

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**INTEGRAÇÃO ENTRE GESTÃO DE PESSOAS E ESTRATÉGIA DE
SUSTENTABILIDADE: EVIDÊNCIAS EM ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS**

Fernanda Mendes Pires

Orientador: Prof. Dr. André Luiz Fischer

SÃO PAULO

2011

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

FERNANDA MENDES PIRES

**INTEGRAÇÃO ENTRE GESTÃO DE PESSOAS E ESTRATÉGIA DE
SUSTENTABILIDADE: EVIDÊNCIAS EM ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. André Luiz Fischer

Versão Original

SÃO PAULO

2011

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Pires, Fernanda Mendes

Integração entre gestão de pessoas e estratégia de sustentabilidade:
evidências em organizações contemporâneas / Fernanda Mendes Pires.

-- São Paulo, 2011.

240 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2011.

Orientador: André Luiz Fischer.

1. Política de recursos humanos 2. Estratégia organizacional 3. Sustentabilidade I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

**À minha mãe, ao meu pai e ao Rodrigo.
Meus eternos amigos e amores!**

AGRADECIMENTOS

Eu não tinha ideia, mas descobri, aos poucos, o turbilhão de emoção e pressão que é fazer um mestrado. Por isso ao escrever esta parte da dissertação, neste momento, vejo um filme, desde a preparação para seleção até o momento da impressão do trabalho, passando pela minha cabeça. São tantas as pessoas que contribuíram nesta caminhada que as palavras não serão suficientes para agradecer todo o apoio que recebi. Foram três anos muito ricos de aprendizado e crescimento, que só poderiam ser como foram pelos que estiveram ao meu lado. Além dos agradecimentos, considerem também minhas desculpas: pela ausência que esse caminho traz.

Agradeço inicialmente a acolhida da FEA, que recebeu uma aluna do Espírito Santo, que pouco de USP conhecia e se encantou desde a primeira visita na entrevista. Ao meu orientador, Prof. André, que a cada dia de convívio me ensinou como é ser um professor de coração. Todas as aulas, conversas, revisões, rabiscos e orientações me fizeram crescer muito. Espero que eu ainda tenha muito a aprender com ele. À Regina, pela amizade, parceria no trabalho e compreensão da ansiedade de uma mestranda. Ao Wilson, colega de trabalho e grande conselheiro. À Elza, minha chefinha da equipe das Melhores, e a todos que dividiram comigo o dia a dia na Pesquisa. À Angela, que conheci no ambiente de trabalho e se mostrou uma verdadeira amiga. À Sandrinha, com quem dividi minhas angústias de mestranda. Às amigas Elaíse, Vilma, Roberta e equipe do PROGEP, pelos papos, risadas e desabafos. Aos professores Lindolfo e Graziella pelo cuidado na análise do meu trabalho na qualificação e ao aprendizado proporcionado. Ao Prof. Joel e demais professores da FEA, por se dedicarem ao nosso crescimento. Ao CNPq pelo apoio financeiro à minha pesquisa. Aos meus entrevistados e a outros profissionais que me ajudaram no encaminhamento da pesquisa de campo, obrigada pela parceria na construção dos resultados deste estudo. Aos meus amigos e família, que, cada um ao seu modo, apoiaram a conclusão do mestrado. Obrigada pela paciência de não me ter por perto, devido à distância e à falta de tempo mesmo. Agradeço ao Rodrigo, que se confirma a cada dia meu grande amor, pelo companheirismo e compreensão deste momento na minha vida. Por aceitar os percalços de conviver (e casar!) com uma mestranda e incentivar-me a seguir em frente. E, por falar em incentivo, aos meus pais, meus grandes mestres e os verdadeiros incentivadores de toda minha vida, a quem devo minha felicidade e as minhas conquistas. Mãe, pai e Rodrigo, obrigada por escutarem meus desabafos, choros e reclamações e celebrarem comigo minhas vitórias. Por vocês é que tenho hoje esta conquista!

RESUMO

O dilema do crescimento diante de uma economia baseada no consumo e os constantes questionamentos sociais em relação ao futuro da sociedade são fatores que determinam o movimento do desenvolvimento sustentável. O crescimento da discussão desse conceito impulsiona as organizações a refletirem sobre a sua forma de gestão e a questionarem-na. Em um ambiente de contínuas mudanças, a sustentabilidade tem se tornado, cada dia mais, pauta para a gestão das empresas privadas. Diante desse movimento organizacional, a presente dissertação considerou relevante investigar de que maneira a gestão de pessoas tem incorporado mudanças significativas em virtude de a empresa adotar uma estratégia de negócios que prioriza a sustentabilidade, apresentando esse questionamento como objetivo central do estudo. Do ponto de vista metodológico, esta investigação apresenta uma abordagem qualitativa, adota múltiplos estudos de caso como estratégia de pesquisa e análise de conteúdo. Investigaram-se cinco organizações situadas no Brasil e reconhecidas pelo *Guia Exame de Sustentabilidade* – Amanco, CPFL Energia, Europa, Natura e Promon. Os principais resultados deste estudo evidenciam uma coerência interna entre motivo de integração da sustentabilidade, significado do conceito na estratégia empresarial e forma como a gestão de pessoas o integra em seu sistema. A área de recursos humanos mostrou-se como relevante parceira para a mudança estratégica das empresas rumo à sustentabilidade. De maneira a suportar suas contribuições nesta transformação organizacional, observaram-se também significativas mudanças em suas políticas e práticas que podem influenciar o comportamento dos empregados e orientá-los em direção ao intento estratégico. Por fim, identificou-se um modelo de referência para integração da gestão de pessoas à sustentabilidade como uma das contribuições desta dissertação à teoria e à prática profissional.

Palavras chave: gestão de pessoas, gestão estratégica de pessoas, políticas e práticas de recursos humanos e sustentabilidade.

ABSTRACT

The dilemma regarding the growth of an economy based on consumption and the constant social concerns about the future of society are factors that define the movement of sustainable development. The increase of this concept's discussion pushes companies to reflect on their management style and express their concerns. In an environment of continuous changes, sustainability has increasingly become an agenda for private companies' management. Based on this organizational phenomenon, this thesis considered relevant to investigate how Human Resource Management has incorporated significant changes by adopting a business strategy focused on sustainability, and presenting this concern is the main objective of the study. From the methodological perspective, this research presents a qualitative approach, embraces multiple case studies as research strategy and content analysis. Five organizations located in Brazil and recognized by Exame's Sustainability Guide – Amanco, CPFL Energia, Europa, Natura and Promon – were studied. . This study's main results show an internal coherence among the subject of sustainability integration, the concept meaning in business strategy and how People Management integrates it into their system. The Human Resources department presented as a relevant partner for corporate strategic change towards sustainability. In order to support Human Resources contributions to this organizational transformation, one also observed significant changes in its policies and practices which could influence employees' behaviour and guide them towards the strategic goal. Moreover, a reference model was identified to integrate People Management to sustainability as one of this thesis' main contributions to theory and professional practice.

Keywords: *People Management, Strategic People Management, Human Resources policies and practices and sustainability.*

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	3
LISTA DE FIGURAS	5
1 INTRODUÇÃO	7
2 OBJETIVOS E JUSTIFICATIVAS	13
3 REFERENCIAL TEÓRICO	15
3.1 Desenvolvimento Sustentável	16
3.1.1 Sustentabilidade nas Organizações.....	18
3.1.2 Sustentabilidade na Estratégia Organizacional	21
3.2 Gestão de Pessoas	29
3.2.1 Sistemas e Modelos de Gestão de Pessoas	31
3.2.2 Gestão Estratégica de Pessoas	34
3.2.3 Diferentes Perspectivas da Gestão Estratégica de Pessoas.....	38
3.3 A Integração entre Gestão de Pessoas e Sustentabilidade	42
3.3.1 O Papel da Área de Gestão de Pessoas como Agente de Mudança Estratégica e suas Contribuições para a Sustentabilidade.....	48
3.3.2 A Integração da Sustentabilidade na Estratégia, nas Políticas e Práticas da Gestão de Pessoas	50
3.3.3 O Papel da Gestão de Pessoas na Disseminação de Valores voltados para a Sustentabilidade.....	53
3.3.4 O Papel dos Líderes rumo à Sustentabilidade	54
3.4 Síntese do Referencial Teórico	56
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	61
4.1 Posição Filosófica	61
4.2 Abordagem Qualitativa da Pesquisa	63
4.3 Estratégia de Pesquisa.....	65
4.4 Seleção da Amostra de Casos	66
4.5 Instrumentos e Coleta de Dados.....	68
4.6 Análise e Interpretação dos Dados	74
4.7 Validação e Confiabilidade da Pesquisa	77
5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	81
5.1 Caso Natura.....	83

5.1.1	Sustentabilidade na Natura	90
5.1.2	Gestão de Pessoas na Natura	94
5.1.2.1	As políticas e práticas de RH integradas à sustentabilidade.....	97
5.2	Caso CPFL Energia.....	116
5.2.1	Sustentabilidade na CPFL	122
5.2.2	Gestão de Pessoas na CPFL	127
5.2.2.1	As políticas e as práticas de RH integradas à sustentabilidade	130
5.3	Caso Promon	140
5.3.1	Sustentabilidade na Promon	144
5.3.2	Gestão de Pessoas na Promon	147
5.3.2.1	As políticas e práticas de RH integradas à sustentabilidade.....	150
5.4	Caso Europa	158
5.4.1	Sustentabilidade na Europa	160
5.4.2	Gestão de Pessoas na Europa	165
5.4.2.1	As políticas e práticas de RH integradas à sustentabilidade.....	168
5.5	Caso Amanco	174
5.5.1	Sustentabilidade na Amanco	177
5.5.2	Gestão de Pessoas na Amanco	182
5.5.2.1	As políticas e as práticas de RH integradas à sustentabilidade	185
6	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	195
6.1	Caracterização Geral das Empresas	195
6.2	A Integração da Sustentabilidade à Gestão do Negócio	197
6.3	A Integração da Sustentabilidade e da Gestão de Pessoas	202
6.4	Modelo de Referência: Integração da Sustentabilidade aos Sistemas de Gestão de Pessoas	216
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	221
	REFERÊNCIAS	227
	APÊNDICES	237

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Sistematização dos Artigos de Gestão de Pessoas e Sustentabilidade.....	45
Quadro 2 - Sistematização de Autores por Categoria	47
Quadro 3 - Envolvimento da Sustentabilidade nos Processos de Gestão de Pessoas	49
Quadro 4 - Práticas Não Sustentáveis <i>versus</i> Práticas Sustentáveis de RH.....	54
Quadro 5 - Definições Operacionais da Pesquisa	59
Quadro 6 - Características Básicas dos Paradigmas Positivista e Fenomenológico	62
Quadro 7 - Caracterização do Grupo da População da Pesquisa	67
Quadro 8 - Evidências dos Casos	71
Quadro 9 - Critérios de Validade e Confiabilidade.....	77
Quadro 10 - Atividades para Validade e Confiabilidade do Estudo	78
Quadro 11 - Decisões Metodológicas do Estudo	79
Quadro 12 - Objetivos de Pesquisa Integrados à Coleta de Dados	80
Quadro 13 - Evidências do Caso Natura	83
Quadro 14 - Declarações Empresa Natura	86
Quadro 15 - Direcionadores da Cultura Natura.....	87
Quadro 16 - Integração do Sistema de Gestão de Pessoas e Sustentabilidade na Natura	99
Quadro 17 - Principais Objetivos do PGD da Natura	106
Quadro 18 - Comportamentos da Dimensão Sustentabilidade.....	108
Quadro 19 - Síntese do Caso Natura	114
Quadro 20 - Evidências do Caso CPFL Energia	116
Quadro 21 - Declarações CPFL Energia	118
Quadro 22 - Integração do Sistema de Gestão de Pessoas e Sustentabilidade na CPFL	131
Quadro 23 - Competências Individuais: Compromisso com a Sustentabilidade	133
Quadro 24 - Cursos que Atendem à Competência Compromisso com a Sustentabilidade....	136
Quadro 25 - Síntese do Caso CPFL Energia	138
Quadro 26 - Evidências do Caso Promon	140
Quadro 27 - Princípios da Carta de Campos do Jordão	142
Quadro 28 - Declarações Promon	142
Quadro 29 - Integração do Sistema de Gestão de Pessoas e Sustentabilidade na Promon	151
Quadro 30 - Comportamentos da Dimensão Sustentabilidade.....	153
Quadro 31 - Variáveis Socioambientais da Pesquisa de Clima da Promon	155

Quadro 32 - Síntese do Caso Promon	157
Quadro 33 - Evidências do Caso Europa.....	158
Quadro 34 - Declarações Europa.....	159
Quadro 35 - Integração do Sistema de Gestão de Pessoas e Sustentabilidade.....	168
Quadro 36 - Questões da Pesquisa de Engajamento Relacionadas à Sustentabilidade.....	170
Quadro 37 - Síntese do Caso Europa	172
Quadro 38 - Evidências do Caso Amanco.....	174
Quadro 39 - Declarações Públicas Mexichem	176
Quadro 40 - Declarações Mexichem.....	176
Quadro 41 - Integração do Sistema de Gestão de Pessoas e Sustentabilidade na Amanco ...	186
Quadro 42 - Síntese do Caso Amanco	192
Quadro 43 - Caracterização dos Casos Estudados	195
Quadro 44 - A Integração da Sustentabilidade na Gestão do Negócio	197
Quadro 45 - O Papel dos Líderes: Casos Estudados	202
Quadro 46 - O Papel da Gestão de Pessoas na Capacitação e Desenvolvimento dos Líderes	203
Quadro 47 - O Papel da Gestão de Pessoas na Disseminação de Valores Voltados para a Sustentabilidade: Casos Estudados.....	205
Quadro 48 - O Papel da Área de Gestão de Pessoas como Agente de Mudança Estratégica e suas Contribuições para a Sustentabilidade: Casos Estudados.....	206
Quadro 49 – Ulrich e o Papel da Área de Gestão de Pessoas Rumo à Sustentabilidade: Casos Estudados.....	207
Quadro 50 - A Integração da Sustentabilidade nas Políticas e Práticas de RH: Casos Estudados.....	209
Quadro 51 - Estratégia e Planejamento de RH Integrados à Sustentabilidade.....	210
Quadro 52 – Políticas e Práticas de Atração, Recrutamento, Seleção e Integração de Novos Empregados: Relação com a Sustentabilidade	211
Quadro 53 - Políticas e Práticas de Avaliação, Treinamento, Carreira e Sucessão: Integração com a Sustentabilidade	213
Quadro 54 - Políticas e Práticas de Remuneração, Benefícios e Clima Organizacional: Integração com a Sustentabilidade	214
Quadro 55 - Políticas e Práticas de Diversidade e Comunicação Interna: Integração com a Sustentabilidade.....	216

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura de Referência do Estudo	15
Figura 2 - Cinco Estágios e Vetores Emergentes	22
Figura 3 - Estrutura do Valor Sustentável e Jargões da Estratégia	23
Figura 4 - O Papel das Práticas de Gestão de Pessoas no Esforço pela Sustentabilidade	51
Figura 5 - Sistema de Gestão Natura.....	88
Figura 6 - Matriz de Materialidade da Natura.....	91
Figura 7 - Gráfico de Eventos – Instrumento de Atração da Natura.....	100
Figura 8 - Macroetapas do PGD.....	105
Figura 9 - Matriz de Avaliação de Desempenho.....	107
Figura 10 - Incorporação da Sustentabilidade no Planejamento Estratégico do Grupo CPFL	120
Figura 11 - Modelo de Competências x Planejamento Empresarial	121
Figura 12 - Modelo de Competências e Gestão de Pessoas	132
Figura 13 - Atributo da Liderança x Competências x Princípios	134
Figura 14 - Perspectivas Estratégicas da Promon	143
Figura 15 - Peça da Campanha Interna do Dia Mundial da Água.....	189
Figura 16 - Peça da Campanha Interna sobre Deficiência Física.....	189
Figura 17 - Estágios da Trajetória de Integração da Sustentabilidade nos Casos Estudados.	201
Figura 18 - Modelo de Referência: Integração entre a Sustentabilidade e a Gestão de Pessoas	217
Figura 19 – Modelo de Referência: As Quatro Dimensões de Atuação da Gestão de Pessoas Rumo à Sustentabilidade	218
Figura 20 - Modelo de Referência: Mudanças nas Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas Integradas à Sustentabilidade	219

1 INTRODUÇÃO

As noções de progresso social, sucesso empresarial e conquista pessoal são hoje objeto de debate e questionamento. As constantes e velozes mudanças na sociedade, na economia e no planeta traduzem o recente movimento social que está relacionado ao desenvolvimento sustentável.

Segundo Barbieri *et al* (2010), esse movimento social parece um dos mais importantes do início deste século e milênio. O tema tem penetrado na consciência coletiva com uma velocidade surpreendente (VEIGA, 2010) e o que antes não estava na pauta dos governos, das empresas, das escolas, da imprensa e das conversas informais, ganha espaço pela necessidade e urgência com que suscita ser tratado.

Não há como escapar do dilema do crescimento. Segundo Veiga (2010), o debate deste movimento social relacionado ao desenvolvimento sustentável exige um rompimento com a mentalidade da macroeconomia vigente, a compreensão dos limites naturais frente às atividades econômicas e o fim da lógica social ancorada no aumento e dependência do consumo. Nesse sentido, o próprio autor admite que mudanças dessa natureza infelizmente não ocorrem no tempo necessário para conter, por exemplo, o aquecimento global e conclui que o movimento do desenvolvimento sustentável requer mais uma revolução do que uma reforma social.

Em meio a todas as incertezas desse contexto social, para Senge *et al* (2009), três ideias são norteadoras no que tange à sustentabilidade: nenhum caminho para o futuro ignora as necessidades das próximas gerações; todas as mudanças reais fundamentam-se em novas maneiras de pensar e perceber o mundo; por fim, as instituições importam nesse movimento.

Há uma importante influência e relevância das organizações privadas sobre o desenvolvimento sustentável. A globalização, as fusões e as parcerias têm alavancado receitas financeiras que, em determinados casos, tornam-se maiores que o Produto Interno Bruto – PIB – de muitos países. Segundo Oliveira (2008), Wal-Mart e Shell apresentam receitas que ultrapassaram, em 2005, o PIB de países como Portugal e Grécia. No Brasil, Vale e Petrobras,

separadas, superam o PIB de vários estados brasileiros. O volume de produção dessas organizações, bem como o impacto de suas decisões e ações em preços, incentivo ao consumo e acessibilidade de produtos, entre outros, mostram a influência das organizações também na esfera social e ambiental. Segundo o autor, “[...] é inegável o poder econômico das empresas, maior do que de 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). Compreende-se aqui a constante interação entre empresas e sociedade, sendo uma diretamente dependente da outra para que busquem ser sustentáveis, ou mesmo duradouras.

Dessa forma, diante desse movimento social, a sustentabilidade parece ser um conceito a ser considerado pela gestão das organizações. No entanto, como se trata de um diálogo recente, pouco a pouco, as empresas começam a identificar o impacto do conceito em suas realidades. O envolvimento das empresas com a sustentabilidade pode iniciar-se de diferentes maneiras, a depender de inúmeros fatores relacionados a seu modelo de negócio e aos grupos com os quais se relaciona. Acionistas, fundadores, empregados, comunidade do entorno e mercado podem tornar-se grupos motivadores da inclusão deste tema na pauta da gestão empresarial.

Senge *et al* (2009) comentam que a sustentabilidade implica uma mudança na forma de pensar e perceber o mundo, assim também deve ser a incorporação do conceito pelas organizações. À medida que surgem novas demandas, critérios de avaliação e outros fatores a serem considerados na tomada de decisão, o processo de incorporação da sustentabilidade pode tornar-se um gatilho para o início daquilo que Rosa Fischer (2002) considera uma das características marcantes da empresa contemporânea: a transformação organizacional, processo que está intimamente relacionado à revolução social citada por Veiga (2010).

A partir da década de 1970, as organizações empresariais, impulsionadas por mudanças de natureza social, econômica e política no mundo, foram forçadas a rever seus modelos de gestão e, por consequência, os paradigmas que os sustentavam. Para Fischer (R. M., 2002), atualmente as empresas vivem o paradigma da transformação, em que as mudanças tornam-se inerentes à dinâmica das organizações, pressupondo uma permanente busca pelo aperfeiçoamento dos sistemas, políticas, práticas e processos de gestão.

Muitas vezes, as mudanças empreendidas na gestão fazem jus às mudanças do contexto. Segundo Oliveira (2010), quando há uma alteração no contexto, a racionalidade organizacional não atende ao novo estado e, por isso, há a necessidade da mudança. Para o autor, trata-se de “uma grande quantidade de fatores que direta ou indiretamente fazem parte da nossa organização e precisam ser revistos e modificados, substituídos ou simplesmente eliminados [...]” (OLIVEIRA, 2010, p. 106).

Vale comentar que, diante desse ambiente de mudanças contínuas e na busca pela adaptação aos novos contextos, a aprendizagem organizacional torna-se intrínseca a esses processos. De acordo com Mohrman e Mohrman Jr. (1995, p. 74), uma forma de aprendizado para as empresas é aquela que “orienta o redesenho de organizações e de subsistemas organizacionais para desempenhar novas estratégias e/ou enquadrar novos valores e melhorar, significativamente, o desempenho organizacional”. Diante desse tipo de aprendizado, os autores afirmam que uma mudança organizacional inclui alterações substanciais também nos papéis que as pessoas devem desempenhar e na visão global que governa o comportamento da organização.

Nesse sentido, as abordagens de transformação organizacional apresentadas por Fischer (R. M., 2002) e por Oliveira (2010) e a aprendizagem organizacional de Mohrman e Mohrman Jr. (1995) apenas se efetivam com o envolvimento das pessoas. O redesenho das organizações mostra-se coerente ao novo contexto de sustentabilidade, com isso entende-se que a proposta de incorporação do movimento social do desenvolvimento sustentável nas empresas implica mudanças na gestão e também o envolvimento das pessoas para sua efetividade.

Seguindo essa lógica, parece razoável supor que as políticas e práticas de gestão de pessoas terão um importante papel em um processo de transformação organizacional direcionado para a sustentabilidade. Estudos internacionais, como os de Legge (2005), Ulrich (2000) e Boxall e Purcell (2008) discutem o papel de recursos humanos e as mudanças estratégicas das organizações. Diante desse desafio, a gestão de pessoas deve alinhar suas políticas e práticas de forma coerente aos objetivos empresariais. Considerando a sustentabilidade como um fator do contexto social que tem interferido na estratégia dos negócios, ela deveria, de alguma maneira, manifestar-se no sistema de gestão de pessoas.

Apesar da crescente preocupação com a incorporação do desenvolvimento sustentável nas organizações, é reduzido o número de publicações acadêmicas que analisa esse processo da perspectiva de Recursos Humanos. O tema parece ter despertado maior interesse recentemente. Na revisão bibliográfica realizada para este estudo identificou-se que importantes periódicos internacionais como *Management Revue*, *Human Resource Management* e *German Journal of Human Resource*¹, realizaram, em 2010, chamadas de artigos sobre o tema para publicações de edições especiais.

Grande parte dos problemas de pesquisa propostos por esses *journals* está voltada para a atuação estratégica e para a prática da área de gestão de pessoas. Afinal, como a área adaptará seus sistemas a fim de contribuir com a sustentabilidade de uma empresa? Qual será o novo papel da gestão de pessoas? Quais os novos perfis de profissionais desejados? Além dessas questões, aparece uma visão mais crítica que questiona a ambiguidade da atuação da área frente a interesses, por vezes conflitantes, dos acionistas, dos empregados e da própria sociedade.

Com vistas a contribuir com essa linha temática, este estudo **investiga de que maneira a gestão de pessoas tem incorporado mudanças significativas em virtude de a empresa adotar uma estratégia de negócios que prioriza a sustentabilidade**. A presente dissertação está organizada em cinco seções cujo conteúdo se descreve a seguir.

Inicialmente, nesta introdução buscou-se contextualizar o tema demonstrando como o desenvolvimento sustentável vem provocando transformações nos contextos social e organizacional. A segunda seção aponta o objetivo do estudo e sua justificativa como contribuição teórica e prática.

Na seção seguinte, o referencial teórico será apresentado. Discutem-se, inicialmente, os conceitos de desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade, e, em seguida, gestão de pessoas, sistemas e modelos, sua atuação estratégica e perspectivas, assim como os desafios de um posicionamento estratégico e alinhamento do sistema de recursos humanos. Este tópico também apresenta a integração da temática da sustentabilidade à gestão de pessoas. Para elaboração dessa discussão, um levantamento bibliográfico foi realizado com o intuito de

¹ No apêndice 01 encontram-se as sugestões de problemas de pesquisas destes números especiais.

reconhecer os artigos publicados pela literatura recente que abordam de maneira conjunta os dois temas.

A quarta seção apresenta os procedimentos metodológicos, incluindo a posição filosófica, abordagem e estratégia de pesquisa, seleção e amostra dos casos, instrumentos de coleta, análise e interpretações dos resultados deste estudo.

A apresentação dos resultados, na quinta seção, adota a apresentação individual de cada caso, com um relato geral a respeito da organização, seguido de uma abordagem focada na sustentabilidade e depois em gestão de pessoas. A discussão dos resultados gerais de todos os casos encontra-se na sexta seção. E, por fim, a sétima seção apresenta as considerações finais deste estudo.

2 OBJETIVOS E JUSTIFICATIVAS

Como objetivo geral da pesquisa, pretende-se **analisar se ocorrem mudanças significativas na gestão de pessoas das empresas que incorporam a sustentabilidade em sua orientação estratégica**. Em caso positivo, pretende-se também conhecer quais são as mudanças que ocorrem no sistema de gestão de pessoas em função de seu alinhamento às diretrizes organizacionais voltadas para a sustentabilidade.

Especificamente, objetiva-se com o estudo:

- a) compreender o processo de integração da sustentabilidade nos objetivos estratégicos da empresa;
- b) identificar o papel e a contribuição da área de gestão de pessoas para que a empresa adote uma diretriz estratégica de sustentabilidade;
- c) constatar as mudanças que ocorreram no sistema de gestão de pessoas (estratégia, políticas e práticas) decorrentes da adoção de uma diretriz estratégica pautada pela sustentabilidade;
- d) identificar desafios e peculiaridades decorrentes da integração da gestão de pessoas à diretriz estratégica de sustentabilidade organizacional.

Propõe-se responder ao fim da pesquisa o seguinte questionamento: **Em que medida a gestão de pessoas tem incorporado mudanças significativas em virtude de a empresa adotar uma estratégia de negócios que prioriza a sustentabilidade?**

Segundo Selltiz *et al* (1974), algumas condições auxiliam a formulação de problemas significativos por parte dos pesquisadores: observação sistemática do objeto, estudo da literatura existente e discussão com pessoas com experiência no campo de estudo. A proposição deste problema de pesquisa buscou seguir as orientações expostas.

Como já abordado na introdução, e o será ao longo do capítulo de referencial teórico, a integração da gestão de pessoas à sustentabilidade é recente na literatura. Segundo os estudos internacionais, o tema é emergente e ainda demanda empenho dos pesquisadores para sua

consolidação. Confirma-se como uma preocupação latente da academia, que se verifica pelas chamadas a edições especiais em periódicos internacionais no ano de 2010, fato que explicita o esforço dos pesquisadores e *journals* na busca da concretização da temática de pesquisa.

Além disso, as revistas de negócio apontam ações realizadas em determinadas empresas brasileiras que demonstram a integração da sustentabilidade à gestão de pessoas o que, segundo o levantamento bibliográfico, ainda não está ratificado pela pesquisa acadêmica, constatação que incentivou a proposta deste estudo.

Assim, a discussão integrada dos dois temas, contemplada neste trabalho, pode contribuir para o enriquecimento de cada uma das linhas teóricas: sustentabilidade e gestão de pessoas. Além disso, esta pesquisa realiza uma investigação empírica em organizações atuantes no Brasil. Estudos dessa natureza não foram constatados no levantamento bibliográfico inicial, o que indica que este trabalho possibilitará o conhecimento e a divulgação de experiências locais.

Outro aporte pretendido por este estudo está relacionado à ordem prática desta discussão. Espera-se que, por meio desta pesquisa, as organizações e profissionais da área de gestão de pessoas e sustentabilidade reconheçam nas iniciativas investigadas exemplos de atuação e de formas de integrar os objetivos estratégicos aos objetivos da área em suas políticas e práticas.

Os casos de estudo pretendem representar fontes de aprendizado e de experiência que contribuirão para a consolidação da temática na academia e também nas empresas, mostrando formas de tornar integrante a sustentabilidade ao dia a dia da organização e dos empregados.

A escolha pelas organizações privadas como foco de estudo justifica-se pela grande influência e mobilização destas no contexto social e ambiental. Alguns autores consideram que elas hoje representam uma força econômica maior que os próprios governos e têm se envolvido de forma crescente na discussão e busca pela sustentabilidade. Além disso, as organizações privadas têm maior flexibilidade legal e trâmites menos burocráticos que as públicas ao proporem novas políticas e práticas de gestão de pessoas. Estes são alguns dos fatores que despertam a escolha do grupo de organizações privadas no Brasil, as quais poderão proporcionar maior aprendizado e inovação sobre o tema de pesquisa.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção apresenta-se o referencial teórico que subsidia o estudo e, em particular, a investigação empírica realizada. Por ser uma pesquisa que envolve duas diferentes abordagens teóricas, para melhor compreensão do problema de pesquisa, cada uma delas será tratada em separado e, por fim, serão realizadas uma integração dos temas e a discussão da literatura específica.

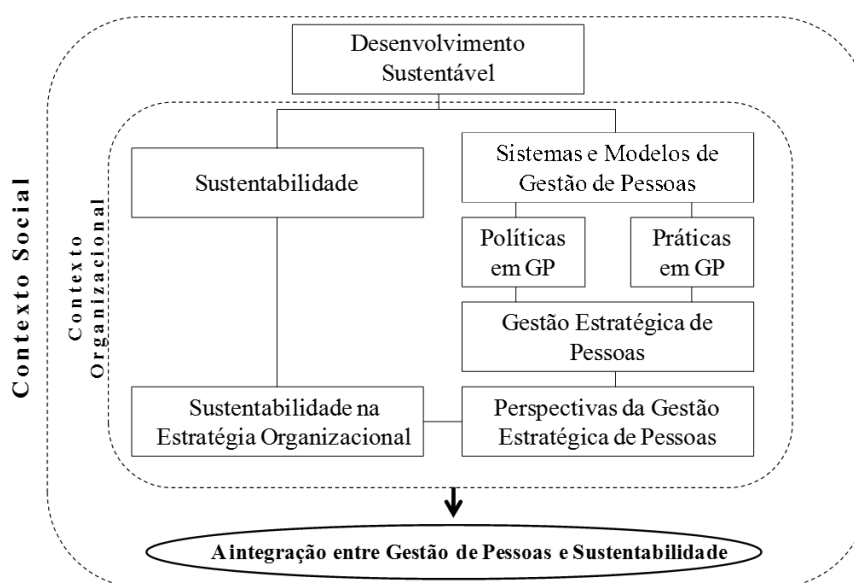


Figura 1 - Estrutura de Referência do Estudo

FONTE: Elaborado pela autora.

Como se observa na Figura 1, os dois conceitos articuladores desta pesquisa são sustentabilidade e gestão de pessoas. O desenvolvimento sustentável pode ser tratado numa perspectiva macro como uma questão social contemporânea. O contexto organizacional é integrado a essa realidade social e composto por instituições em geral. Com ênfase na gestão empresarial, um conceito teórico relevante é a integração da sustentabilidade à estratégia organizacional. Nessa perspectiva, os sistemas e modelos de recursos humanos aportam o potencial estratégico dessa gestão. A integração das frentes teóricas está presente ao fim deste referencial com uma literatura que possibilitou a identificação das preocupações prementes dos autores. Neste estudo, a abordagem restringiu-se às empresas, mantendo a visão macro apenas como contexto.

3.1 Desenvolvimento Sustentável

O desenvolvimento sustentável é um tema recente para a sociedade, para as empresas e para a literatura. Inicialmente, as grandes fábricas, as populações aglomeradas nos centros urbanos e a poluição do ar, terra e água representavam consequências inevitáveis da evolução econômica e social e eram consideradas como sinais positivos do progresso. Contudo, aos poucos, percebeu-se que esses sinais traziam consigo uma forma desorganizada de crescimento, uma violação na qualidade de vida da população tanto na esfera social quanto ambiental. Alertada pela ausência dos cantos dos pássaros, já em 1962, Rachel Carson escreveu o livro intitulado *Primavera Silenciosa*, em que questiona os problemas ambientais surgidos na era pós-industrial. Assim como para Carson também para o senso comum, a partir dessa época, o crescimento econômico passa a ser visto como um vilão (OLIVEIRA, 2008).

Em 1987, a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, formada por representantes de vários países, divulgou o Relatório de Brundtland, conhecido como *Nosso Futuro Comum*. O relatório trouxe um conceito até hoje utilizado que considera o desenvolvimento sustentável “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades” (CMMAD, 1991, p. 46). O conceito busca conciliar o crescimento econômico e o desenvolvimento social com a preservação ambiental.

Veiga (2010) comenta que o adjetivo “sustentável” passou a ser vinculado ao substantivo “desenvolvimento” para salientar a conciliação entre as aspirações da espécie humana e a necessidade de conservar os ecossistemas que possibilitam sua própria existência. Para o autor, foi a consciência da sociedade sobre “o possível encurtamento da presença da própria espécie humana neste planeta” (p. 39) que impulsionou a criação e o uso da expressão “desenvolvimento sustentável”. Nesse aspecto, o relatório *Nosso Futuro Comum* representa a formalização dessa preocupação e o início de um movimento em busca desse desenvolvimento social.

Apesar de o conceito de desenvolvimento sustentável do Relatório de Brundtland ser uma referência no tema, segundo Gladwin, Kennelly e Krause (1995), ele não apresenta uma operacionalização clara e, por isso, definições alternativas têm sido propostas. Esses autores

realizaram um apanhado a respeito e apontam uma nova perspectiva para observar o desenvolvimento sustentável: a busca do desenvolvimento humano com base na inclusão, conectividade, equidade, prudência e segurança.

Inclusão implica o desenvolvimento humano ao longo do tempo e do espaço. Conectividade implica a abrangência da interdependência ecológica, social e econômica. Equidade sugere justiça intergeracional, intrageracional e interespecies. Prudência conota responsabilidades de cuidado e prevenção: tecnológica, científica e política. Segurança estabelece exigências de proteção contra ameaças crônicas e rupturas nocivas². (GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995, p. 878).

Além dessa perspectiva, há definições que enfatizam os recursos naturais. Uma sociedade sustentável, segundo Elkington (2001), necessita atender às seguintes condições: nível de utilização dos recursos renováveis compatível às taxas de regeneração e às taxas de desenvolvimento de substitutos, e volume de emissão de poluentes não excedentes à capacidade de assimilação do meio ambiente.

Essas interpretações sugerem o fato de que se trata de um conceito amplo e complexo para a sociedade atual, fruto de um debate relativamente recente e orientado por diversas definições. Além disso, a polêmica sobre como colocar o conceito do desenvolvimento sustentável em prática está presente em muitos estudos. Trata-se de uma empreitada global e, segundo o Banco Mundial, “a realização do desenvolvimento sustentado e igualitário permanece sendo o maior desafio da raça humana”³ (WORLD BANK, 1992 *apud* GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995, p. 900).

Para Waage (2004), a sociedade, a economia e o meio ambiente são sistemas interdependentes. Nesse sentido, a discussão a respeito do desenvolvimento sustentável apresenta-se também como uma agenda para as organizações e, segundo o autor, há uma crescente conscientização de que as empresas se tornem parte dessa solução. Essa percepção tem como premissa a compreensão de que os negócios estão entrelaçados dentro de sistemas sociais e ecológicos mais amplos, dos quais são totalmente dependentes. Se um aspecto for comprometido, a estabilidade dos outros elementos inter-relacionados estará ameaçada.

² “*Inclusiveness implies human development over time and space. Connectivity entails an embrace of ecological, social and economic interdependence. Equity suggests intergenerational, intragenerational, and interspecies fairness. Prudence connotes duties of care and prevention: technologically, scientifically, and politically. Security demands safety from chronic threats and protection from harmful disruption.*”

³ “[...] *the achievement of sustained and equitable development remains the greatest challenge facing the human race.*”

Parece evidente que as organizações empresariais não poderiam ficar de fora desse debate. Por isso, a seguir, será analisada a questão da sustentabilidade no âmbito organizacional.

3.1.1 Sustentabilidade nas Organizações

Gerações futuras, aquecimento global, inclusão, conectividade, equidade, prudência e segurança parecem ser tópicos não comumente tratados pela lógica organizacional. O desenvolvimento sustentável nas organizações, quando considerado de forma incondicional, questiona a própria existência da empresa, a distribuição da riqueza gerada, a lógica do incentivo ao consumo, suas relações com o entorno, sua forma de lidar com os empregados, o futuro da humanidade, uma vivência interdependente e inserida em sociedade. Enfim, um debate muito mais profundo do que se vê hoje em dia.

No plano das organizações, sustentabilidade, em última instância, coloca a questão da legitimidade da ação organizacional [...] questiona as condições objetivas de fazer negócios e suas consequências para o ambiente físico e a sociedade a longo prazo. Entretanto, o termo aceita particularizações sendo, assim, capaz de abrigar interesses particulares [...] (ESTEVEES, 2009, p. 90).

Esteves (2009) demonstra que no plano organizacional a sustentabilidade pode questionar, inclusive, os próprios objetivos empresariais, no entanto, para o autor, o conceito tem acolhido diferentes características. Coerente com sua complexidade e com as diferentes particularizações e interpretações concebidas pelas organizações, a literatura admite a falta de consenso para o conceito (FABER; JORNA; ENGELEN, 2005; ELKINGTON, 2001; CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008; SAVITZ; WEBER, 2007; HART, 2006). Em abordagens mais questionadoras, a discussão de sustentabilidade aparece como uma ameaça, mais assusta que mobiliza as pessoas para uma transformação (ESTEVEES, 2009). Nesse sentido, além de sua compreensão, sua incorporação ao mundo organizacional apresenta-se como um desafio.

Esteves (2009) adota a expressão de “sustentabilidade domesticada”. De acordo com o autor, essa tende ser a lógica vigente, sendo este um campo em construção, mais propenso a ser acrítico e com ações que serão acomodadas ao sistema social dominante.

Há indicativos fortes hoje de que a sustentabilidade seguirá domesticada por meio de normas, códigos de conduta, programas formais de melhoria contínua, estruturas de governança e certificações, estabelecidas com baixa participação da sociedade [...]. Não parece haver espaço –

embora até possa haver o desejo de alguns agentes sociais – para que a sustentabilidade seja tomada em seu potencial crítico [...]. (ESTEVEVES, 2009, p. 116).

O conceito do *triple bottom line* é frequentemente citado pela literatura e na linguagem empresarial sobre a gestão rumo à sustentabilidade. Em seu livro *Canibais com Garfo e Faca*, Elkington (2001) apresenta uma visão da sustentabilidade incorporada ao ambiente organizacional. Seria possível que os capitalistas utilizassem garfo e faca ao comer? Baseado nessa pergunta, que relaciona diretamente o capitalismo corporativo ao canibalismo corporativo, o autor desenvolve seu modelo de sustentabilidade. Sua intenção é fazer com que as empresas ampliem seu olhar para além da única linha final das demonstrações de resultados – o *bottom line*. Cria assim o *triple bottom line*, também conhecido como 3Ps, apontando outros dois *bottom lines* a serem observados. Para o autor, pessoas (*people*), planeta (*planet*) e lucro (*profit*) seriam os três pilares da sustentabilidade, que pode ser considerada como “o princípio que assegura que as nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais para as futuras gerações” (ELKINGTON, 2001, p. 20).

O pilar econômico já é conhecido pelas empresas, no entanto o monitoramento e o controle dos outros resultados mostram-se fundamentais para que a empresa se torne também social e ambientalmente viável no longo prazo. As organizações em busca da sustentabilidade precisam esforçar-se para gerar resultados nas três perspectivas. Para Savitz e Weber (2007), integram-se, ao *bottom line* econômico, aspectos que envolvem impactos econômicos sobre a sociedade, como a criação de empregos, distribuição de riqueza, geração de contratos locais e receita tributária, o que torna o resultado econômico também um desafio.

Norman e MacDonald (2003) afirmam que esse conceito se alastrou rapidamente pelas empresas, ongs e consultorias de gestão durante os últimos anos e está estreitamente alinhado ao velho clichê da administração moderna – só se mede o que se controla. Em sua crítica, os autores asseguram ser este um conceito retórico e “na verdade acaba por ser uma ‘boa e velha linha de fundo único mais compromissos vagos para preocupações sociais e ambientais’”⁴ (p. 255), ratificando a linha econômica como cerne da gestão. Nessa ótica, a adoção do triplo resultado não assegura o incentivo, de fato, de uma transformação

⁴ “[...] in facts turns out to be a ‘Good old-fashioned Single Bottom Line plus Vague Commitments to Social and Environmental Concerns.’”

organizacional em que se questionam seus resultados e intenções de negócios, apresentando a sustentabilidade como um conceito periférico ao objetivo empresarial.

Contudo é inegável reconhecer que o conceito do *triple bottom line* trouxe para as organizações uma forma mais palatável de tratar o conceito da sustentabilidade. Ele tem sido uma porta de entrada para essa discussão e ganha força entre autores e empresas.

