de Ciência da Administração*, v.10, n.2; p.97-111, 2013.

JONAS, H. Le princeps responsabilite. **Coleção Champ Essai**. Paris: Flamarion, 1979.

KAPLAN, S.; RAUH, J. Wall Street and Main Street: What contributes to the rise in the highest incomes? **NBER Working Paper**, 2009. Disponível em: <<http://www.nber.org/papers/w13270>>. Acesso em 12 mar. 2016.

KUCHINKE, P.K. 2010. Human development as a central goal for human resource development. **Human Resource Development International Journal**, 13, no. 5: 575–85.

LERÍPIO, A. A. **GAIA: um método de gerenciamento de aspectos e impactos ambientais**. Florianópolis: UFSC, 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

LUCENA, E. **A Natureza da aprendizagem de gerentes-proprietários do setor de varejo**

de vestuário de Florianópolis. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)– Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MALVEZZI, M. Sustentabilidade e emancipação: a gestão de pessoas na atualidade, Editora Senac, São Paulo, v.1, 2013

MANZINI, J.E. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. Departamento de Educação Especial, São Paulo, 2013.

MERRIAM. S.B. *Research in Practice: examples for discussion and analysis.* San Francisco, Jossey Bass, 2002.

MITCHELL, G. Problems and fundamentals of sustainable development indicators. *Sustainable Development*, v. 4, n. 1, p. 1-11, 1996.

MORAES, L. V. de S. de; SILVA, M. A. da; CUNHA, C. J. C. A. Aprendizagem gerencial: teoria e prática. *RAE Eletrônica*, v. 3, n. 1, p. 1-21, 2004.

OLIVEIRA, J. A. P. *Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social.* Rio de Janeiro, Elsevier, 2008.

PIRES, F.M. **Integração entre Gestão de Pessoas e estratégia de sustentabilidade: evidências em organizações contemporâneas.** 248 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2011.

PLESS, N.M, MAAK, T., STAHL, G. K. Promoting Corporate Social Responsibility and Sustainable Development through management development: what can be learned from international service learning programs?. **Human Resource Management Journal**, New York, 2012.

PORTER, M. *Competição.* Rio de Janeiro: **Elsevier**, 2009.

QUIROGA. R. Indicadores de sostenibilidad ambiental y de desarrollo sostenible: estado del arte y perspectivas. Santiago de Chile: CEPAL, 2001. 116p. Disponível em: <<http://www.uv.mx/mie/files/2012/10/SESSION-7-Quiroga-Indics-Sost-Amb-y-DS-CEPAL-16.pdf>>. Acesso em: 7 abr. 2016.

RUSS, E.S. Human resource and sustainability: beyond sustainable organizations, **Human Resource Development International Journal**, v.15, n.4

SACHS, I. *Caminhos para o desenvolvimento sustentável.* Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SEN, A. WOLFENSOHN, J. D. "Development: a coin with two sides", **The Hindu**, 1999, Disponível em: www.hinduonline.today/stories05062528.htm, Acesso: 20.05.2016

SEN, A.K, *Desenvolvimento como liberdade.* **Editora Companhia das Letras**, São Paulo, 2000.

SILVA, M. E. et al. O desempenho empresarial como reflexo de uma mudança organizacional: a análise de um grupo de empreendimentos no estado da Paraíba. **REUNA**, v. 15, n. 1, 2010

SÖDERBAUM, P. Understanding Sustainability Economics: towards pluralism in

Economics. London: **Earthscan**, 2008

STIGLITZ, J. More Instruments and Broader Goals: Moving Toward the Post-Washington Consensus, The 1996 **WIDER Annual Lecture**, Helsinki, Finland, 1998.

VASCONCELOS, S.S, Educação Gerencial para atuação em ambientes de negócios sustentáveis: desafios e tendências de uma escola de negócios brasileira, **Revista de Administração Mackenzie**, 2013, v,14, n.4

VEIGA, J. E. Desenvolvimento Sustentável: o desafio do século XXI. Rio de Janeiro: **Garamond**, 2005.

VAN BELLEN, H. M. Desenvolvimento sustentável: uma descrição das principais ferramentas de avaliação. **Revista Ambiente & Sociedade**, v. VII, n. 1, jan./jun., 2004.