Para Savitz e Weber (2007, p. 29), a união desses três pilares posiciona a sustentabilidade nas organizações como um território compartilhado, ou mesmo, um ‘ponto doce’. Isto é, “[...] o lugar em que a busca do lucro se mistura de maneira inseparável com a busca do bem comum”. Esse conceito, segundo os autores, corresponde ao significado literal do que é sustentabilidade, pois garante a visão da empresa no longo prazo, desde que baseada em princípios que fortalecerão aspectos sociais, ambientais e econômicos.

O conceito também está relacionado com a teoria dos *stakeholders*, ou seja, grupos ou pessoas que são afetadas ou afetam o negócio (FREEMAN; PHILLIPS, 2002). Os autores que defendem essa teoria apontam a ênfase que ela coloca nos públicos interessados e a conquista do relacionamento com eles para sobrevivência da empresa no mercado (CAMPBELL, 1997). Por outro lado, os críticos demonstram a dificuldade de conhecer todos os *stakeholders* relacionados ao negócio e de atender a suas expectativas (ARGENTI, 1997). De fato, os dois pontos de vistas são consistentes. No entanto, por ser um conceito recente e apesar da dificuldade de colocar-se em prática, a gestão dos *stakeholders* demonstra-se como fundamental, pois significa dizer que a empresa contemporânea procura atender aos vários públicos, o que aproxima essa discussão ao conceito de sustentabilidade empresarial e ao triplo resultado.

Assim, a sustentabilidade apresenta-se como um território compartilhado pelos interesses das empresas e de diferentes públicos. O encontro nesse território estimula as organizações a buscarem por novos produtos e serviços, novos processos, novos mercados, novos modelos de negócio, novos métodos de gestão e de comunicação de informações. Significa o repensar das estruturas de negócio, o que não acolhe mudanças superficiais, mas uma transformação organizacional (SAVITZ; WEBER, 2007).

Observa-se, portanto, que o conceito, e mesmo sua operacionalização estão em evolução porque a sociedade e seus dilemas estão e estarão em transição. Savitz e Weber (2007, p. 235) confirmam que esse modelo está em construção, pois “à medida que cada vez mais as empresas exploram suas implicações nos próprios setores e negócios e em suas conexões com as redes de *stakeholders*, desenvolvem-se novas maneiras de imaginar e criar empresas sustentáveis”.

Discutindo as diferentes definições do conceito de sustentabilidade, Veiga (2010) lembra que noções importantes “podem jamais ter definições suficientemente claras para que seu sentido venha a ser aceito por largo consenso” (2011, p. 13). Nesse sentido, para o autor, a sustentabilidade, assim com a justiça, é um valor, por isso a dificuldade de tratá-la com uma definição precisa e operacionalizá-la.

Pode-se, portanto, concluir que não há modelos prontos nem forma universal de pensar e incorporar a sustentabilidade, com isso cada organização deve buscar a maneira mais adequada a sua realidade, considerando sua estrutura e contexto.

3.1.2 Sustentabilidade na Estratégia Organizacional

Muito se debate sobre o entendimento que cada empresa pode ter sobre o conceito de sustentabilidade e os diversos caminhos pelos quais ela será incorporada, a depender das lideranças e dos modelos de negócios empresariais. Com a crescente discussão a respeito deste conceito seria a sustentabilidade mais uma nova onda empresarial?

Para Abramovay (2010, p. 270),

[...] isso seria totalmente verdadeiro se não houvesse dois limites fundamentais que colocam questões inéditas para o capitalismo contemporâneo: o primeiro é a questão social e o segundo, a relação entre a sociedade e a natureza. A capacidade das inovações tecnológicas e dos processos competitivos de enfrentarem esses dois problemas – a luta contra a miséria e a compatibilização da satisfação das necessidades com a resiliência dos ecossistemas – é uma questão crucial.

Para as organizações, outros questionamentos permanecem. A sustentabilidade é uma tendência ou um novo modelo mental? Uma forma de sobrevivência ou de diferenciação?

Uma estratégia ou ação? Uma ameaça ou oportunidade? E, enfim, uma escolha ou uma necessidade⁵?

Para Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009), ratificando a afirmação de Abramovay (2010), não há alternativa para as empresas senão aderir à sustentabilidade. No futuro apenas as organizações com objetivos sustentáveis atingirão a vantagem competitiva.

Esse é o motivo pelo qual os autores percebem um gradativo aumento do número de empresas que se envolvem com a questão da sustentabilidade, impelidas por motivos externos ou internos a elas. A partir dessa constatação, Senge *et al* (2009) procuram entender como esse processo de envolvimento ocorre e detectam cinco estágios de trajetória nesse percurso, conforme a Figura 2.

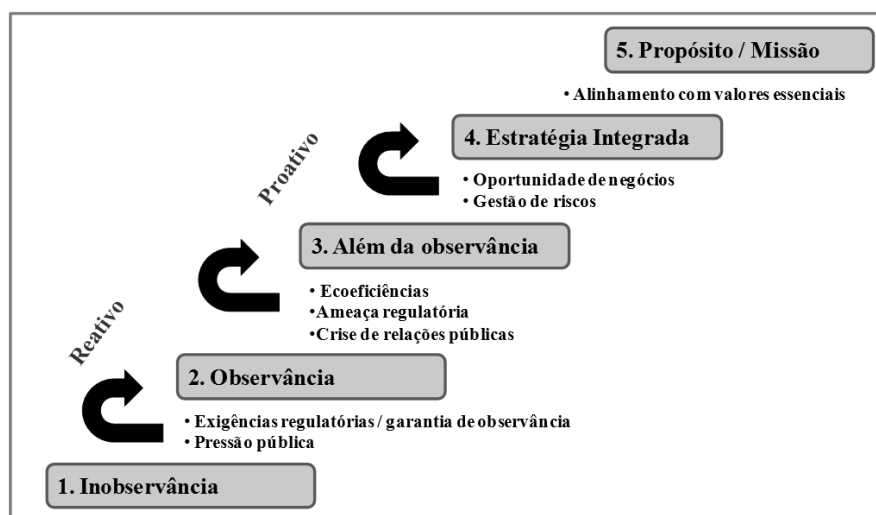


Figura 2 - Cinco Estágios e Vetores Emergentes
 FONTE: SENGE *et al*, 2009, p. 115.

Nos primeiros estágios, inobservância e observância, a empresa reage às pressões externas. Isso pode ocorrer, por exemplo, por meio de agências reguladoras, organizações não governamentais e imprensa. Nessa etapa, as empresas atêm-se ao cumprimento das obrigações legais e encaram as mudanças como dispendiosas. A evolução para o estágio 3, além da observância, mostra possibilidades para as empresas a partir de um novo posicionamento, tornando-se um impulso a um maior envolvimento com o tema. Nesse estágio, já se percebem

⁵ Dúvidas de gestores apontadas como comuns pelos palestrantes do 3º Congresso Internacional sobre Desenvolvimento Sustentável realizado nos dias 04, 05 e 06 de agosto de 2009, no Teatro TUCA da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo-SP.

ganhos sobre o investimento e um efeito que funciona como uma bola de neve, com retorno, inclusive, sobre a reputação e o valor de marca.

O salto para os demais estágios são mais significativos, pois, a partir da fase 4, a sustentabilidade integra-se a estratégias de negócio, processos e tomada de decisão. Aqui o conceito impacta nas decisões de orçamento, pesquisa e desenvolvimento, novos mercados e suprimentos. Já o estágio 5, para os autores, é mais conhecido naquelas empresas cujos fundadores viram a oportunidade de desenvolvimento de um negócio atrelado aos desafios da sustentabilidade. As empresas desse estágio já nasceram com esse propósito ou evoluem naturalmente a partir da fase 4 com aprendizado e vivência do conceito.

Outro autor que avalia as diferentes relações da empresa com o conceito de sustentabilidade é Hart (2006). Para ele, o envolvimento das organizações com a sustentabilidade pode ser analisado a partir de duas variáveis: o tempo (ações relativas ao hoje e ao futuro) e o foco (interno ou externo à empresa). Com isso, o autor cria o modelo descrito pela Figura 3.

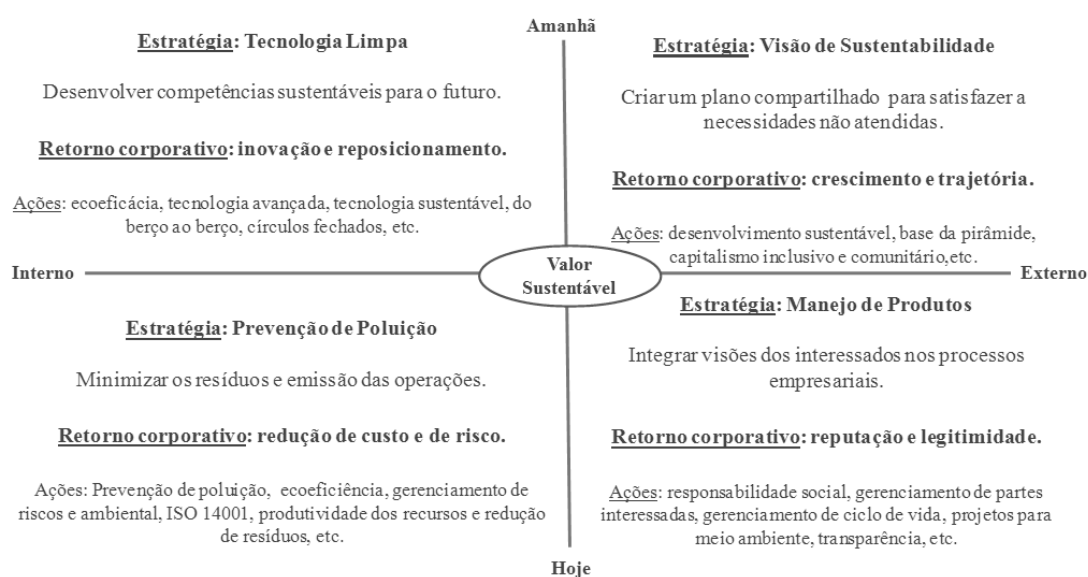


Figura 3 - Estrutura do Valor Sustentável e Jargões da Estratégia

FONTE: Adaptado de HART, 2006, p. 82; p. 84.

O quadrante inferior esquerdo representa ações com pensamento de curto prazo e restritas à organização. Nelas se encontram projetos que visam à ecoeficiência, como controle de materiais, resíduos e poluição que gera redução nos custos da operação. Já o quadrante inferior direito compreende a atuação para fora da organização e, segundo o autor, envolve todo o ciclo de vida do produto, do acesso à matéria-prima ao uso e descarte, integrando

stakeholders como fornecedores, clientes, comunidade e a mídia. O terceiro quadrante, superior à direita, apresenta melhorias de processo não incrementais e já focam evolução e inovação do conhecimento padrão. O uso de tecnologias e combustíveis renováveis são exemplos de ações de organizações que avançam o olhar para o longo prazo. Por fim, o quarto quadrante apresenta uma forma inclusiva de negócio, que pode acontecer quando a empresa decide integrar os cerca de 5 bilhões de pessoas da base da pirâmide econômica como foco de seus negócios (HART, 2006).

Ratificando a importância desse quadrante estratégico da sustentabilidade, Prahalad (2008) vê a base da pirâmide econômica, cinco bilhões de pessoas em todo o mundo, como uma oportunidade latente de crescimento ao setor privado. Para o autor, a saída para erradicação da pobreza seria envolver essas pessoas, como mercado consumidor, em um cenário que tanto a população quanto as empresas saiam ganhando, agindo, para isso, em grande escala e de maneira sustentável.

Além dessas vertentes, outra estratégia de sustentabilidade abordada pela literatura são os negócios inclusivos, em que a população de baixa renda é vista como potencial empreendedor, parceiro do negócio e consumidor consciente. Para Márquez, Reficco e Berger (2010), o termo “inclusivo” busca exatamente denotar a proposta de tornar essa população mais próxima ao negócio e ao mercado e proporcionar possibilidade de cidadania e, não, apenas de compra como a proposta de ação focada na base da pirâmide traz.

Vale observar que novos modelos de negócios vêm surgindo como as empresas sociais. Não apenas as organizações de terceiro setor, mas muitas com fins lucrativos, operam com uma forte missão social, entre as quais se pode citar o Banco Grameen⁶ (RANGAN; LEONARD; MCDONALD, 2008; YUNUS; JOLIS, 2006).

Diante da complexidade, ou mesmo de suas formas domesticadas, diferentes são as maneiras reconhecidas para integração do conceito às empresas, como visto: um valor organizacional, *triple bottom line*, estratégia e ações de ecoeficiência, negócios sociais, inclusivos e da base

⁶ O Banco *Grameen*, fundado por Muhammad Yunus, destina-se a oferecer serviços de microcrédito para população carente de Bangladesh (YUNUS; JOLIS, 2006).

da pirâmide. As possibilidades são inúmeras, podendo-se aqui acrescentar a “pegada ecológica” e a visão sistêmica do *The Natural Step* (VEIGA, 2010; DOPPELT, 2010).

Segundo Savitz e Weber (2007), a análise da estratégia geral da empresa provavelmente possibilitará a interseção desta com interesses mais amplos, sendo uma maneira de envolver-se com a sustentabilidade. Além disso, todas as áreas das organizações podem e têm sido integradas nesse movimento, que inclui as áreas de produção e fabricação, marketing, vendas, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, tecnologia da informação, compras, gestão da cadeia de suprimentos, relações com os investidores, finanças e contabilidade. Assim, como já enfatizado, a operacionalização da sustentabilidade nas empresas tem-se mostrado como um desafio.

Todas estas empresas estão nas águas revoltas da transição e das mudanças. Nenhuma delas ainda vislumbrou como integrar completamente estas questões em seu negócio essencial e reinventar sua estratégia e suas operações. Entretanto, um número crescente de empresas está reconhecendo que novos modelos de negócio são necessários: modelos que possam definir sucesso em termos de parâmetros financeiros assim como sociais e ecológicos. (WAAGE, 2004, p. 20).

Alguns desafios estão colocados às organizações que integram a sustentabilidade em sua gestão. Diversas são as dificuldades na inserção desse conceito e também na evolução dessa estratégia, o que inclui sua integração nas diversas áreas da organização.

O estudo de Wirtenberg *et al* (2007) investigou nove empresas do ranking das 100 empresas mais sustentáveis do mundo (Alcoa, Bank of America, BASF, Coca-Cola, Kodak, Intel, Novartis, Philips e Unilever). A partir de entrevistas com líderes destas organizações, o estudo identificou sete aspectos críticos na compreensão e evolução: integração profunda aos valores, apoio da alta liderança, métricas, posicionamento estratégico, engajamento de *stakeholders*, alinhamento das estruturas (estrutura e processos em torno da sustentabilidade) e integração holística.

Ao longo das entrevistas realizadas por Wirtenberg *et al* (2007), ao questionarem os executivos sobre o comprometimento da organização com os pontos críticos relacionados à integração organizacional da sustentabilidade, os itens de maior importância, além da integração aos valores, foram o apoio da alta liderança e o uso de métricas de sustentabilidade relacionadas ao negócio. No primeiro caso, cita-se o envolvimento frequente de um grande líder da organização de forma pessoal e o envolvimento direto em decisões estratégicas

relacionadas à sustentabilidade. Já as métricas são citadas como ferramentas que centralizam os esforços. Segundo um dos entrevistados, quando a sustentabilidade está na métrica, está também no planejamento do negócio (WIRTENBERG *et al*, 2007).

Para Savitz e Weber (2007), a atuação da liderança mostra-se fundamental no processo de incorporação da sustentabilidade. Os autores usam o termo “liderança sentida”, em que os comportamentos e decisões serão percebidos e sentidos por todos e não apenas divulgados por meio de políticas redigidas. Os líderes mostram-se grandes disseminadores e, nesse sentido, precisam passar uma “mensagem clara, expressa em termos simples, disseminada por toda a organização e martelada com insistência” (p. 231).

A mudança da estratégia e o envolvimento dos líderes são importantes para iniciar a abordagem da sustentabilidade, mas existem outros caminhos, com projetos de curto prazo, por exemplo, para redução de poluição, programas que envolvam toda a organização ou até projetos de incentivo a ideias empreendedoras e sustentáveis (SAVITZ; WEBER, 2007).

Doppelt (2010) propõe um sistema de mudança organizacional para a sustentabilidade. Mesmo assumindo o fato de que não é um processo linear, o autor apresenta sete etapas: 1) mudança do *mind-set* dominante – criar razão irrefutável para mudança; 2) reorganização das partes do sistema – nova organização das pessoas e fluxos de decisão; 3) alteração dos objetivos do sistema – adoção de princípios e visão; 4) reestruturação das regras de engajamento – criação de novas estratégias; 5) mudança do fluxo de informações – tornando-a contínua; 6) correção dos mecanismos de *feedback* – fluxo de efeitos sobre as decisões e ações, objetivando aprendizagem e motivação; 7) ajuste dos parâmetros – alteração de políticas e procedimentos. Vale destacar que, coerentemente ao objetivo desta pesquisa, o alinhamento, segundo o autor,

[...] significa que todos os principais fatores que influenciam o desempenho organizacional – liderança, visão objetivos, estruturas, estratégias, táticas, comunicações, aprendizado, recompensas, remuneração, contratação, promoção, contabilidade, tomada de decisão, informação e mecanismos de participação dos trabalhadores – enviam a mesma mensagem. Um conjunto de sinais consistentes reforça-se mutuamente, bombardeia constantemente os funcionários e os interessados até que eles achem impossível pensar ou comportar-se de maneira insustentável. (DOPPELT, 2010, p. 229).⁷

⁷ “[...] means that all of the key factors that influence organisational performance – leadership, vision, goals, structures, strategies, tactics, communications, learning, rewards, compensation, hiring, promotion, accounting,

É importante destacar que esse processo de alinhamento não deve ser o princípio da mudança. Para o autor, é necessário que ao menos três dos sete passos tenham sido dados para que a empresa identifique sua maneira própria de pensar e os comportamentos desejados para uma mudança rumo à sustentabilidade. Assim, essa etapa relacionada às demais pode ancorar de forma permanente a sustentabilidade nos procedimentos operacionais e na cultura organizacional (DOPPELT, 2010).

Segundo Doppelt (2010), os dois sistemas mais importantes a serem alinhados em uma mudança para a sustentabilidade é a avaliação interna e os recursos humanos, ambos, nesta pesquisa, serão considerados de maneira única e inerente ao papel de gestão de pessoas. Esse alinhamento pode ocorrer por meio das descrições de cargo (SAVITZ; WEBER, 2007), do sistema de avaliação, recompensas, critérios de promoção e carreira (DOPPELT, 2010).

Laville (2009) lembra que os sistemas de gestão são como “correias de transmissão” para as empresas, o que envolve a estrutura, as políticas, os processos de tomada de decisão, os sistemas de avaliação e o monitoramento de desempenho, entre outros. Dessa maneira, para a autora, a sustentabilidade deve ser integrada aos sistemas com o intuito de que a iniciativa seja assegurada na organização.

Doppelt (2010) afirma que uma mudança organizacional, a incorporação da sustentabilidade como conceito na gestão, por exemplo, deve ser também uma mudança cultural. Nesse sentido, como Veiga (2010) aponta, a sustentabilidade apresenta-se como um novo valor, diante de um novo contexto social, no qual as organizações estão inseridas, exigindo maior compreensão e envolvimento das pessoas e superação de barreiras impostas, inclusive, pelo modelo econômico vigente.

Como se pode perceber, o elemento conclusivo do alinhamento, apontado pela literatura, são as pessoas.

decision-making, information and employee involvement mechanisms – send the same message. A set of consistent and mutually reinforcing signals must continually bombard employees and stakeholders until they find it impossible to think or behave in unsustainable ways.”

É relativamente fácil mudar os quadros de organograma organizacional e alterar a taxa de desconto para avaliar as decisões de investimento; é pouco mais difícil – mas talvez mais importante – mudar a forma como as pessoas se comportam na companhia a partir dos processos que elas seguem. (HART, 2006, p. 219).

Seu propósito derradeiro consistirá em inculcar a sustentabilidade como aspecto a ser considerado nas decisões operacionais rotineiras de todos os funcionários. Isso não significa que a sustentabilidade se transforme em critério primordial de todas as decisões, mas, sim, que as dimensões econômicas, ambientais e sociais sejam sempre levadas em conta nos processos decisórios [...] (SAVITZ; WEBER, 2007, p. 168).

Os autores fazem uma referência direta à necessidade de integrar elementos da gestão de pessoas à estratégia de sustentabilidade. Para Hart (2006, p. 220) “[...] é o momento de as corporações fecharem o círculo diante da própria retórica ao recrutar, desenvolver e recompensar pessoas que mostrem capacidade e imaginação para levar cada companhia e o mundo rumo à sustentabilidade”.

Como se objetivou neste tópico, o desenvolvimento sustentável é um tema recente, porém relevante na literatura e na vida social. Diante do contexto social, as organizações têm sido envolvidas com o conceito, que não adota uma definição consensual, mas, ao que parece, o triplo resultado tem atendido a relação entre o econômico, o ambiental e o social.

Neste trabalho busca-se reconhecer como a gestão de pessoas tem se alinhado a essa diretriz empresarial macro e enfrentado esse desafio das organizações contemporâneas. Para isso, analisar-se-ão a seguir conceitos de gestão de pessoas, seus elementos constitutivos, a gestão estratégica de pessoas, suas perspectivas e desafios considerados pela literatura.

3.2 Gestão de Pessoas

Gestão de pessoas e gestão estratégica de pessoas são dois conceitos relevantes deste estudo, para os quais, nesta seção, busca-se uma definição e também uma discussão a respeito dos elementos e perspectivas que os compõem. Além disso, procura-se ressaltar o papel da gestão de pessoas na disseminação da estratégia organizacional, demonstrando sua importância em uma organização que prioriza o desenvolvimento sustentável.

Ao longo do tempo, a área de gestão de pessoas tem sido foco de inúmeras críticas e reconhecida como reativa, irrelevante, consumidora de tempo com políticas retóricas, dispendiosa, incompetente e externa à realidade do negócio (ULRICH, 2000; LEGGE, 2005). São críticas que chegam a questionar a própria necessidade da área.

As mudanças de nomenclatura e a evolução do papel da área – departamento pessoal, administração de recursos humanos e gestão de pessoas – podem não representar transformações efetivas no dia a dia das organizações, estando as diferenças mais no significado e ênfase do que em sua substância. Segundo Legge (2005), a retórica está nos incompatíveis objetivos entre pessoas e negócio, estando a gestão de pessoas em constante dilema e contradição diante do próprio capitalismo. Davel e Vergara (2001) concordam com a autora, ao afirmar que a área mantém um papel de gerir dilemas e tensões.

Ulrich (2000) defende uma perspectiva diferente para recursos humanos. Segundo o autor, em um cenário burocrático, a área deveria ser abolida, no entanto ela pode ir além do papel de fiscalizadora de políticas, guardiã de normas e burocracias. Em um novo contexto de negócios, diante da globalização, da tecnologia e da contínua mudança do ambiente organizacional, um novo papel desenha-se para RH, desde que ele se oriente para a estratégia e os ganhos da própria empresa.

O mesmo autor afirma que, para a gestão de pessoas e seus profissionais se tornarem relevantes no processo organizacional, é preciso que mantenham atenção aos resultados do negócio. Nessa perspectiva, o autor propõe quatro papéis essenciais: especialista administrativo, defensor do funcionário, agente de mudança e parceiro estratégico.

Ser um especialista administrativo significa melhorar a eficiência de sua função e de toda a empresa, buscando sempre a melhor, mais rápida e econômica maneira de realizar os processos dentro da organização. Quanto ao papel de defensor dos funcionários, a gestão de pessoas pode exercer tal papel, por um lado buscando maior comprometimento dos empregados e, por outro, sendo a voz deles perante a liderança.

Em um contexto de mudanças contínuas, fato também exposto por Fischer (R. M., 2002), a gestão de pessoas deve capacitar a empresa a lidar com as mudanças e tornar o empregado um ator dessa transformação. Esse papel do agente de mudanças na estratégia voltada para o desenvolvimento sustentável é fundamental diante do problema de pesquisa deste trabalho.

A gestão de pessoas como parceiro do negócio também é um papel da área proposto por Ulrich (1998; 2000). Ela pressupõe uma compreensão uniforme da estratégia dentro e fora da empresa, entre clientes e empregados, por exemplo, demonstrando clareza em relação aos objetivos organizacionais. Como parceiro estratégico, a gestão de pessoas planeja formas de uniformizar o entendimento quanto à estratégia e implementá-la.

No presente trabalho, adotam-se como centrais na discussão os papéis de parceiro estratégico e de agente de mudança. Dessa forma, a atuação coerente entre gestão de pessoas e diretriz estratégica de sustentabilidade poderá mostrar como a área participa dessa nova temática organizacional.

Segundo Legge (2005), de maneira normativa, a gestão de pessoas pode ser considerada como a utilização eficiente dos recursos humanos em busca dos objetivos organizacionais. Já para Boxall e Purcell (2008), o conceito envolve todas as atividades relacionadas à gestão do trabalho e das pessoas nas organizações.

Fleury e Fischer (1998) consideram importante o entendimento da gestão de pessoas além das fronteiras da própria área. Para as autoras, vista de forma sistêmica e estratégica, a gestão de pessoas pode ser “compreendida como um conjunto de políticas e práticas definidas por uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho” (p. 91).

Neste estudo, com base nos autores citados, compreende-se a gestão de pessoas como todas as atividades que envolvem a gestão do trabalho das pessoas nas organizações, considerando o impacto direto desta gestão no comportamento dos empregados.

Com uma perspectiva sistêmica, a gestão de pessoas amplia sua atuação por todo o ambiente de trabalho, isto é, para além da área, como foca a abordagem de Ulrich. Com isso, vale extrapolar a ótica da área para uma visão mais estendida de sistema e modelo, reconhecendo a gestão de pessoas e suas outras vertentes.

3.2.1 Sistemas e Modelos de Gestão de Pessoas

A proposta do presente estudo envolve a identificação das mudanças em componentes da gestão de pessoas, por isso compreender a maneira como é constituída torna-se relevante.

Para Lepak e Shaw (2008), o sistema de recursos humanos é formado por um conjunto de políticas e práticas. As políticas e práticas podem ser compreendidas como a maneira pela qual a empresa contrata e gere seus empregados. Elas demonstram também as formas pelas quais o trabalho é organizado dentro daquela empresa (BOXALL; PURCELL, 2008). O que permite compreender que se trata de um sistema que, ao mesmo tempo, representa o modo como a empresa pretende lidar com seus empregados e a forma como eles atuam.

Pode-se conceber a gestão de pessoas a partir de um sistema específico para os objetivos organizacionais e comportamentos desejados. No entanto Lepak e Shaw (2008) destacam a necessidade de cuidado para melhor compreensão sobre a aplicabilidade dos sistemas de RH. Primeiramente, os autores demonstram as diferenças entre políticas e práticas.

As políticas representam a intenção da organização quanto a seus programas, processos e técnicas, enquanto as práticas consistem nos atuais programas, processos e técnicas existentes na organização. Na visão dos autores, pode existir uma diferença de entendimento e aplicabilidade no dia a dia das empresas, já que as políticas podem não refletir as práticas e vice-versa.

Lepak e Shaw (2008) levantam outro foco de atenção: esse sistema não necessariamente trabalha em conjunto, podendo ter ações sinérgicas, similares, independentes, inconsistentes, ou mesmo substitutivas. Isto é, o sistema de gestão de pessoas é composto por políticas que, nas organizações, representam um combinado de práticas e formam uma complexa rede que pode não demonstrar uma conexão no conjunto. A questão é compreender se são opostos do mesmo *continuum* ou se são fundamentalmente diferentes. Por isso, é importante compreender as relações do sistema e não ater-se a determinada política e prática, o que pode levar a uma leitura inadequada da situação real.

Corroborando essa visão, Lengnick-Hall *et al* (2009) afirmam que uma organização pode ter políticas e práticas que parecem alinhadas a um objetivo em uma perspectiva de observação externa, no entanto a forma como elas são realmente aplicadas pode não ser congruente com a finalidade desejada. De acordo com os autores, muitas empresas mantêm, por exemplo, sistemas de remuneração que são sabotados pelos próprios gerentes.

Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005) acrescentam a estratégia de recursos humanos como um novo elemento a esse sistema. Segundo os autores,

a estratégia de recursos humanos descreve a orientação da empresa na gestão do fator humano, dando coesão ao conjunto de práticas pelas quais é aplicada. Por outro lado, as práticas são limitadas nas mais específicas áreas funcionais, enquanto as políticas são colocadas em um nível intermediário, porque descrevem a coordenação de duas ou mais práticas para alcançar seus objetivos [...] (MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2005, p. 648).

Dessa forma, tem-se a estratégia da área – um elemento com visão macro –, que orienta os demais elementos apresentados: as políticas e as práticas. Nesse sentido, as políticas encontram-se em nível intermediário e orientam individualmente, ou em grupo, as práticas que apresentam características comuns, mais específicas e funcionais.

Com base nas abordagens de Lepak e Shaw (2008), Lengnick-Hall *et al* (2009) e Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005), vê-se que o sistema de gestão de pessoas representa um conjunto de políticas e práticas, orientadas por uma estratégia macro de gestão de pessoas. É importante observar que as políticas, além de serem uma diretriz intermediária nesse sistema – estratégia, políticas e práticas –, aparecem também como uma intenção organizacional, enquanto as práticas demonstram o que de fato ocorre no dia a dia da

gestão. Com isso, a observação de todo o conjunto torna-se importante para averiguar possíveis semelhanças, diferenças e, até mesmo, conflitos na gestão de pessoas.

Buscando uma visão mais abrangente, Fischer (1998) utiliza o conceito de modelo de gestão de pessoas. Para o autor, “entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho” (FISCHER, A. L., 2002, p. 12). Nesse sentido, o sistema expande-se para além das estratégias, políticas e práticas específicas da gestão de pessoas e passa a considerar como componente tudo o que interfere significativamente sobre as relações entre empregados e empresa.

Nosso conceito de Modelo de Gestão de Pessoas refere-se, portanto, a um mecanismo abstrato que simplifica a realidade e orienta a decisão daqueles que vivem o ambiente organizacional da atualidade. Como ‘moldes’ estruturam as idéias sobre a problemática do relacionamento humano. Como ‘peneiras’ fazem passar ou restringem ações e decisões de todos os agentes envolvidos atuando, com particular intensidade, no imaginário dos agentes e especialistas, que têm por ofício tomar decisões sobre a gestão de pessoas estimulando um padrão de comportamento coerente com os objetivos empresariais. (FISCHER, 1998, p. 49).

Segundo Fischer (1998), a configuração desse modelo depende de fatores condicionantes internos e externos à organização. Com uma visão externa, compreende-se que o modelo de gestão de pessoas está inserido em um sistema macrossocial, mais amplo que o organizacional. Já os fatores internos são definidos, por exemplo, pela cultura organizacional que, por um lado, estabelece limites e, por outro, se apresenta como pano de fundo desse modelo.

Assim como Fischer (1998), Mascarenhas (2008) também adota o conceito de modelo de gestão de pessoas como um avanço em relação à visão tradicional de área. Para os autores, o modelo abrange princípios, políticas, práticas, estratégias, ação de gestores e também outros elementos que influenciam o comportamento humano no trabalho, como cultura e estrutura organizacional. Enfatiza-se aqui a influência de fatores externos à organização nos moldes do modelo de gestão de pessoas, como o mercado e a legislação, a qual está diretamente relacionada à perspectiva contingencial e será tratada adiante.

Considerando a presente discussão sobre gestão de pessoas, seus elementos e influência destes no comportamento humano, vale refletir sobre o alerta a respeito da subjetividade dessa

gestão com base em Davel e Vergara (2001). Os autores afirmam que a abordagem funcional e instrumental, que muitas vezes a gestão de pessoas adota, ignora aspectos éticos, ideológicos, emocionais, afetivos, entre outros, inerentes aos indivíduos. O desconhecimento, ou mesmo a negação, de que as necessidades das pessoas, muitas vezes, não coincidem com as das organizações é um exemplo que compromete a compreensão da gestão de pessoas. Apesar de existir um esforço organizacional de coerência entre estratégia, políticas e práticas, estas incidem sobre pessoas que não podem ser consideradas como previsíveis em seus comportamentos, o que apresenta um desafio inerente à gestão de pessoas.

3.2.2 Gestão Estratégica de Pessoas

Nesta seção busca-se uma definição para gestão estratégica de pessoas e também discute-se a respeito das perspectivas que a compõem. Além disso, procura-se ressaltar o papel da gestão de pessoas na disseminação da estratégia e da mudança organizacional, com objetivo de destacar sua importância em uma organização que prioriza o desenvolvimento sustentável.

A discussão da gestão estratégica de pessoas tem sido influenciada pela crescente abordagem da estratégia nas várias dimensões das organizações. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o campo de discussão a respeito da administração estratégica iniciou-se na década de 1960. Desde então, diferentes escolas de estratégia foram surgindo com diferentes complexidades e nuances sobre o tema. Para se referirem a elas, os autores mencionam a fábula dos cegos e o elefante: cada um deles toca o animal, entende de forma profunda a parte, mas não consegue ver o todo. Dessa maneira, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) fazem menção à estratégia, partindo da existência de 10 escolas de pensamento (*design*, planejamento, posicionamento, empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural, ambiental e configuração), e afirmam que todo o processo de estratégia precisa combinar aspectos das diferentes escolas.

Considerando as diferentes perspectivas, a partir da proposta de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), depreende-se que a estratégia manifesta um padrão, representando uma consistência de objetivos ao longo do tempo. Aqui a consistência não representa algo estático,

pois a estratégia deve manter uma relação direta com o futuro, relacionando-se continuamente com a dinâmica do mundo real e permitindo adaptações ao longo do percurso. Para os autores,

[...] a estratégia tem a ver com a organização e o ambiente, é complexa, envolve questões de conteúdo e de processo, existe em nível corporativo e em unidades de negócio ou produtos, envolve processos de pensamento analítico e conceituais e afeta o bem-estar da organização. (p. 21).

Os autores compreendem a organização dentro de um ambiente macro e veem a complexidade com a qual a estratégia pode difundir-se dentro das empresas, em nível corporativo, ou mesmo por unidades de negócio. Para isso, existem propostas de mecanismos, como planos para integrar formalmente, visão para integrar mentalmente e cultura para integrar normativamente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Já em 1991, Ansoff, em seu livro *Estratégia Empresarial*, afirmava que mudanças no contexto social influenciam diretamente a estratégia das organizações. Sob esse aspecto, considera-se necessária a formalização de uma nova estratégia quando os objetivos organizacionais se modificam em função de um novo contexto social.

A consistência e a visão de futuro mostram-se relevantes em uma abordagem estratégica. Albuquerque (2002) afirma que a estratégia com um profundo espectro de longo prazo traz definições que envolvem a reflexão sobre a visão e os valores organizacionais e, a partir daí, uma articulação de estratégias e envolvimento das diversas estruturas e sistemas da empresa.

Assim, com base em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e Ansoff (1991), o presente trabalho entende a estratégia organizacional como a manifestação organizacional de um objetivo, consistente ao longo do tempo, que sofre influência do contexto social e que se reflete nas diversas estruturas e sistemas das empresas.

Considerando o envolvimento de diferentes áreas, estruturas e sistemas organizacionais, recursos humanos integram-se a essa discussão. Segundo Wright (1998), o primeiro artigo com enfoque estratégico da gestão de pessoas foi publicado em 1981. Em âmbito nacional, no final da década de 1980, Albuquerque (1987), e no início dos anos 1990, Fleury e Fischer (1992) e Wood (1992) apontavam a tendência da vinculação de políticas de gestão de pessoas

às demais políticas e estratégias organizacionais. Nessa mesma época, Tonelli *et al* (2003) identificaram o início do crescimento da produção acadêmica sobre o tema.

Apesar da crescente discussão e da tendência à integração estratégica da gestão de pessoas, no início da década de 1990, a temática não tinha alcançado bons níveis de integração nas várias funções da área na maioria das empresas (WRIGHT; MCMAHAN, 1992; ALBUQUERQUE, 2002; BULLER; NAPIER, 1993, *apud* LEGGE, 2005). Como se verá a seguir, essa integração ainda apresenta-se como tendência na gestão.

De acordo com a recente pesquisa Delphi RH⁸ sobre desafios e tendências na gestão de pessoas para 2015, a gestão estratégica dos negócios e dos recursos humanos apresentou-se como terceiro fator de maior relevância para os profissionais da área. Superada somente por gestão de talentos e educação, treinamento e qualificação da força de trabalho (BARRETO *et al*, 2010). Na ocasião, os pesquisadores obtiveram a participação de 184 profissionais da área, entre analistas, gerentes, diretores, consultores internos e externos. Percebeu-se, portanto, que a gestão de pessoas de forma estratégica ainda se coloca como um grande desafio para as organizações brasileiras. Vale destacar que a primeira edição dessa mesma pesquisa ocorreu em 2005 e o alinhamento entre a gestão de pessoas e o negócio já era considerado como princípio relevante para as organizações (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2005).

Segundo Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005, p. 651), a gestão estratégica de pessoas é “como um conjunto integrado de práticas, políticas e estratégias através das quais as organizações gerenciam seu capital humano, que influencia e é influenciado pela estratégia do negócio, o contexto organizacional e o contexto socioeconômico”. Tal definição aponta a integração como importante aspecto dessa estratégia de RH e sua relação recursiva dentro do contexto organizacional e socioeconômico.

Como papel relevante da gestão estratégica de pessoas, Wright e Snell (1991) afirmam a importância de a área assegurar à organização competências e comportamentos necessários para realizar determinada estratégia. Com esse intuito, Miles e Snow (1984) consideram que a área de gestão de pessoas deveria ter a compreensão da linguagem do planejamento

⁸ A pesquisa Delphi RH – realizada em três edições desde 2001 pelo Programa de Estudos em Gestão de Pessoas – PROGEP – da Fundação Instituto de Administração – FIA – busca identificar tendências e desafios para a gestão de pessoas no Brasil, tendo como objetivo contribuir para o aperfeiçoamento da prática nas organizações.

estratégico. Dessa forma, visando a uma contribuição ativa e eficaz com a estratégia do negócio, estaria capacitada a perseguir os objetivos e seus profissionais estariam especializados em estrutura, processos, mudança e desenvolvimento organizacional.

Compreende-se, dessa forma, a importância de uma gestão de pessoas que atue de forma estratégica nas organizações com o objetivo de apresentar-se parceira na busca dos resultados organizacionais. Para isso, torna-se essencial orientar o comportamento dos empregados, pois, segundo Boxall e Purcell (2008), discerne-se melhor a estratégia organizacional a partir desses comportamentos. Com isso, a discussão com base nos sistemas, modelos e estratégia de gestão de pessoas ganha força à medida que as empresas se tornam capazes de alinhar e orientar os empregados aos objetivos corporativos.

Nesse sentido, Albuquerque (2002) apresenta duas diferentes filosofias de gestão de pessoas. Por um lado, na estratégia de controle, os empregados são vistos como custos e fator de produção e devem ser controlados e mandados. Sob essa perspectiva, há, por exemplo, hierarquia rígida e separação clara entre quem pensa e quem faz, tarefas especializadas e monótonas, baixa autonomia ao empregado e uso de incentivos individuais. Por outro, a estratégia de comprometimento considera os empregados parceiros do negócio, relacionando diretamente o comprometimento ao aumento de desempenho, há uma união entre o fazer e o pensar, com foco no *empowerment*, tarefas desafiantes, decisões compartilhadas e uso de incentivos coletivos vinculados aos resultados organizacionais.

Tais estratégias apresentadas por Albuquerque demonstram a forma pela qual as organizações buscam orientar o comportamento de seus empregados, mostrando-se a estratégia de comprometimento mais coerente com uma diretriz relacionada ao desenvolvimento sustentável.

Autores como Roehling *et al* (2005) e Lengnick-Hall *et al* (2009) expõem a dificuldade das organizações em alcançar o alinhamento e os devidos ajustes entre a estratégia da empresa e a gestão de pessoas. Apontam que há também um *gap* na teoria que afirma não se conhecer ao certo como as organizações articulam os componentes da área de pessoas a partir de sua estratégia.

Para Lacombe e Chu (2008), Roehling *et al* (2005) e Lengnick-Hall *et al* (2009), o alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional coloca-se como um desafio para as empresas. O que parece justificar o fato de o debate sobre gestão estratégica de pessoas ter-se iniciado na década de 1980 e ainda nos dias de hoje colocar-se como desafio para as empresas brasileiras. Ciente disso, o presente trabalho objetivou verificar se as organizações que adotam a sustentabilidade como diretriz estratégica têm adaptado sua gestão de pessoas de forma coerente à estratégia adotada.

3.2.3 Diferentes Perspectivas da Gestão Estratégica de Pessoas

Lepak e Shaw (2008) demonstram que grande parte da literatura de gestão estratégica de pessoas pode ser classificada em três perspectivas teóricas: a universalista, a contingencial e a configuracional. Todas com o mesmo objetivo de orientar a gestão de pessoas para maior *performance* organizacional, mas cada qual com ênfase em uma visão específica sobre sua dimensão estratégica.

A perspectiva universalista vê valor estratégico em cada uma das práticas de recursos humanos. Pfeffer (1998), autor incluído nessa perspectiva, concluiu que existem práticas com maior impacto sobre a *performance* do que outras. Ele destaca os processos de RH voltados para a segurança do trabalho, alta remuneração, treinamentos intensivos, descentralização de tomada de decisão, compartilhamento de informações e outras. Segundo Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005), essa perspectiva apresenta uma relação linear entre variáveis, identifica a melhor prática, demonstra a capacidade de desempenho e é generalizável.

No entanto, essa universalização tem sido criticada quando a verificação da efetividade da prática fica metodologicamente prejudicada pela existência de outras no mesmo universo e pelo contexto em que estão inseridas (LEPAK; SHAW, 2008). Além disso, ela não leva em consideração os efeitos sinérgicos das práticas no resultado organizacional.

A abordagem contingencial, para Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005), estabelece uma relação entre a prática e a *performance*, mas depende de outra variável

que é a contingência e, nesse caso, a melhor prática não ocorre em qualquer circunstância. Três contingências genéricas são normalmente consideradas pela literatura: a variável estratégica, variáveis organizacionais (tamanho, tecnologia e estrutura) e fatores externos à organização (competitividade, tecnologia, macroeconomia e relações de trabalho). Segundo Lepak e Shaw (2008), tal perspectiva parte do pressuposto de que um sistema de gestão de pessoas estimula comportamentos dependendo da contingência.

Para Legge (2005), a pesquisa sobre a gestão de pessoas em uma abordagem contingencial é limitada, por exemplo, pela impossibilidade de modelar todas as variáveis contingenciais e pela dificuldade de provar sua interligação.

Lacombe e Chu (2008) propuseram-se a entender até que ponto a estratégia do negócio é realmente tomada como foco e base de ações, políticas e práticas em gestão de pessoas. Na pesquisa realizada, as autoras investigaram oito empresas e compreenderam que os elementos de gestão de pessoas são produtos da conciliação de diferentes fatores – como acionistas, legislação e sindicatos –, que exercem grau de influência semelhante ao da estratégia. Além deles, herança cultural, concorrentes, associações profissionais, consultorias, prêmios e certificações influenciam e limitam a efetividade dos processos de planejamento e implementação da estratégia organizacional por meio da gestão de pessoas.

Os resultados sugerem que os fatores institucionais pesquisados apresentam efeitos por vezes determinantes sobre a gestão de pessoas, e que o alinhamento de suas políticas e práticas com a estratégia organizacional pode não ser tão direto ou mesmo viável [...] (LACOMBE; CHU, 2008, p. 32-33).

Dessa maneira, as autoras concluem que a estratégia organizacional é apenas um desses fatores, o que representa uma importante constatação para este trabalho. Caso se confirme a constatação de Lacombe e Chu (2008), a presente pesquisa deveria observar também quais são as demais variáveis que interferem na incorporação da estratégia de sustentabilidade nas políticas e práticas de RH.

A abordagem configuracional, terceira perspectiva, segundo Lacombe (2005), mantém uma visão sistêmica ao ater-se a padrões de relações entre todas as práticas. Nesse caso, o sistema de gestão de pessoas, além de ser coerente com as condições do ambiente e da organização, deve ser também internamente coeso.

Como apresentado, a perspectiva universalista apresenta-se com práticas individuais, ou em grupo, mas que agem da mesma maneira em qualquer contexto. Nessa perspectiva, há práticas consideradas como universais e não sofrem influência da organização ou de qualquer variável. Já a contingencial identifica variáveis que podem influenciar as práticas e as pessoas para o alcance de maior *performance* pelas organizações, sendo a estratégia organizacional uma importante variável a ser considerada. A perspectiva configuracional considera a gestão de pessoas coesa, considerando a influência das variáveis sobre todo o sistema e não em parte. As três perspectivas demonstram as formas pelas quais a empresa administrará seu sistema de gestão de pessoas visando ao alcance de objetivos estratégicos e a maior *performance* organizacional.

Ao relacionar sustentabilidade com gestão de pessoas, este trabalho enfatiza a perspectiva contingencial, pois considera a diretriz de sustentabilidade como uma variável que age na estratégia organizacional e também uma variável de contexto, pois busca influenciar o comportamento dos empregados de maneira coerente ao pretendido pela empresa.

Nesse sentido, Roehling *et al* (2005, p. 212) afirmam que as políticas e práticas de gestão de pessoas “têm o potencial de reforçar normas e rotinas culturais que podem moldar o desempenho individual e outros resultados organizacionais importantes⁹”. Percebe-se, com base nesses autores, que se torna difícil entender o papel da gestão de pessoas na questão da sustentabilidade sem referenciar o conceito de cultura. Além disso, os papéis de agente de mudança e parceiro estratégico estabelecidos por Ulrich (1998; 2000) caracterizam formas de atuação da gestão de pessoas diretamente vinculadas à gestão e à transformação da cultura organizacional.

Embora não se constitua em um conceito nuclear desta pesquisa, a cultura organizacional precisa ser compreendida. A questão da sustentabilidade pode ser introduzida na vida da organização de diferentes formas. Em determinados casos, entende-se que a concretização desse intento estratégico dependerá da ocorrência de transformações de caráter cultural. Alguns autores que relacionam sustentabilidade com gestão de pessoas já identificam a

⁹ “[...]have the potential to reinforce cultural norms and routines that can shape individual performance and other important organizational outcomes.”

disseminação de valores e crenças relativas ao tema como um importante papel da área. Assim, torna-se razoável supor que seja possível existirem esforços específicos de gestão de pessoas voltados para essa mudança cultural. Por esse motivo, a seguir há uma breve análise do conceito de cultura e de suas relações com o objetivo deste estudo.

A cultura organizacional guarda uma relação recursiva com a gestão de pessoas de uma organização. Lengnick-Hall *et al* (2009) afirmam que a cultura será um trunfo na orientação de comportamentos dos empregados para que suportem a estratégia pretendida pela empresa. Além disso, para os autores, o fortalecimento dessa cultura pode acontecer por meio da seleção de profissionais que partilham os valores desejados ou mesmo pelo planejamento das práticas de gestão de pessoas.

Segundo Schein (1984), a cultura é um padrão de pressupostos básicos que um grupo descobre, desenvolve ou inventa e que funciona suficientemente bem para ser válido e repassado a outras pessoas. Com isso, tornam-se pressupostos compartilhados entre o grupo, que, a partir de então, adota pensamentos e comportamentos tidos como certos e não questionados. Nesse sentido, para que a sustentabilidade seja realmente parte da cultura do grupo, deve ser incorporada nesse padrão de pressupostos, manifestando-se no discurso e no comportamento dos membros da organização.

O mesmo autor afirma que a cultura nas empresas pode ser reconhecida em diferentes níveis. Em um nível mais superficial, os artefatos visíveis são construídos no ambiente da organização, o que inclui *layout*, arquitetura, maneiras de vestir, documentos públicos, entre outros. Os valores, em um nível intermediário, ditam o comportamento, mas são difíceis de observar. Já os pressupostos básicos, o nível mais profundo de uma cultura, trazem suposições menos questionáveis e confrontáveis às organizações do que os valores expostos (SCHEIN, 1984). Entre os artefatos visíveis, Fleury (2007) afirma que estão as políticas e práticas de gestão, ou seja, o objeto de estudo desta pesquisa. A análise desses artefatos poderá demonstrar a necessidade de incluir outras dimensões da cultura como pano de fundo do estudo que aqui se propôs.

3.3 A Integração entre Gestão de Pessoas e Sustentabilidade

Esta seção aborda a questão nuclear do estudo: a integração entre diretriz estratégica de sustentabilidade e gestão de pessoas. Por ser este um assunto recente, tanto nas organizações quanto na academia, optou-se por um levantamento sistematizado em bases de dados acadêmicas. Para a seleção dos periódicos e artigos, foram utilizadas referências consolidadas de pesquisa sobre publicação acadêmica: Qualis – CAPES, ANPAD, ISI – *Web of Science*, ProQuest e CSA *Illumina*¹⁰.

Estudos sobre gestão de pessoas (BARRETO *et al*, 2010; TONELLI *et al*, 2003) têm delimitado um período de 10 anos para levantamento de artigos. A partir dessa referência, a presente pesquisa identificou e analisou artigos publicados entre os anos 2000 e 2010. As palavras-chave utilizadas foram: “sustentabilidade”, “sustentável”, “recursos humanos” e “gestão de pessoas”. Realizada a busca, os títulos eram analisados e, quando identificada uma relação com o objeto de estudo do presente trabalho, partia-se para a leitura do resumo.

Para o levantamento nacional, foi utilizado o sistema Qualis da Capes, que classifica os periódicos pela qualidade de sua produção. Ao verificar os periódicos listados na área de Administração e Turismo, optou-se por selecionar aqueles estratificados em A1, A2, B1 e B2, as melhores classificações de acordo com a Capes (em fevereiro de 2010). Foram selecionados 14 periódicos.

Ao todo 206 estudos foram encontrados, destes, cinco artigos tratavam o tema da sustentabilidade em conjunto com recursos humanos e/ou gestão de pessoas. Um desses artigos discutia a humanização da empresa por meio da ampliação da gestão de *stakeholders* para além dos acionistas, considerando os funcionários como importantes atores nesse ambiente (VERGARA; BRANCO, 2001). Os demais trabalhos tratam a sustentabilidade com o olhar direcionado à gestão ambiental. Tais artigos consideram a incorporação dos aspectos ambientais a recursos humanos e, dentre as práticas de gestão de pessoas, o treinamento ambiental desponta sob o ponto de vista desses autores. Contudo outras práticas são discutidas, como recrutamento e seleção, remuneração e descrição de cargos e competências.

¹⁰ Informações a respeito dos periódicos e número de artigos deste levantamento bibliográfico estão no Apêndice 2.

Esses trabalhos demonstram, inclusive, um levantamento bibliográfico sobre artigos que tratam a gestão ambiental atrelada a recursos humanos e constatam que a literatura pouco tem aprofundado essa relação (OLIVEIRA; PINHEIRO, 2010; JABBOUR; SANTOS, 2007; JABBOUR; SANTOS, 2009; JABBOUR; SANTOS; NAGANO, 2009). Depois de lidos, esses trabalhos não foram considerados pelo quadro de análise por considerarem a sustentabilidade com foco específico ora na gestão ambiental, ora na social e não em conjunto, conforme conceito admitido por esta dissertação.

Com o intuito de ampliar o conhecimento das publicações relacionadas ao tema, os Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD – foram incluídos nas bases de pesquisa (Encontro Nacional e Encontros de Áreas). Considerando o período de busca de 2000 a 2010, foram encontrados 313 artigos. No que tange ao tema da sustentabilidade, percebeu-se aumento da intensidade a partir de 2008 e, como nos periódicos, diversas são as abordagens identificadas, como estratégia, contabilidade, finanças, gestão de pessoas, inovação, governança e cadeia de suprimentos. A partir do cruzamento das palavras-chave, encontraram-se três trabalhos na ANPAD, nos Encontros Nacionais dos anos de 2006 e 2008 e no Encontro da Área de Gestão de Pessoas de 2009. Deles, um foi considerado para a pesquisa bibliográfica por manter o foco da discussão na sustentabilidade e na gestão de pessoas, conforme critério já estabelecido por este estudo.

Em relação aos periódicos internacionais, a base ofertada pelo *Journal Citation Reports* (JCR) foi utilizada como referência. Nesta base, os periódicos relacionados a *management* foram selecionados, em ordem decrescente, pelo fator de impacto, que identifica a frequência com que os artigos dos periódicos foram citados no ano. No caso desta pesquisa, foi utilizada a lista de 2009.

Optou-se por pesquisar artigos nos dez periódicos com maior fator de impacto e naqueles da área de gestão de pessoas da base JCR, totalizando 15 fontes. A pesquisa internacional resultou em cenário similar ao da pesquisa nacional. O termo sustentabilidade em grande parte é tratado com significado de perpetuidade do negócio e vantagem competitiva. No grupo de periódicos com maior fator de impacto, 181 artigos foram encontrados a partir das palavras-chave “*sustainability*”, “*sustainable*” e “*human resource*”. O cruzamento levantou

dois estudos que traziam o termo “sustentável” com significado relacionado a perenidade e resultado do negócio e, por isso, não foram considerados por esta dissertação.

Já com olhar sobre os periódicos da área de gestão de pessoas, dos 318 artigos, seis foram encontrados a partir do cruzamento das palavras-chave, mas apenas dois trabalharam sob o ponto de vista considerado por esta pesquisa, sendo uma dessas publicações de autores brasileiros, os mesmos pesquisadores encontrados no levantamento nacional. Com o cuidado de considerar trabalhos relevantes para a presente discussão, o levantamento incluiu as bases de dados ProQuest e CSA *Illumina*, o que permitiu ampliar a identificação de artigos associados ao tema.

Foi possível perceber nesse levantamento que o termo “sustentabilidade”, em muitos casos, aparece com significado de perpetuidade da vantagem competitiva e dos resultados do negócio, não envolvendo características ambientais nem sociais em sua discussão. Além disso, o levantamento bibliográfico permitiu que se reconhecessem diferentes formas de relacionar os conceitos de recursos humanos e sustentabilidade.

Alguns autores, depois da leitura seletiva, foram desconsiderados por não adotarem o conceito do *triple bottom line* ou pelo foco exclusivo na sustentabilidade econômica (da própria organização). Wilkinson (2005), assim como Mariappanadar (2003), ao abordar a sustentabilidade na área de gestão de pessoas vê o conceito com um olhar específico para o pilar social do *triple bottom line* e entende a função social da área como geradora de empregos. Ina Enhert (2009), em seu livro *Sustainable Human Resource Management*, mesmo adotando o conceito dos 3Ps de Elkington, opta por não considerar a dimensão ambiental da sustentabilidade dentro da área de gestão de pessoas. A abordagem da autora preocupa-se com a capacidade da área em atrair, reter e desenvolver profissionais a fim de que consiga sustentar-se e gerar valor para a organização. Outras abordagens, como transparência, ética, diversidade, direitos humanos e dos trabalhadores, proteção ao meio ambiente, programas de voluntariado, de saúde e segurança e contribuição à comunidade (BOUDREAU; RAMSTAD, 2005; HARMON; FAIRFIELD; WIRTENBERG, 2010), são algumas formas com que os estudos vêm explorando a contribuição da gestão de pessoas alinhada ao pensamento e estratégias rumo à sustentabilidade.

Entretanto, cabe ratificar que o presente estudo buscou identificar aqueles artigos que discutem o sistema de recursos humanos atrelado à sustentabilidade, compreendida sob o ponto de vista do triplo resultado (econômica, ambiental e social). A seguir, no Quadro 1, encontram-se, em ordem cronológica, os 10 artigos com uma sistematização sobre autores, periódico, objetivo e método da pesquisa, assim como suas conclusões e contribuições.

Quadro 1 - Sistematização dos Artigos de Gestão de Pessoas e Sustentabilidade

Autores	Periódico	Objetivo do Artigo	Metodologia	Síntese
Boudreau e Ramstad (2005)	<i>Human Resource Management</i>	Descrever duas mudanças de paradigmas: gestão de talentos e sustentabilidade e como tratá-las nas organizações.	Teórico	Ao unir a discussão da sustentabilidade à gestão de talentos, defende-se a importância da atuação focada e estratégica em determinados profissionais para alcance de metas em sustentabilidade.
Colbert e Kurucz (2007)	<i>Human Resource Planning</i>	Compreender o conceito de sustentabilidade nas organizações e as implicações para os processos de recursos humanos.	Empírica (organizações com boa reputação quanto à sustentabilidade)	A análise apresenta três concepções para a sustentabilidade: equilíbrio operacional, integração operacional e integração estratégica. Os autores afirmam que a área de gestão de pessoas é crítica para construção de intenção e alinhamento da sustentabilidade na empresa.
Wirtenberg, Harmon, Russell e Fairfield (2007)	<i>Human Resource Planning</i>	Identificar desafios organizacionais em relação à sustentabilidade e ao papel de recursos humanos.	Empírica (nove empresas eleitas entre as 100 mais sustentáveis do mundo)	Desenvolvimento, ética, diversidade, gestão de talentos são consideradas significativas na ação realizada pela área. Já gestão da mudança e trabalho em equipe são tidas como de fraca atuação da área. Ao fim, para cada fase da sustentabilidade, são apresentadas contribuições do RH.
Jabbour e Santos (2008)	<i>The International Journal of Human Resource Management</i>	Apresentar contribuições da gestão de recursos humanos para o desenvolvimento sustentável das organizações.	Teórico	A relação entre RH e sustentabilidade envolve aspectos como a inovação, a diversidade cultural e do ambiente. A integração de elementos do <i>triple bottom line</i> leva ao desenvolvimento de um modelo baseado em uma postura estratégica e central da gestão de recursos humanos.
Freitas, Jabbour e Santos (2009)	EnGPR	Sistematizar o processo evolutivo de RH e apresentar um modelo em que a sustentabilidade seja central no RH.	Teórico	As políticas e práticas devem integrar-se à estratégia de sustentabilidade, valorizar o fator humano e subsidiar uma área de RH que seja central nas organizações.
Wehling, Hernandez, Osland, Osland, Deller, Tanure, Neto e Sairaj (2009)	<i>European Journal International Management</i>	Entender o papel atual e o ideal do RH e como seus líderes podem contribuir na transferência de valores de sustentabilidade entre organizações.	Empírico (comparação entre empresas alemãs e brasileiras)	A transferência de ações voltadas para a sustentabilidade de um país ao outro ainda depende de uma mudança de larga escala (ex.: estratégia, políticas, transferência de melhores práticas). O papel que impacta a manutenção e transferência do valor da sustentabilidade são as práticas de seleção e expatriação que possibilitam a comunicação entre diferentes grupos.

Continua...

Continuação “Quadro 1”.

Sroufe, Liebowitz e Sivasubramaniam (2010)	<i>People & Strategy</i>	Identificar como as empresas se organizam para integrar e promover a sustentabilidade e qual o papel das práticas de RH nessa ação.	Empírico (<i>survey</i> em organizações de uma região dos EUA)	Destaca o papel das práticas da área de pessoas para implementação e desenvolvimento da estratégia de sustentabilidade e discute os desafios desse processo.
Twomey, Twomey, Farias e Ozgur (2010)	<i>People & Strategy</i>	Discutir sobre os valores em uso e desejados pela organização e a relação deles com a sustentabilidade.	Teórico	Grandes mudanças, como a sustentabilidade, requerem mudança nos valores em uso pela organização. Dentre as recomendações dos autores, a área de RH deve reconsiderar algumas práticas e alinhá-las aos valores sustentáveis desejados.
Harmon, Fairfield e Wirtenberg (2010)	<i>People & Strategy</i>	Verificar como os líderes auxiliam as organizações a planejar e implementar uma gestão de sustentabilidade.	Empírico (<i>survey</i> com gestores de RH ou não)	A ação dos líderes voltados para a estratégia auxilia o avanço das empresas no tema.
Rimanoczy e Pearson (2010)	<i>Industrial & Comercial Training</i>	Avaliar o papel estratégico que a área de RH pode desempenhar no desenvolvimento e na implementação de um programa de sustentabilidade.	Teórico	Propõe uma metodologia de aprendizado em ação para os líderes. Assim é possível desenvolver competências e incluir aspectos como pensamento sistêmico e trabalho em equipe nesse desenvolvimento.

FONTE: Elaborado pela autora.

De acordo com o levantamento realizado, vê-se que a sustentabilidade é uma abordagem recente para a teoria da Gestão de Pessoas. Grande parte dos estudos encontra-se nas publicações internacionais e, no Brasil, há um autor que tem concentrado seus esforços nessa temática.

Boudreau e Ramstad publicaram em 2005 um artigo intitulado “*Talentship, talent segmentation, and sustainability*”. Este trabalho segue como referência para a discussão nos outros artigos do tema por ser o primeiro estudo que integra a gestão de pessoas e a sustentabilidade com a visão do *triple bottom line*, e por enfatizar a contribuição da área para os objetivos organizacionais.

Wirtenberg apresenta dois artigos nessa temática e também é citada por outros autores, como Sroufe, Liebowitz e Sivasubramaniam (2010). No Brasil, Jabbour aparece em congressos nacionais e *journals* nacionais e internacionais com publicações sobre sustentabilidade e

gestão de pessoas, no entanto, em grande parte, a discussão concentra-se nos sistemas de gestão ambiental, *expertise* do autor.

Uma análise da bibliografia consultada e relacionada no Quadro 1 demonstra que há quatro formas principais de integração de recursos humanos com a questão da sustentabilidade: 1) o papel da área de gestão de pessoas como agente de mudança estratégica e suas contribuições para a sustentabilidade; 2) a integração da sustentabilidade na estratégia, políticas e práticas de gestão de pessoas; 3) o papel da área na disseminação de valores voltados para a sustentabilidade; 4) o papel dos líderes rumo à sustentabilidade. Para melhor compreensão dos artigos e relação com as subseções a seguir, o Quadro 2 apresenta uma sistematização dessas categorias, relacionando-as com os autores que as discutem.

Quadro 2 - Sistematização de Autores por Categoria

Categoria	Autores
O papel da área de gestão de pessoas como agente de mudança estratégica e suas contribuições para a sustentabilidade	Boudreau e Ramstad (2005) Colbert e Kurucz (2007) Freitas, Jabbour e Santos (2009) Jabbour e Santos (2008) Sroufe, Liebowitz e Sivasubramaniam (2010) Wehling <i>et al</i> (2009)
A integração da sustentabilidade na estratégia, políticas e práticas de gestão de pessoas	Bodreau e Ramstad (2005) Colbert e Kurucz (2007) Harmon, Fairfield e Wirtenberg (2010) Rimanoczy e Pearson (2010) Sroufe, Liebowitz e Sivasubramaniam (2010) Twomey <i>et al</i> (2010)
O papel da área na disseminação de valores voltados para a sustentabilidade	Twomey <i>et al</i> (2010) Wehling <i>et al</i> (2009)
O papel dos líderes e da gestão de pessoas em sua formação rumo à sustentabilidade	Harmon, Fairfield e Wirtenberg (2010) Jabbour e Santos (2008) Rimanoczy e Pearson (2010) Sroufe, Liebowitz e Sivasubramaniam (2010) Wehling <i>et al</i> (2009) Wirtenberg <i>et al</i> (2007)

FONTE: Elaborado pela autora.

A seguir será possível compreender como essas categorias têm sido abordadas pela literatura.

3.3.1 O Papel da Área de Gestão de Pessoas como Agente de Mudança Estratégica e suas Contribuições para a Sustentabilidade

A maior parte da escassa literatura sobre gestão de pessoas e sustentabilidade descreve a percepção ou mesmo faz recomendações sobre o papel da área em relação à sustentabilidade (WEHLING *et al*, 2009). Essa constatação dos autores é perceptível no levantamento bibliográfico realizado, cujos resultados encontram-se no Quadro 1. Dos dez estudos, quatro tratam especificamente da discussão sobre a atuação da área nos esforços para a sustentabilidade, seu papel estratégico e suas contribuições nesse processo.

Espera-se que a área seja capaz de estimular um pensamento coletivo, tornando cada empregado um multiplicador da estratégia sustentável ao desempenhar um papel importante em relação a esse objetivo (BOUDREAU; RAMSTAD, 2005).

Não há uma definição única a respeito do papel da área, no entanto os autores convergem ao considerar a gestão de pessoas como um importante agente diante de transformações organizacionais que a sustentabilidade demanda, o que vai ao encontro do papel da área como agente de mudanças proposta por Ulrich (1998; 2000).

Para Wehling *et al* (2009), por ter um papel tradicional de implementar mudanças estratégicas, a gestão de pessoas pode, por meio de treinamentos e alinhamento de outros processos da área, tornar-se atuante nos programas de sustentabilidade. Segundo os autores, a área já está habituada a concentrar esforços em mudanças organizacionais e pode contribuir da mesma maneira com a sustentabilidade.

Segundo Sroufe, Liebowitz e Sivasubramaniam (2010), além de manter um papel de agente de mudança, a gestão de pessoas atua como um parceiro estratégico. Para os autores, existe um paradigma emergente na sustentabilidade em desenvolver e explorar como as funções da área podem exercer um papel estratégico nos estímulos a uma cultura voltada para a sustentabilidade.

De acordo com Colbert e Kurucz (2007), a contribuição da área se daria em duas dimensões, uma de intenção e outra de alinhamento. Por um lado, a área mantém o papel de incentivar a

discussão a respeito do tema e uniformizar o entendimento sobre a intenção da empresa quanto à sustentabilidade. Por outro, a área buscaria um alinhamento de suas ações para auxiliar a realização do intento da sustentabilidade. Sob este aspecto, consta a atuação na transformação organizacional e no alinhamento estratégico da área. Nesse sentido, os autores apresentam ações mais específicas diante do guarda-chuva da mudança organizacional e da parceria estratégica, como pode ser observado no Quadro 3.

Quadro 3 - Envolvimento da Sustentabilidade nos Processos de Gestão de Pessoas

Processo-chave de RH	Papéis da Gestão de Pessoas de acordo com o conceito de sustentabilidade
Mudança Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Conduzir um diálogo do <i>triple bottom line</i> entre os executivos seniores e gerentes a fim de criar um consenso sobre a concepção de sustentabilidade. - Desenvolver processos de comunicação e envolvimento para unir o trabalho funcional de todas as áreas à intenção fundamental de sustentabilidade.
Planejamento da Gestão Estratégica de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Focar no conteúdo de estratégia de RH para dar suporte à diretriz do negócio sob a visão de sustentabilidade. - Alinhar substancialmente os recursos humanos e organizacionais para a visão de sustentabilidade e estratégia do negócio.

FONTE: Adaptado de COLBERT; KURUCZ, 2007, p. 27.

Segundo a proposta dos autores, além de promover o consenso sobre o conceito de sustentabilidade na organização, a gestão de pessoas envolve as demais áreas para esse intento, dá apoio à diretriz estratégica por meio de suas ações e alinha seus elementos para suporte à sustentabilidade.

Para Freitas, Jabbour e Santos (2009), os gestores da área adotam determinadas políticas e práticas de acordo com o estágio evolutivo de sua empresa. Os autores afirmam que a evolução da área de gestão de pessoas tende a considerar a sustentabilidade como central em sua gestão. Nessa perspectiva, a área está alinhada à estratégia da organização e busca melhoria do desempenho da empresa por meio de práticas ligadas a inovação, diversidade e gestão ambiental, temas presentes na discussão da sustentabilidade (JABBOUR; SANTOS, 2008). Contudo os autores afirmam ser esta uma fase extremamente rara de encontrar atualmente por envolver conceitos ainda recentes nas organizações.

De acordo com a abordagem da literatura, a área de gestão de pessoas parece desempenhar dois papéis em uma organização que prioriza a sustentabilidade: agente de mudança e parceira estratégica. A forma pela qual a área buscará realizar seu intento estratégico e os desafios enfrentados serão conhecidos a seguir.

3.3.2 A Integração da Sustentabilidade na Estratégia, nas Políticas e Práticas da Gestão de Pessoas

Como exposto anteriormente, o conceito de gestão estratégica de pessoas aponta para a importância do alinhamento de seus elementos para alcance do objetivo organizacional. A literatura específica de sustentabilidade e gestão de pessoas demonstra também que há uma demanda para que a área reveja suas estratégias, políticas e práticas em busca de um alinhamento à diretriz organizacional de sustentabilidade.

Para Bodreau e Ramstad (2005, p. 131),

[...] o paradigma de recursos humanos tradicional ainda é a adaptação da sustentabilidade às políticas, práticas e atividades dentro da função de RH. Outras importantes conexões vão além das práticas de recursos humanos e só podem ser entendidas com um paradigma de RH mais estratégico, que liga o capital humano para o sucesso estratégico sustentável.

Esse novo paradigma estratégico da área de gestão de pessoas busca, segundo Rimanoczy e Pearson (2010), coerência entre a diretriz de sustentabilidade e as decisões diárias de cada um de seus empregados. De acordo com os autores,

Quando os recursos humanos são integrados ao processo de planejamento estratégico, aumentam-se consideravelmente as chances de implementação bem-sucedida. O RH é capaz de garantir maior coerência das políticas, processos e sistemas, envolver os gerentes de linha sobre a importância do desenvolvimento do empregado e refletir a estratégia em seus comportamentos. (p.11).

Contudo, pesquisas recentes indicam que a adaptação da estratégia da área pouco tem acontecido. Esse aspecto foi reconhecido por Pires e Ribeiro (2010) ao investigarem as estratégias de gestão de pessoas de um grupo de empresas brasileiras que participam do Índice de Sustentabilidade da Bovespa (ISE) e também por Boudreau e Ramstad (2005). Os autores alegam que a

sustentabilidade raramente aparece nos planos estratégicos de RH, e suas implicações para a gestão de recursos humanos estratégicos têm recebido pouca atenção. Como as organizações devem cada vez mais adotar a sustentabilidade, portanto, assim deve ser com o RH. (p. 130).

Como se observa, a integração da sustentabilidade na estratégia de RH ainda é pouco constatada. O levantamento bibliográfico indica mudanças, que parecem, no entanto, incidir mais nas políticas e práticas da área do que em sua estratégia.

Mesmo no que se refere às políticas e práticas de RH, há divergências nas constatações dos pesquisadores. Harmon, Fairfield e Wirtenberg (2010) consideram que ações relacionadas a saúde, segurança, voluntariado, economia e eficiência de energia são comuns, enquanto recrutamento, seleção e recompensa são as últimas a serem adaptadas à sustentabilidade. Além destas, treinamento, desenvolvimento e avaliação de resultados configuram-se dentro das possíveis adaptações que interferem diretamente no comportamento dos empregados (TWOMEY *et al*, 2010).

De acordo com *survey* realizada por Sroufe, Liebowitz e Sivasubramaniam (2010) em empresas norte-americanas, as práticas da área de gestão de pessoas têm sido reconhecidas como importantes nos esforços para a sustentabilidade. Para isso, os autores classificaram as práticas adotadas pelas empresas em três diferentes estágios em relação à sustentabilidade. Na Figura 4, em verde encontram-se organizações com iniciativas ambientais e sociais em intensa prática; na cor azul, empresas com iniciativas sociais com possível tendência às ambientais; em laranja, organizações que não adotaram nenhuma ação relacionada à sustentabilidade.

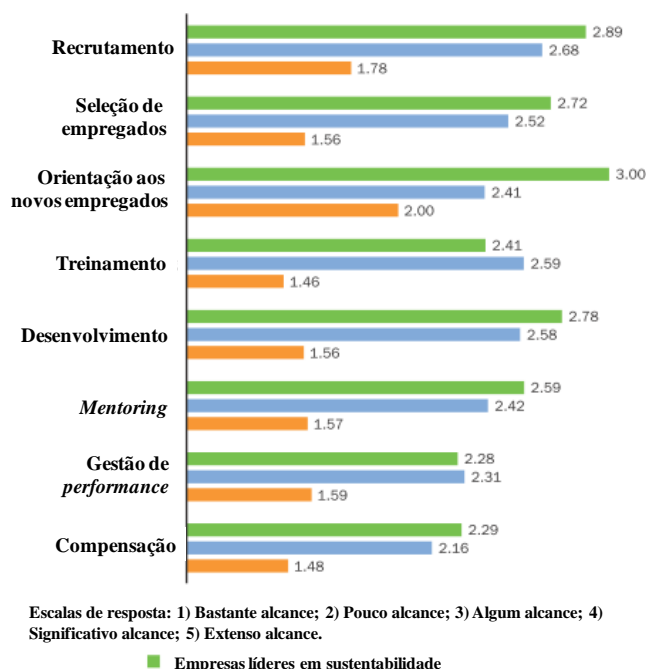


Figura 4 - O Papel das Práticas de Gestão de Pessoas no Esforço pela Sustentabilidade

FONTE: SROUFE; LIEBOWITZ; SIVASUBRAMANIAM, 2010, p. 38.

Conforme a Figura 4, nas empresas líderes em sustentabilidade (representadas em verde) ações como recrutamento, desenvolvimento e orientação aos novos empregados são as práticas que sofreram maior número de mudanças para dar apoio à sustentabilidade.

Diante da pesquisa realizada, os autores sugerem uma mudança gradual no sistema de gestão de pessoas. Começando com ações que atinjam os novos empregados, como recrutamento e seleção e, em seguida, o desenvolvimento de novas competências do quadro de funcionários. Por fim, recomendam alterar a forma pela qual o desempenho do empregado é medido e recompensado. Segundo os autores, dar início às mudanças pelos novos empregados tem dois pontos positivos: atrair pessoas com perfil semelhante ao desejado e enfrentar menor resistência diante da implementação da nova estratégia.

Colbert e Kurucz (2007), Wehling *et al* (2009), Sroufe, Liebowitz e Sivasubramaniam (2010) e Twomey *et al* (2010) são convergentes na defesa de uma mudança que se inicie pelos novos empregados. Dentre as diferentes propostas apresentadas pelos autores, essa seria uma maneira de ganhar maior efetividade e menor resistência dos empregados, o que vai ao encontro do conceito de formação de cultura proposto por Schein (1984).

Já Boudreau e Ramstad (2005) discutem a integração da gestão de talentos e sustentabilidade e, nesse sentido, afirmam que as ações devem concentrar-se nos empregados considerados como talentos estratégicos das organizações, atingindo assim os profissionais que podem exercer maior impacto diante das decisões e diretrizes da empresa.

Os estudos trazem ainda uma discussão dos profissionais envolvidos nas ações voltadas para a sustentabilidade. Há uma convergência dos pesquisadores quanto aos novos empregados, contudo os talentos e os líderes também apresentam importantes funções nessa temática.

A análise da bibliografia relacionada a estratégia, políticas e práticas de gestão de pessoas permite verificar o importante papel desses elementos na estruturação de uma estratégia de sustentabilidade. Além disso, os elementos que compõem a gestão de pessoas podem contribuir diretamente, influenciando o comportamento dos líderes e demais empregados de forma coerente com a estratégia organizacional. Essas adaptações já têm sido encontradas pelos estudos nas organizações.

3.3.3 O Papel da Gestão de Pessoas na Disseminação de Valores voltados para a Sustentabilidade

A disseminação dos valores e comportamentos relacionados à sustentabilidade foi um tema tratado por dois artigos do levantamento bibliográfico. Em uma dessas abordagens, Wehling *et al* (2009) discutem a contribuição dos gestores na transferência de valores entre matriz e subsidiária. Outro trabalho que aborda valores relacionados à sustentabilidade foi elaborado por Twomey *et al* (2010) e será debatido de maneira mais ampla nesta subseção.

Ao tratar-se da temática de valores, vale lembrar os aspectos da cultura organizacional. Quando a sustentabilidade é vista pela empresa como um valor organizacional, coloca-se intrinsecamente relacionada a sua cultura, podendo tornar-se um tema compartilhado no cotidiano de trabalho pelos membros da organização.

A sustentabilidade vem mostrando-se como uma prática que requer mudança no posicionamento da organização e também dos empregados. Ao adotar o *triple bottom line* como diretriz estratégica, as empresas passam a buscar objetivos não apenas econômicos, mas também sociais e ambientais. Essa ampliação de objetivos traduz-se em decisões que privilegiam o longo prazo, contrariamente ao senso comum, voltado para resultados mais imediatos que privilegiam apenas o efeito econômico.

Segundo Twomey *et al* (2010), essa mudança de foco e objetivos não torna a mudança de comportamento um processo simples. Os valores em uso pela sociedade e organizações atuais, como o individualismo e a autocracia, não são coerentes com objetivos sustentáveis, que requerem valores relacionados a criatividade, inovação e mudança profunda no estilo de vida e práticas. Para os autores, a observação das práticas existentes dentro da empresa é uma maneira de avaliar os valores em uso. O Quadro 4 demonstra um contraponto entre as práticas empresariais que estariam, ou não, relacionadas à sustentabilidade.

Quadro 4 - Práticas Não Sustentáveis versus Práticas Sustentáveis de RH

Práticas Não-sustentáveis		Práticas sustentáveis
Contratar talentos quando necessário	Força de trabalho	Desenvolver talentos para criar oportunidades
Incremental: dentro do paradigma atual	Mudança	Radical: profunda e transformadora
Prescritas e limitadas	Plano de Carreira	Autogerado e amplo
Crescimento, tecnologia, dinheiro	Direcionadores	Valores, sociedade e pessoas
<i>Top-down</i> : baseado individualmente	Tomada de Decisão / Ação	Colaboração: baseado na cocriação
Baseadas em resultados financeiros	Recompensas	Baseadas nos resultados financeiros e não financeiros
Interno, foco no processo	Impacto	Interno e externo, foco estratégico
Limitado ao negócio	Responsabilidade	Para todos os <i>stakeholders</i>
<i>Top-down</i> : direcionado e controlado	Princípio Organizacional	Orgânico: autodirecionado e gerido

FONTE: Adaptado de TWOMEY *et al*, 2010, p. 55.

Segundo Twomey *et al* (2010), ao se observarem as práticas existentes, é possível compreender como são os valores em uso naquela organização. Após essa observação, que seria como um diagnóstico inicial, os próximos passos são o envolvimento dos executivos nessa discussão e uma integração dos valores desejados às funções tradicionais de gestão de pessoas, como recrutamento, seleção e treinamento.

Com a estratégia de sustentabilidade, espera-se que as decisões diárias – da empresa como um todo e de cada empregado – sejam amparadas por valores coerentes com a diretriz traçada pela organização. A literatura aponta que os valores são elementos importantes nessa transformação.

Vale comentar que a discussão da estratégia de recursos humanos sob o ponto de vista de políticas de comprometimento, apresentada por Albuquerque (2002), mostra uma relação com essa análise dos valores em uso pelas organizações descritas por Twomey *et al* (2010).

3.3.4 O Papel dos Líderes rumo à Sustentabilidade

Além dos novos empregados e dos talentos, os líderes também são citados pela literatura (WEHLING *et al*, 2009). Assim como a área de gestão de pessoas, os pesquisadores também compreendem a função dos gestores como estratégica.

Para Harmon, Fairfield e Wirtenberg (2010), a sustentabilidade oferece uma oportunidade para os líderes desempenharem um papel estratégico na gestão das organizações; indo além,

Sroufe, Liebowitz e Sivasubramaniam (2010) veem a sustentabilidade como uma oportunidade para os líderes promoverem o desenvolvimento de uma vantagem competitiva. Assim, os especialistas na área de recursos humanos devem participar ativamente quando os objetivos estratégicos estiverem sendo definidos para que possam contribuir com a execução da estratégia (JABBOUR; SANTOS, 2008).

A discussão sobre liderança e sustentabilidade envolve tanto os líderes da área de gestão de pessoas quanto as demais lideranças da organização. Segundo a pesquisa realizada por Harmon, Fairfield e Wirtenberg (2010), os líderes de gestão de pessoas veem a si mesmos e a seus pares como detentores de baixa competência, pouco conhecimento e parca influência para implementar estratégia para a sustentabilidade, o que inclui traduzir as estratégias da empresa nas atividades de áreas, entre outros. Nesse sentido, os autores afirmam que as competências para exercer uma mudança de valores e do próprio negócio são ausentes ou subestimadas pela própria área de gestão de pessoas (WIRTENBERG *et al*, 2007).

Seguindo a crítica levantada pelos próprios profissionais da área, alguns estudos têm discutido a participação destes no processo de mudança para a sustentabilidade. Para Wirtenberg *et al* (2007) e Rimanoczy e Pearson (2010), esses profissionais pouco compreendem a discussão sobre a sustentabilidade. Por outro lado, é possível encontrar na literatura autores que defendem o papel de agente de mudança como inerente à gestão de pessoas e, por isso, já habituados aos esforços de mudança, seus profissionais estariam aptos a contribuir para a sustentabilidade (WEHLING *et al*, 2009).

Assim, os líderes da organização exercem um importante papel na temática e tornam-se responsáveis pela tradução da diretriz estratégica de sustentabilidade em seu dia a dia de trabalho e no de suas equipes.

Ao fim desta seção, foi possível compreender o papel e a contribuição da gestão de pessoas não só para a atuação estratégica, mas também como agente de mudanças dentro das organizações. Assim como os valores da organização e dos empregados, a estratégia e as políticas e práticas da área de gestão de pessoas mostraram-se como elementos fundamentais a serem integrados e reorientados no intuito de buscar um comportamento dos empregados coerente com a diretriz estratégica.

Diante da análise realizada na literatura, a presente pesquisa estuda as abordagens citadas pelos pesquisadores: o papel e a contribuição da área de gestão de pessoas, a integração da sustentabilidade na estratégia, políticas e práticas de gestão de pessoas e os desafios desse processo. As demais abordagens da literatura, devidamente reconhecidas e consideradas pela pesquisa de campo, não foram tratadas como foco do estudo.

3.4 Síntese do Referencial Teórico

Este trabalho pretende analisar se e como ocorrem mudanças na gestão de pessoas nas empresas que incorporam a sustentabilidade em sua diretriz estratégica.

Para isso, considerou-se pertinente a elaboração deste referencial teórico que se concentrou em três focos principais: 1) a emergência do conceito de sustentabilidade e sua absorção pelas estratégias das organizações; 2) conceitos e abordagens teóricas sobre gestão de pessoas, sistemas de recursos humanos e gestão estratégica de RH; 3) revisão da literatura que integra gestão de pessoas com a questão da sustentabilidade. Este último foco obteve particular importância para amparar a pesquisa de campo realizada.

No início deste referencial teórico, a Figura 1 apresentou a relação dos conceitos que permeiam este trabalho. Em um contexto macro, da sociedade, vê-se o desenvolvimento sustentável como um conceito em discussão nas diversas esferas, tanto institucionais, quanto sociais e, mesmo, individuais.

O conceito do desenvolvimento sustentável emerge a partir do momento que o crescimento econômico se mostra insuficiente para atender às necessidades das gerações presentes e futuras. Com isso, incentiva-se a necessidade da integração da preservação ambiental e do desenvolvimento social ao progresso econômico. Assim, parte das organizações é levada, em sua atuação na sociedade, a introduzir este conceito, cuja disseminação pode colocar em questão a legitimidade do próprio negócio, motivo pelo qual pode surgir a ideia de uma sustentabilidade domesticada.