VAN BELLEN, H. M. Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa. Rio de Janeiro: **FGV**, 2005.

VERGARA, S.C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária o possível. **Revista Administração de Empresas**, v.41, n.2, 2000.

VICENTE, A. C. V. Project Sustainability Management na construção civil: o guia PMBOK® Construction Extension e a norma LEED-NC. **Revista Mundo Project Management**. p.22-28, Out./Nov., 2010.

WORLD BANK , Development and Human Rights: The Role of the World Bank, **World Bank**, Washington, D. C.1998

APÊNDICE

Apêndice A – Matriz de Amarração

<p>Problema de Pesquisa: Qual o significado de Desenvolvimento Humano e Sustentável para os profissionais de Recursos Humanos e as ações educacionais desencadeadas a partir de suas concepções?</p>
<p>Objetivo Geral: apreender e analisar o sentido de Desenvolvimento Humano enquanto parte de um projeto orientado para o Desenvolvimento Sustentável para profissionais de Recursos Humanos e as ações educacionais empreendidas nesta direção. A intenção é discutir os limites, os avanços e as contradições contidas nos discursos e nas ações destes profissionais.</p>

Objetivos Específicos	Referencial Teórico	Roteiro de Entrevista
1. Apreender o significado de Desenvolvimento Humano para os profissionais de Recursos Humanos dessas organizações	<ul style="list-style-type: none"> • KUCHINKE (2010), VASCONCELOS E SILVA (2013) 	<ul style="list-style-type: none"> • Considerando a sua experiência profissional, o que é Desenvolvimento Humano para você? • O que é Desenvolvimento Humano para a organização que você trabalha? • De acordo com a sua experiência nesta organização, o que é Desenvolvimento Humano para a área de RH desta empresa? • Considerando a sua experiência profissional, o que é Desenvolvimento Sustentável para você? • O que é Desenvolvimento Sustentável para a organização que você trabalha? • De acordo com a sua experiência nesta organização, o que é Desenvolvimento Sustentável para a área de RH desta empresa?
2. Identificar e analisar a estratégia e as políticas empresariais voltadas a desenvolvimento humano nas empresas objeto de estudo	<ul style="list-style-type: none"> • CORAL (2002), FISCHER (2002) 	<ul style="list-style-type: none"> • Como você descreveria a estratégia e as políticas da empresa em relação à DH e DS? • E como você avaliaria a estratégia e as políticas da empresa em relação à DH e DS? • Você acredita que esta sua percepção é compartilhada pelos seus colegas aqui de RH? Em que sentido? • De acordo com sua experiência, o que considera ações de formação de Desenvolvimento Humano? Citar exemplos. • Nesta empresa, as ações de formação estão sob responsabilidade da área de Recursos Humanos? • Segundo sua percepção, as ações formadoras estão de acordo com as concepções de Desenvolvimento Humano? Quais são e qual o seu foco?

Objetivos Específicos	Referencial Teórico	Roteiro de Entrevista
	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • Se estão de acordo com as concepções, segundo sua opinião, como as mesmas são percebidas pelos profissionais da área de RH desta empresa?
<p>3. Identificar quais as ações de formação desencadeadas a partir das concepções de Desenvolvimento Humano, por parte dos profissionais de Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • RUSS (2012), COHEN (2010), COSBY (2011). 	<ul style="list-style-type: none"> • Quais são as ações educacionais que a área vem desenvolvendo em direção a esses ideários de DH e DS? • Você poderia descrevê-las? Dar exemplos? • Há ações educacionais nesta direção que não estão dentro da área de DRH? Se sim, quais e em que áreas? • Como você avaliaria os resultados alcançados até aqui? O que deu certo? O que não deu certo? Como e Por quê? • Qual tem sido a reação e participação das pessoas da empresa (em diferentes níveis hierárquicos) que passam por essas experiências educacionais/formativas? • Vocês têm processos formais de avaliação e acompanhamento? Se sim, quais tem sido os resultados? • O que pensam em relação ao futuro? O que pretendem desenvolver ainda e como? • Você acredita que esta sua percepção é compartilhada pelos seus colegas aqui de RH? Em que sentido?

Fonte: Elaborado pela autora