À medida que o conceito tem sido disseminado no contexto sócio-organizacional, as empresas têm passado por estágios de evolução. Tais estágios vão desde a inobservância do conceito, até a condição em que a sustentabilidade está alinhada aos valores essenciais da empresa, seus propósitos e sua missão como organização. A partir dessa evolução, diferentes realidades e modelos de negócio são apresentados pela literatura. Assim, será importante, nesta pesquisa, observar o estágio de evolução das empresas na absorção do conceito de sustentabilidade.

O conceito do *triple bottom line* é reconhecido pela academia, e também pelo mercado, e tem se tornado referência para a expansão de objetivos empresariais para três eixos de negócio: econômico, ambiental e social. O olhar para o interno e externo, no presente e no futuro, marcam a forma de integração da sustentabilidade no negócio, com o uso de estratégias de ecoeficiência, tecnologias e formas inclusivas de negócio, por exemplo.

Ao que parece, trata-se de uma transformação organizacional que dependerá de um último esforço: o alinhamento das políticas de gestão de pessoas, o que justifica a realização deste estudo.

Quanto à abordagem teórica da gestão de pessoas, constatou-se que há uma evolução em busca de uma atuação focada em mudanças organizacionais e parcerias estratégicas. Nesse sentido, a área será capaz de conduzir processos de transformação, inerentes ao contexto socioeconômico em constante mudança, apresentando-se como um agente dessa transformação. Além de contribuir para uma melhor compreensão da estratégia no ambiente organizacional, a área de RH torna-se parceira na implementação e execução dos objetivos corporativos. Estes dois papéis da área mostram-se relevantes sob a ótica desta dissertação. Assim é razoável supor que a gestão de pessoas terá um papel relevante nas organizações que se propõem a estratégias sustentáveis.

O arcabouço teórico sobre os sistemas e modelos de gestão de pessoas torna-se importante para compreensão da maneira pela qual a área pode tornar-se um agente da transformação e uma parceira estratégica. A estratégia, as políticas e as práticas são elementos componentes desse sistema, sendo necessária uma observação atenta à forma como interferem no comportamento das pessoas. Os modelos apresentam elementos que não estão sob

responsabilidade da área de RH, mas disseminados e permeados interna e externamente, como a cultura organizacional e a legislação, respectivamente.

A evolução da discussão da estratégia nas empresas influenciou a absorção dessa perspectiva para a gestão de pessoas. Iniciada na década de 1990, ainda apresenta-se como um desafio para as empresas. Trata-se de um alinhamento de sua estratégia, políticas e práticas ao objetivo macro corporativo, buscando contribuir com a visão de longo prazo e competitividade das empresas. Em suma, percebeu-se que a gestão de pessoas, por meio de seu modelo, interfere diretamente no comportamento dos empregados e mostrou-se como um meio para discernimento da estratégia organizacional. Logo, as organizações, ao que parece, buscarão desenvolver sua gestão de pessoas em direção a uma atuação estratégica e de transformação organizacional rumo à sustentabilidade.

A revisão bibliográfica específica demonstrou que, desde 2005, estudos que discutem a relação entre sustentabilidade empresarial e gestão de pessoas têm sido produzidos. A análise desses *papers* reconheceu quatro grandes áreas de discussão: o papel da área de gestão de pessoas, sua estratégia, políticas e práticas, o papel da área na disseminação de valores organizacionais e o papel dos líderes.

A literatura aponta a integração entre gestão de pessoas e sustentabilidade como desafiadora para as organizações. Contudo as pesquisas apontam iniciativas de alinhamento e reestruturação dos sistemas de gestão de pessoas. Demonstrem ainda uma preocupação com os valores em uso e o envolvimento dos líderes na integração e atuação da área de maneira estratégica em uma empresa que incorpora sustentabilidade a sua diretriz estratégica.

Diante desse referencial teórico, o Quadro 5 mostra as definições operacionais dos principais conceitos utilizados na pesquisa empírica.

Quadro 5 - Definições Operacionais da Pesquisa

Conceito	Referencial	Definição Teórica	Definição Operacional
Desenvolvimento sustentável	CMMAD (1991, p. 46)	Desenvolvimento sustentável é “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades.”	Manifestação do conceito no ambiente social de inserção da empresa.
Sustentabilidade nas organizações	Elkington (2001, p. 20)	Sustentabilidade é “o princípio que assegura que as nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais para as futuras gerações.”	Elementos organizacionais que conciliem os três resultados: econômico, ambiental e social.
Sustentabilidade na estratégia organizacional	Savitz e Weber (2007, p. 228-229)	A visão de sustentabilidade empresarial “[...] exige que considerem o Tríplice Resultado e sua ênfase na prosperidade ambiental, social e econômica como critério de decisão, em toda e qualquer área da organização, de modo a se refletir sobre seus impactos no nível operacional.”	Formalização do compromisso com o conceito na missão, visão ou outro componente estratégico da organização.
Gestão estratégica de pessoas	Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005, p. 651)	A gestão estratégica de pessoas é “como um conjunto integrado de práticas, políticas e estratégias através das quais as organizações gerenciam seu capital humano, que influencia e é influenciado pela estratégia do negócio, o contexto organizacional e o contexto socioeconômico.”	Integração dos objetivos estratégicos organizacionais aos elementos da gestão de pessoas (estratégia, políticas e práticas).
Sistemas de gestão de pessoas	Lepak e Shaw (2008, p. 1489)	“O sistema de recursos humanos é um conjunto de práticas” e políticas.	A incorporação do conceito de sustentabilidade ao sistema de gestão de pessoas (perspectiva contingencial)
Políticas de gestão de pessoas	Lepak e Shaw (2008, p. 1490) Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005, p. 648)	“As políticas de RH representam a intenção declarada das unidades de negócio [...].” “[...] as políticas são colocadas em um nível intermediário, porque descrevem a coordenação de duas ou mais práticas para alcançar seus objetivos [...].”	Diretrizes intermediárias de gestão de pessoas das empresas.
Práticas de gestão de pessoas	Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005, p. 648)	“Práticas de RH consistem nos reais programas, processos e técnicas operacionalizados nas unidades.” “[...] as práticas são limitadas nas mais específicas áreas funcionais [...].”	Em um nível mais funcional, processos e aplicabilidade das políticas de GP.

FONTE: Elaborado pela autora.

Os conceitos a serem adotados na pesquisa empírica são aqueles diretamente relacionados ao problema de pesquisa proposto. Nesse sentido, esta dissertação pretende compreender o fenômeno baseando-se nos conceitos de desenvolvimento sustentável, sustentabilidade e seu envolvimento com a estratégia, gestão estratégica de pessoas, seu sistema e elementos (estratégia, políticas e práticas). Para isso, definições operacionais foram desenhadas com

intuito de transformar esses conceitos em aspectos a serem evidenciados na realidade social e organizacional.

A seguir, serão apresentados os procedimentos metodológicos para compreensão da operacionalização deste estudo. Técnica de coleta de dados, instrumentos de pesquisa, amostra de casos, entre outros métodos selecionados, que, em conjunto com o referencial teórico aqui descrito, possibilitaram a execução da investigação.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A necessidade de compreender o mundo faz com que os homens busquem explicações para as situações que vivem em seu cotidiano. Alves (2000) trata o senso comum como um conceito distinto da ciência: enquanto aquele é uma verdade concebida pelas “receitas do dia a dia”, a ciência trata da verdade reconhecida por meio de pesquisa especializada e disciplinada. O mesmo autor, em seu livro *Filosofia da Ciência*, cita o exemplo de pescadores e anzóis. Ele relata que, a partir do momento em que o pescador escolhe o tamanho do anzol, ele já está escolhendo o tamanho do peixe que pescará e, dessa forma, traça o resultado subsequente, atendendo a sua hipótese inicial. Essa metáfora sinaliza que a busca do pescador se inicia pelo resultado esperado. Por mais que o processo científico busque pautar-se por métodos, rígidos controles de análise e disciplina, o homem não é capaz de ausentar-se de todo o processo. Segundo Castro (1978), a ciência busca a lealdade dos cientistas à descoberta da verdade e ao processo desse conhecimento, o que se chama método.

O objetivo da metodologia não é compreender os produtos da pesquisa, mas, sim, o próprio processo (CASTRO, 1978). Segundo Lakatos e Marconi (2005, p. 83), “não há ciência sem o emprego de métodos científicos” e sem o estabelecimento de um problema teórico ou prático, o qual desencadeia toda a investigação.

Neste estudo, métodos de pesquisa foram combinados a fim de alcançar dados que atendam aos objetivos da investigação. Nos próximos tópicos, os métodos serão apresentados e justificados quanto à posição filosófica, estratégia de pesquisa, abordagem, técnicas e instrumentos de coleta de dados, seleção de amostra e também quanto à análise e interpretação dos dados.

4.1 Posição Filosófica

Segundo Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1999), há um antigo debate nas ciências sociais a respeito das questões filosóficas mais apropriadas para derivação dos métodos de pesquisa. Para os autores, as principais posições filosóficas são a fenomenologia e o positivismo, que, em alguns momentos, são vistas como dicotômicas. Nos estudos organizacionais, vê-se uma

tendência ao afastamento do positivismo, mas não raro pesquisadores adotam visões que misturam as duas tradições. O Quadro 6 apresenta as características básicas de cada uma dessas filosofias, destacando suas crenças, a posição do pesquisador e os métodos mais utilizados.

Quadro 6 - Características Básicas dos Paradigmas Positivista e Fenomenológico

	Paradigma positivista	Paradigma fenomenológico
Crenças	O mundo é externo e objetivo. O observador é independente. A ciência é isenta de valores.	O mundo é construído socialmente e subjetivo. O observador é parte daquilo que é observado. A ciência é movida por interesses humanos.
O pesquisador deve	Focalizar os fatos. Buscar causalidade e leis fundamentais. Reduzir os fenômenos aos elementos mais simples. Formular hipóteses e testá-las a seguir.	Focalizar significados. Procurar entender o que está acontecendo. Olhar para a totalidade de cada situação. Desenvolver ideias a partir dos dados, por indução.
Os métodos preferidos incluem	Operacionalização de conceitos para que eles possam ser medidos. Tomada de grandes amostras.	Uso dos métodos múltiplos para estabelecer visões diferentes dos fenômenos. Pequenas amostras investigadas em profundidade ou ao longo do tempo.

FONTE: EASTERBY-SMITH; THORPE; LOWE, 1999, p. 27.

O positivismo parte do pressuposto de que o mundo social é externo ao ambiente de pesquisa e suas propriedades podem ser medidas por meio de métodos objetivos. Com esse olhar, aspectos como independência do observador, determinação do estudo a partir de critérios objetivos, processos hipotético-dedutivos e generalização são algumas das implicações que acompanham essa filosofia.

Já a fenomenologia adota uma visão segundo a qual o mundo e a realidade não são objetivos, mas socialmente construídos e compreendidos a partir das pessoas. O pesquisador, de acordo com essa filosofia, é considerado como um sujeito dessa realidade e não está apartado das propostas de estudo e dos significados apreendidos.

Godoi e Balsini (2006), a partir de uma dicotomia clássica, também apresentam o positivismo e a fenomenologia como paradigmas das ciências sociais e os associam às abordagens quantitativas e qualitativas, respectivamente. Para os autores, a perspectiva interpretativa está relacionada à filosofia fenomenológica, em que a pesquisa social é vista com o objetivo de “desenvolver a compreensão da vida social e descobrir como as pessoas constroem significado no contexto natural (p. 94)”.

Com base nas definições apresentadas, adotam-se a filosofia fenomenológica e a perspectiva interpretativa como predominantes neste estudo. Isto porque se considera que seus temas principais, sustentabilidade e gestão de recursos humanos, são fenômenos que dependem fortemente da vida social da organização e da maneira como seus agentes internos interpretam a realidade que vivem.

4.2 Abordagem Qualitativa da Pesquisa

Ao longo do tempo, as pesquisas nas ciências sociais foram marcadas por estudos que valorizavam o método quantitativo, no entanto, a partir da década de 1960, a abordagem qualitativa fortaleceu-se como uma possibilidade de investigação na área (GODOY, 2006). Em geral, a pesquisa quantitativa busca testar hipóteses estabelecidas *a priori* e apresenta resultados numéricos, aproximando-se, segundo Godoi e Balsini (2006), mais da posição positivista. Os métodos qualitativos emergem de paradigmas fenomenológicos e interpretativos, com ênfase de pesquisa na interpretação dos significados e intenções dos atores envolvidos.

Para Denzin e Lincoln (1994), a pesquisa qualitativa estuda o fenômeno em seu ambiente natural, tentando dar sentido ou interpretá-lo de acordo com seu significado para os sujeitos de pesquisa. Ainda há uma frequente discussão entre a supremacia de um método em relação a outro, no entanto esta é uma discussão simplista, pois a escolha do método não é meramente do pesquisador, originando-se diretamente do problema de pesquisa proposto (GODOI; BALSINI, 2006).

Segundo Godoi e Balsini (2006), a pesquisa qualitativa mostra-se como um conceito “guarda-chuva” que abrange várias formas de investigação e ajuda a compreender e explicar o fenômeno social com o menor afastamento possível do ambiente natural.

A abordagem qualitativa apresenta características básicas, como: 1) o ambiente natural é fonte direta dos dados; 2) há contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação investigada; 3) o pesquisador é um instrumento de coleta de dados; 4) a preocupação-chave é a compreensão do fenômeno a partir da perspectiva dos participantes; 5) é descritiva;

6) a análise dos dados mantém um enfoque indutivo (GODOY, 1995a; GODOI; BALSINI, 2006).

Neste trabalho buscou-se identificar mudanças significativas na gestão de pessoas das empresas que incorporam a sustentabilidade em sua orientação estratégica. De forma condizente com a proposta do problema, o método qualitativo apresenta-se mais coerente, por proporcionar o contato direto do investigador com o objeto de pesquisa, sendo o fenômeno mais bem compreendido no contexto em que ocorre. Além disso, a captura, a análise e a indução, a partir dos dados, possibilitaram uma compreensão do fenômeno, que ainda não possui uma teoria consolidada que pudesse ser testada no momento da investigação.

Entre as diferentes estratégias da pesquisa qualitativa, Godoy (1995b) destaca a pesquisa documental, etnográfica e o estudo de caso.

Na pesquisa documental, devem se compreender documentos como uma base ampla de materiais escritos, buscando-se novas ou complementares interpretações. A vantagem dessa estratégia está na possibilidade do estudo de pessoas às quais não se tem mais acesso físico e, portanto, são fontes não reativas, isto é, não estão sujeitas a alterações de comportamento quando envolvidas em uma investigação. A pesquisa documental é apropriada para estudos de longos períodos de tempo e identificação de tendências de comportamento de determinado fenômeno (GODOY, 1995b).

A pesquisa etnográfica é comumente associada à antropologia, mas também tem sido utilizada tanto nas pesquisas em administração, como em estudos de cultura organizacional. Essa estratégia abrange a descrição de eventos, estruturas sociais, comportamentos dos indivíduos e grupos. O cerne desta pesquisa está no trabalho de campo, pois é o contato prolongado que permite a descoberta de significados pelo pesquisador (GODOY, 1995b).

Já o estudo de caso caracteriza-se pelo exame detalhado de um sujeito ou uma situação em particular. O objetivo é aprofundar a descrição de fenômenos e tem se tornado típico de pesquisas que pretendem responder o ‘como’ e o ‘porquê’ de situações atuais e que só poderão ser analisadas diante do contexto real (GODOY, 1995b).

Para o presente trabalho, o estudo de caso mostrou-se a estratégia mais adequada, pois pretende-se uma descrição da transformação da gestão de pessoas frente a uma estratégia de sustentabilidade. Trata-se de um fenômeno recente, ainda não descrito nem analisado em sua totalidade e sobre o qual, como se destacou no capítulo teórico, não se desenvolveu uma teoria sólida. Esta estratégia de pesquisa poderá ser mais bem compreendida a seguir.

4.3 Estratégia de Pesquisa

Para Stake (1994), o estudo de caso não representa apenas uma escolha metodológica e, sim, uma escolha do objeto de estudo, pois se destaca pelo que pode ser aprendido ao longo do processo de investigação.

Segundo Godoy (2006), esta estratégia de pesquisa deve centrar-se em uma situação particular cuja importância vem do que ela revela sobre o fenômeno investigado. Além disso, esta estratégia mostra-se alinhada àquelas investigações que pretendem compreender processos organizacionais de mudança e inovação, o que se adapta à presente proposta de estudo.

O estudo de caso tem sido amplamente utilizado na área de comportamento organizacional especialmente quando se quer compreender processos de inovação e mudanças organizacionais a partir da complexa interação entre as forças internas e o ambiente externo. Segundo o autor, o estudo de caso tem permitido rastrear processos de mudança, identificando e analisando as forças históricas, pressões contextuais e a dinâmica de vários grupos de *stakeholders* na aceitação ou oposição a tais processos, em uma ou mais organizações, ou em grupos específicos no seu interior. (HARTLEY, 1995 *apud* GODOY, 2006, p. 121).

Além disso, como já comentado, questões de pesquisa que utilizam as perguntas ‘como’ e ‘por que’ para investigar eventos contemporâneos são mais bem respondidas pelo método de estudo de caso (YIN, 2005) e ratificam a intenção deste estudo de relatar como as mudanças em gestão de pessoas têm acontecido a partir da estratégia de sustentabilidade. Os pesquisadores, nesta estratégia, dedicam longos períodos ao campo de investigação, mantêm contato pessoal com as atividades e as operações do caso, refletem e revisam continuamente as descrições e os significados do que está acontecendo (STAKE, 2005) para elaboração subsequente do relatório de pesquisa.

O relato do fenômeno social, com informações que buscam demonstrar a complexidade da situação e os aspectos envolvidos, caracteriza este estudo de caso como descritivo. Além desse caráter, esta pesquisa buscou encontrar padrões nos dados e desenvolver categorias conceituais que possibilitem ilustrar ou corroborar as suposições teóricas e, por isso, também pode ser classificada como interpretativa (GODOY, 2006).

Para Stake (2005), não se deve enfatizar a generalização dos resultados nas pesquisas com estratégia de estudo de caso, ainda que possa ser considerada como um pequeno passo nessa direção, especialmente para os casos que contrariam os padrões. Vale comentar que, sob o ponto de vista positivista, a impossibilidade de generalização tem sido uma das críticas a esta estratégia.

Segundo Gibbert, Ruigrok e Wicki (2008), a utilização de múltiplos-casos apresenta-se como um critério de validade externa. O estudo de mais de um caso permite considerar as evidências mais convincentes e compará-las entre as unidades de análise (YIN, 2005), sendo esta a vertente adotada no presente estudo.

Os instrumentos de coleta de dados serão expostos adiante. Vale comentar que a utilização do estudo de caso permite colher evidências que as demais estratégias não alcançam e tem capacidade de lidar com uma variedade de evidências, como documentos e entrevistas, que enriquecem o entendimento e o conhecimento da unidade de análise (GODOY, 2006).

4.4 Seleção da Amostra de Casos

Como descrito, o aprendizado nos estudos de caso marca a escolha da estratégia de pesquisa. Para Stake (2005), atributos de equilíbrio e variedade são importantes, mas não mais do que a oportunidade de aprender a partir dos casos.

Ainda segundo o autor, o pesquisador investiga previamente o fenômeno de pesquisa, seleciona alguns casos típicos, mas inclina-se para aqueles casos que oferecerão oportunidades de aprendizado, o que se mostra como a melhor opção de pesquisa. Dessa forma, nesta pesquisa propõe-se uma amostragem por tipicidade ou intencional. Segundo Gil

(1999), nesse caso, o pesquisador opta por um subgrupo da população construindo uma amostra não probabilística.

Para Yin (2005), a estrutura metodológica de casos únicos e múltiplos é a mesma, sendo esta uma escolha metodológica do pesquisador. As evidências de casos múltiplos são mais convincentes e o estudo, de uma forma geral, considerado mais robusto o que, conseqüentemente, demanda mais esforço no levantamento das evidências. Além disso, possibilita ao pesquisador chegar a conclusões analíticas a partir da comparação dos casos.

Considerando a escolha por múltiplos casos e aqueles que ofereçam um aprendizado ao pesquisador e leitor, como amostra optou-se por um grupo de 20 empresas eleitas pela mídia especializada como referência em sustentabilidade no Brasil. O *Guia Exame de Sustentabilidade* há 11 anos promove esse trabalho. O pressuposto desse critério é que as empresas que se candidatam a esse guia querem vincular sua marca e reputação à sustentabilidade. Aquelas incluídas na publicação, depois de submetidas aos critérios estabelecidos, são consideradas referências importantes no meio empresarial. As empresas eleitas nesse guia no ano de 2010 estão apresentadas no Quadro 7, em que se caracteriza o grupo com informações sobre tipo, abertura de capital, setor, número de empregados e também local de sua sede, ordenadas pela quantidade de prêmios.

Quadro 7 - Caracterização do Grupo da População da Pesquisa

Nome	Tipo de Empresa	Capital Aberto	Setor	Núm. de Empregados	Prêmios no Guia	Local Sede
Natura	Nacional	Sim, no Brasil	Bens de consumo	4.821	10	SP, Cajamar
CPFL Energia	Nacional	Sim, no Brasil	Energia	7.450	8	SP, Campinas
Suzano	Nacional	Sim, no Brasil	Papel e celulose	3.862	7	SP, São Paulo
Philips	Multinacional	Não	Eletroeletrônico	4.000	6	SP, São Paulo
Itaú Unibanco	Nacional	Sim, no Brasil	Finanças	106.000	5	SP, São Paulo
Promon	Nacional	Sim, no exterior	Serviços	1.395	5	SP, Barueri
Amanco Brasil	Multinacional	Sim, no exterior	Indústria da construção	1.952	4	SP, São Paulo
Unilever Brasil	Multinacional	Sim, no exterior	Bens de consumo	12.000	4	SP, São Paulo
Alcoa	Multinacional	Não	Siderurgia e metalurgia	5.512	3	SP, São Paulo
Anglo American	Multinacional	Não	Mineração	1.469	3	SP, São Paulo
Bradesco	Nacional	Sim, no Brasil	Finanças	89.204	3	SP, Osasco
EDP	Multinacional	Sim, no Brasil	Energia	2.300	3	SP, São Paulo
Masisa	Multinacional	Sim, no exterior	Indústria da construção	780	3	PR, Curitiba
Walmart Brasil	Multinacional	Sim, no exterior	Varejo	80.000	3	SP, São Paulo
Braskem	Nacional	Sim, no Brasil	Química e petroquímica	6.700	2	SP, São Paulo
Bunge Brasil	Multinacional	Sim, no exterior	Bens de consumo	17.000	2	SP, São Paulo
Fibria	Nacional	Sim, no Brasil	Papel e celulose	4.878	2	SP, São Paulo
HSBC	Multinacional	Sim, no Brasil	Finanças	23.500	1	PR, Curitiba
Santander	Multinacional	Sim, no Brasil	Finanças	51.789	1	SP, São Paulo
Whirlpool	Multinacional	Sim, no Brasil	Eletroeletrônico	14.500	1	SP, São Paulo

FONTE: GUIA EXAME DE SUSTENTABILIDADE, 2010.

Em sua primeira edição, em 2000, a publicação era nomeada como *Guia de Boa Cidadania Corporativa* e assim permaneceu até 2007, quando, além da alteração no nome para *Guia Exame de Sustentabilidade*, sua metodologia foi adaptada para a evolução desse conceito. A metodologia desse anuário inclui questionário sobre as práticas de gestão – baseadas nas dimensões econômico-financeira, social e ambiental – e também uma análise de especialistas da área, que imprime um caráter quantitativo e qualitativo à determinação desse grupo de organizações.

Utilizou-se, portanto, esse conjunto de empresas como base para escolha das organizações em que se realizaram os estudos de caso. Na busca por um número de casos factível dentro dos limites de tempo e recursos da pesquisadora, adotaram-se critérios seletivos que pudessem definir os casos mais típicos. Optou-se por escolher as empresas a partir de critérios principais: o reconhecimento público e de especialistas quanto às ações relacionadas à sustentabilidade e também o tempo de permanência no anuário. Esses critérios visam a uma amostra de empresas com maior envolvimento com a temática da sustentabilidade e à possibilidade de maior aprendizado com as experiências em andamento nessas organizações, conforme recomendação de Stake (1994).

Sabe-se que a pesquisa acadêmica depara-se com limitações de tempo, de contato e disponibilidade de profissionais das organizações, por isso, uma estratégia para acesso às empresas desta amostra foi desenhada e critérios de prioridade estabelecidos. De maneira decrescente ao número de participações no Guia, iniciou-se o contato para participação neste estudo e, com isso, cinco organizações responderam à solicitação de participação. Destas, uma delas não permitiu sua identificação e, para elaboração deste estudo, será denominada como Europa. As outras quatro empresas que autorizaram a identificação são: Amanco, CPFL Energia, Natura e Promon.

4.5 Instrumentos e Coleta de Dados

A coleta de dados e seus instrumentos devem permitir ao investigador captar o maior número de informações no contato com o objeto de pesquisa. Inicialmente a investigação do fenômeno realizou-se por meio de pesquisa bibliográfica com o auxílio de livros, publicações

periódicas, revistas e anais de congressos. O levantamento bibliográfico permite ao investigador alcançar um número de fenômenos e estudos muito maior que sua capacidade de conhecê-los diretamente e torna-se necessária para a condução de qualquer pesquisa científica (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

Segundo Yin (2005), diversas são as evidências para um estudo de caso, dentre elas o autor destaca: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. A presente pesquisa adotou três dessas fontes de evidência: documentos, entrevistas e observação direta.

A análise documental caracteriza-se pela busca de documentos de arquivos privados ou que se tornaram públicos, como políticas, programas e relatórios. Nesta técnica de pesquisa, o investigador deve conhecer os riscos de fontes distorcidas ou inexatas, por isso, a importância em buscar outras técnicas e testar a validade e a fidedignidade das informações (LAKATOS; MARCONI, 2005). Este estudo utilizou a análise a documentos como relatórios de sustentabilidade, *websites* das empresas, bem como documentos de arquivos privados de organizações, com permissão e encaminhamento pelos participantes do estudo. Segundo a classificação proposta por Lakatos e Marconi (2005), esta pesquisa pode ser vista como contemporânea e primária, o que, nesse caso, reflete que os dados serão compilados na ocasião da pesquisa e pelo próprio autor, respectivamente.

As entrevistas, outra forma de coleta de dados utilizada, segundo Yin (2005), apresentam-se como fontes essenciais em estudos de caso. As vantagens do uso de entrevistas como instrumentos de coleta de dados são o maior número de informações que ela possibilita colher, a oferta e a flexibilidade na busca dos dados, que possibilita a captura da expressão corporal, tonalidade da voz e ênfase nas respostas (GIL, 1999). As desvantagens relacionam-se à incompreensão das questões, fornecimento de respostas inadequadas e, entre outras, a inabilidade ou incapacidade do entrevistado para responder as perguntas.

As entrevistas diferenciam-se pelo nível de estruturação, o que determina diretamente o grau de espontaneidade, direcionamento e volume de dados coletados (GIL, 1999). Segundo Godoi e Mattos (2006), existem três modalidades principais para as entrevistas qualitativas: conversacional, baseada em roteiro e padronizada aberta.

Na entrevista conversacional, o diálogo é livre em torno de um tema, caracterizando-se pelo surgimento de questões ao longo da interação. A baseada em roteiro mantém um prévio plano de perguntas, mas dá flexibilidade ao pesquisador para ordenar os questionamentos ao longo da entrevista. Já a entrevista padronizada e aberta assemelha-se a um questionário com perguntas ordenadas e redigidas, mas com respostas abertas.

No presente estudo, optou-se por entrevistas baseadas em roteiro, em que inicialmente os tópicos e objetivos do estudo eram apresentados aos entrevistados e, ao longo da interação, o roteiro tornou-se um guia para a conversa sendo orientado pelo pesquisador-entrevistador. O contato inicial com as empresas procurou seguir o roteiro traçado, contudo as demais entrevistas mostraram-se complementares e não seguiram necessariamente o roteiro, sendo um contato mais voltado para dúvidas, esclarecimentos e aprofundamento de determinados tópicos levantados nas entrevistas consideradas chave.

Segundo Yin (2005), a entrevista é uma importante fonte para o estudo de caso, mas também é uma técnica sujeita a vieses, por isso é importante que o investigador aprenda a usar sua própria pessoa como instrumento de coleta de dados, por meio da observação, análise e interpretação de dados.

De forma correlata ao referencial teórico e objetivo deste trabalho, buscou-se contato com a área de gestão de pessoas e profissionais vinculados ao tema da sustentabilidade nas empresas. Como previsto no planejamento desta pesquisa, esses dois contatos, em determinados casos, não se mostraram suficientes para a coleta de dados e a especificidade requerida pelo pesquisador. Em outros, não foi possível realizá-los como poderá ser compreendido em detalhe na descrição dos casos.

Vale resgatar um aspecto referente à coleta de dados nos estudos de caso. Segundo Stake (2005), nem todos os aspectos de um caso podem ser compreendidos, por isso a decisão de até onde é necessário investigar é uma escolha que o pesquisador precisa fazer. Dessa forma, o número de entrevistas em cada uma das organizações seguiu escolhas da própria pesquisa, seja pelo entendimento da pesquisadora de que a coleta de dados estava concluída, seja pela possibilidade de agendamento de outras entrevistas por parte das organizações.

Por fim, a observação direta representa a última evidência de coleta de dados utilizada. Segundo Yin (2005), ao visitar o local escolhido para o estudo de caso, o pesquisador já cria oportunidade para desenvolvimento da observação direta. De maneira formal, a coleta acontece amparada por protocolos de observação. Na presente pesquisa, adotou-se a observação de maneira informal, em que, segundo o autor, incluem-se aqui observação de reuniões, passeios pelos locais, visitas às fábricas, eventos internos, observação dos espaços de trabalho, entre outros provenientes das ocasiões das entrevistas.

Em suma, a presente pesquisa adotou como evidências para o estudo de caso as análises documentais, entrevistas baseadas em roteiros e observações diretas informais, caracterizando-se como uma triangulação de dados (YIN, 2005). O caminho para a coleta das evidências deste estudo está exposto no Quadro 8, a seguir.

Quadro 8 - Evidências dos Casos

Caso	Entrevistas e Observações ¹¹	Documentos
Amanco	1) AMA 1 COM – Presencial 2) AMA 2 RH – Presencial (Informante-chave)	<u>Documentos públicos:</u> - Website da empresa - Relatório de Sustentabilidade Amanco 2010 (disponível no site da empresa) - <i>Guia Exame de Sustentabilidade</i> (2007, 2008, 2009 e 2010) - <i>Guia Você S.A. - Exame. As Melhores Empresas para você Trabalhar</i> (2008, 2009, 2010 e 2011) <u>Documentos internos:</u> - Organograma RH (e-mail) - Campanha Interna PCDs (e-mail) - Campanha Dia Mundial da Água (e-mail)
CPFL Energia	1) CPFL 1 RH – Presencial (Informante-chave) 2) CPFL 2 RH – Presencial 3) CPFL 3 SUST – Presencial 4) CPFL 4 RH – Presencial 5) CPFL 5 CULT - Telefone 6) CPFL 6 RH – Telefone ** Visita às instalações da sede em Campinas/SP	<u>Documentos públicos:</u> - Website da empresa - Relatório Anual 2010 (disponível no site da empresa) - Código de Ética CPFL (disponível no site da empresa) - <i>Guia Exame de Sustentabilidade</i> (2007, 2008, 2009 e 2010) - <i>Guia Você S.A. / Exame. As Melhores Empresas para você Trabalhar</i> (2010 e 2011) <u>Documentos internos:</u> - Perfil de Competências 2009 (e-mail) - Guia de Orientação de Valor Pessoal para Gerentes e Diretores (e-mail) - Guia de Orientação de Valor Pessoal 2010 (e-mail) - Trilha de Formação Corporativa – UC (e-mail) - Universidade Corporativa – CPFL Energia (e-mail) - Sustentabilidade como estratégia na CPFL (e-mail) - Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa na CPFL Energia (e-mail)

Continua...

¹¹ Neste quadro, o cargo dos entrevistados não é identificado com vistas a preservar-lhes a identidade. Buscou-se, sempre que possível, realizar entrevistas com pelo menos um representante da área de sustentabilidade (quando ela existia na empresa) e um representante ou mais da área de RH.

Continuação “Quadro 8”.

Europa	<p>1) EURO 1 SUST (Informante-chave) 2) EURO 2 SUST (acompanhante na entrevista com EURO 1) 3) EURO 3 RH (contato para explicação da pesquisa e solicitação de entrevistas com responsáveis pela gestão de pessoas).</p> <p>** Visita aos andares da Europa no prédio classificado de prédio verde.</p>	<p><u>Documentos públicos:</u> - Website da empresa - Relatório de Sustentabilidade Brasil 2009-2010 (disponível no site da empresa) - Vídeo “A Europa e a Sustentabilidade” (disponível no site da empresa) - A Europa e a Sustentabilidade (disponível no site da empresa) - Política de Diversidade e Inclusão Europa (disponível no site da empresa) - <i>Guia Exame de Sustentabilidade</i> (2007, 2008, 2009 e 2010)</p> <p><u>Documentos internos:</u> - Posição do RH Europa (e-mail)</p>
Natura	<p>1) NAT 1 RH: Presencial (Informante-chave) 2) NAT 2 RH: Telefone 3) NAT 3 RH: Presencial 4) NAT 4 Cultura: Telefone 5) NAT 5 RH: Telefone 6) NAT 6 RH: Telefone</p> <p>** Participação do Painel de Diálogo com Stakeholders sobre da Natura – Presencial ** Visita à fábrica e demais instalações do Espaço Cajamar</p>	<p><u>Documentos públicos:</u> - Website da empresa - Relatório Natura 2010 (disponível no site da empresa) - Prêmios e Reconhecimentos Natura (disponível no site da empresa) - Projeto Cultura (disponível no Natura Conecta¹²) - Livro – <i>Conversas com Líderes Sustentáveis</i> (VOLTOLINI, 2011) - <i>Desenvolvimento da Liderança</i> (FELICIANO, 2010) - Matéria “Quem será o próximo?” (AMORIM, 2011) - <i>Guia Exame de Sustentabilidade</i> (2007, 2008, 2009 e 2010)</p> <p><u>Documentos internos:</u> - Sistema de Gestão Natura (documento impresso) - Inventário de Reflexão (e-mail) - Guia do Processo de Gerenciamento de Desempenho (e-mail) - Revisão dos Comportamentos do PGD Natura (e-mail)</p>
Promon	<p>1) PRO 1 RH – Presencial (Informante-chave) 2) PRO 2 ENG – Presencial 3) PRO 3 RH – Presencial 4) PRO 4 RH – Presencial 5) PRO 5 RH – Presencial 6) PRO 6 RSC – Presencial</p>	<p><u>Documentos públicos:</u> - Website da empresa - Relatório Anual 2010 (disponível no site da empresa) - Livro Comemorativo aos 50 anos da Promon – <i>Para chegares ao que não sabes</i> (BRANDÃO, 2010) - Livro – <i>Conversas com Líderes Sustentáveis</i> (VOLTOLINI, 2011) - <i>Guia Exame de Sustentabilidade</i> (2007, 2008, 2009 e 2010) - <i>Guia Você SA / Exame. As Melhores Empresas para você Trabalhar</i> (2011) - <i>Melhores e Maiores</i> da Revista Exame (2011)</p> <p><u>Documentos internos:</u> - Informações da Pesquisa de Clima (e-mail) - Competências (e-mail)</p>

FONTE: Elaborado pela autora.

A pesquisa de campo aconteceu entre os meses de maio e setembro de 2011 e envolveu ao todo 22 entrevistas, considerando as presenciais e a distância, como pode ser observado no Quadro 8. Ao longo dos cinco meses de campo, a pesquisadora manteve-se em constante esforço na busca de reconhecimento e contato dos informantes-chave de cada uma das empresas, de acesso a esses profissionais por e-mail e posterior agendamento de entrevista. A

¹² Ambiente virtual para conectar os diversos públicos da Natura.

coleta envolveu diversos contatos telefônicos e idas e vindas às organizações em busca de profissionais, disponibilidade de agenda e dados que respondessem a pergunta de pesquisa proposta. Após a coleta de dados, fica a percepção de que o ritmo acelerado no dia a dia das empresas pouco contribui para o contato desses profissionais com a academia, uma relação que não parece ser de troca, mas de doação por parte das organizações. Contudo resta uma expectativa, como Stake (1994) sugere, de que esse relato seja uma fonte de aprendizado também para os sujeitos de pesquisa.

Ao longo da pesquisa de campo, a análise e interpretação ocorreram em paralelo. À medida que as entrevistas ocorriam, as transcrições eram realizadas, o que auxiliou a compreensão da necessidade de novos contatos com outros profissionais e esclarecimento de dúvidas. Dessa forma, todas as entrevistas foram gravadas em áudio digital e transcritas.

Na apresentação dos casos, como se verá, optou-se pela codificação dos entrevistados com o intuito de preservar suas identidades. Contudo, no início de cada relato, há uma breve explanação sobre quais foram os cargos e áreas dos profissionais que contribuíram com o estudo, o que auxilia a compreensão da pesquisa empírica realizada. Já em relação à publicação dos nomes das empresas, ao fim da pesquisa de campo, um *draft* dos casos foi enviado ao informante-chave de cada uma das organizações. Após 25 dias de prazo para retorno, diferentes tratamentos foram adotados para publicação dos casos nesta dissertação. A Promon emitiu a autorização e não solicitou alterações no texto. Já a CPFL Energia e a Amanco solicitaram principalmente alterações nas falas dos entrevistados e, devido a essas solicitações, foram retiradas as repetições e reticências, por exemplo, que antes estavam fiéis à fala coloquial das entrevistas. Em especial, a Amanco solicitou acerto textual de algumas dessas transcrições. A Natura, após cerca de 45 dias, autorizou a publicação do caso e do nome da empresa, contudo um dos entrevistados solicitou expressivas supressões nos trechos que tratam a respeito da política de avaliação de desempenho da empresa. Além disso, foi solicitada a troca do termo “empregado” por “colaborador” em todo o caso. Por último, a recusa de identificação da empresa veio com a organização que aqui se denomina com o nome fictício de Europa. Para reforçar a descaracterização dessa empresa, trechos de suas declarações e termos foram alterados para evitar a identificação. Essas modificações estão apontadas em notas de rodapé ao longo dos relatos.

4.6 Análise e Interpretação dos Dados

A análise de conteúdo será utilizada para este estudo, pois acredita-se que ela favoreça o aproveitamento dos resultados brutos da coleta de dados. De acordo com Laville e Dionne (1999), tal análise consiste em desmontar a estrutura do resultado bruto obtido e reconstruí-lo da forma mais adequada à extração de significados relacionados ao objetivo da pesquisa. Para Bardin (1977) a análise de conteúdo representa

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (p. 42).

Reconhece-se que a análise de conteúdo com base em Bardin (1977) está fundamentada em uma filosofia mais próxima ao positivismo e não fenomenológica como a presente pesquisa se posiciona. Em grande parte, a análise de conteúdo mostra-se com características objetivas, sistemáticas e quantitativas e é receosa quanto aos aspectos contextuais e interpretativos apontados pelo pesquisador. Entretanto, Hardy, Harley e Phillips (2004) afirmam que, com um olhar mais sensível às palavras e ao contexto, a análise de conteúdo pode, sim, ser utilizada dentro de uma metodologia de análise da realidade social.

Segundo Bardin (1977), a técnica de análise de conteúdo pode ser reinventada a cada momento, a depender do objetivo pretendido. Corroborando essa visão, Laville e Dionne (1999) afirmam não existirem etapas circunscritas do método, mas, na verdade, um conjunto de vias possíveis para revelação ou reconstrução do sentido de um conteúdo. Neste estudo, seguiu-se a sugestão dos três polos cronológicos de Bardin (1977): 1) pré-análise; 2) exploração do material; 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação, utilizando-se também outras referências literárias para discussão e encaminhamento dessas etapas.

A primeira etapa, de pré-análise, representa a fase em que os dados são organizados. Realiza-se uma leitura flutuante do material e escolhem-se, dentro de um universo, quais serão os documentos pesquisados. Aqui o pesquisador conhece os textos e deve deixar-se “invadir por impressões e orientações” (BARDIN, 1977, p. 96). Nesta pesquisa, à medida que as informações foram recolhidas, sua seleção já foi sendo realizada. A leitura flutuante permitiu

que a pesquisadora elaborasse uma prévia percepção do fenômeno conduzindo-se, quando pertinente e possível, a outras fontes de coleta de dados.

Na segunda etapa, nomeada por Bardin (1977) como “exploração ao material”, seguiram-se as recomendações de Laville e Dione (1999). Nesse momento, o pesquisador deve preocupar-se com os recortes e a forma de agrupamento das mensagens, que serão determinantes para a análise e conclusões da pesquisa.

Optou-se pelo recorte em temas, que representam fragmentos correspondentes a uma ideia particular. Neste estudo, “conceito de sustentabilidade”, “papel da área de gestão de pessoas” e “relação entre cultura e sustentabilidade” são exemplos destas unidades de análise. O recorte em temas está atrelado à categorização mista escolhida. Essa construção mista demonstra que havia um número de categorias definidas previamente pela orientação teórica, mas, ao longo da análise e interpretação, a pesquisadora permitiu a criação de novas categorias, modificando-as, eliminando e aperfeiçoando essas definições.

Cabe destacar que critérios de qualidade para uma boa categorização foram observados. Buscaram-se recortes que mostrassem pertinência, exaustividade não demasiada, precisão e mútua exclusão. Sobre este último aspecto, permitiu-se aqui uma menor exigência, visto que alguns enunciados tratam de diferentes temáticas, o que não poderia ser ignorado (LAVILLE; DIONE, 1999).

Como última etapa, tem-se o tratamento e interpretação dos dados. A abordagem quantitativa da análise de conteúdo fundamenta-se principalmente na frequência de aparição nas mensagens. Já a qualitativa recorre a indicadores não numéricos para as inferências, por exemplo, a ausência ou mesmo presença de determinados elementos. Para Bardin (1977) e Laville e Dione (1999), uma abordagem não se opõe à outra, ao contrário, podem ser complementares e auxiliar o pesquisador a extrair significações essenciais ao estudo.

Com enfoque qualitativo, o pesquisador deve ater-se às peculiaridades, nuances e relações entre os sentidos construídos (LAVILLE; DIONE, 1999). Mattos (2006) considera dois tipos de análise dos significados de entrevistas: o significado semântico-pragmático da conversação e a análise linguística. De acordo com o autor, o segundo tipo de análise requer prática,

aperfeiçoamento do pesquisador e uma análise detalhada de elementos textuais, que não é usualmente realizada pela administração.

Este estudo adota primordialmente, o tipo “significado semântico-pragmático da conversação” e destaca aqui duas de suas cinco fases: recuperação e análise do significado pragmático da conversação. Neste momento, a intenção principal é a procura pela compreensão dos macrotextos – significado nuclear, os desdobramentos das respostas e perguntas, captura de significados incidentais relevantes e aqueles de contexto.

Na fase de recuperação há um resgate de anotações e impressões iniciais e transcrições que auxiliam a compreensão e a construção de interpretações. Para análise do significado pragmático da conversação, realizou-se uma leitura aprofundada do texto completo e leituras subsequentes, tópico a tópico. Nesta fase, trechos foram destacados e realizaram-se anotações (à margem das transcrições) sobre possíveis pontos, fatos, significado nuclear das respostas, expressões orais, significados incidentes e suposições implícitas. Esta etapa é o momento em que grande parte dos dados brutos é deixada de lado, por isso, as diversas leituras auxiliam no progresso da análise. Segundo Mattos (2006, p. 364),

Cada pesquisador-autor tem sua ótica e seus objetivos para a peça que pretende produzir. Haverá, em certo momento, um “desprender-se” do texto do entrevistado. Tudo o que se pode exigir é que isso se faça com evidência argumentativa plenamente objetiva e justificável.

Considerando a possibilidade de agregar novas técnicas que visem rigor dessa análise interpretativa, optou-se pelo apoio na categorização e análise de técnicas sugeridas por Spink (2000): mapa de associação de ideias e árvores narrativas. Segundo a autora, o rigor passa pela possibilidade de explicitar os passos da análise e da interpretação, criando visibilidade para a forma como foram produzidos os sentidos e as interpretações do estudo.

Os mapas expõem as falas dos entrevistados – preservadas as sequências – deslocando-se o conteúdo da transcrição para o *excel* de acordo com as categorias definidas *a priori* e aquelas criadas ao longo da análise. Já a árvore narrativa permite observar o fluxo de associação das ideias, sequencia narrativa e construção argumentativa e apresenta-se como uma estratégia complementar à organização dos conteúdos. Neste estudo, os mapas, que expõem a categorização, foram construídos para todas as entrevistas, já as árvores apenas para os informantes-chave de cada organização.

Por fim, vale comentar que os casos serão analisados individualmente e também em conjunto e a descrição realizada com apoio de citações textuais dos entrevistados.

4.7 Validação e Confiabilidade da Pesquisa

Questionamentos quanto ao rigor do estudo de caso apresentam-se em trabalhos de Eisenhardt (1991), Yin (2005) e Gibbert, Ruigrok e Wicki (2008). Os autores convergem ao adotar critérios de aplicação do estudo de caso com o intuito de eliminar críticas e vieses na utilização do método. Conforme Gibbert, Ruigrok e Wicki (2008), como exposto no Quadro 9, os quatro critérios abordados são: validade interna, validade do constructo, validade externa e confiabilidade.

Quadro 9 - Critérios de Validade e Confiabilidade

Critérios	Ações	
Validade Interna	Estrutura de pesquisa explicitamente derivada da literatura (diagrama ou descrição explícita de relações causais entre variáveis e resultados)	
	Correspondência de padrões (correspondência de padrões identificados aos relatados por outros autores)	
	Triangulação teórica (diferentes visões teóricas da literatura utilizada, assim como uma estrutura de pesquisa ou meios de interpretar os resultados)	
Validade do Constructo	Triangulação de dados	Arquivamento de dados (relatórios internos, atas ou arquivos, relatórios anuais, artigos de imprensa ou outros artigos secundários)
		Dados das entrevistas (entrevistas originais realizadas pelos pesquisadores)
		Dados derivados de observação participante (observação participante pelos pesquisadores)
		Dados derivados de observação direta (observação direta pelos pesquisadores)
	Revisão das transcrições e projeto por pares (pares acadêmicos que não coautores do estudo)	
	Revisão das transcrições e projeto por informantes-chave (informantes-chave que sejam ou tenham sido trabalhadores da organização investigada)	
	Claro encadeamento de evidências	
	Indicação de informações sobre as circunstâncias da coleta de dados (explicação sobre o acesso aos dados)	
	Verificação das circunstâncias da coleta dos dados <i>versus</i> o procedimento atual (reflexão sobre como o curso atual da investigação pode afetar o processo de coleta de dados)	
Explicação da análise de dados (esclarecimento sobre os procedimentos de análise)		
Validade Externa	Análise cruzada do caso	Vários estudos de caso (estudos de caso de organizações diferentes)
		Abordagem em uma única empresa (estudos de caso diferentes dentro de uma organização)
		Justificativa para a seleção do estudo de caso (explicação sobre como este estudo de caso é adequado em função da questão de pesquisa)
		Detalhes sobre o contexto do estudo de caso (declaração sobre, por exemplo, o contexto da indústria, ciclo de negócios e dados financeiros)
Confiabilidade	Protocolo de estudo de caso (relatório de como o estudo de caso foi conduzido)	
	Arquivo do banco de dados do estudo (banco de dados com todos os documentos disponíveis, as transcrições das entrevistas, dados dos arquivos, etc.)	
	Nome atual da organização (nome real a ser mencionado explicitamente em oposição à forma anônima)	

FONTE: Adaptado de GIBBERT; RUIGROK; WICKI, 2008, p. 1467.

Para este estudo, parte dos critérios de validade e confiabilidade expostos foi adotada, conforme descrito no Quadro 10.

Quadro 10 - Atividades para Validade e Confiabilidade do Estudo

Crítérios	Ações	
Validade Interna	Estrutura de pesquisa explicitamente derivada da literatura levantada a respeito da gestão de pessoas e sustentabilidade	
	Triangulação teórica (a fundamentação baseada nas teorias de gestão de pessoas, gestão estratégica de pessoas e sustentabilidade)	
Validade do Constructo	Triangulação de dados	Arquivamento de dados (documentos internos e públicos)
		Dados das entrevistas (entrevistas realizadas pela pesquisadora, arquivadas em áudio e transcritas)
		Observação direta do pesquisador (visita aos locais, entrevistas presenciais e registro informal de impressões)
	Revisão da descrição dos estudos de caso por informantes-chave (aprovação parcial dos casos – quatro de cinco – pelo próprio entrevistado ou por outro profissional da organização)	
	Indicação de informações sobre a circunstância da coleta de dados (explicação sobre o acesso aos dados no início da descrição dos casos e na metodologia, Quadro 8)	
	Explicação da análise de dados (esclarecimento sobre os procedimentos de análise descritos na metodologia)	
Validade Externa	Análise cruzada do caso	Estudo de múltiplos casos (cinco organizações investigadas)
		Justificativa para a seleção das organizações para estudo de caso (empresas <i>benchmarking</i> no <i>Guia Exame de Sustentabilidade</i>)
		Detalhes sobre o contexto das organizações dos estudos de caso (informações constantes na descrição dos casos)
Confiabilidade	Protocolo de estudo de caso: roteiro de entrevista associado aos objetivos de pesquisa, procedimento de coleta de dados – documentos e entrevistas – e às áreas e respondentes a serem envolvidos. Estratégia de contatos por e-mail e por telefone, tempo de pesquisa de campo e outros relatados no início dos casos.	
	Arquivo do banco de dados do estudo (banco de dados com todos os documentos disponíveis, as transcrições das entrevistas, dados dos arquivos, etc.)	
	Identificação das organizações (identificação de quatro empresas a partir de autorização)	

FONTE: Elaborado pela autora.

Ações como fundamentação teórica, arquivamento dos dados, protocolo do caso, transcrição e aprovação dos respondentes das entrevistas, como demonstrado, foram adotadas neste estudo. Além disso, corroborando as atividades de validade e confiabilidade descritas no Quadro 10, a presente pesquisa optou pela adoção de estratégias de rigor e visibilidade para interpretação dos dados já relatada.

Diante da combinação das escolhas metodológicas expostas nesta seção, o Quadro 11 demonstra uma síntese das decisões metodológicas deste estudo.

Quadro 11 - Decisões Metodológicas do Estudo

Característica	Decisões Metodológicas
Abordagem Filosófica	Fenomenológico-interpretativa
Abordagem da Pesquisa	Qualitativa
Estratégia de Pesquisa	- Estudo de Caso <ul style="list-style-type: none"> ▪ Descritivo ▪ Interpretativo ▪ Múltiplos casos
Seleção da Amostra e Casos	Intencional: <i>Guia Exame de Sustentabilidade</i> (2010) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Amanco ▪ CPFL Energia ▪ “Europa” ▪ Natura ▪ Promon
CrITÉrios para Seleção dos Casos	- Casos que proporcionarão maior aprendizado - Reconhecimento público e por especialistas - Maior tempo de permanência no <i>Guia Exame de Sustentabilidade</i>
Evidências de Coleta de Dados	- Bibliográfica - Documental: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos públicos ▪ Documentos privados - Entrevistas baseadas em roteiro - Observação direta informal
Estratégia de Análise e Interpretação dos Dados	- Análise de Conteúdo - Categorização conforme referencial teórico e objetivos de pesquisa - Análise individual e conjunta dos casos
Validação e Confiabilidade da Pesquisa	Triangulação teórica, análises cruzadas, protocolo do caso, transcrições, entre outros.

FONTE: Elaborado pela autora

Por fim, com o objetivo de explicar a estratégia da pesquisa de campo, o Quadro 12 apresenta uma relação direta entre os objetivos específicos deste estudo e as técnicas de coleta de dados. Neste quadro é possível perceber a forma pela qual investigou-se no campo, inclusive com a exposição do roteiro das entrevistas.

Quadro 12 - Objetivos de Pesquisa Integrados à Coleta de Dados

Objetivos de Pesquisa	Pesquisa Documental	Entrevista
a) Compreender o processo de integração da sustentabilidade nos objetivos estratégicos da empresa;	- Relatório público de sustentabilidade do último ano (ex.: informações gerais da empresa, histórico da sustentabilidade, mensagem da presidência e conselhos).	<u>Foco de atuação dos respondentes: sustentabilidade</u> - O que é sustentabilidade para a empresa? - Quais foram/são os passos para integração do conceito na empresa? - Como acontece (ou se pretende) o envolvimento das áreas nessa integração?
b) Identificar o papel e a contribuição da área de gestão de pessoas para que a empresa adote uma diretriz estratégica de sustentabilidade;	- Relatórios públicos de sustentabilidade (ex.: seção relacionada ao público interno ou que cite os empregados e palavras-chave relacionadas à gestão de pessoas, como liderança, treinamentos e outras).	<u>Foco de atuação dos respondentes: sustentabilidade e gestão de pessoas</u> - Como a área de Gestão de Pessoas envolveu-se/envolve-se nesse processo? - É (foi) responsável pela iniciativa ou age(agi) em seguida com outras áreas? - Qual o papel da área de RH? - É possível destacar um papel estratégico no aspecto da sustentabilidade? E de agente de mudança? - A área de Pessoas está pronta, inclusive seus líderes, para liderar uma mudança voltada para a sustentabilidade? - É possível identificar primeiros passos?
c) Constatar as mudanças que ocorreram no sistema de gestão de pessoas (estratégia, políticas e práticas) decorrentes da adoção de uma diretriz estratégica pautada pela sustentabilidade;	- Documentos privados (ex.: sistemas estratégicos, programas de desenvolvimento, políticas de recrutamento, materiais de comunicação interna, entre outros).	<u>Foco de atuação dos respondentes: gestão de pessoas</u> - Considerando a diretriz organizacional de sustentabilidade, houve alguma adaptação em relação à(s) estratégia, políticas e práticas da área de Gestão de Pessoas? Qual (is)?
d) Identificar desafios e peculiaridades decorrentes da integração da gestão de pessoas à diretriz estratégica de sustentabilidade organizacional.		<u>Foco de atuação dos respondentes: gestão de pessoas</u> - Há ações voltadas para públicos específicos? - Há envolvimento direto das lideranças (da área de RH e demais)? - Em geral, quais os desafios do envolvimento da gestão de pessoas na estratégia rumo à sustentabilidade? - O que se espera ou se observou (resultados práticos) com as mudanças implementadas? É possível destacar contribuições específicas da área de Pessoas?

FONTE: Elaborado pela autora.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os casos construídos a partir dos dados obtidos pela pesquisa de campo, tanto por entrevistas com profissionais da área de gestão de pessoas e aqueles envolvidos com o debate da sustentabilidade nas organizações, quanto por documentos públicos e privados, como *websites* oficiais, relatórios anuais, peças de comunicação, trilhas de formação corporativa, perfil e descrição de competências e guias de processos de gerenciamento de desempenho.

Para facilitar a compreensão do leitor, os casos iniciam-se com a descrição das empresas, abordando aspectos como fundação, chegada e/ou crescimento no Brasil, locais de atuação, missão, visão, valores, estratégia de mercado e seus produtos e serviços. A partir desta apresentação, considerada como padrão para todos os casos, as seções subsequentes abordam os temas propostos neste trabalho: sustentabilidade e gestão de pessoas.

A seção de sustentabilidade busca principalmente uma organização dos dados que permita a compreensão do significado do conceito para a organização. Para isso, serão tratadas informações sobre a origem e o histórico de envolvimento da empresa com sustentabilidade, como criação de áreas ou comitês, estratégias de atuação e programas relacionados.

A seção sobre gestão de pessoas apresenta de forma breve informações sobre a área e políticas gerais, sobretudo aquelas publicadas pela própria empresa em seus relatórios anuais. A exposição dessa seção concentra-se em dois tópicos centrais: a gestão de pessoas e a integração da sustentabilidade às políticas e práticas. Essa organização permite um relato que aborda o papel da área de RH em organizações que têm se orientado rumo à sustentabilidade, como os profissionais da área e os demais líderes das empresas têm participado dessa empreitada e como as políticas de gestão de pessoas têm sido orientadas, se é que estão, para esse objetivo organizacional.

Embora os roteiros de entrevistas fossem comuns para as diferentes empresas, a abordagem e a evidência de assuntos seguiram diferentes formas nos casos estudados. Considera-se que estas seções seguem principalmente a linha narrativa dos participantes da pesquisa, com uma

complementação de informações coletadas por meio de documentos secundários. Parte-se assim do pressuposto de que, com isso, se dá ênfase à prioridade da própria organização, o que é revelado pela fala dos entrevistados.

Ao longo da pesquisa de campo, buscaram-se registrar, por meio de um diário de campo, as impressões iniciais, percepções, dúvidas, aspectos que se destacavam e também os primeiros *insights* sobre tópicos a serem discutidos na análise. Essas anotações contribuíram para que esses pensamentos não se perdessem no tempo e no volume de dados e para que fossem aproveitadas na preparação do relato e análise dos casos.

Por fim, ao longo das entrevistas, constatou-se que as empresas adotam diferentes posturas e ações diante de um mesmo conceito. Aliás, interpretam-no de maneira diferente. Dessa forma, ao questioná-las sobre as possíveis mudanças de suas políticas de gestão de pessoas, diversas são as constatações que foram aqui expostas seguindo a visão da própria empresa como mudança e alinhamento em gestão de pessoas e sustentabilidade.

A seguir encontram-se cinco seções que expõem de forma separada cada uma das organizações estudadas: Natura, CPFL Energia, Promon, Europa e Amanco.

5.1 Caso Natura

Empresa-modelo por 10 anos no *Guia Exame de Sustentabilidade*, a Natura, em 2008, foi eleita pelo anuário a empresa sustentável do ano. Além disso, dentre as premiações da empresa estão: a Empresa do Ano em 2009 pelo anuário das Melhores e Maiores da Exame; uma das organizações mais admiradas do Brasil pela Carta Capital desde 2001; a empresa dos sonhos dos jovens pela DMRH e Cia de Talentos e um reconhecimento como o profissional RH do ano de 2010, pela Você RH, ao vice-presidente de Desenvolvimento Organizacional e Sustentabilidade. Para a Natura, ao que parece, não faltam reconhecimentos de sua gestão, e a sustentabilidade e recursos humanos mostram-se pontos fortes da organização e serão conhecidos ao longo do relato (PRÊMIOS E RECONHECIMENTOS NATURA, 2011).

A coleta de dados na empresa ocorreu entre os meses de maio e setembro de 2011 e incluiu o contato inicial, agendamento, entrevistas e complementação de informações por e-mail. A organização adota, em específico, um processo formal para atendimento aos estudantes e esta pesquisa de campo teve apoio do profissional responsável. As entrevistas ocorreram na sede da empresa, em Cajamar, região metropolitana de São Paulo.

Para a construção deste caso, seis profissionais, entre gerentes, coordenadores e analistas, representaram a gestão de pessoas. O cargo de diretoria de sustentabilidade estava vago e o gerente atuava de forma interina. A intermediação da área de atendimento à academia não considerou o contato com a área, dada a situação de transição e o volume de solicitações estudantis, por isso direcionou o contato para a área de cultura, que não faz parte da vice-presidência a que a gestão de pessoas está vinculada e que poderia contribuir com uma visão externa a RH. Documentos secundários, como Relatório Natura 2010, matéria de revista e Processo de Gerenciamento de Desempenho também foram utilizados, conforme Quadro 13.

Quadro 13 - Evidências do Caso Natura

Período do campo:	Maio/2011 a Setembro/2011
Entrevistas, contatos, códigos e observações:	1) NAT 1 RH: Presencial (Informante-chave) 2) NAT 2 RH: Telefone 3) NAT 3 RH: Presencial 4) NAT 4 Cultura: Telefone 5) NAT 5 RH: Telefone 6) NAT 6 RH: Telefone ** Participação do Painel de Diálogo com <i>Stakeholders</i> sobre a Cultura da Natura – Presencial ** Visita à fábrica e demais instalações do Espaço Cajamar

Continua...

Continuação “Quadro 13”.

Documentos analisados:	<p><u>Documentos públicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Website da empresa - Relatório Natura 2010 (disponível no site da empresa) - Prêmios e Reconhecimentos Natura (disponível no site da empresa) - Projeto Cultura (disponível no Natura Conecta) - Livro – <i>Conversas com Líderes Sustentáveis</i> (VOLTOLINI, 2011) - TCC – <i>Desenvolvimento da Liderança</i> (FELICIANO, 2010) - Matéria Exame “Quem será o próximo?” (AMORIM, 2011) - <i>Guia Exame de Sustentabilidade</i> (2007, 2008, 2009 e 2010) <p><u>Documentos internos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de Gestão Natura (documento impresso) - Inventário de Reflexão (e-mail) - Guia do Processo de Gerenciamento de Desempenho (e-mail) - Revisão dos Comportamentos do PGD Natura (e-mail)
-------------------------------	---

FONTE: Elaborado pela autora.

A seguir encontra-se a descrição do caso realizada a partir dessas evidências e observações.

- **A empresa, seu negócio e sua estratégia**

A origem da organização está na abertura de uma pequena loja e laboratório, em 1969, na Rua Oscar Freire, em São Paulo, por Luiz Seabra. Em 1989, a fusão de quatro empresas gerou a Natura sob a gestão dos sócios Seabra, Guilherme Leal e Pedro Passos. A união e a criação da empresa deram início a uma reflexão de seus sócios fundadores sobre as crenças e o melhor modelo de negócio (NATURA, 2011).

Segundo Leal, em depoimento no livro *Conversas com Líderes Sustentáveis*, logo após o lançamento do primeiro código de conduta, no início dos anos 1990, a Natura viu-se diante de um impasse. Na antiga fábrica de Itapequerica da Serra, São Paulo, uma funcionária terceirizada morreu por choque elétrico. Após o acidente, orientações de advogados externos à empresa eram para recorrer das acusações e eliminar as possibilidades de multa sobre a organização. No entanto, de acordo com Leal, eles decidiram enfrentar a situação e escolheram “o caminho legal, mais longo, com todos os seus espinhos, dores e custos” (VOLTOLINI, 2011, p. 88). Esse é o exemplo no qual o sócio-fundador se apoia para afirmar que, se hesitasse naquele momento, a Natura não seria hoje uma empresa que representa uma gestão baseada em valores e não teria crescido.

Atualmente no setor de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, a organização tem crescido de forma veloz. No ano 2000, a Natura tinha cerca de 3.000 colaboradores e

faturamento próximo a um bilhão de reais; hoje são 7.000 empregados e cinco bilhões em vendas. Com um modelo comercial de venda direta, hoje a Natura relaciona-se com 1,2 milhão de consultores que fazem o atendimento, a venda e a entrega dos produtos de forma direta aos consumidores.

Com sede em Cajamar, na grande São Paulo, a empresa possui fábricas, escritórios regionais e centros de distribuição em diversos estados do país. A fabricação dos produtos está concentrada em Cajamar-SP e Benevides-PA e há um Centro Avançado de Tecnologia em Paris. Entre operação e distribuição, a Natura também está presente na própria França, Argentina, Chile, Colômbia, México, Peru, Bolívia, Guatemala, Honduras e El Salvador (RELATÓRIO NATURA 2010, 2010).

Desde 2004, a Natura mantém seu capital aberto na Bolsa de Valores de São Paulo e, nos últimos cinco anos consecutivos, no Índice de Sustentabilidade Bovespa – ISE. Este é um dos índices que as ações da empresa compõem, estando presente também em índices de governança corporativa e de carbono¹³ (RELATÓRIO NATURA 2010, 2010).

Os sócios Seabra e Passos hoje são membros do conselho de administração e não mais atuam no dia a dia da gestão da Natura, enquanto Guilherme Leal renunciou ao cargo para participação como candidato a vice-presidência do Brasil nas eleições de 2010.

As declarações de futuro da Natura não parecem ser do tipo que ficam penduradas nas paredes, como quadros que tentam passar uma mensagem não vivenciada pelos membros da organização. Nas entrevistas realizadas e também em um evento ocorrido na sede da organização, foi possível perceber a missão, a visão e os valores – que internamente são denominados como a “essência da Natura” – presentes no discurso dos profissionais e o esforço para que estejam permeados no dia a dia de todos os envolvidos com a organização. No Quadro 14, apresentam-se as declarações de missão, visão e valores retiradas do Relatório Anual da empresa.

¹³ Os dois índices são da BMF&Bovespa. A carteira de empresas do Índice de Carbono Eficiente – ICO2 – considera organizações que adotam práticas transparentes com relação a suas emissões de gases de efeito estufa. Já o Índice de Governança Corporativa Trade – IGCT – é composto por organizações que adotam padrões de governança considerados diferenciados. Para mais informações: <http://www.bmfbovespa.com.br/indices>.

Quadro 14 - Declarações Empresa Natura

Item	Descrição
Missão / Razão de Ser	Nossa Razão de Ser é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o <i>bem-estar/estar bem</i> . Bem-estar: é a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo. Estar Bem: é a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte, com o todo.
Visão	A Natura, por seu comportamento empresarial, pela <i>qualidade das relações</i> que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a <i>construção de um mundo melhor</i> através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte, com o todo.
Valores / Crenças	A vida é um <i>encadeamento de relações</i> . Nada no universo existe por si só, tudo é interdependente. Acreditamos que a percepção da importância das relações é o fundamento da grande revolução humana na valorização da paz, da solidariedade e da vida em todas as suas manifestações. A busca permanente do <i>aperfeiçoamento</i> é o que promove o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade. O <i>compromisso com a verdade</i> é o caminho para a qualidade das relações. Quanto maior a <i>diversidade</i> das partes, maior a riqueza e a vitalidade do todo. A <i>busca da beleza</i> , legítimo anseio de todo ser humano, deve estar liberta de preconceitos e manipulações. A empresa, <i>organismo vivo</i> , é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e sua longevidade estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu <i>desenvolvimento sustentável</i> .

FONTE: RELATÓRIO NATURA 2010, 2010, p. 2-3.

Segundo declarações constantes no Quadro 14, a Natura revela seu comprometimento com a construção de um mundo melhor, a busca pelo estar bem e o bem-estar nas relações por meio de seus produtos, o desejo de uma expressão mundial da marca, a interdependência pelo dinamismo das relações entre a empresa, as pessoas e a natureza. A organização faz menção direta ao desenvolvimento sustentável, e com uma análise mais detida é possível identificar que as diretrizes transmitem uma preocupação com a longevidade da sociedade.

O alinhamento da gestão e empregados às declarações parece ser uma preocupação latente da gestão da organização. As declarações da essência da Natura foram criadas no início da década de 1990, logo após a criação da empresa, em uma época em que os fundadores eram muito presentes no dia a dia do negócio. Para um dos interlocutores, a linguagem dessa essência representava um ideal e uma inspiração, mas não transmitia aos colaboradores um direcionamento de forma a ser aplicado mais objetivamente no cotidiano da organização. Esse é o motivo que leva o entrevistado a afirmar que a empresa sentiu a necessidade de declarar de forma mais objetiva e tangível sua essência e, para isso, criou os “direcionadores de cultura”.

E na nossa **visão** tá escrito que é... é... é que a Natura, ela tem por ambição né?, é... é ser uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem

com a construção de um mundo melhor. Esse é o nosso **porto**. E aí que a gente quer chegar e os direcionadores de cultura vêm como setas, né? Como direcionadores nesse sentido, nesse caminho da gente encontrar a nossa visão, né?, de **construir um mundo melhor**. (NAT 4 Cultura, L: 86-91).

Evidências encontradas nas entrevistas, documentos e participação em eventos da empresa demonstram que os Direcionadores de Cultura foram descritos e têm permeado vários processos da organização. O Projeto Cultura, uma iniciativa recente, tem realizado diagnósticos e planos de ação em diferentes áreas e diretorias da Natura em busca de um alinhamento maior entre empresa e colaboradores, e do aperfeiçoamento de um caminho que transmita essa cultura. Atualmente, a empresa adota sete direcionadores como podem ser vistos no Quadro 15.

Quadro 15 - Direcionadores da Cultura Natura

Direcionadores da Cultura	
Compromisso com a verdade	- Ser autêntico e íntegro, mantendo o compromisso consigo mesmo e com os outros. - Defender o que acredita e agir de acordo com o discurso.
Cuidar das relações	- Fazer junto é melhor, abrir-se para o outro com generosidade e empatia, criando um ambiente de confiança com vínculos de qualidade. - Reconhecer que o outro é diferente de você, ouvir sem julgamento, respeitar sua opinião, acolhendo divergências em busca do melhor resultado para o todo.
Aperfeiçoamento contínuo	- Melhorar sempre, evoluir em todas as dimensões: material, emocional, intelectual e espiritual. - Buscar continuamente o autoconhecimento, reconhecendo os próprios talentos e limitações. - Criar um ambiente que promova a aprendizagem, o aperfeiçoamento contínuo e reconheça a alta <i>performance</i> .
Fazer bem feito	- Ser obstinado em fazer tudo com simplicidade, porém com beleza, qualidade e cuidado com os detalhes. - Ter disciplina para cumprir o combinado.
Inovação	- Empreender, ser protagonista, fazer o que nunca foi feito e assumir os riscos. - Questionar continuamente o já estabelecido e estimular-se com a busca do novo.
Desenvolvimento sustentável	- Entregar permanentemente resultados superiores e valor relevante nas dimensões econômica, social e ambiental. - Gerir o curto prazo com o compromisso de construir o futuro da empresa.
Prazer e alegria	- Encarar os desafios do dia a dia com otimismo, leveza e bom humor. - Celebrar as conquistas, alimentando o entusiasmo e a energia que nos encorajam a evoluir e a continuar fazendo mais e melhor. - Encontrar no trabalho realização, afinidade com seu propósito de vida, colocando significado em tudo o que é feito.

FONTE: PROJETO CULTURA, 2011, p. 14-19.

Inspirados na essência, os direcionadores reforçam a importância das relações, o compromisso com a verdade, a inovação, o prazer e significado no dia a dia de trabalho e o desenvolvimento sustentável. Com destaque ao direcionador que menciona diretamente a sustentabilidade, a empresa estimula uma entrega de valor nas dimensões econômica, social e ambiental e relata o compromisso da gestão de curto prazo atrelada ao futuro da empresa.

Para a Natura, os direcionadores orientam as escolhas e atitudes dos colaboradores e apresentam um caminho para que eles compreendam as formas pelas quais a organização quer alcançar sua missão. Já com o olhar sobre a gestão, e com esse mesmo objetivo, seu Sistema de Gestão apresenta a maneira como é gerida.

Esse sistema vem sendo concebido desde 2008 e é possível evidenciar elementos envolvidos nesta gestão, como sociedade, marca, cultura, liderança, indivíduos, estratégias e planos, processos, relação com *stakeholders*, produtos e serviços, canais, comportamento empresarial, clientes, aprendizagem, inovação e resultados coerentes ao *triple bottom line*.

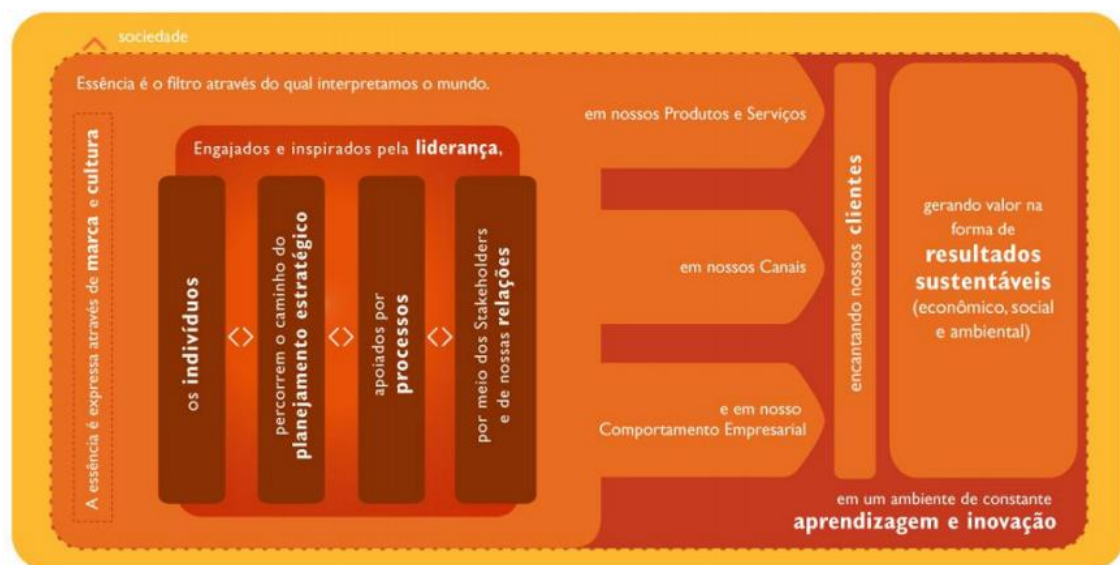


Figura 5 - Sistema de Gestão Natura

FONTE: SISTEMA DE GESTÃO NATURA, 2011, p. 1. (Documento interno)

O Sistema de Gestão da Natura representado na Figura 5, mostra a forma pela qual a organização atualmente é gerida. Segundo o informante-chave, o início da leitura dessa imagem começa com a observação de que a Natura está inserida em uma sociedade, o que, de acordo com a empresa, já apresenta a ideia de interdependência. A essência surge em seguida, como o filtro pelo qual a organização interpreta o mundo e o que guiará suas ações, com destaque para a cultura e a marca expressas na lateral esquerda da ilustração. Sob essa perspectiva, marca e cultura estão representados com um olhar transversal na gestão da empresa: marca procurando transmitir por meio de seus produtos o que a organização valoriza e cultura buscando o comportamento desejado e alinhado à essência, as duas representadas por diretorias. Em seguida, vê-se que os indivíduos são colocados como ponto de partida para

o Sistema de Gestão. Não por acaso, pois, segundo o entrevistado, esse é um processo diferenciado.

Quando a gente olha no mercado, aonde a gente olha para os **indivíduos** como centro da empresa, né? [...] Elas (as empresas) não olham para o indivíduo. Então o que a gente fala aqui, tudo começa com o indivíduo com a sua motivação, seus valores, seus interesses [...] (NAT 1 RH, L: 169-174).

É a partir dos indivíduos que o Sistema demonstra a sustentação do Planejamento Estratégico da Natura – PEN. Esse planejamento é gerado com uma perspectiva de longo prazo e os processos apresentam alternativas para execução dessa estratégia em prazos de 10, 5 e 3 anos, demonstrando o lado operacional dessa gestão. Esse recorte de processos representa o que contribuirá para a Natura alcançar seus objetivos estratégicos. No fim dessa cadeia, está a relação com os *stakeholders*, desde o extrativista até o consumidor final, passando por sua rede de consultores. A liderança exerce, pois, um papel de engajamento e inspiração para a condução da gestão e está representada de forma a permear esse Sistema.

Nesse sentido, a relação entre indivíduos, planejamento estratégico, processos e relações deve estar expressa nos produtos, serviços, canais e no comportamento empresarial apresentados aos clientes. Por fim, para a Natura, este Sistema objetiva geração de valor sob a perspectiva do triplo resultado – econômico, social e ambiental – em um ambiente de constante aprendizado e inovação. A sustentabilidade surge como o objetivo final da gestão da empresa e, por isso, pode ser considerada de forma transversal em todo o Sistema. Segundo a própria Natura,

[...] faz parte da nossa estratégia fomentar o protagonismo das pessoas e formar líderes aderentes à nossa Essência, que possam se tornar verdadeiros agentes de transformação da sociedade. Também queremos promover um ambiente interno de constante aprendizado, com uma forte cultura organizacional e multicultural, representante de todos os países onde estamos presentes. Definimos como prioridade o aprofundamento de nossa atuação na promoção do **desenvolvimento sustentável**, na busca por novos serviços e na captura das oportunidades que a **conectividade** possibilita. (RELATÓRIO NATURA 2010, 2010, p. 23).

A inovação e a promoção do desenvolvimento sustentável são marcas da linha de produtos da empresa. Dentre os produtos ofertados, encontram-se perfumes, óleos e cremes hidratantes, sabonetes, loções protetoras, *shampoos*, cremes para cabelo e itens para maquiagem.

Em 2000, com a intensificação de um posicionamento de organização preocupada com a sustentabilidade, a linha Ekos foi lançada, com a valorização de ativos extraídos da flora

brasileira. Um exemplo dessa linha é a extração de óleo a partir da folha de pitanga. Esta extração exige um período de tempo para renovação da planta e, apesar da crescente demanda do mercado, este ciclo foi incorporado ao ciclo do produto e ao canal de venda (VOLTOLINI, 2011, p. 103). Além disso, princípios de *ecodesign* são incorporados ao processo produtivo, com a preocupação relativa ao uso de água, emissão de carbono, resíduos sólidos, refil para os produtos, entre outros.

Em 2000 houve a transferência das atividades de Itapeperica da Serra-SP para o Espaço Cajamar. Foi neste ambiente que as entrevistas desta dissertação ocorreram e a pesquisadora pôde conhecer o espaço com caminhadas, visita guiada à fábrica e também pelo veículo (abastecido a biodiesel) que circula na sede. O ambiente é cercado por uma mata nativa e possui cristais e mandalas próximas às fábricas e em pontos isolados, representando, de fato, um artefato visível da cultura organizacional.

Outro aspecto relevante a ser comentado é a evolução de suas ações na Bovespa. Em seu lançamento, no ano de 2004, analistas de mercado contestaram seu desempenho, ao afirmar que a organização se dedicava mais a questões relacionadas à sustentabilidade do que com resultados financeiros trimestrais. Segundo Voltolini (2011), levantavam o dilema entre as dimensões econômicas e socioambientais. Contudo, segundo seu Relatório, a organização desde a abertura de capital acumula uma valorização de 754,7% em suas ações, enquanto o Índice da Bolsa – Ibovespa – apresenta, no mesmo período, 267,9%.

5.1.1 Sustentabilidade na Natura

Na tentativa de compreender o início do envolvimento da organização com o tema da sustentabilidade e destacar áreas envolvidas nesse processo, constatou-se que, por ser uma orientação proveniente dos fundadores, este marco é difícil de ser identificado.

[...] a gente tem um olhar para a sustentabilidade de **um jeito diferente**. A gente tem um olhar para a gestão de negócio da Natura de um jeito diferente. (NAT 1 RH, L: 3-5).

Então você não consegue dizer o dia, a gente decidiu que a gente vai abordar sustentabilidade. A gente só botou nome. Seu Luiz usa muito esse conceito. De que a natureza da Natura começou já nesse processo e um dia a gente falou **ah isto chama isso**. Então como é que isso se verte no futuro. (NAT 1 RH, L: 130:134).

Inicialmente a organização estava voltada para ações comunitárias, mas, ao longo dos últimos 20 anos, vivenciou uma evolução que estabeleceu a sustentabilidade como um conceito sobre qual o modelo de negócios está projetado. No início, a discussão não estava formatada em uma diretoria ou em qualquer outra área dentro da Natura, contudo, desde 2000, a empresa instituiu uma Diretoria de Sustentabilidade. Esse também foi o ano do lançamento da linha Ekos, que marca o posicionamento da organização, segundo depoimentos de Leal, como “uma empresa brasileira, sediada em uma potência global de biodiversidade, respeitosa para com o meio ambiente, preocupada com a sustentabilidade” (VOLTOLINI, 2011, p. 96).

A gestão da sustentabilidade envolve o que a organização denomina Matriz de Materialidade¹⁴. A cada dois anos, há uma reflexão sobre aspectos relevantes para o negócio e para os públicos de interesse da Natura. Os temas são elencados a partir de painéis de engajamento presenciais que envolvem colaboradores, consultoras e consultores, fornecedores, acionistas, consumidores, imprensa e comunidade do entorno. Temas como Amazônia, biodiversidade, gases de efeito estufa, educação, impactos dos produtos e qualidade das relações foram considerados prioritários em 2010. Essa matriz, apresentada na Figura 6, torna-se um diagnóstico para a elaboração dos planos estratégicos da empresa.

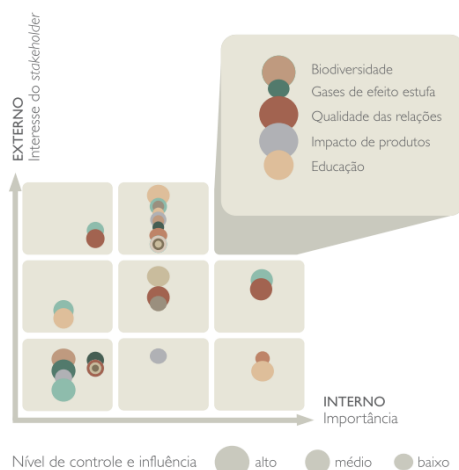


Figura 6 - Matriz de Materialidade da Natura
 FONTE: RELATÓRIO NATURA 2010, 2010, p. 109.

¹⁴ A Matriz de Materialidade é uma metodologia sugerida pelo *Global Reporting Initiative – GRI*. No caso da materialidade relacionada à sustentabilidade, impactos econômicos, ambientais e sociais sob a ótica dos *stakeholders* devem ser considerados. A materialidade é considerada como o limiar, a partir do qual o tema torna-se expressivo para ser considerado pela organização. Para o GRI, a matriz torna-se uma diretriz para a construção dos conteúdos dos relatórios de sustentabilidade. Para mais informações: <http://www.globalreporting.org>.

Como se pode observar, a matriz elege os temas a partir do cruzamento dos interesses e importância para a Natura com o dos *stakeholders*. Na seção referente à gestão de pessoas deste caso, ver-se-á que os temas dessa matriz têm correspondência com as variáveis de remuneração dos colaboradores.

Além da Matriz de Materialidade, o Sistema de Gestão da Natura apresenta a intenção organizacional de trazer o conceito da sustentabilidade de forma imbricada à gestão e com uma abordagem dinâmica e organizacional ao tema.

Então não tem uma atuação de uma área fazendo o processo rodar e o resto ajuda ou não ajuda. Não tem, **não tem escolha**. A gente tem que fazer efetivamente sustentabilidade rodar. (NAT 1 RH, L: 7-9).

Segundo o interlocutor, o conceito da sustentabilidade está permeado em toda a sua cadeia de produção e todas as suas relações, desde quando se faz o contato com os extrativistas, a forma como a empresa se relaciona com eles, como é organizado o processo de venda, até o envolvimento dos consultores Natura e o relacionamento com os consumidores.

Há, além da diretoria de sustentabilidade, um comitê do tema que apoia o comitê executivo formado pelo diretor-presidente e os vice-presidentes. As diretorias de *stakeholders*, marca, cultura e sustentabilidade, a partir do planejamento estratégico, monitoram e questionam as demais diretorias e áreas para que se posicionem e verifiquem se estão ou não agindo de acordo com o esperado estrategicamente. Por exemplo, a Diretoria de Marca verifica o conceito da marca e o que está sendo transmitido, a Diretoria de Cultura identifica o que é e o que não é um comportamento desejado e a Diretoria de *Stakeholders*, com um olhar social, verifica o relacionamento de cada área com seus públicos de interesse. Por outro lado, a Diretoria de Sustentabilidade mantém um olhar transversal sobre os processos, questiona as áreas sobre o alinhamento destes com o planejamento estratégico, mobiliza o tema, dissemina práticas e passa orientações sobre o conceito e o direcionamento mais adequado.

[...] a Diretoria de Sustentabilidade hoje, ela é o que eu chamo de **bate-bumbo**, ela dá o ritmo. Ela diz é mais para cá, é menos para cá. Por quê? Por que às vezes, se você não tem um olhar **transversal**, mas que seja o dono desse processo, né? Você não dá a direção ou o tamanho que você precisa para aquele trabalho. (NAT 1 RH, L: 58-62).

A Diretoria de Sustentabilidade funciona como **guardiã** desse processo e exerce papel **mobilizador, educador** e disseminador das práticas em toda a empresa. Tanto no Brasil como nas Operações Internacionais, contamos com uma rede de líderes de sustentabilidade, responsável por garantir o **desdobramento** das definições globais para cada uma das unidades e de sua **integração à tomada de decisão** [...] (RELATÓRIO NATURA 2010, 2010, p.23).

Vale destacar o papel de ritmo, de “bater o bumbo” dado à Diretoria de Sustentabilidade, que, dessa forma, atua em conjunto com diferentes áreas, dentre elas gestão de pessoas. Os processos de gestão de pessoas têm sido orientados pelo conceito de sustentabilidade e serão conhecidos na próxima seção de descrição deste caso. Contudo, vale reconhecer que, nas entrevistas e documentos, é constante o envolvimento da área de sustentabilidade junto à gestão de pessoas, bem como o alinhamento realizado pelas diretorias.

Afinal como o conceito de sustentabilidade é interpretado pela Natura?

Segundo os interlocutores,

A visão da Natura sempre foi uma visão **sistêmica**. Uma visão de interdependência. A gente entende que nada existe isolado no mundo. Tudo está interconectado e interdependente. Então, não adianta a gente, por exemplo, ter uma preocupação apenas social, né?, se a gente ao mesmo tempo não olhar para questões ambientais. Porque mais cedo ou mais tarde, uma vai acabar afetando a outra. (NAT 4 Cultura, L: 93-97).

E hoje o que a gente entende é que a Natura se projeta sobre um modelo de negócios que é... a gente usa um termo de brincadeira que a gente fala assim, que é... a gente é uma **rede social**, né?, que por coincidência tem uma empresa dentro [...] uma rede social a serviço da construção de um mundo melhor. (NAT 1 RH, L: 21-23).

Nas entrevistas e também em evento da organização, assim como visto nos Direcionadores de Cultura, é frequente a afirmação de que a empresa se mantém por meio de relações, é interdependente e mantém o objetivo da construção de um mundo melhor baseando-se em princípios socioambientais, além dos econômicos.

Termos como indivíduos, interdependência, rede social, construção de um mundo melhor, inovação, sistema de gestão, marca, cultura, *stakeholders*, transversalidade e biodiversidade marcam a interpretação de sustentabilidade pela Natura.

5.1.2 Gestão de Pessoas na Natura

A Natura emprega ao todo 7.036 pessoas e, destas, 5.509 estão no Brasil. Em seu Relatório Anual, a empresa apresenta diversas ações de gestão de pessoas que envolvem políticas de educação, atração, engajamento, remuneração, diversidade e programas específicos para liderança e menores aprendizes.

De acordo com a interlocutora-chave, uma das mais importantes questões do planejamento estratégico 20/30 da Natura¹⁵ é ter pessoas cada vez mais alinhadas à essência da organização. Ao que parece, esse caminho já tem sido percorrido pela área de gestão de pessoas, pois a reflexão, os projetos piloto e as mudanças efetivas nesse sentido já começaram.

Para os entrevistados, não é possível identificar o princípio dessas mudanças e o momento que a gestão de pessoas iniciou seu envolvimento com a sustentabilidade¹⁶. Por ser este um conceito imbricado na essência e no Sistema de Gestão da Natura, o processo mostra-se evolutivo, acompanhando o desenvolvimento da organização.

Então eu não tenho assim: ah esse tema lhe é caro e agora você é obrigado a seguir e a fazer. **Não teve esse marco**. É um processo de **evolução** e as pessoas foram sendo treinadas, sendo desenvolvidas e isso sempre com um processo muito conjunto nessa história. Há momentos que a gente entra em **um processo específico**, por exemplo, ah eu tenho que contratar gente com uma cabeça mais sustentável ou eu tenho que desenvolver treinamentos para desenvolver sustentabilidade de algumas pessoas. Então obviamente tem produtos que você trata sobre esse eixo, mas a grande maioria ela tá totalmente **permeada** nesse processo. (NAT 1 RH, L: 112-119).

Dessa forma, o envolvimento da sustentabilidade e a gestão de pessoas mostram-se constantes e, em determinados momentos, intensificam-se diante de objetivos e processos particulares da gestão. Foi possível perceber que, recentemente, a Natura e a área de RH vêm passando por um processo de análise e mudanças em suas políticas e processos com frentes de trabalho específicas.

O informante-chave relata que houve uma inquietação quanto aos processos de RH por parte dos profissionais da área e da alta liderança, o que deu início a uma reflexão sobre como a

¹⁵ O planejamento estratégico denominado 20/30 da Natura ainda não foi divulgado internamente. A informação foi coletada em entrevista com profissional envolvido na discussão e construção dessa estratégia, mas não consta em documentos públicos ou privados.

¹⁶ O livro de Voltolini (2011) aponta um marco da mudança na forma de gestão da organização a partir da morte de uma funcionária na antiga fábrica de Itapeverica, como comentado no início do relato deste caso.

gestão de pessoas poderia contribuir de forma estratégica para o negócio. Segundo o interlocutor, existem poucas iniciativas de inovação dentro da área de pessoas no mercado; de maneira geral no país, a área segue estagnada com as mesmas práticas ao longo dos anos.

Recursos humanos como um todo é isso. **A gente faz seleção como há cem anos fazia**, a gente faz avaliação há como cem anos fazia. (NAT 1 RH, L: 448-449).

Com a constatação de pouca evolução da gestão de pessoas no mercado, ao analisar a própria gestão da Natura, segundo o entrevistado, observou-se que os processos dentro da área não mais seguiam a vanguarda desejada e não alcançavam os resultados pretendidos. Com isso, os profissionais da área, com apoio da alta liderança, iniciaram um questionamento sobre o estado atual das políticas e práticas da empresa e todos os processos e subprocessos começaram a ser revistos desde o fim de 2009.

Então a gente começou a se provocar de como é que a gente faz esse modelo. E aí a gente determinou que, putz, fazia todo o sentido que isso teria obviamente um processo importante no negócio, porque a gente faz **gestão de pessoas para o negócio**, que era a gente se preparar para o futuro. (NAT 1 RH, L: 451-454).

O que que a gente pode fazer diferente para a gente ter melhores resultados? E aí, a gente entendeu pela Natura ter essa característica, dessa dependência profunda dela, porque a Natura é uma empresa, e eu te falo porque eu já trabalhei em outras grandes empresas, trabalhei na [multinacional da área de combustíveis], na [grande empresa da área de telecomunicações], é... na [grande empresa da área de telecomunicações], então **a Natura é muito particular, ela é muito dependente da essência dela**, então se você não se adequa a esses valores, a essa essência, você patina. Então a gente entendeu que essa era a **chave**, vamos identificar pessoas, vamos tentar buscar esse **alinhamento**, né? (NAT 3 RH, L: 299-306).

Sob esta visão de mudança dos processos da área de gestão de pessoas, a alta liderança da empresa desempenha um papel fundamental e é também vista como gatilho da ação. Na estrutura organizacional, a área de gestão de pessoas está vinculada à vice-presidência de desenvolvimento organizacional e sustentabilidade, gerida por Marcelo Cardoso, o profissional de RH do ano em 2010, de acordo com a revista *Você RH*. Essa vice-presidência une a Diretoria de Pessoas à Diretoria de Sustentabilidade, processos e planejamento estratégico, e o VP aparece nos relatos como um dos provocadores dessa iniciativa de mudança.

O Marcelo é muito **inspirador** nesse sentido. Ele traz é... é... ele provoca muito nesse sentido. De coisas de **protagonismo**, de fazer diferente, de fazer pela primeira vez, fazer [...] Não tinha muita opção, muda ou muda, porque isso era muito forte para ele. (NAT 3 RH, L: 313-318).

Vê-se uma iniciativa do vice-presidente, responsável pela diretoria de RH, absorvida pelos profissionais da área. Para atender à evolução da empresa e ao nível de exigência da gestão, a área, incentivada por sua alta liderança, iniciou uma revisão em seus processos de RH e aos poucos tem posicionado a “gestão de pessoas para o negócio”.

Sob esse ponto de vista, ao longo das entrevistas, políticas e práticas de gestão de pessoas foram mencionadas, demonstrando um alinhamento com o conceito da sustentabilidade em sua estratégia, o que será visto adiante.

Entende-se que os profissionais de recursos humanos têm uma importante atuação para a sustentabilidade, tornando a área um exemplo e agente motivador para a incorporação do conceito pelas pessoas e pelas demais áreas.

O que a gente fala é que a área de RH, o processo de gestão de pessoas, precisa ser único, a gente precisa **puxar a agenda** das pessoas. Ou seja, a gente tem que ser um... um **motivador** da transformação das demais áreas da empresa. [...] E ser **exemplo** e ser modelo para que a organização identifique a gente como um... um **precursor** em relação ao tema e a gente consiga dialogar e conversar com as demais áreas trazendo o nosso exemplo, o que a gente fez, trazendo as mudanças que a gente conseguiu implementar. [...] ser **protagonista** nesse sentido e atuar como modelo. Não adianta a gente puxar e falar, a gente precisa praticar algumas coisas para que a organização entenda que faz sentido. (NAT 3 RH, L: 8-20).

A abordagem de uma atuação protagonista aparece na fala desses profissionais e parece ser um dos comportamentos desejados pela organização. Nesse caso, a área de RH se vê como protagonista, com responsabilidade de trazer o tema à tona na organização, praticá-lo por meio de suas políticas e estimular outras áreas para que sigam seu modelo e atuação. Ao que parece, a área de gestão de pessoas posiciona-se de forma estratégica para a incorporação e vivência da sustentabilidade na Natura.

A partir da visão do representante da Diretoria de Cultura, a área de gestão de pessoas concentra-se ativa no desenvolvimento das pessoas e no processo de engajamento, que será mais bem explorado adiante. A área de RH mostra-se como uma importante parceira no Projeto Cultura e mantém um papel similar ao das demais áreas para a incorporação da cultura na organização.

Trabalhamos juntos. Assim como a gente trabalha junto com a área de planejamento estratégico, como a gente trabalha com a área de... é.. de memória da empresa, **assim como** a gente trabalha

com a área de planejamento, marca, de comunicação interna. Cultura trabalha com todas as áreas porque é uma ação transversal na empresa, né? (NAT 4 Cultura, L: 134-137).

Outro aspecto a ser explorado refere-se à liderança. Documentos e relatos das entrevistas apontam que o desenvolvimento de uma liderança alinhada a sua essência e estratégia é fundamental para o crescimento da organização. A busca por esse alinhamento deve-se à necessidade de tornar os líderes exemplos de atuação e tomada de decisão na gestão. Assim como a proposta de atuação da área de gestão de pessoas, o informante-chave afirma que o papel do líder na Natura é de protagonismo.

Então aqui a liderança é que faz, eu brinco assim: Ela faz essa sopa mexer, ela faz esse caldo, ela tem esse tempero. Eles são responsáveis por fazer isso acontecer. E aí tem um bloco disso que tá em casa, como eu desenvolvo essas pessoas para que elas sejam exemplos vivos, de novo, marca, cultura, que elas sejam **protagonistas** e sendo alinhado com a estratégia da empresa, tá. (NAT 1 RH, L: 237-241).

Com o intuito de tornar os líderes protagonistas e alinhados, ações de desenvolvimento para esse público têm sido conduzidas. Como se verá adiante, a liderança é público-alvo de parte das mudanças realizadas nas políticas de RH, como o processo de engajamento.

O Escritório de Liderança, área responsável pelas ações voltadas para esse público, é responsável por levar essa consciência aos gestores e inserir esse embrião de mudanças dentro do RH. Esse público torna-se foco de desenvolvimento e está vinculado a programas específicos, como Programa Cosmos, Confraria, Oficina e a Comunidade de Interesses, que envolvem reflexões e discussão sobre temas estratégicos da empresa.

5.1.2.1 As políticas e práticas de RH integradas à sustentabilidade

A partir das entrevistas, foi possível perceber que organização vivencia hoje um processo de revisão de suas políticas e práticas relacionadas à gestão da relação com os colaboradores. Nesse sentido, duas frentes da empresa despontaram como importantes: o Escritório de Liderança e o Projeto Cultura.

O Escritório de Liderança, como comentado, adota como público-alvo de suas ações os atuais e futuros gestores da Natura. Nesse Escritório concentram-se os esforços de revisão e inovação das políticas e práticas de gestão de pessoas.

[...] o escritório de liderança, que é onde eu estou, que a gente fez um recorte dessa história de RH para liderança para um grupo de pessoas e a gente tá **revendo todo o subprocesso de RH**, desde a seleção até o desenvolvimento, para este grupo só de liderança, para que a gente pudesse testar, avaliar e depois descer isso e multiplicar para outras pessoas, para os outros públicos. (NAT 1 RH, L: 308-312).

Com um grupo de 600 profissionais como público-alvo, o Escritório permite o envolvimento dessas pessoas em novas propostas em recursos humanos, e as dissemina para toda a organização após a aplicação, teste e análise da iniciativa. Os gestores, considerados como protagonistas dentro da organização, são o primeiro foco das iniciativas da área de pessoas.

O processo de engajamento, ainda a ser detalhado neste estudo de caso, é um exemplo de iniciativa do Escritório que já envolveu os líderes e está sendo multiplicado para os demais colaboradores. O objetivo de atuação do Escritório é avaliar os temas e políticas vigentes, determinar um foco de atuação, sempre em busca de alinhamento com a estratégia da Natura.

Outra frente de destaque na mudança das políticas e práticas é o Projeto Cultura. Assim como outras iniciativas da empresa, o Projeto objetiva promover maior alinhamento entre as pessoas e a essência da Natura, avaliando se os processos estão ou não alinhados à cultura desejada. Vale destacar que esta é uma preocupação premente da alta liderança e fundadores, e está presente em várias frentes de atuação da organização.

O Projeto iniciou-se em janeiro de 2010 e, após o amadurecimento de suas ações, em 2012, se tornará uma prática estável na empresa, uma vez que esse alinhamento é considerado uma necessidade constante diante de uma sociedade e mercado em contínua mudança e da entrada de novos colaboradores na organização. Em RH, por exemplo, já existem frentes de análise e mudanças relacionadas ao engajamento e atração.

Assim, para os profissionais da área de gestão de pessoas, o papel de mobilização e de protagonista torna-se importante nesse cenário de mudança e posicionamento da organização diante de uma cultura que valoriza conceitos como a sustentabilidade. Além disso, suas políticas são reconhecidas como instrumento de mobilização e mudança de comportamento.

A forma como a Natura gera as políticas de gestão de pessoas gera a **conscientização** dos colaboradores. (NAT 6 RH, L: 31-32).

Como se verá adiante, parte das políticas e práticas da área tem sido adaptada com o intuito de valorizar e instituir na Natura comportamentos coerentes com seus valores e prioridades de gestão. A seguir, no Quadro 16, apresentam-se as políticas e práticas alinhadas à estratégia de sustentabilidade que se destacaram ao longo das entrevistas na Natura.

Quadro 16 - Integração do Sistema de Gestão de Pessoas e Sustentabilidade na Natura

Políticas e Práticas	Fontes de Evidências
Atração	- Entrevistas (NAT 1 RH e NAT 3 RH) - Relatório Natura 2010 - Inventário de Reflexão (documento interno)
Integração de Novos Empregados	- Entrevistas (NAT 1 RH e NAT 3 RH)
Engajamento	- Entrevistas (NAT RH 1, NAT 3 RH e NAT 4 Cultura) - Relatório Natura 2010
Aproveitamento Interno	- Entrevistas (NAT 1 RH e NAT 3 RH)
Treinamento e Desenvolvimento	- Entrevista (NAT 1 RH) - Relatório Natura 2010
Processo de Gerenciamento de Desempenho (PGD, Contratação de <i>Performance</i> , Avaliação de Desempenho e 360°)	- Entrevistas (NAT 1 RH e NAT 2 RH) - Processo de Gerenciamento de Desempenho (documento interno) - Revisão dos Comportamentos do PGD Natura (documento interno) - TCC – <i>Desenvolvimento da Liderança</i> (FELICIANO, 2010)
Remuneração	- Entrevistas (NAT 1 RH, NAT 2 RH e NAT 5 RH) - Relatório Natura 2010
Benefícios	- Entrevistas (NAT 5 RH e NAT 6 RH)
Sucessão	- Entrevistas (NAT 1 RH e NAT 2 RH) - Processo de Gerenciamento de Desempenho (documento interno) - TCC – <i>Desenvolvimento da Liderança</i> (FELICIANO, 2010) - Matéria Exame – “Quem será o próximo?” (AMORIM, 2011)

FONTE: Elaborado pela autora.

Segundo informações do Quadro 16, o alinhamento das políticas de gestão de pessoas e sustentabilidade é objeto de atenção dos profissionais entrevistados atuantes na área de RH e do interlocutor do Projeto Cultura. O relato do informante-chave proporcionou a identificação de grande parte das políticas e os demais entrevistados tornaram-se fontes para complementação dos achados de pesquisa descritos a seguir.

- **Atração**

O processo de seleção representa uma das políticas adaptadas para garantir a efetividade das mudanças que estão ocorrendo na gestão de pessoas. Em 2011, um novo modelo de atração e seleção vai além das etapas tradicionais de seleção, em busca de profissionais que estejam alinhados aos propósitos e valores da empresa e capacitados tecnicamente.

Buscamos estimular uma **reflexão** sobre vida e carreira, permitindo ao candidato olhar o processo seletivo como uma oportunidade de desenvolvimento, independente da escolha final, e concluir as etapas com retornos importantes. Esse processo foi estruturado no ano passado e será aplicado em 2011. (RELATÓRIO NATURA 2010, 2010, p. 40).

Como visto, este processo está estruturado sobre um inventário de valores e propósitos de vida e tem sido aplicado a todos os candidatos, o que inclui os profissionais administrativos, da fábrica, menores aprendizes e *trainees*.

A fase inicial segue o processo padrão de análise do currículo e uma breve entrevista, feita por telefone pela equipe de atração. Passando por esses primeiros passos, o candidato é convidado a preencher o Inventário de Reflexão antes de participar de uma entrevista presencial. A ideia é que este Inventário não seja uma etapa da seleção, pois, a partir da leitura do material, não há eliminação ou contratação de um candidato, mas o enriquecimento do processo.

Segundo o entrevistado, o processo estimula o candidato a refletir sobre os eventos de sua vida. Conforme a Figura 7, os candidatos preenchem o gráfico descrevendo acontecimentos ocorridos ao longo de sua vida, com uma análise em setênios. A partir do levantamento, esses eventos são plotados no gráfico, pelo próprio profissional, de acordo com o grau de impacto, positivo ou negativo (acima ou abaixo do eixo de anos).

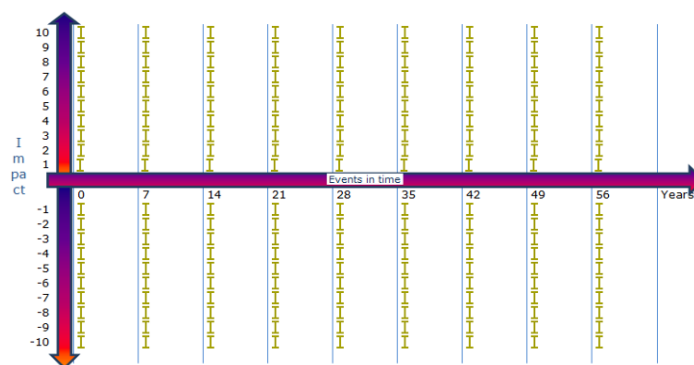


Figura 7 - Gráfico de Eventos – Instrumento de Atração da Natura
 FONTE: INVENTÁRIO DE REFLEXÃO, 2011, p. 1. (Documento Interno)

Segundo o entrevistado, este é um instrumento que permite um processo de autoconhecimento do candidato e possibilita que a empresa conheça qual sua história de vida e seus propósitos e de que maneira estão alinhados aos da organização. Além desse gráfico, também há uma reflexão sobre os objetivos de carreira, como a participação na seleção da Natura se adapta a

esses objetivos e quais são seus principais temas de interesse, expostos e elencados em ordem de prioridade.

[...] quando a pessoa vem para a Natura ela já tem um alinhamento que não é só um alinhamento funcional, técnico ou salarial, é um **alinhamento de fato, de valor**, é uma coisa que está numa esfera acima. (NAT 3 RH, L: 43-46).

Ainda no Inventário de Reflexão, os candidatos expõem suas prioridades em um gráfico em formato de cebola, inserindo no centro os temas prioritários e na periferia outros, com menor importância. Vale lembrar que um dos motivos para as mudanças em gestão de pessoas é a necessidade de tornar os processos mais efetivos.

Nesse sentido, o Inventário, além dos valores, busca coletar informações mais práticas que estão entre os desejos e intenções dos candidatos e verifica o alinhamento também ao dia a dia de trabalho, práticas de remuneração e estilos de gestão encontrados nas áreas e organização. A equipe de atração e os RHs de área foram capacitados, no entanto os gestores, que lidam com esse instrumento, ainda não foram envolvidos nesses treinamentos.

Segundo o interlocutor, este é um material rico que prioriza a busca por profissionais que estejam mais alinhados aos valores desejados pela Natura. No entanto, por ser uma mudança recente, ainda não se conhecem outras maneiras para aproveitamento dessa reflexão e das informações no desenvolvimento do profissional contratado. Com este relato, ao que parece, a Natura privilegia o início do processo com um olhar sobre a essência e os valores dos candidatos.

- **Integração de Novos Colaboradores**

Todos os novos colaboradores da organização passam por um processo de integração, a primeira semana é considerada como a “integração à essência”. O entrevistado destaca que todos os colaboradores, de vice-presidente ao operador de máquina, participam juntos dessa integração.

E a gente obviamente está em um **momento de transição**. É... então tem pessoas que a gente contrata no mercado que elas não têm a menor noção sobre isso. A gente precisa **educar**, desenvolver. E elas chegam aqui e demora, tem um tempo de adaptação e um processo de integração muito forte com elas, para que elas entendam o que que isso é de diferente. (NAT 1 RH, L: 26-31).

Os colaboradores recebem informações relacionadas aos temas estratégicos da organização, sendo a sustentabilidade um deles. Segundo o interlocutor, o tema permeia todas as apresentações direcionadas a esse público, por ser esta uma bandeira forte da Natura. Há, também, abordagens mais diretas com apresentações exclusivas sobre os conceitos de sustentabilidade e diversidade. Já para os profissionais que assumirão papéis de gestão na organização, há *workshops* dos temas estratégicos (sustentabilidade, marca, relacionamento, por exemplo) para aprofundamento dos conceitos.

A parte conceitual é apresentada na semana de integração, mas parece existir uma dificuldade de adaptação desses colaboradores na chegada às áreas.

Eles ficam cinco dias em sala, recebendo todas as pessoas, de todas as áreas, recebendo as informações sobre estratégia, as áreas, tudo que você imaginar de importante, você fica inebriado de ouvir as coisas boas. Na hora que você cai na realidade do dia a dia, você tem um choque de cultura que você fala: ‘Nossa’, tudo bem, é lindo, mas tem um lado **mundano**. (NAT 3 RH, L: 257-260).

Ao que parece, o conceito lida com dificuldades de compreensão e incorporação como cultura pelos novos colaboradores. Além disso, a vivência na proposta do modelo de gestão da empresa gera desafios no dia a dia de trabalho.

- **Engajamento**

A intenção do engajamento é fazer com o que o colaborador se mantenha conectado à Natura. A organização não utiliza em seu vocabulário de políticas o verbo “reter”. De acordo com os interlocutores, “reter” representa uma ação autoritária e não oferece escolha à pessoa de ser protagonista de sua história. Como o início do Sistema de Gestão está vinculado ao indivíduo, aspectos como sua motivação, seus interesses e valores são prevalentes ao que a organização pretende, por isso a empresa afirma não adotar um processo de retenção, mas de engajamento.

Baseando-se nesse princípio, o Processo de Engajamento tem a intenção de levar os colaboradores a uma reflexão que proporcione autoconhecimento e compreensão dos seus valores, propósitos pessoais e entendimento sobre a maneira pela qual estão relacionados aos propósitos organizacionais da Natura. A partir dessa reflexão, a ideia é que a relação entre

empresa e colaborador esteja calcada no alinhamento de suas visões, isto é, objetivos comuns de futuro.

A área de gestão de pessoas, em conjunto com o Projeto Cultura, está liderando essa ação que envolve encontros com grupos de colaboradores. O Processo tem como primeiro momento a reflexão do colaborador; em um segundo, a apresentação dos propósitos da Natura e, por fim, a busca pela intersecção e identificação entre empresa e colaborador.

Não tô falando de você ter todos os indivíduos alinhados e seguindo marchando, né?, como uma parada militar, não é isso. O que a gente tá falando é de **uma visão comum**, né?, num olhar comum. A forma como esse caminho vai ser percorrido vai depender de todos os indivíduos. (NAT 4 Cultura, L: 114-117).

Em suma, a intenção é que os colaboradores estejam alinhados com a Natura por meio de seus propósitos de futuro e valores, como afirmam seus fundadores, demonstrando o alicerce da gestão da empresa. Os encontros do Processo de Engajamento têm envolvido todos os colaboradores, iniciaram-se em março de 2010 e ainda estão em andamento.

- **Aproveitamento interno**

A política de aproveitamento interno é uma das ações relatadas pelos interlocutores com mudança recente em busca de um alinhamento à essência da organização e com ao conceito de sustentabilidade.

Essa política pretende priorizar a promoção dos colaboradores da Natura antes de buscar profissionais no mercado. Para isso, há uma política de aproveitamento interno estabelecida e um arcabouço para monitoramento e garantia de que este seja um princípio das promoções e contratações da empresa. Nesse sentido, a organização estabeleceu a política e também um Comitê de Atração que acompanha todos os processos que demandam contratação externa. Equipe de atração, diretoria e gerente da área contratante, entre outros, buscam pelo profissional dentro da própria organização. Apenas nos casos em que as alternativas estejam esgotadas, o processo é aberto para o mercado.

[...] a gente entende que uma vez que o alinhamento de propósitos e valores é tão importante e a Natura é uma empresa tão **dependente dessa cultura**, desse alinhamento, que mesmo que você tenha um *gap* em termos técnicos, o que você traz já com um colaborador com alinhamento com

conhecimento dessa cultura, ela vai suprir o *gap* que você tem em relação a uma pessoa que está no mercado. (NAT 3 RH, L: 55-60).

Com essa prática, a empresa destaca o alinhamento a sua cultura como prioridade em sua gestão. Essa iniciativa é recente, tendo se iniciado em dezembro de 2010. A organização já obteve, contudo, um resultado positivo, acumulando até o momento, no ano de 2011, um índice de 65% de aproveitamento interno frente aos 35% do ano de 2010.

Segundo o entrevistado, a mudança dessa política apresenta desafios para a gestão de pessoas. Por um lado, o crescimento da Natura gera um processo contínuo de busca de candidatos e a rigidez quanto a prioridade de candidatos internos, pode criar efeitos colaterais como o fechamento prematuro de ciclo de desenvolvimento, gerando a promoção de profissionais que ainda não estariam preparados. Mesmo com esta consequência de uma política rígida, o entrevistado comenta sobre a possibilidade de abrandamento das decisões do Comitê, mas não a extinção, pois sua existência reforça a intenção da organização.

Outro desafio relatado pelo interlocutor é o envolvimento dos gestores da organização e o comprometimento com esta política de aproveitamento interno.

Porque é muito mais cômodo e compreensivo trazer uma pessoa do mercado, que tá pronta, fazia exatamente a, né?, o que eu preciso. Mas, de novo, a gente evoluiu bastante, tem muitos gestores que já estão nesse caminho, que já **internalizaram**, que já compraram essa ideia, que já entenderam o quanto isso agrega para a Natura, outros mais ou menos e outros nada. Mas a gente já caminhou bastante. (NAT 3 RH, L: 101-106).

Essa adoção mostra-se como um desafio e apresenta diferentes resultados, não demonstrando uma coerência entre todos os gestores. No entanto o interlocutor já percebe uma evolução no que tange a comprometimento dos gestores com a política de aproveitamento interno.

- **Treinamento e Desenvolvimento**

Os temas de treinamento abarcam os técnicos e também abordagens inspiradas na essência da Natura. Dentre os temas relacionados à essência, o Relatório Anual da empresa apresenta abordagens do Sistema de Gestão, como inovação e sustentabilidade, que visam fortalecer a cultura organizacional (RELATÓRIO NATURA 2010, 2010).

Segundo o entrevistado, há treinamentos que tratam diretamente de sustentabilidade, enquanto outros trazem de forma tangencial o que esse conceito representa e como deve ser vivenciado no dia a dia de trabalho.

Às vezes o curso não tem nada a ver com esse conceito. Você tá fazendo *on the job* de fábrica, como é que você dá um *set up* de uma máquina e lá no meio tem a história de falar de ergonomia, tem a história de falar de relações, tem a história de como é que você passa o turno para o outro, tem a história de falar como é que você não polui o meio ambiente com aquela máquina, o que você fazer, então assim. **O tema às vezes nem aparece neste programa**, mas a pessoa de educação tem que cuidar desse eixo. (NAT 1 RH, L: 83-89).

A organização destaca que a sustentabilidade deve estar, mesmo que de forma transversal, nas diferentes frentes da área de educação de gestão de pessoas.

- **Processo de Gerenciamento de Desempenho**

O Processo de Gerenciamento de Desempenho – PGD –, que visa acompanhar o desenvolvimento e mapeamento do desempenho dos colaboradores, é composto por cinco grandes etapas: contratação de *performance*, avaliação de aderência à essência, reunião de consistência, ciclo de *feedback* e plano de desenvolvimento individual, conforme a Figura 8.



Figura 8 - Macroetapas do PGD

FONTE: GUIA DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO, 2011, p. 5. (Documento Interno)

A primeira etapa compreende a contratação de metas e indicadores individuais. Na segunda fase, a avaliação trata da aderência comportamental dos colaboradores à cultura da Natura e será tratada adiante.

A Reunião de Consistência, terceira etapa, tem por objetivo compartilhar e equalizar a avaliação de desempenho dos colaboradores, que são distribuídos em uma matriz conhecida

como matriz potencial-desempenho¹⁷. Em seguida, o Ciclo do *Feedback* dá retorno aos colaboradores quanto a sua avaliação do desempenho, incluindo informações oriundas da reunião da consistência e, por fim, consolida-se e constrói-se um Plano de Desenvolvimento Individual – PDI.

Os interlocutores afirmam que esta última etapa, construção do PDI, deve envolver uma reflexão aprofundada sobre resultados alcançados, metas previstas, propósito de vida, papéis, valores, dons/talentos e aspirações de carreira por parte do colaborador, os quais serão consideradas nos processos de gestão de pessoas pelos gestores e área de RH.

A intenção da Natura é que este programa permita o alcance de desdobramento dos objetivos da organização em metas individuais e de equipes, mapeamento de desempenho e destaque de talentos profissionais, formatação de uma base sólida para promoções e reconhecimento dos colaboradores, estruturação do processo de *feedback*, reflexão profissional e programa de desenvolvimento conforme o Quadro 17.

Quadro 17 - Principais Objetivos do PGD da Natura
Principais Objetivos do PGD

1) Desdobrar os objetivos da organização a metas e indicadores individuais
2) Acompanhar o desempenho dos colaboradores
3) Mapear os talentos e identificar desempenhos diferenciados
4) Basear as decisões de reconhecimento e recompensa (promoções, méritos, movimentações, ações de desenvolvimento, desligamentos entre outras)
5) Estimular uma cultura de alto desempenho e meritocracia
6) Possibilitar um <i>feedback</i> estruturado
7) Estimular uma reflexão mais aprofundada sobre propósito de vida, papéis, valores, etc.
8) Planejar ações para desenvolvimento
9) Fornecer informações para o planejamento sucessório

FONTE: Adaptado do GUIA DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO, 2011, p. 4. (Documento Interno)

De acordo com a primeira etapa do Programa – Contrato de *Performance* –, os gestores e seus colaboradores diretos definem e acordam objetivos que estejam alinhados à estratégia da organização.

¹⁷ A matriz potencial-desempenho é citada por Charan, Drotter e Noel (2009) no livro *Pipeline de Liderança*. Segundo os autores, muitas empresas têm usado esta matriz em seus planejamentos sucessórios.

Do desdobramento das metas organizacionais, resultam as metas dos gestores e, por consequência, as individuais. A Natura adota objetivos organizacionais relacionadas aos aspectos econômicos, sociais e ambientais.

Com um olhar mais atento à avaliação de desempenho – segunda etapa do PGD – vê-se que esta avaliação recentemente passou por uma revisão para que representasse mais uma das políticas de gestão de pessoas a apoiar a estratégia e a essência da Natura.

Muitas empresas fazem a avaliação por competências. E a Natura faz a avaliação pelos comportamentos que ela acredita, que ela valoriza. E aí é nesse **momento que a gente avalia a sustentabilidade**. (NAT 2 RH, L: 35-37).

Com isso, vê-se que a avaliação de desempenho dos colaboradores é composta por dois eixos x e y, representados pela Figura 9.

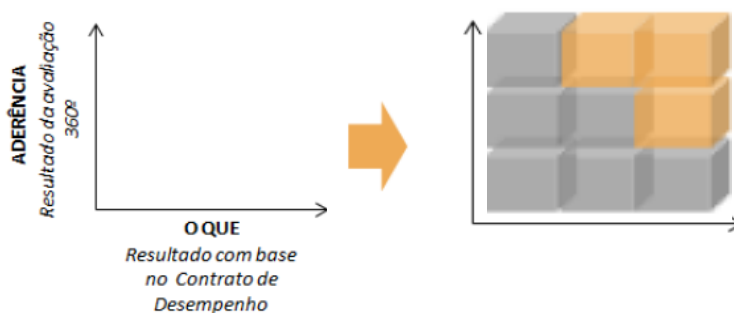


Figura 9 - Matriz de Avaliação de Desempenho

FONTE: Adaptado de FELICIANO, 2010, p. 30.

Os eixos representam (a) **O que** o colaborador entrega (resultado do contrato de *performance*) e (b) **Como** o colaborador entrega (avaliação de aderência à essência), o último relacionado aos comportamentos esperados.

A Natura mantém um guia com a descrição desses comportamentos em quatro dimensões: autoconhecimento, protagonismo, relacionamento e sustentabilidade. Nesse documento é possível identificar comportamentos esperados de todos os colaboradores e aqueles que se referem exclusivamente aos gestores.

Todas as dimensões de avaliação oferecem aos colaboradores exemplos de três comportamentos que variam do não atendimento ao comportamento desejado. Ao iniciar a

autoavaliação e realizar a análise de outros colaboradores, a escala a ser utilizada varia de 1 a 5. O instrumento apenas apresenta o exemplo de três níveis de comportamento, mas, ao julgar que determinado colaborador não atende, por exemplo, ao nível descrito como 3, é possível classificá-lo nos níveis intermediários. O Quadro 18 apresenta um dos comportamentos descritos da dimensão sustentabilidade.

Quadro 18 - Comportamentos da Dimensão Sustentabilidade

Comportamentos da Dimensão Sustentabilidade			Público
1	2	3	Todos
Faz o seu trabalho sem levar em consideração os desafios socioambientais.	Identifica e incorpora os desafios socioambientais no seu trabalho com o objetivo de gerar resultados econômicos, ambientais e sociais de forma integrada.	Destaca-se por estimular os outros na identificação e incorporação dos desafios socioambientais ao objetivo de gerar resultados econômicos, ambientais e sociais de forma integrada.	

FONTE: REVISÃO DOS COMPORTAMENTOS DO PGD NATURA, 2011, p. 18-20 (Documento Interno).

Nesse exemplo, vê-se um comportamento esperado relacionado ao triplo resultado. Vale destacar que a descrição desses comportamentos tem origem nos Direcionadores de Cultura da Natura.

A partir dos direcionadores de cultura que a gente cria esses comportamentos que nós avaliamos. **É sempre muito bem alinhado com os direcionadores de cultura.** (NAT 2 RH, L: 120-122).

Vale comentar que, segundo o entrevistado, a inclusão de um eixo de avaliação que envolva essas dimensões de comportamento não apresentou resistência dos colaboradores, sendo considerada uma mudança alinhada ao que a organização pratica.

Ainda dentro do Processo de Gerenciamento de Desempenho, foi possível perceber a adoção recente da avaliação 360° que, segundo o informante-chave, mostra o alinhamento dos sistemas de recursos humanos à sustentabilidade.

A avaliação 360° foi implantada no ano de 2010 e envolve autoavaliação, gestor imediato, pares e equipe. Essa mudança é apresentada, pelo interlocutor, como mais uma alteração que se adapta aos conceitos e valores que a organização prioriza, ao possibilitar o envolvimento de outros profissionais com os quais o colaborador se relaciona.

De acordo com os valores declarados pela Natura, o cuidado com as relações é importante. Baseando-se na importância das relações, a mudança na forma de avaliação buscou ampliar os

públicos envolvidos nessa ferramenta e, em 2011, uma ação piloto abrangeu públicos externos à organização.

A gente criou esse ano uma avaliação 360° incluindo familiares e suas relações externas à Natura. Algumas pessoas, como eu, eu fui avaliada pelo meu marido, pelos meus fornecedores, fui avaliada pelas pessoas que eu me relaciono fora, por amigos, enfim. A gente começa a ampliar um pouco sobre os valores, sobre a aderência à essência e **como eu estou lá fora**. Princípio dessa história tá no princípio de que a gente... quando a gente fala que quer gente engajada e inspirada, não só trabalhando. Mas que ela seja exemplo dessa essência, então é importante você começar a medir, entender como é a evolução disso. (NAT 1 RH, L: 495-502).

Essa iniciativa envolveu os *stakeholders* na avaliação dos colaboradores e apresenta-se como uma prática coerente com o conceito da sustentabilidade.

Para o informante-chave, algumas mudanças pretendidas pela área de gestão de pessoas esbarram em questões legais. A iniciativa piloto de avaliação com inclusão das relações externas foi feita voluntariamente, com comprometimento documentado e com um pequeno grupo de colaboradores. A extensão dessa prática para toda a organização ainda está sob análise da área jurídica.

Agora a gente tem que olhar as implicações, vai para o jurídico, aquelas coisas todas. Porque o RH tem um processo muito **arcaico**. (NAT 1 RH, L: 507-509).

Assim como esta avaliação, a empresa destaca que há também risco financeiro e legal em ações que envolvem colaboradores terceirizados e cursos virtuais.

- **Remuneração**

A empresa mantém uma média salarial compatível com o mercado baseada em pesquisas salariais realizadas em empresas semelhantes, como as de bens de consumo, nacionais e multinacionais e listas na Bolsa de Valores (RELATÓRIO NATURA 2010, 2010).

Destaca-se o atrelamento da remuneração variável às metas financeiras, sociais e ambientais, oriundas do planejamento estratégico da organização e da matriz de materialidade.

Então a gente sempre escolhe temas que a gente quer dar foco e coloca no individual e no todo a gente sempre traz **alinhamento** com a estratégia que a empresa está fazendo. (NAT 1 RH – Natura, L: 580-582).

Desde 2009, a PLR envolve cinco variáveis relacionadas a aspectos econômicos, sociais e ambientais e seus respectivos pesos na meta total:

- (a) Resultado financeiro representado pelo EBTIDA¹⁸ (80%)
- (b) Clima organizacional (5%)
- (c) Lealdade das consultoras Natura (5%)
- (d) Índice de não atendimento (5%)
- (e) Emissão de carbono (5%)

O objetivo da organização é alcançar 85% desta meta geral e, para isso, a variável econômica (EBTIDA) deve alcançar no mínimo 94% do valor determinado e as demais metas, o mínimo de 50%; esses valores mínimos determinam o pagamento ou não da PLR.

O EBTIDA e o índice de não atendimento (registro de produtos não disponíveis pedidos pelas consultoras) estão ligados ao eixo econômico da sustentabilidade. As metas de clima organizacional interno, emissão de carbono e de lealdade das consultoras (este índice envolve aspectos referentes a satisfação, intenção de continuar e recomendação sob a percepção das consultoras) são consideradas como metas socioambientais.

Dentro da política de remuneração, o entrevistado considera o PLR/bônus gerencial um ponto forte para mobilização da liderança. A PLR do grupo gerencial aparece como um gatilho do triplo resultado e os demais colaboradores estão envolvidos nessa perspectiva do 3P a partir do desmembramento das metas. Os colaboradores estão ligados ao PLR da área, mas as metas socioambientais não estarão necessariamente em suas contratações de *performance*, o que depende do gestor direto.

Este é um instrumento de **mobilização** da liderança. (NAT 5 RH, L: 53).

Desde 2005, indicadores socioambientais estão relacionados à participação nos lucros e aos resultados – PLR – dos gestores. Nos anos de 2005, 2006 e 2007, as variáveis eram venda de refil e impacto ambiental. Assim, as variáveis denominadas sociais estão pautadas no tema das “relações” que a organização prioriza e a ambiental é oriunda da Matriz de Materialidade

¹⁸ O EBTIDA é um indicador financeiro baseado no fluxo de caixa operacional de uma empresa antes do cálculo do imposto de renda.

já apresentada. Em 2008, os indicadores estavam pautados na redução de emissão de carbono e do consumo de água. Segundo o interlocutor, o cálculo de carbono foi uma variável integrada à remuneração variável de todos os colaboradores da Natura em 2009 e o envolvimento dessas variáveis tridimensionais não apresenta resistência dos colaboradores.

- **Benefícios**

No que tange aos benefícios, é possível perceber que a organização procura utilizá-los para mobilizar seus colaboradores em direção à cultura Natura.

Segundo o entrevistado, todas as políticas de benefício têm um viés para a questão da sustentabilidade, pois a premissa de elaboração e implantação está amparada nos resultados de longo prazo. A intenção é oferecer e pensar sustentabilidade por meio dos benefícios. Dessa forma, além do longo prazo, mantém-se um cuidado com o colaborador, nunca tratando o de forma isolada, mas em um contexto que envolve a família e o meio ambiente.

As **metodologias** na Natura sempre têm o olhar para o *triple bottom line*. (NAT 6 RH, L: 22).

Dentre os benefícios ofertados pela empresa, destaca-se o cartão combustível oferecido aos executivos e à força de vendas. Em uma atuação piloto, desde o início de 2011, os colaboradores da força de vendas recebem um cartão combustível para reembolso exclusivo de etanol. Sendo um combustível de fonte de energia renovável e, mesmo com preço comercializado acima dos demais, cerca de 800 veículos têm sido envolvidos nessa política piloto. Os próximos a receberem o cartão serão os executivos.

Além disso, os fretados utilizados pelos colaboradores de Cajamar (85 linhas) utilizam biodiesel e sua loja de produtos internos substituiu o uso de sacolas plásticas por sacolas de tecidos. Esses são exemplos que mostram o apoio da organização para uma conduta mais adequada em relação ao meio ambiente. Além disso, benefícios como a previdência privada e o empréstimo consignado também estão alinhados com a preocupação do longo prazo. Para o entrevistado, a previdência privada é um benefício que mantém o olhar e o cuidado com o colaborador, com foco no longo prazo, tornando-se uma poupança incentivada. E o empréstimo consignado atrelado a um programa de educação financeira também demonstra o cuidado com o futuro.

A implantação desse tipo de benefício (ex.: cartão combustível etanol) é reconhecido como um grande desafio. Segundo o entrevistado, o desafio, no primeiro momento, é aprovação do benefício. Os custos dessas propostas mostram-se altos quando comparados às iniciativas sem diferenciação, por isso devem estar amparadas por vários estudos de viabilidade. No entanto, segundo o interlocutor, por ser a Natura uma organização que preza pela sustentabilidade, estas são iniciativas que se tornam possíveis.

As ações, como sacolas, carrinhos elétricos, uso do etanol e biodiesel são percebidas diretamente pelos colaboradores. Em um primeiro momento há o impacto da mudança, no entanto, de acordo com o entrevistado, quando há uma divulgação e sensibilização sobre os benefícios e vantagens da mudança, reduz-se a resistência por parte dos colaboradores.

- **Sucessão**

A organização iniciou em 2010 o mapeamento das posições críticas de sucessão e, em 2011, pretende o levantamento de todas as posições de gestão com a identificação de quem serão os gestores de curto, médio e longo prazo, isto é, quem estará liderando em um ano, 1 a 3 anos e de 3 a 5 anos, respectivamente. Outra preocupação da organização está no desempenho desses profissionais nos primeiros meses de sucessão. Buscando garantir um resultado efetivo, a Natura atrelou o bônus de seus 90 principais executivos ao desempenho de seus sucessores durante os 12 meses posteriores à substituição (AMORIM, 2011).

Esse grupo de sucessores tem origem na Matriz de Avaliação de Desempenho, pela qual os empregados são avaliados por seus resultados e também pela aderência à essência, conforme apresentado na Figura 9. Percebe-se que os profissionais que ocuparão futuras posições de liderança na Natura são valorizados tanto pelo alcance de resultados quanto por seu alinhamento à cultura da organização, o que reforça o objetivo organizacional de ter gestores que sejam exemplos vivos de sua essência.

Os colaboradores que compõem o grupo de sucessão são os que alcançam resultados na área superior direita da matriz, o que é denominado “L invertido” (em destaque na Figura 9). Segundo política de sucessão da organização, esse grupo passa a ser considerado no *pipeline*

de sucessão, tem prioridade em Bolsas de Oportunidade de estudo, está elegível a promoção e mérito e possui um Plano de Desenvolvimento diferenciado. A intenção da empresa é engajar, reconhecer resultados e priorizar esses profissionais em oportunidades de crescimento na Natura (FELICIANO, 2010). Em suma, a aderência à essência, que inclui a dimensão da sustentabilidade, é um dos pilares da política de sucessão da empresa.

Esse mapeamento dos colaboradores para sucessão ocorre apenas após análise do plano de desenvolvimento individual de cada um dos colaboradores. Nesse sentido, apenas após as etapas do PGD, e com base no Plano de Desenvolvimento Individual, os colaboradores localizados na parte prioritária da Matriz serão foco de ações para sucessão.

A ideia é que a pretensão da empresa de sucessão e desenvolvimento desse profissional esteja de acordo com o que o colaborador pretende em sua vida profissional e pessoal, o que está relatado em seu PDI. Nesse sentido, o entrevistado afirma que sua política está de acordo com seu Sistema de Gestão que se inicia no indivíduo.

Então, esse é um caminho super importante que a gente está **honrando** o sistema de gestão por começar com o indivíduo que antes a gente não honrava. (NAT 1 RH, L: 416-418).

Para exemplificar essa diretriz, destaca-se um caso na Natura que explicita a importância dessa ação, em que o objetivo da organização não estava alinhado ao objetivo do profissional.

Tem uma diretora que é super bem conceituada e pá rá rá e todo mundo gosta dela e todo mundo gostaria dela e tê-la em qualquer lugar. E ela estava sempre sendo chamada no *pipeline* para a América Latina. Anos seguidos ela tava lá para América Latina. E ela escreve claramente no seu PDI dizendo assim: 'Eu não tenho mobilidade para a América Latina'. Então, a gente **derrubou um processo** de anos achando que tinha um sucessor e não tinha, não é? (NAT 1 RH, L: 407-412).

Assim, a diretriz da política está coerente com os motivadores das mudanças em gestão de pessoas. Além de manter pessoas alinhadas à essência da Natura, pretendem-se resultados mais efetivos de suas políticas.

Amparada em seu Sistema de Gestão, que representa a forma de condução do negócio por meio de sua essência, a Natura está buscando mudanças nas políticas de RH. O objetivo é engajar seus profissionais, torná-los mais alinhados à visão e aos valores da empresa e alcançar resultados mais efetivos, tornando a gestão de pessoas voltada para o negócio.

Há competências formalizadas na empresa que foram apontadas pelo informante-chave. No entanto, ao longo das demais entrevistas, esta não foi uma abordagem relatada na perspectiva das políticas e mudanças na gestão de pessoas da Natura.

A seguir encontra-se uma síntese do caso Natura, exposta no Quadro 19, que revisita os principais aspectos desse relato e que será base para uma análise posterior.

Quadro 19 - Síntese do Caso Natura

O que é sustentabilidade para a Natura e qual o motivo para o envolvimento?		Formas de institucionalização da sustentabilidade	Gestão de Pessoas	
Indivíduos, interdependência, rede social, construção de um mundo melhor, inovação, sistema de gestão, marca, cultura, <i>stakeholders</i> , transversalidade e biodiversidade.		Missão, visão, valores, direcionadores de cultura e sistema de gestão.	Gestão de pessoas atuante de forma estratégica para o negócio e voltada para o alinhamento das políticas à essência Natura.	
Cultura organizacional e posicionamento de mercado.		Diretoria de Sustentabilidade.	Área vista como exemplo, agente motivador e protagonista.	
Alinhamento das Políticas e Práticas de GP à Sustentabilidade				
Atração	Integração de Novos Colaboradores	Engajamento	Aproveitamento Interno	Treinamento e Desenvolvimento
Processo de Gerenciamento de Desempenho (PGD, Contratação de <i>Performance</i> , Avaliação de Desempenho e 360°)		Remuneração	Benefícios	Sucessão

FONTE: Elaborado pela autora.

A gestão baseada em valores pretendida pelos fundadores, ao que parece, tornou a Natura uma empresa constantemente preocupada com sua essência. O espaço Cajamar, o objetivo da construção de um mundo melhor, a cultura, seus direcionadores, a marca e o Sistema de Gestão mostram a forma pela qual a organização orienta sua gestão em torno da sustentabilidade e como a compreende. A transversalidade do conceito é algo levantado pelos entrevistados, ao passo que a Diretoria de Sustentabilidade mantém o papel de “bater o bumbo” nas iniciativas voltadas ao tema.

A área de gestão de pessoas, por meio dos interlocutores, apresenta-se de maneira estratégica e envolvida em um processo de revisão das políticas de RH para melhor alinhamento delas com a essência da Natura. Nesse sentido, os profissionais da área entrevistados compreendem seus papéis como protagonistas diante dessa vertente estratégica e cultural da empresa. Algumas das políticas citadas, como o processo de gerenciamento de desempenho, a seleção,

o engajamento, a remuneração e os benefícios demonstram a maneira pela qual a empresa tem estruturado e alinhado seu sistema de gestão de pessoas ao conceito de sustentabilidade.

A análise do caso Natura será debatida em conjunto com os outros casos após a exposição das demais empresas.

5.2 Caso CPFL Energia

A CPFL Energia esteve presente nos últimos quatro anos – 2007 a 2010 – no *Guia Exame de Sustentabilidade*, figurando entre um pequeno grupo de empresas considerado referência no tema. Além disso, suas ações estão no ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial da BMF&BOVESPA – e a empresa tem buscado participar de grandes movimentos relacionados ao conceito, como o Instituto Ethos e as COPs¹⁹. A empresa também tem se classificado nos últimos dez anos entre as Melhores Empresas para você Trabalhar do Guia Você SA/Exame e, no ano de 2010, foi destaque quanto a suas políticas e práticas de liderança nessa publicação. A organização mostra-se como um importante sujeito para este estudo, visto que temas como sustentabilidade e gestão de pessoas, ao que parece, têm sido priorizados por sua gestão.

A coleta de dados na CPFL foi realizada entre os meses de junho e agosto de 2011, o que incluiu o contato inicial, agendamento, entrevistas e complementação de informações por e-mail.

As entrevistas ocorreram na sede da empresa, em Campinas, interior de São Paulo. Para a construção deste caso, seis profissionais, entre diretor, gerentes, coordenadores e analistas representaram a área de gestão de pessoas e sustentabilidade na organização, tornando-se as fontes principais para a narrativa. Documentos secundários, como: Relatório Anual, Guia de Orientação Valor Pessoal, Trilha de Formação Corporativa, também foram utilizados como evidências, conforme o Quadro 20.

Quadro 20 - Evidências do Caso CPFL Energia

Período do campo:	Junho/2011 a Agosto/2011
Entrevistas, contatos, códigos e observações:	1) CPFL 1 RH – Presencial (Informante-chave) 2) CPFL 2 RH – Presencial 3) CPFL 3 SUST – Presencial 4) CPFL 4 RH – Presencial 5) CPFL 5 CULT – Telefone 6) CPFL 6 RH – Telefone ** Visita às instalações da sede em Campinas/SP

Continua...

¹⁹ As COPs (*Conference of Parties*, em inglês), da ONU, são encontros das nações que assinaram acordos sobre a biodiversidade e mudanças climáticas na Rio 92.

Continuação “Quadro 20”.

Documentos analisados:	<p><u>Documentos públicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Website da empresa - Relatório Anual 2010 (disponível no site da empresa) - Código de Ética CPFL (disponível no site da empresa) - <i>Guia Exame de Sustentabilidade</i> (2007, 2008, 2009 e 2010) - <i>Guia Você SA / Exame. As Melhores Empresas para você Trabalhar</i> (2010 e 2011) <p><u>Documentos internos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Perfil de Competências 2009 (e-mail) - Guia de Orientação de Valor Pessoal para Gerentes e Diretores (e-mail) - Guia de Orientação de Valor Pessoal 2010 (e-mail) - Trilha de Formação Corporativa – UC (e-mail) - Universidade Corporativa – CPFL Energia (e-mail) - Sustentabilidade como estratégia na CPFL (e-mail) - Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa na CPFL Energia (e-mail)
-------------------------------	---

FONTE: Elaborado pela autora.

A seguir encontra-se a descrição do caso realizada a partir dessas evidências e observações.

- **A empresa, seu negócio e sua estratégia**

A CPFL Energia é resultado da união de diversas organizações desde 1912, ano de sua fundação. O controle acionário da empresa entre os anos 1964 e 1997 esteve sob domínio do governo federal e também do governo do Estado de São Paulo caracterizando quase quarenta anos de sua história como uma organização de caráter público.

Em novembro de 1997, a privatização passou seu controle acionário ao poder de empresas como Grupo Votorantim, Bradesco, Camargo Corrêa e Fundo de Pensão dos Funcionários do Banco do Brasil. No ano de 2002, criou-se a *holding* CPFL Energia com o intuito de tornar mais sinérgica a atuação das empresas que compõem o grupo, que hoje somam 36.

O grupo atua nos segmentos de geração, distribuição, comercialização e serviços, todos relacionados à energia elétrica. A atuação da CPFL concentra-se no Estado de São Paulo, mas realiza distribuição de energia no Rio Grande do Sul e mantém usinas geradoras em Santa Catarina, Goiás, Tocantins, Mato Grosso, Paraíba e Minas Gerais, enquanto a comercialização está em todo o território nacional. Hoje são cerca de 8 mil empregados trabalhando em todas essas frentes (RELATÓRIO ANUAL 2010 – CPFL ENERGIA, 2010).

Desde 2004, a CPFL Energia mantém seu capital aberto na Bolsa de Valores de São Paulo e na Bolsa de Nova York. Além disso, por seis anos consecutivos, figura entre as organizações do ISE.

Como se vê, a história da CPFL Energia é marcada por muitas aquisições e uniões entre organizações. Nesse histórico, destaca-se, em 2008, a constituição da CPFL Bioenergia, empresa especializada em geração de energia limpa a partir de biomassa. Um ano depois, o portfólio da empresa foi ampliado para energia renovável após vencer o primeiro leilão de energia eólica no Brasil e este tem sido o mote estratégico e de transformação da organização.

Segundo Relatório Anual da empresa, o envolvimento com o tema da energia renovável tomou parte importante da agenda corporativa no ano de 2010 e, ao que parece, também de 2011. Diante da tentativa de equilibrar a demanda crescente de energia, o uso racional dos recursos naturais e a redução das emissões de gases do efeito estufa, a CPFL organizou-se e percorreu um caminho em três etapas: busca de conhecimento de especialistas sobre o tema; revisão dos direcionadores estratégicos; visão, missão e incorporação do assunto ao planejamento, focando em crescimento baseado em energias renováveis, como se pode verificar em suas declarações no Quadro 21.

Quadro 21 - Declarações CPFL Energia

Item	Descrição
Missão	Prover soluções energéticas sustentáveis , com excelência e competitividade, atuando de forma integrada à comunidade.
Visão	Energia é essencial ao bem-estar das pessoas e ao desenvolvimento da sociedade . Nós acreditamos que produzir e utilizar energia de forma sustentável é vital para o futuro da humanidade.
Valores Profissionais	Criação de Valor Compromisso Segurança e Qualidade de Vida Austeridade Sustentabilidade Confiança e Respeito Superação Empreendedorismo
Valores Morais	Honestidade e Integridade nos Relacionamentos Transparência e Veracidade nas Informações Respeito e Dignidade no Tratamento das Pessoas Gestão sobre os Riscos e Impactos das Nossas Ações Compromisso com o Futuro do Planeta: Qualidade de Vida das Gerações Futuras Compromisso com a Agenda Nacional de Desenvolvimento

FONTE: RELATÓRIO ANUAL 2010 – CPFL ENERGIA, 2010, p. 26-29.

No próprio relatório, a organização já apresenta explicações para todos os trechos de suas declarações. Sua visão, por exemplo, mostra a preocupação com o bem-estar das pessoas, o desenvolvimento da sociedade e, segundo a empresa, extrapola as responsabilidades do negócio, entendendo-se de forma integrada, além de perceber as soluções energéticas como um negócio ligado ao triplo resultado – econômico, social e ambiental. Em sua missão, a energia sustentável aparece relacionada à inovação e a empresa se reconhece como um organismo vivo, integrante e dependente do sistema complexo que é a sociedade.

Dentre os valores profissionais, aqueles que direcionam a condução do negócio da CPFL, vê-se a abordagem direta à sustentabilidade e uma descrição do valor que se mostra como um direcionador para o comportamento dos que lá trabalham.

Preocupar-se com as consequências futuras de suas ações e decisões, buscando sempre controlar e evitar **riscos** que possam trazer ameaças à **perenidade do Grupo CPFL**, bem como efeitos não negociados com as comunidades onde atua e com os **públicos** de seu relacionamento. (RELATÓRIO ANUAL 2010 – CPFL ENERGIA, 2010, p. 28).

Esse valor apresenta a preocupação da organização com a consequência e riscos de suas decisões de negócio, todavia vale comentar que a perenidade do negócio aparece em primeiro plano na descrição, sendo acompanhada pelos públicos com os quais a empresa se relaciona. Já os valores morais, que devem nortear o pensamento e atitude de seus empregados, envolvem, dentre algumas preocupações, aspectos como honestidade, transparência, compromisso com o futuro do planeta e com o desenvolvimento nacional.

As declarações de visão e missão foram revistas no ano de 2010 e a empresa buscou posicionar as soluções sustentáveis como sua prioridade, assim como fez com seu planejamento estratégico.



Figura 10 - Incorporação da Sustentabilidade no Planejamento Estratégico do Grupo CPFL
 FONTE: SUSTENTABILIDADE COMO ESTRATÉGIA NA CPFL, 2011, p. 17 (Documento interno).

No planejamento, a sustentabilidade está representada como um dos pilares da estratégia empresarial ao lado de temas como inovação, governança corporativa e gestão de pessoas. Além do envolvimento em sua missão, visão e valores, o planejamento demonstra que o conceito será um direcionador sob o ponto de vista da gestão.

Nesse sentido, destacam-se a construção e a aquisição de usinas termelétricas à biomassa e cana-de-açúcar, parques eólicos e hidrelétricas com elevada eficiência ambiental, isto é, hidrelétricas em que a produtividade de megawatt gerado por áreas inundadas é maior que a média brasileira²⁰. O que mostra um esforço para que a geração de energia esteja alinhada ao intento estratégico. Na distribuição, a atuação está direcionada aos programas de redução de perda de energia, eficiência energética e pesquisa e desenvolvimento com veículos elétricos de maior autonomia.

À luz do planejamento estratégico da organização – ciclo 2010 / 2014 – as competências organizacionais da CPFL foram revisitadas a fim de que reflitam o novo posicionamento da empresa. Esse conjunto de competências está diretamente alinhado às declarações de missão, visão e princípios já relatados.

²⁰ Enquanto a média no país é de 1,96MW/km², as hidrelétricas com eficiência ambiental alcançam 30,6MW/km².

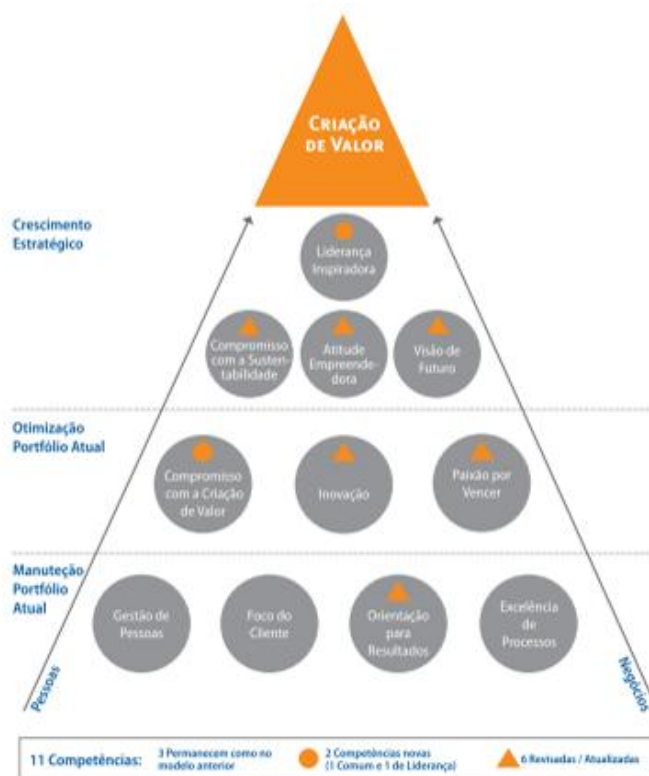


Figura 11 - Modelo de Competências x Planejamento Empresarial
 FONTE: COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS, 2010, p. 11 (Documento interno).

O modelo de competências organizacionais da CPFL envolve aquelas que estão voltadas para todos os empregados e outras específicas para os gestores. Dentre as competências que abarcam todo o corpo funcional, estão: inovação, atitude empreendedora, orientação para resultados, compromisso com a criação de valor, compromisso com a sustentabilidade, paixão por vencer, foco no cliente e excelência de processos. Entre as competências que estão voltadas para a liderança, estão: visão de futuro, gestão de pessoas e liderança inspiradora.

Ao manter o foco na sustentabilidade, vê-se que uma das competências está diretamente relacionada com esse conceito. De acordo com a descrição, a competência “compromisso com a sustentabilidade” significa:

[...] a **ética e transparência** em suas atividades e na relação com os públicos com quem interage, primando pela **perenidade dos negócios, da sociedade e da preservação dos recursos naturais**. Baseia-se em **Princípios e Valores** da CPFL, na **legislação** vigente, nas **certificações** assumidas e no compromisso com as **gerações futuras**, a fim de promover o crescimento sustentável da CPFL e da sociedade. (COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS, 2010, p. 19 - Documento interno).

Vê-se que aspectos relacionados ao triplo resultado e o cuidado com as gerações futuras estão presentes. Além disso, a abordagem sobre ética, legislação e certificações está relacionada ao

Código de Ética e Conduta, à regulação do setor energético e também às certificações e compromissos que a empresa adota como forma de acompanhar o tema diante do mercado e da sociedade. São frentes que demonstram a forma de atuação da sustentabilidade na CPFL.

Na Figura 11, de forma coerente ao exposto na estratégia de soluções em energias renováveis, a competência “compromisso com a sustentabilidade” está posicionada no nível que favorece o crescimento para esse objetivo. Vale destacar que a competência “gestão de pessoas” está no nível que se refere ao *status quo* do negócio, não sendo classificada com uma atuação estratégica. Por outro lado, a “liderança inspiradora” aparece com esse papel no topo da figura de criação de valor.

A partir da leitura dos documentos internos, do Relatório Anual e das entrevistas, conclui-se que a empresa atualmente vivencia o que denomina como o “terceiro ciclo de transformação”, que está movimentando estratégia, estrutura e políticas da organização, como se verá adiante.

5.2.1 Sustentabilidade na CPFL

A atuação da CPFL com o conceito da sustentabilidade apresenta uma raiz filantrópica, inclusive arraigada a sua antiga gestão pública. Segundo a organização, as ações assistencialistas migraram para uma responsabilidade social focada na geração de valor sobre os aspectos econômicos, sociais e ambientais. A empresa antes direcionava sua atuação para ajuda financeira e abatimento em contas de energia para hospitais, hoje, concentra-se na transferência de conhecimento de gestão por meio de consultores para que esses hospitais sejam capazes de construir planejamentos e orçamentos de longo prazo. A evolução do conceito de responsabilidade social na organização, desde 2002, envolveu o início do gerenciamento dos processos e certificações, a ampliação de uma gestão voltada para os *stakeholders* e a busca pelo protagonismo com foco em criação de redes de valor, mobilização e referência.

Um negócio responsável, segundo a empresa, preocupa-se com os impactos e riscos futuros das decisões atuais do negócio e a perenidade do Grupo CPFL, sendo a sustentabilidade uma

estratégia de criação de valor para esse modelo (SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE CORPORATIVA NA CPFL ENERGIA, 2011).

Como se pode verificar na fala do entrevistado a seguir, a mudança na forma de interpretar e lidar com o conceito pode ser reconhecida por um motivo externo à empresa e também por uma profunda reestruturação com base em princípios de qualidade e eficiência. Ao que parece, o alinhamento às demandas por energia, soluções energéticas eficientes, regulação e nicho de mercado tornaram-se a base para que o conceito tenha sido incorporado de forma estratégica na CPFL.

Nesse movimento todo de **modernização** da empresa, a gente procurou adotar os **padrões mais elevados**, e nisso sustentabilidade veio um tanto, sim, de **fora para dentro**. Assim como vieram os processos de qualidade, foi uma mudança intensa em pouco tempo. Em três anos a empresa se refez como um todo. (CPFL 3 SUST, L: 429-432).

Vale destacar que a alta liderança aparece nas entrevistas como um ponto de incentivo para ações voltadas para a sustentabilidade.

E o nosso presidente também **valoriza** muito isso. Isso é outra questão. (CPFL 4 RH, L: 105).

Então a gente sempre trabalha dessa forma mais integrada, tentando levar o tema para a alta direção. O nosso presidente também é muito **sensível** e isso facilita. (CPFL 3 SUST, L: 425-426).

Em geral, depende-se do apoio da alta liderança para proposta e evolução da sustentabilidade na gestão de uma organização. Segundo os entrevistados, o envolvimento e o consentimento do presidente cria um ambiente favorável à evolução do conceito na CPFL.

Para a atuação como empresa responsável, uma das primeiras iniciativas foi a criação do Sistema de Gestão e Desenvolvimento da Ética – SDGE –, com o objetivo de prevenir e evitar transgressões ao Código de Ética e de Conduta e estimular o aprendizado interno de forma alinhada aos objetivos organizacionais. O SDGE envolve a criação do Código, Comitê, Plano de Inculturação, Rede Ética, mapeamento dos riscos, Consultório Ético e um site na internet sobre o tema. São diversas frentes para que a ética seja um conceito orientador da tomada de decisão dentro da CPFL.

Então tudo isso também é **capitaneado pela ética**, pelo código, que procura cobrir todas essas questões, então a gente sempre trabalha pelos valores. (CPFL 3 SUST, L: 312-314).

A versão atual do Código de Ética está vigente desde 2006, após um processo de revisão que abrangeu seminários de discussão com seus funcionários. Como comentado, há um Consultório Ético, em que um especialista atende, de forma anônima, as dúvidas e dilemas dos empregados. Esse consultório serve também como base para revisões e inclusões de novas súmulas ao Código. Vale também observar o Plano de Inculcação, que envolve seminários e debates periódicos sobre ética, uma leitura orientada do Código por novos empregados, inclusive aqueles das empresas adquiridas, além da comunicação interna que busca reforçar esse princípio. Além disso, diversos empregados, em diferentes áreas da CPFL, são denominados “guardiões” da ética e, por se identificarem com o tema, formam a Rede Ética e tornam-se pontos para aconselhamento e suporte ao comitê (CÓDIGO DE ÉTICA CPFL, 2011).

A intenção da empresa é construir um sistema semelhante ao de ética, só que voltado para a sustentabilidade, para alinhar as práticas do conceito à gestão de riscos, aperfeiçoar a gestão de controle sobre emissão de gases de efeito estufa e identificar conhecimentos e tendências para a economia de baixo carbono. Nesse comitê, pretende-se que altos executivos das áreas de negócio se envolvam e se tornem os guardiões da sustentabilidade na CPFL.

Toda a inteligência da empresa com pessoas aqui, é um **comitê executivo e deliberativo**, que possa mudar processos, caso julgue necessário. (CPFL 3 SUST, L: 121-122).

Para o interlocutor, o comitê atuaria de forma a guiar os processos e decisões de forma coerente na organização. A iniciativa está em fase de implantação, contudo, como se vê no Relatório Anual da empresa, outros programas já estão em andamento e voltados para a sustentabilidade.

Há ações específicas voltadas para investidores, clientes, fornecedores, comunidade do entorno, meio ambiente e empregados. Segundo o interlocutor da área de sustentabilidade, o próprio planejamento estratégico, o Programa de Diversidade, a Semana do Meio Ambiente, a plataforma *online* chamada Planeta Sustentável, as políticas de RH e as comunicações internas apresentam-se como formas de disseminação do conceito para o público interno.

Então tem todo um trabalho paralelo, **a ética tem um trabalho muito focado e a educação para a sustentabilidade** nesse sentido também acontece paralelamente. São coisas que vão andando ao mesmo tempo, mas a ética não dá conta de tudo, a gente vai trabalhando de uma forma integrada, a

área de meio ambiente, a área de planejamento estratégico. Todo mundo sempre com foco em aproveitar as oportunidades para debater o tema. (CPFL 3 SUST, L: 370-375).

Um aspecto a destacar-se na gestão da sustentabilidade da CPFL, de acordo com o interlocutor, é sua preocupação com os padrões de exigência de órgãos internacionais, compromissos voluntários e tendências no debate que se tornam foco de atuação da área.

A gente **sempre se espelha no que o mercado tem de mais avançado** e a gente vai avançando com essas práticas. É muito trabalhoso, mas é assim que a gente procura exercer a sustentabilidade de uma forma mais ampla, tanto na prestação de contas, quanto na adoção dos indicadores mais rígidos do mercado. (CPFL 3 SUST, L: 44-48).

Desde 2000, a CPFL tem acumulado diversos processos, publicações, programas, certificações e compromissos, que, segundo a empresa, estão relacionados com a sustentabilidade, como SA 8000, Pacto Global, Combate à Corrupção, Mão Certa, Guia Exame Melhores Empresas para você Trabalhar e de Sustentabilidade, Fórum Clima, participação nas COPs, Programa Rede Valor, Programa Mais Valor, Indicadores Ethos e GRI (SUSTENTABILIDADE COMO ESTRATÉGIA NA CPFL, 2011). Ao que parece, a organização tem essas ações como direcionadoras para a incorporação da sustentabilidade na gestão.

[...] vamos procurar certificação, vamos procurar os **melhores parâmetros do mercado** para a gente se **modernizar** e conseguir atuar com mais competitividade. (CPFL 3 SUST, L: 239-240).

Para a busca de **certificações**, adotamos os **índices** de mercado mais *tops* possíveis e procuramos a transparência em tudo. [...] E que mais? Incorporação da visão de sustentabilidade às estratégias de negócio, na visão de longo prazo, na visão de sustentabilidade, alinhando as diretrizes de governança e revisando o código. Aí começaram os programas de valorização da diversidade [...] (CPFL 3 SUST, L: 243:251).

Inclusive é possível notar que esses compromissos públicos tornaram-se impulsionadores para inclusão da sustentabilidade no planejamento estratégico, segundo o entrevistado.

E temos também alguns **compromissos** [...] como eu citei, o Pacto Global é um deles. **Foi dessa maneira** que a gente conseguiu incluir muitos temas no nosso planejamento estratégico. (CPFL 3 SUST, L: 221-224).

O papel da área de sustentabilidade na CPFL tem sido trazer informações e tendências do conceito para dentro da organização, realizar e direcionar ações e discussões sobre sustentabilidade de forma que possa permear a gestão e a estratégia da empresa.

É uma área pequena, com três a quatro empregados, que se reporta à diretoria de Comunicação e Relações Institucionais e que, segundo o interlocutor, busca constantemente atuar em parceria com outras áreas da organização. Assim, como o planejamento estratégico, a área de governança e de RH são parceiras que fortalecem a disseminação e as ações internas.

Essas **parcerias** acontecem no próprio trabalho, a gente não faz tudo. A gente centraliza a inteligência e o **suporte** a todas as áreas para as questões de sustentabilidade. (CPFL 3 SUST, L: 301-303).

A gente trabalha dessa forma. A sustentabilidade sempre traz o **macro** no sentido de diretriz corporativa e o RH sempre trabalha pessoas, com as competências alinhadas a essas diretrizes, então é assim que a gente faz essa **articulação**. (CPFL 3 SUST, L: 321-323).

Os relatos demonstram que se procura centralizar o conhecimento sobre a sustentabilidade e, com uma atuação contínua em parceria com outras áreas, iniciar os processos ou responder às demandas que surgem. Em suma, a área de sustentabilidade articula o tema com uma visão ampla e estratégica, ao passo que as demais áreas recebem suporte e atuam cada uma com sua *expertise*. Vale observar que, sob esta visão, o RH surge com uma articulação do conceito amparada por meio das competências individuais.

Afinal como o conceito de sustentabilidade é interpretado pela CPFL?

Com uma história de empresa pública, sua atuação em sustentabilidade iniciou-se com caráter assistencial e migrou para uma gestão que a empresa denomina como responsável. Hoje, uma empresa privada e com ações no ISE mantém o conceito atrelado a sua missão, visão e valores. Partindo dessas declarações formais da empresa, a sustentabilidade pode ser vista de forma explícita também como pilar estratégico e como uma competência organizacional. Ao que parece, o conhecimento estratégico e as iniciativas de sustentabilidade estão concentrados em uma área e um comitê está sendo planejado para contribuir com a disseminação do conceito na empresa.

Termos como soluções energéticas sustentáveis, empresa responsável, cuidado nas relações, controle de riscos, ética, padrões rígidos e elevados, inovação, índices, mercado, estratégia de criação de valor, tendências, certificações e compromissos públicos, marcam a forma como a CPFL lida com a sustentabilidade.

5.2.2 Gestão de Pessoas na CPFL

Tratando de gestão de pessoas na CPFL, o Relatório Anual menciona programas voltados para os colaboradores, como Universidade Corporativa, Programa CPFL de Oportunidades, Trilhas de Aprendizagem, segurança, saúde e qualidade de vida.

A área de recursos humanos na empresa está organizada em três frentes: Desenvolvimento de Pessoas; segurança, saúde e qualidade de vida; e Gestão de Recursos Humanos. A área de RH lida com remuneração, benefícios, carreira e negociação sindical, sendo considerada a parte administrativa. Já a área de desenvolvimento é aquela que atua com consultoria interna, gestão de desempenho, clima organizacional, diversidade, universidade corporativa, programas de sucessão, de estágio e de jovens talentos. Vale destacar que, na área de desenvolvimento, uma célula específica lida com processos de indicadores, preparação de relatórios para gestão, compromissos e pesquisas com as quais a empresa se envolve, por exemplo, o Programa Nacional de Qualidade – PNQ.

Como comentado, a organização encontra-se no chamado terceiro ciclo de transformação. A partir de sua reorientação estratégica focada agora em energia renovável, sua estrutura e seu modelo de gestão têm sido revistos.

Tudo está sendo **revisto** na empresa. Tudo. Porque recentemente nós fizemos um grande negócio, a CPFL passou a ser a maior empresa em energias renováveis da América Latina. (CPFL 3 SUST, L: 159-161).

Então a gente tá fazendo toda a organização estrutural, **revendo** as posições, **revendo** a estrutura que tá abaixo, **revendo** o modelo de competências. Para fazer o quê? Para preparar a empresa agora para o centenário, que é o terceiro ciclo. (CPFL 1 RH, L: 167-170).

O modelo de competências será exposto com mais detalhes, mas, ao que parece, a organização está se mobilizando para a nova estratégia e mercado. A própria revisão das políticas é apontada, segundo a própria área de recursos humanos, como exemplo de que há uma forte vinculação entre estratégia e gestão de pessoas.

E nós estamos trabalhando em que sentido? Dando todo o **suporte**, respondendo ao papel do RH. (CPFL 1 RH, L:172-173).

E o que nós estamos fazendo simultaneamente? **Avaliando** as nossas principais políticas, que impactam os principais pontos para **viabilização** dessa estratégia. (CPFL 1 RH, L: 232-234).

Nesse sentido, a área de RH mostra-se envolvida com o planejamento estratégico da organização, afirmando seu papel de suporte à estratégia organizacional.

Com esta ótica para a área de gestão de pessoas, seus profissionais se veem como responsáveis por permear o conceito da sustentabilidade na organização, no dia a dia de trabalho dos empregados e também na sociedade. A área de RH vê a possibilidade de tornar a sustentabilidade não apenas uma estratégia organizacional, mas também uma atitude de vida.

E o RH, ele tem que atuar fortemente na questão da cultura da empresa, para que as pessoas tenham sustentabilidade não como obrigação, mas como uma **maneira de ser**. (CPFL 4 RH – CPFL, L: 2-4).

E, realmente, a sustentabilidade tem que ser um grande **valor** da empresa, se você pegar os nossos princípios [...] nós temos que fazer com que isso seja de **todos**. (CPFL 4 RH, L: 10-12).

Nas declarações da empresa, a sustentabilidade é considerada um valor organizacional formal. Inclusive, quando da visita ao espaço da CPFL durante as entrevistas, viram-se as declarações expostas em todo o espaço da empresa. Ao que parece, a intenção é que a gestão de pessoas seja capaz de tornar este um valor extensivo também ao ambiente externo da organização. Nesse sentido, práticas alinhadas à sustentabilidade dos próprios profissionais da área, como apagar as luzes dos ambientes ao sair, tornam-se um dos caminhos para o que pretendem como papel de educador e de estímulo a uma mudança de postura.

É a voz do RH. Eu tenho que estar educando. O RH tem que ser o **educador**. (CPFL 4 RH, L: 91-92).

Tudo é questão de **postura**. Se eu tenho um discurso, por exemplo, aqui na minha sala, todas as salas têm coleta seletiva. Tem que ter prática. O melhor exemplo é a prática. Você tem que praticar, não adianta ficar falando. (CPFL 4 RH, L: 105-108).

Além da prática como exemplo, a área de gestão de pessoas, por meio de seus interlocutores, mostra-se com papel fundamental para a transformação que a empresa vive e suas políticas de gestão de pessoas apresentam-se como impulsionadoras de uma mudança organizacional na CPFL.

Sim. Sem dúvida. Na hora que você coloca isso no **contrato de metas**, e nós somos os **guardiões da performance** da empresa, e dentro da *performance* você tem a sustentabilidade como um dos indicadores de *performance*. Entendemos que estamos cumprindo, sim, esse papel (de mudança). (CPFL 4 RH, L: 53-56).

Já a área de sustentabilidade enxerga o papel da área de recursos humanos como um apoio às ações prioritárias na gestão desse conceito, como o respeito à diversidade, aos direitos humanos e a eliminação de trabalho infantil, pontos incentivados pelo Pacto Global da ONU, um dos compromissos assumidos pela organização.

E o RH é um grande **parceiro**. Com a **adoção desses compromissos** nossos, a gente sempre fez tudo com o RH, desde o Programa de Diversidade e inclusão de deficientes físicos. (CPFL 3 SUST, L: 421-423).

A diversidade é um dos princípios do Pacto Global. Então a gente sempre faz essas **costuras**, mesmo que a gente não seja o dono da iniciativa em si, a gente sempre está com as áreas nas estratégias. (CPFL 3 SUST, L: 285-287).

Ao que parece, esta ótica do papel de RH está atrelada ao que a organização vê como chave na sustentabilidade. Como já observado, a CPFL ancora sua atuação na busca por padrões de mercado e compromissos públicos e, com isso, vê recursos humanos como um parceiro nesse sentido.

Além da interpretação da gestão de pessoas como área, seus líderes e também os demais da organização são vistos com um importante papel na mudança organizacional voltada para a sustentabilidade. Segundo o interlocutor de RH, os líderes de gestão de pessoas e de comunicação, em específico, são considerados como mobilizadores, o que converge para o papel da área como educadora.

Porque, queira ou não queira, seja dentro da área de RH ou dentro da área de comunicação, são as áreas que vão **mobilizar** o grupo. Então elas são as **facilitadoras**, as **alavancadoras** para essa mudança. (CPFL 1 RH, L: 402-405).

Nesse sentido, as políticas de recursos humanos têm preparado os gestores para essa alavanca das mudanças. Para o interlocutor da área de sustentabilidade, o desafio de preparar os líderes para o conceito é grande, mas já se percebe uma aceitação e envolvimento gradual não apenas na CPFL, como em todo o setor elétrico.

As inovações estão acontecendo agora, com muita rapidez, mas a gente passou muito tempo com o setor um pouco estagnado, com o setor regulado. Então temos as duas coisas, pessoas que são muito inovadoras, que **aceitam as nossas mensagens com muito mais rapidez do que outras**. A gente não tem uma linearidade nesse sentido. Mas o que a gente percebe é que, **ano a ano, a cabeça das pessoas vai mudando**, isso é muito interessante. (CPFL 3 SUST, L: 401:406).

Essa mudança na forma como as pessoas percebem a sustentabilidade, segundo o entrevistado, ocorre junto com o contexto social, à medida que o conceito tem sido levantado e debatido com mais frequência.

5.2.2.1 As políticas e as práticas de RH integradas à sustentabilidade

As mudanças nas políticas e práticas de gestão de pessoas vieram à tona ao longo das entrevistas, uma discussão que parece ser atual na área de recursos humanos. No entendimento da organização, a partir do momento que a CPFL se posiciona de forma estratégica no campo da energia renovável, o direcionador e a mensagem a respeito da forma como lidar com as decisões de trabalho já foram dados.

E quando a empresa decide que vai caminhar para energia renovável, esse é um **grande recado** que ela dá para o público interno e para o público externo. (CPFL 4 RH, L: 22-23).

A CPFL deixa claro que o diferencial e o posicionamento dela é energia renovável. Esse tipo de situação é como a empresa **explicita** o compromisso com a sustentabilidade dentro do processo decisório dela. (CPFL 1 RH, L: 380-382).

Assim, a explicitação da estratégia por meio da missão, visão, valores e planejamento estratégico é percebida como o início do alinhamento de decisão e comportamentos dos gestores. Além disso, há outro caminho para esse alinhamento que acontece por meio das políticas e práticas de RH, que representam um suporte para a estratégia definida.

Em suma, a gestão de pessoas tem buscado o alinhamento de seu sistema, explicitando por meio dele qual o padrão de comportamento, valores e princípios esperados de cada um dos empregados.

Como é que a gente consegue esse alinhamento? Tendo uma **única linguagem**. É a empresa explicitando qual é o **padrão** de valores, de comportamento, de princípios, que são esperados para cada um. (CPFL 1 RH, L: 76-78).

Para a construção de linguagem única dentro de recursos humanos, a área está focada no alinhamento e descrição das competências desejadas, atributos dos líderes e desenvolvimento dos empregados por meio da universidade corporativa.

Sob outra perspectiva, as políticas e práticas de gestão de pessoas – como as relacionadas à qualidade de vida, às políticas de desempenho, ao programa de voluntariado e às ações do dia

a dia de trabalho – surgem como um incentivo para que os empregados se envolvam com a sustentabilidade e apresentem comportamentos mais engajados com as estratégias empresariais.

É, inclusive, na questão das metas dos gestores, na questão dos empregados **motivados** para fazer parte dessa corrente que é a sustentabilidade. Desde a segregação de lixo interno da empresa, participação de campanhas, inclusive fazer um trabalho voluntário fora da empresa. (CPFL 4 RH, L: 4-7).

Políticas e práticas já foram alteradas com intuito de tornar eficaz a gestão de recursos humanos em relação à estratégia. Percebe-se que parte dessas mudanças não está diretamente vinculada à sustentabilidade, vista pela lente do triplo resultado, e, sim, a uma tentativa de tornar os processos de recursos humanos mais coerentes com as práticas atuais, conseqüentemente, mais próximo das pessoas.

Por exemplo, a empresa praticava avaliação 360° para todos os empregados, o que tornava o processo longo e sem a qualidade desejada no momento do *feedback*. A mudança, então, foi para uma avaliação 90°, consensual entre empregado e gestor.

E a gente falou... precisa? É assim mesmo? Não. Será que a gente já não tá na fase de simplificar e de criar uma **maior agilidade**, não sofisticar tanto a ferramenta, e cuidar mais do *feedback*? Vamos. (CPFL 1 RH, L: 238-240).

Sabe assim? **Vamos simplificar**. Estamos nessa fase. (CPFL 1 RH, L: 245-246).

Além dessa mudança, outras práticas, como o reconhecimento e as bolsas de estudo, têm sido alteradas para alcance de melhores resultados, como a valorização da meritocracia e a retenção dos empregados, respectivamente.

Quadro 22 - Integração do Sistema de Gestão de Pessoas e Sustentabilidade na CPFL

Políticas e Práticas	Fontes de Evidências
Competências Individuais	- Entrevistas (CPFL 1 RH, CPFL 3 SUST e CPFL 4 RH) - Relatório Anual 2010 - Competências Organizacionais (documento interno) - Perfil de Competências 2009 (documento interno) - Guia de Orientação de Valor Pessoal para Gerentes e Diretores (documento interno) - Guia de Orientação de Valor Pessoal 2010 (documento interno)
Diversidade	- Entrevistas (CPFL 1 RH, CPFL 2 RH, CPFL 3 SUST e CPFL 4 RH) - Relatório Anual 2010 - Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa na CPFL Energia (documento interno)
Atributos da Liderança	- Entrevistas (CPFL 1 RH e CPFL 4 RH) - Competências Organizacionais (documento interno)
Universidade Corporativa	- Entrevistas (CPFL 1 RH, CPFL 4 RH e CPFL 6 RH) - Universidade Corporativa – CPFL Energia (documento interno) - Trilha de Formação Corporativa – UC (documento interno)

FONTE: Elaborado pela autora.

Como se pode observar no Quadro 22, o alinhamento das políticas e práticas de gestão de pessoas à sustentabilidade é objeto de atenção das áreas de RH e de sustentabilidade. As competências individuais e o programa de diversidade foram citados pelas duas áreas, enquanto os atributos de liderança e a universidade corporativa, apenas pelos entrevistados da área de RH. A seguir apresentam-se as políticas e práticas de RH adaptadas à estratégia de sustentabilidade que se destacaram ao longo das entrevistas na CPFL.

- **Competências Individuais**

A CPFL utiliza a gestão por competências para orientar suas políticas e práticas de recrutamento, treinamento, desenvolvimento e desempenho, conforme pode ser observado na Figura 12. O objetivo é integrar, por meio desse modelo, todos os de gestão de pessoas na empresa.



Figura 12 - Modelo de Competências e Gestão de Pessoas

FONTE: COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS, 2010, p. 21 (Documento interno).

No que tange ao recrutamento e seleção, as competências permitem a observação de comportamentos esperados ao longo das entrevistas e dinâmicas. Para os treinamentos, segundo documento interno, as competências são um guia para levantamento de necessidades de programas e ações de desenvolvimento coletivo. Já na gestão de desempenho, os empregados são avaliados por cada uma das competências, analisando o grau de aderência, possíveis *gaps* e elaboração de planos de desenvolvimento.

Nós vamos avaliar a **aderência** dele às questões da empresa e isso é um aspecto que nós não abrimos mão. O empregado não tem opção de ser ou não ser sustentável em relação àquilo que ele faz, essa é a **maneira de nós sermos**, de nós agirmos. (CPFL 4 RH, L: 48-51).

As competências individuais demonstram três comportamentos esperados por nível hierárquico para cada uma das competências organizacionais, o que pode ser observado no Quadro 23. A intenção é que a descrição desses comportamentos apresente maior objetividade na avaliação de desempenho do empregado, na elaboração do plano de desenvolvimento e também no recrutamento de novos profissionais. Ao que parece, as competências são consideradas como importantes direcionadores de comportamento dentro da CPFL.

Quadro 23 - Competências Individuais: Compromisso com a Sustentabilidade

Técnico Operacional	Nível Superior / Líderes	Gerentes	Dir. Funcional	Dir. Estatutário
Age com estrita observância ao Código de Ética e Conduta Empresarial da CPFL.	Age com estrita observância ao Código de Ética e Conduta Empresarial da CPFL e assegura que sua equipe aja com o mesmo rigor.	Age com estrita observância ao Código de Ética e Conduta Empresarial da CPFL e assegura que sua equipe aja com o mesmo rigor.	Age com estrita observância ao Código de Ética e Conduta Empresarial da CPFL e assegura que sua equipe aja com o mesmo rigor.	Age com estrita observância ao Código de Ética e Conduta Empresarial da CPFL e assegura que sua equipe aja com o mesmo rigor.
Utiliza os recursos de forma adequada e consciente de seus impactos para a CPFL e para a sociedade.	Estimula na equipe a reflexão e a utilização adequada e consciente de recursos , considerando o impacto de suas ações para a CPFL e para a sociedade.	Planeja ações estratégicas que primam pela sustentabilidade, considerando seu impacto nas dimensões econômica, social e ambiental a curto, médio e longo prazo , a fim de garantir sustentabilidade do negócio e da sociedade.	Implementa ações estratégicas considerando seu impacto nas dimensões econômica social e ambiental a curto, médio e longo prazo a fim de garantir a sustentabilidade do negócio e da sociedade.	Considera no Planejamento Estratégico o impacto de suas decisões nas dimensões econômica social e ambiental a curto, médio e longo prazo a fim de garantir a sustentabilidade do negócio CPFL e da sociedade.
Considera o impacto de suas ações para a imagem da empresa.	Discute com sua equipe situações que impactam a imagem da empresa, disseminando os pilares de sustentabilidade organizacional.	Assegura o cumprimento e a coerência das diretrizes empresariais, garantindo governança corporativa e fortalecimento da imagem da empresa.	Estimula a disseminação de boas práticas na cadeia de negócios, privilegiando o relacionamento com empresas socialmente responsáveis e coibindo o relacionamento com aquelas que reconhecidamente adotem práticas contrárias ao desenvolvimento sustentável.	Estimula a disseminação de boas práticas na cadeia de negócios, privilegiando o relacionamento com empresas socialmente responsáveis e coibindo o relacionamento com aquelas que reconhecidamente adotem práticas contrárias ao desenvolvimento sustentável.

FONTE: COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS, 2010, p. 29 (Documento interno).

A análise dessas competências individuais demonstra que o código de ética está presente em todos os níveis hierárquicos, apresentando-se como referência para o comportamento desejado pela CPFL. A utilização de recursos de forma adequada e consciente atrelada aos impactos econômicos, sociais e ambientais também é abordada. Outros aspectos como disseminação de boas práticas, relacionamento com empresas socialmente responsáveis, a observância das práticas de governança corporativa e a imagem organizacional são aspectos a serem considerados pelos empregados. Vale destacar que, assim como na descrição do princípio organizacional de sustentabilidade, a sustentabilidade do negócio está colocada em primeiro plano.

- **Atributos da Liderança**

Os atributos da liderança da CPFL representam como a empresa deseja ser percebida e diferenciada das demais organizações do mercado a partir da qualidade de seus líderes. São, ao todo, cinco atributos – líder visionário, líder na criação de valor, líder na excelência, líder exemplar e líder sustentável – para os quais não há uma avaliação específica, eles são observados através das competências.



Figura 13 - Atributo da Liderança x Competências x Princípios

FONTE: COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS, 2010, p. 13 (Documento interno).

O Líder Sustentável é um dos atributos desejados e reflete os comportamentos descritos na competência “compromisso com a sustentabilidade”. Segundo a organização, este líder

tem **plena** consciência do impacto de suas ações e decisões, levando em **alta** conta os aspectos sociais, culturais e ambientais. Seu compromisso com a ética e a cidadania é **inquestionável**, sendo reconhecido como **modelo**. Considera a ética e a transparência em suas atividades e na relação com os públicos com quem interage, primando pela perenidade dos negócios, da sociedade e da preservação dos recursos naturais. Baseia-se em Princípios da CPFL, na legislação vigente, nas certificações assumidas e no compromisso com as gerações futuras, a fim de promover o crescimento sustentável da CPFL e da sociedade. (COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS, 2010, p. 16 - Documento interno).

Essa definição assemelha-se à descrição da competência organizacional, contudo adota algumas inclusões textuais que destacam, no início de sua exposição, qualidades consideradas como um diferencial na liderança da CPFL.

- **Universidade Corporativa**

A Universidade Corporativa – UC – foi criada em 2008. Segundo documentos internos, seus objetivos consistem no desenvolvimento das competências, na contribuição para o planejamento estratégico e na aceleração do aprendizado organizacional para atender ao crescimento e às novas perspectivas de mercado da CPFL.

Para o entrevistado da UC, seu objetivo é alcançar a sustentabilidade no sentido de perenidade do negócio, ao desenvolver e alavancar conhecimentos reconhecidos como estratégicos para a organização.

Porque, como uma universidade, a minha frente é mais olhar a **sustentabilidade do negócio**. Em termos de garantir o conhecimento, de estruturar aquilo que é estratégico, fazer dentro da universidade esse mapeamento. (CPFL 6 RH, L: 5-7).

Nesse sentido, a interlocutora não estende o papel da universidade como apoiadora da sustentabilidade no que tange aos públicos externos. Aqui o conceito é atrelado à continuidade do negócio CPFL, sem relacioná-lo a outros atores sociais. No entanto, a partir de 2012, algumas iniciativas como a Escola de Eletricistas será direcionada ao público externo.

Para a construção do que a organização denomina como Trilhas de Aprendizagem, houve a indicação dos processos de maior relevância para o negócio e com maior abrangência em relação ao número de pessoas. Em seguida, foram indicados *workshops* com especialistas no tema para identificação de áreas e unidades de conhecimento para a constituição dos cursos e

conteúdos. No Quadro 24, exemplos de cursos dentro das Trilhas que a empresa correlaciona à competência “compromisso com a sustentabilidade”.

Quadro 24 - Cursos que Atendem à Competência Compromisso com a Sustentabilidade

Público	Gerentes	Gerentes
Nome do Curso	Energia e Meio Ambiente	Gestão da Inovação
Conteúdo	Sustentabilidade da produção, energética, licenciamento ambiental, fontes alternativas de energia, perspectivas para expansão, geração solar, eólica, biomassa e PCHs.	Transformação de ideias criativas em negócio, solução de problemas de forma não convencional, como formular estratégias de inovação

FONTE: Adaptado de UNIVERSIDADE CORPORATIVA CPFL, 2011, p. 34. (Documento Interno).

Segundo a empresa, os cursos relacionados à energia, meio ambiente e inovação, direcionados apenas para os gerentes, atendem ao desenvolvimento do empregado para a competência. A organização já adotava cursos voltados para o meio ambiente mesmo antes da implantação da universidade e há previsão de que este conceito seja expandido nos treinamentos da UC na Trilha de Formação Corporativa.

Esta Trilha de Formação está direcionada aos novos empregados. Ao serem contratados, os profissionais participam de cursos que abordam, entre outros temas, a história da CPFL, políticas e programas de RH, direcionadores estratégicos e sistemas de gestão integrados. Assim, há uma abordagem da sustentabilidade no módulo sobre direcionamento estratégico ao serem apresentadas as competências do negócio e aquelas requeridas individualmente. Além disso, destaca-se que há um módulo exclusivo sobre o Código de Ética e Conduta. Segundo o entrevistado, existe a intenção de inserir uma abordagem específica sobre meio ambiente e pode-se perceber que a motivação para tal inserção é externa à empresa e mais uma vez as certificações aparecem como direcionadores para inserção da sustentabilidade na CPFL.

Essa ação veio a partir das **certificações** e das **auditorias** que a gente tem. Em seguida, foi levantada a necessidade de trabalhar esse tema para variados públicos com profundidade e complexidades diferentes, mas muito mais alinhado ao papel de cada um. (CPFL 6 RH, L: 30-133).

Além dessas ações, há em desenvolvimento um plano de treinamento em meio ambiente que envolverá empregados das áreas operacionais, técnicas e corporativas.

Ao buscar a compreensão do envolvimento da UC com a área de sustentabilidade, vê-se que ele ocorre, em geral, quando há uma demanda levantada pela área de sustentabilidade.

Segundo o interlocutor, a universidade apoia a iniciativa com o desenvolvimento de cursos e palestras, por exemplo.

Quando existe uma ação que a área de sustentabilidade precisa do apoio da universidade, nós somos acionados. Mas quando existe uma ação de desenvolvimento que é diagnosticado pela área de sustentabilidade, aí sim eles identificam a necessidade do nosso **apoio**. Ou para **desenvolver** um curso, ou para fazer uma palestra ou apoiar em alguma ação. Só nesse sentido. (CPFL 6 RH, L: 140-144).

Ao que parece, a universidade corporativa mostra-se como um apoio para as iniciativas da área de sustentabilidade e seu objetivo principal está concentrado mais na perenidade do negócio do que na questão do desenvolvimento sustentável.

- **Política de Diversidade**

A política de diversidade na CPFL está representada pelo Programa de Oportunidades que tem como objetivo principal a promoção do social e das pessoas. Sua atuação está atrelada à lei 8.213, que trata da inclusão de pessoas com deficiência nas organizações. A CPFL tem a cota determinada por lei preenchida e, segundo os entrevistados, o recrutamento e a seleção de pessoas com deficiência não é um problema para esse programa. O desafio, no entanto, está na inclusão e na convivência de todos dentro da empresa.

Para isso, além da adaptação das instalações da empresa, houve o envolvimento de todos os empregados em palestras sobre o assunto e, para os gestores, que lideravam pessoas com deficiência, realizaram-se conversas em grupo com psicólogos. Essas conversas abarcaram a exposição de angústias, medos, pontos positivos, entre outros tópicos que envolvem o dia a dia de quem trabalha com uma pessoa com deficiência.

De acordo com um dos entrevistados, a relação entre as pessoas é parte do aprendizado e acontece com o tempo. Nessa perspectiva, entende-se que a política de diversidade é a forma pela qual a gestão de pessoas mostra-se alinhada à estratégia de sustentabilidade e incentiva uma mudança de comportamento dos empregados.

Quando a gente convive com essas pessoas, a gente começa a enxergar, a **perceber** e a **mudar** as nossas crenças, o nosso jeito de encarar o que a gente tinha antes. (CPFL 2 RH, L: 36-37).

Esse, eu digo para você, que é o grande ganho da empresa: é este ambiente acolhedor que **aprendemos** todos. Aprendemos juntos. (CPFL 2 RH, L: 53-58).

Com essa abordagem, a política de diversidade mostra uma possibilidade de aprendizado que influencia uma mudança de comportamento e de valores das pessoas. Assim como o conceito foi trabalhado internamente, houve também envolvimento de parceiros externos, como as empresas especialistas em recrutamento.

E aí a gente chamou todos os nossos parceiros de recrutamento e seleção para falar o óbvio, para repetir o que qualquer pessoa que faz seleção sabe. Ela olha o perfil da vaga e vai procurar o profissional que se aproxime mais daquele **perfil** ou que tenha **potencial** para conseguir aquele perfil dentro do curto ou médio prazo. (CPFL 2 RH, L: 168-172).

Nesse sentido, o interlocutor afirma que a ideia principal é de uma contratação de um profissional e não de uma deficiência, com isso, essa etapa de preconceito inicial tem sido superada.

A seguir encontra-se uma síntese do caso CPFL Energia, exposta no Quadro 25, que revisita os principais aspectos desse relato e que será base para análise posterior.

Quadro 25 - Síntese do Caso CPFL Energia

O que é sustentabilidade para a CPFL e qual o motivo para o envolvimento?		Formas de institucionalização da sustentabilidade	Gestão de Pessoas
Soluções energéticas sustentáveis, empresa responsável, cuidado nas relações, controle de riscos, ética, padrões rígidos e elevados, inovação, índices, mercado, estratégia de criação de valor, tendências, certificações e compromissos públicos.		Visão, missão, valores, planejamento estratégico e competências organizacionais.	Momento: profissionais de RH mobilizados para suporte ao terceiro ciclo de transformação estratégico da empresa.
Alinhamento às demandas energéticas do mercado, regulação e nicho de mercado.		Área de Sustentabilidade e planejamento para existência de um Comitê.	Área educadora dos colaboradores e parceira da área de sustentabilidade.
Alinhamento das Políticas e Práticas de GP à Sustentabilidade			
Competências Individuais	Atributos da Liderança	Universidade Corporativa	Política de Diversidade

FONTE: Elaborado pela autora.

Em seu terceiro ciclo de transformação, a CPFL está posicionando seu esforço de gestão em direção a uma estratégia focada em soluções energéticas sustentáveis. Nesse sentido, sua visão, missão, planejamento estratégico e competências estão alinhados com esse objetivo organizacional. A área de sustentabilidade, ao parece, apoia de forma estratégica as iniciativas na empresa e sua ação pauta-se pelas grandes tendências mundiais do conceito.

A respeito da gestão de pessoas da CPFL, observou-se que estão em um período intenso de mudança, buscando maneiras de suportar a estratégia da organização no que tange ao foco em energias renováveis. Há em curso uma revisão da estrutura organizacional, das posições e do modelo de competências. Esse movimento, ao que parece, está focado em uma transformação que possibilite ao sistema de gestão de pessoas um suporte à estratégia, simplificação e agilidade em seus processos diante da evolução e crescimento da organização.

Em relação à sustentabilidade, a área de gestão de pessoas se vê como educadora e tem adotado e adaptado suas políticas, como as competências individuais, os atributos da liderança e a diversidade, com o intuito de tornar-se mais alinhada à pretensão organizacional.

A análise do caso CPFL apenas será debatida em conjunto com os demais casos após a descrição das demais empresas.

5.3 Caso Promon

A Promon, em 2011, foi considerada a melhor empresa do Brasil no anuário das *Melhores e Maiores* da revista Exame, publicada pela Editora Abril. Nesse mesmo ano, foi premiada como veterana entre as *Melhores Empresas para Você Trabalhar*, por permanecer neste grupo de organizações por 15 anos consecutivos. Além disso, desde 2006, figura como referência no Brasil no *Guia Exame de Sustentabilidade*. A organização, ao que parece, está atenta a sua gestão de recursos humanos e sustentabilidade e mostra-se como um relevante sujeito para o presente estudo.

Os contatos para a realização da pesquisa iniciaram-se no mês de junho de 2011, estendendo-se a setembro do mesmo ano. Para a construção deste caso, seis profissionais, entre diretor, coordenadores e engenheiro, representantes da gestão de pessoas e sustentabilidade na organização, tornaram-se as fontes principais para a narrativa. Documentos secundários, como: Relatório Anual, o livro *Conversas com Líderes Sustentáveis* (VOLTOLINI, 2011) e Pesquisa de Clima também foram utilizados como evidências, conforme o Quadro 26.

Quadro 26 - Evidências do Caso Promon

Período do campo	Junho/2011 a Setembro/2011
Entrevistas, contatos, códigos e observações	<ol style="list-style-type: none"> 1) PRO 1 RH – Presencial (Informante-chave) 2) PRO 2 ENG – Presencial 3) PRO 3 RH – Presencial 4) PRO 4 RH – Presencial 5) PRO 5 RH – Presencial 6) PRO 6 RSC – Presencial
Documentos analisados	<p><u>Documentos públicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Website da empresa - Relatório Anual 2010 (disponível no site da empresa) - Livro Comemorativo aos 50 anos da Promon – <i>Para chegares ao que não sabes</i> (BRANDÃO, 2010) - Livro – <i>Conversas com Líderes Sustentáveis</i>” (VOLTOLINI, 2011) - <i>Guia Exame de Sustentabilidade</i> (2007, 2008, 2009 e 2010) - <i>Guia Você SA / Exame. As Melhores Empresas para você Trabalhar</i> 2011 - Revista “Melhores e Maiores” da Exame (2011) <p><u>Documentos internos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Informações da Pesquisa de Clima (e-mail) - Competências (e-mail)

FONTE: Elaborado pela autora.

A seguir encontra-se a descrição do caso realizada a partir dessas evidências e observações.

- A empresa, seu negócio e sua estratégia

A Promon celebrou 50 anos de existência no ano de 2010. Na ocasião da comemoração, o lançamento do livro *Para chegares ao que não sabes*, de Ignácio de Loyola, contava a história da organização em um relato cronológico desde a fundação em 1960. A obra mostra a passagem da empresa por crises atreladas aos altos e baixos da economia brasileira, superações, internacionalização, até o momento atual, quando o grupo conta com cerca de 1.700 profissionais e um lucro líquido de 87 milhões, distribuídos para quase todos os seus empregados. São, na verdade, todos eles, sócios da organização (BRANDÃO, 2010).

Desde sua fundação, a Promon vem se especializando em soluções de engenharia e tecnologia aliadas à competência de gerenciamento de empreendimentos que já se expandiram para a América Latina. Hoje, a *holding* Promon S.A. é formada pela união de empresas como a Promon Engenharia, Promon Novos Negócios, Trópico Sistema e Telecomunicações e Promonlogicalis (RELATÓRIO ANUAL 2010 – PROMON, 2010).

Tamas Makray, engenheiro húngaro e um dos fundadores da Promon, relata no livro uma história que marca sua vida profissional ainda no início da carreira, quando em 1950 um colega de trabalho no Canadá contou-lhe sobre a vontade de atirar-se em um rio depois de ser demitido. No momento, convidou o então colega para uma conversa a fim de evitar o fim trágico. Contudo esse episódio, segundo Makray, fez com que ele percebesse as frias engrenagens de uma grande empresa e o marcou, influenciando-o a desejar algo diferente do convencional em uma gestão organizacional. Ainda na década de 1960, já no Brasil, Makray foi incentivado por um amigo a conhecer a Unilabor, “uma cooperativa em que os funcionários são os donos. Parece estar dando certo (BRANDÃO, 2010, p. 24)”, e estava ali a ideia para a criação da Promon.

Em 1970, um encontro entre profissionais da organização materializou os princípios e as crenças da empresa em um documento denominado “Carta de Campos de Jordão”, conforme Quadro 27.

Quadro 27 - Princípios da Carta de Campos do Jordão

Carta de Campos de Jordão	
1)	A Promon tem por objeto social a prestação de serviços técnicos e de consultoria nos campos de engenharia , arquitetura e urbanismo, realizando estudos e pesquisas e promovendo atividades de desenvolvimento científico e tecnológico.
2)	O objetivo permanente da Promon é a prestação de serviços de elevado padrão técnico a seus clientes, com estrita observância dos princípios de ética profissional.
3)	A Promon é a expressão do valor de seus profissionais. Ela é o resultado da conjugação de esforços de indivíduos de vocações afins, com o objetivo de criar condições para sua realização profissional e humana .
4)	A realização profissional e humana deverá ser proporcionada através de: <ul style="list-style-type: none"> a) estímulo à criatividade e respeito à dignidade pessoal; b) oportunidade de desenvolvimento e de acesso para todos, segundo suas qualificações e méritos; c) integração em comunidade de trabalho coesa e estável; d) remuneração adequada.
5)	A participação na comunidade implica a disposição de renunciar a interesses individuais em nome do interesse do grupo.
6)	A participação individual na administração da empresa deverá ser estimulada e a busca do consenso deverá estar sempre presente na tomada de decisões e no exercício da autoridade.
7)	Os profissionais da Promon, e somente eles, têm acesso à participação no capital da empresa . Como firma independente, a Promon acha-se desvinculada de compromissos que possam afetar sua isenção nos estudos dos problemas técnicos e econômicos que lhe são confiados.
8)	Sendo requisito indispensável à estabilidade e ao desenvolvimento da empresa, o lucro não é, todavia, um de seus objetivos básicos; é, antes de tudo, um meio para a consecução de seus fins .

FONTE: PROMON, 2010.

Segundo a empresa, até hoje essas crenças são vivenciadas pelos empregados. Em primeiro plano, fala-se sobre o mercado de atuação, a ética e a qualidade no serviço prestado. A conjugação dos valores individuais e organizacionais torna-se um ponto relevante e a expressão de que são uma “comunidade”, pode também ser percebida nas entrevistas realizadas. Além disso, os interesses coletivos são apresentados como preponderantes aos individuais e o lucro considerado um meio para a consecução dos objetivos da empresa como comunidade. Desde então, o modelo acionário da Promon está pautado na distribuição da riqueza entre todos que lá trabalham. Em suma, este documento sintetiza a cultura da Promon.

Além da Carta, a empresa mantém declarações formais de suas crenças, razão de ser e valores que convergem à proposta do ano de 1970, conforme Quadro 28.

Quadro 28 - Declarações Promon

Item	Descrição
Crenças	Uma empresa é um sistema vivo, parte integrante de um ecossistema social, econômico e natural com o qual interage, do qual depende e pelo qual é corresponsável. O conhecimento será instrumento de realização dos indivíduos e da sociedade se utilizado de forma compartilhada e consciente.

Continua...

Continuação “Quadro 28”.

Razão de Ser	A Promon é uma comunidade de profissionais, estruturada com base no conhecimento, identificada pela sua capacidade de inovar, que, tendo a busca da excelência como conceito-guia, quer empreender e prover soluções de infraestrutura que criem valor para os clientes e para as demais partes interessadas ; proporcionar condições de realização profissional e humana aos seus profissionais; ser agente ativo do processo de desenvolvimento da sociedade e de preservação do meio ambiente . Comunidade significa ter coisas em comum, entendimentos partilhados que transcendam as partes em que a empresa está dividida. Comunidade implica a disposição de observar princípios e regras, mas implica também a colaboração voluntária, muito mais rica e menos programada. Colaboração não é altruísmo. Ela surge quando pessoas partilham uma causa, sentem fazer parte de um destino comum. Uma comunidade pode ser descrita, pode ser mapeada em termos formais, mas tem também um significado emocional, um sentimento de ligação, de união. Comunidades têm corpo, mas também têm alma.
Valores	Integridade Respeito Confiança Dignidade Equidade Justiça Independência Bom humor

FONTE: RELATÓRIO ANUAL 2010 - PROMON, 2010, p. 17.

As declarações formais estão relacionadas à Carta de Campos de Jordão e relatam trechos que remetem diretamente ao conceito de sustentabilidade, como partes interessadas, ecossistema social, econômico e natural, preservação ambiental e desenvolvimento social.

A estratégia formal da Promon está pautada em oito perspectivas que permeiam a empresa. Elas representam as principais partes interessadas e os elementos para criação de valor da organização: desempenho econômico, portfólio de negócios, clientes, parceiros e fornecedores, conhecimento e processos, sociedade e meio ambiente, gente e cultura organizacional, conforme Figura 14.

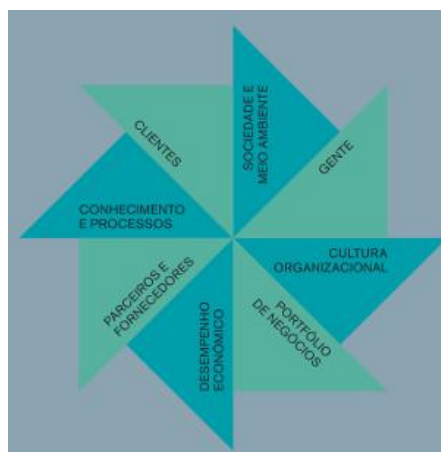


Figura 14 - Perspectivas Estratégicas da Promon

FONTE: RELATÓRIO ANUAL 2010 - PROMON, 2010, p. 12.

Cada pá desse cata-vento representa uma dimensão estratégica em que todas as empresas do grupo formulam seu planejamento, apresentam metas e indicadores de acompanhamento das áreas. Para a perspectiva socioambiental, o objetivo da empresa é ter uma fatia crescente de projetos alinhados à sustentabilidade, o que inclui, entre outros, tecnologias para redução de consumo significativo de água e energia pelas obras e unidades prontas. Inclusive, recentemente, a Promon adquiriu uma empresa para incorporar *expertises* ambientais a seu portfólio de serviços.

Os pilares da perspectiva estratégica Sociedade e Meio Ambiente, que já estavam firmados desde a Carta de Campos de Jordão, agora se tornaram objetivos formalizados, monitoradores e medidos.

5.3.1 Sustentabilidade na Promon

A Carta de Campos de Jordão é um grande ícone da história da organização, e as declarações do informante-chave trazem à tona o que a Promon interpreta como sustentabilidade:

[...] é o objetivo permanente que a gente é... é... promova o **desenvolvimento pessoal e humano** e que aplique o conhecimento de forma consciente a favor da transformação da sociedade. Então o que que é isso? Isso é a sustentabilidade, né? (PRO 1 RH, L: 57-60).

Para o interlocutor, a sustentabilidade se concretizaria a partir de ações organizacionais e artefatos, como fundo acionário, gestão participativa, zelo na qualidade dos relacionamentos e envolvimento dos profissionais para um fim comum com riqueza distribuída. O cata-vento estratégico e a dimensão sociedade e meio ambiente vêm formalizar uma proposta de gestão que, segundo um dos entrevistados (PRO 2 ENG), já nasceu de forma orgânica.

Na empresa não há uma área específica responsável por sustentabilidade, na verdade, sua estrutura organizacional é pautada por projetos. Os relatos conduzem para a ideia de que o objetivo não é tratar o tema da sustentabilidade de forma estanque, em uma área, mas atrelá-lo a uma disciplina de conhecimento, com sistemas de gestão e práticas disseminadas pela organização. Vale comentar que a empresa institucionalizou um Comitê de Sustentabilidade, que conta com a presença das lideranças e especialistas, como aqueles de comercialização,

engenharia, gestão do conhecimento e recursos humanos, para discussão mensal do tema na empresa.

Segundo os interlocutores desta pesquisa, a sustentabilidade está integrada às diferentes etapas dos projetos, desde o aceite do negócio à análise dos impactos locais, posteriores ao término dos empreendimentos.

Por isso que, quando a gente promove uma solução tecnologicamente de engenharia importante, **ela já é concebida com base é... é... no que é sustentável**, é gerando menos impacto, observando algumas condições para não afetar a natureza daquele ambiente de uma maneira geral, olhando a comunidade que tá no entorno, tentando promover, por exemplo, contratação da mão de obra local para desenvolvimento daquela região é... instalando iniciativas de desenvolvimento social que sejam relevantes e demandadas por aquela comunidade. Sempre com a **preocupação também de que, quando a obra for finalizada**, por exemplo, aquela iniciativa não seja abandonada. Assim, dando condições para comunidade de... de... perpetuar aquilo que foi idealizado durante a construção daquele empreendimento. (PRO 1 RH, L: 113 -122).

Até a gente **recusar** a trabalhar em algumas, em alguns projetos porque a gente entendeu que... que ambientalmente seria um custo muito alto. (PRO 2 ENG, L: 60-62).

Como apoio às decisões dos projetos relacionadas à sustentabilidade, duas iniciativas na organização alinham estrategicamente essa atuação e destacaram-se ao longo das entrevistas: a Disciplina de Meio Ambiente e o Sustentômetro.

A Disciplina de Meio Ambiente, representada por especialistas no tema, é responsável por gerir esse conhecimento na organização. Essa disciplina tem o objetivo de trazer conhecimento para a empresa, observar a operação das áreas e propor sugestões de melhoria na *performance* ambiental. A ideia é que os profissionais sejam disseminadores desse conhecimento e atuem em conjunto com outras disciplinas e competências para sua inserção de forma transversal na empresa.

Contribuindo com o objetivo dessa disciplina de conhecimento, o Sistema de Gestão de Responsabilidade Socioambiental visa introduzir ferramentas para tornar os processos de trabalho mais alinhados ao tema da sustentabilidade.

Como que a gente pode ajudar a comercialização dentro do processo deles ter um **gate de decisão** ou ter uma **ferramenta** para medir impacto ambiental social? Como é engenharia, tem processos de criação de solução bem definidos, onde que a gente pode auxiliar a engenharia a encontrar soluções melhores. (PRO 2 ENG, L: 196-200).

Com isso, a intenção é que as diferentes áreas da empresa estejam amparadas por sistemas que contribuam com uma tomada de decisão coerente com os objetivos ambientais e sociais da Promon.

Outra iniciativa a ser destacada é a criação do denominado “sustentômetro”, que funciona como um radar nas operações da Promon. Seu intuito é mapear as variáveis dos três pilares – ambiental, social e econômico – ainda antes do início da execução dos projetos.

Sob o ponto de vista ambiental, a preocupação está nos impactos trazidos pelas obras e nas implicações, nos anos seguintes, para as comunidades locais. No social, também com um olhar de curto e longo prazo, a atenção está voltada para as consequências da presença das obras e ao término das operações, o que envolve, por exemplo, considerar a desmobilização de casas e empregados envolvidos nos empreendimentos e a variação tributária para os municípios. Pelo lado econômico, ainda focado no ambiente das obras, o intuito é verificar o desenvolvimento local, com foco na distribuição de riquezas provenientes do projeto entre as comunidades envolvidas.

Esta iniciativa da Promon está em fase de implantação e pretende ser uma aliada na avaliação dos impactos positivos e negativos que os empreendimentos proporcionam. Além dessas ações, a organização tem colocado seus esforços em investimento social no tema da educação, por ser este um tema considerado pela empresa essencial para o desenvolvimento do país.

Como se vê, a organização tem envolvido o conceito da sustentabilidade em uma perspectiva estratégica e estimulado uma disciplina relacionada ao meio ambiente para que, de maneira transversal, esse conhecimento esteja permeado na empresa.

Termos como comunidade, participação, consenso, cultura organizacional, perspectiva estratégica, ferramentas e *gates* de decisões socioambientais em projetos, Disciplina de Meio Ambiente, Sustentômetro marcam a atuação em sustentabilidade na Promon.

5.3.2 Gestão de Pessoas na Promon

A Promon preza o envolvimento entre empresa e empregado, sendo o dia a dia da área uma facilitação desse relacionamento, por isso a área é denominada Relações Humanas. Segundo o informante-chave, a área de RH está presente na condução e definição estratégica da empresa desde sua criação.

[...] não tem discussão de negócio que o RH não esteja **presente**. Se eu... eu..., se a Promon vai entregar uma proposta para a Petrobras, o RH participa dessa proposta. (PRO 1 RH, L: 254-256).

Ao longo do tempo, à medida que o posicionamento da área se manteve coerente com as diretrizes estratégicas organizacionais, a área veio ganhando força dentro da Promon, mas sempre com uma atuação permeada pelas decisões gerais da empresa.

Para o interlocutor (PRO 1 RH), o papel do RH é fazer com que os profissionais se sintam pertencentes e responsáveis pelas concretizações dos projetos da organização. Essa intenção, assegurada pela arraigada cultura organizacional, está presente em todas as políticas de RH. Assim como Luiz Ernesto Gemignani comenta (VOLTOLINI, 2011), o informante-chave resgata a analogia da figura de um jardineiro, que representa, por um lado, o papel de cada um dos colaboradores e, por outro, o RH estimulando o crescimento e desenvolvimento.

É como se todo mundo aqui fosse **jardineiro** e fosse regando suas plantinhas, para que ela receba sempre o alimento que ela precisa, então a gente tá sempre dando condições para que as pessoas se sintam estimuladas ao crescimento, ao desenvolvimento, não só tecnicamente, mas socialmente. (PRO 1 RH, L: 87-90).

O papel da área de Relações Humanas quanto à sustentabilidade foi discutido pela própria área e também pelos profissionais que compartilham funções e projetos relacionados à sustentabilidade na Promon.

A existência da dimensão estratégica relacionada à Sociedade e Meio Ambiente na empresa faz com que todas as áreas se envolvam e se tornem responsáveis por objetivos que contribuam para a proposta maior estabelecida para o grupo. Nessa perspectiva estratégica, segundo o informante-chave, cabem ao RH metas que estão mais voltadas ao pilar social desta dimensão: definição de projetos de educação para investimento social a partir de recursos incentivados, monitoramento de indicadores destes projetos, participação de no mínimo 50%

do efetivo de empregados nas ações voluntárias; ser considerada uma empresa referência no *Guia Exame de Sustentabilidade*; ser classificado como grupo *benchmarking* do Instituto Ethos e publicar o relatório anual segundo metodologia GRI²¹. Esses são exemplos de objetivos estratégicos pelos quais a área de RH se responsabilizou durante o ano de 2011 e que, segundo o entrevistado, têm sido alcançados.

Além desse olhar sobre as metas estratégicas, o interlocutor-chave vê o entendimento e engajamento dos empregados no tema da sustentabilidade como seu papel principal.

Entendimento e engajamento, isso faz com muita comunicação, treinamento, enfim. Dando visibilidade da atuação, reforçando o código de conduta, os artefatos que trabalham esses elementos. (PRO 1 RH, L: 241-243).

Nesse sentido, destaca-se a o alinhamento entre as políticas e as práticas de RH para criar a visibilidade desse intento, o que inclui comunicação interna, treinamentos, código de conduta e artefatos da cultura organizacional.

Já os profissionais que compartilham projetos relacionados à sustentabilidade consideram que a área de RH tem por responsabilidade fazer com que o conceito não seja paralelo e distante às decisões de trabalho. Por exemplo, é importante que um projetista, ao desenhar uma bomba, inove, buscando uma maneira de redução do consumo de água, ou no momento de projetar um canteiro, imagine possibilidades de utilização de água de reúso e aproveitamento de luz natural. A intenção é que os empregados percebam que este não é apenas um tema filosófico e biológico, mas que está intimamente ligado a cada um dos indivíduos e com responsabilidade e oportunidade de execução.

Então eu acho que o desafio do RH é esse. Trazer esse tema e falar: ‘Olha esse tema não é só do governo, não é só do presidente da sua empresa. Esse tema tá relacionado com o seu dia a dia, com o modo que você consome, como o modo que a sua empresa produz’. Eu acho que é esse o desafio, de **trazer a responsabilidade para cada um**. (PRO 6 RSC, L: 197-200).

²¹ O relatório de sustentabilidade é considerado uma forma de medir, divulgar e prestar contas para *stakeholders* internos e externos. *Global Reporting Initiative* – GRI – é uma diretriz global para publicação de relatórios de sustentabilidade que visa divulgar as estratégias, compromissos organizacionais e resultados de acordo com um padrão de referência que permita uma comparação entre as diferentes empresas.

Contudo esse não parece ser um papel apenas da área de RH, apresentando-se também como uma responsabilidade dos profissionais envolvidos com a disseminação do conceito na Promon.

Então é um pouco um desafio que eu tenho nessas conversas que eu tenho com engenheiros de mostrar: ‘Olha, faz a diferença a maneira como você... planeja uma obra, a maneira como você coloca uma bomba, se você tá utilizando água do... da chuva ou não, se você tá utilizando energia solar ou não. **Essa é sustentabilidade, do seu dia a dia**’. (PRO 6 RSC, L: 204-208).

Cabe comentar que, quando questionado sobre políticas que contribuem para o comportamento dos empregados voltados para a sustentabilidade, um dos interlocutores de gestão de pessoas não identificou com clareza sua atuação para esse objetivo.

Agora **na parte específica de sustentabilidade**, acho que aí foca mesmo para o [coordenador de projetos de responsabilidade social] que é a parte social, né?, e um pouco do ambiental, ele até mais social que ambiental, ele tem conhecimento do ambiental, mas isso é feito através da disciplina de meio ambiente. (PRO 4 RH, L: 366-369).

Por outro lado, a partir dos relatos dos outros entrevistados, percebe-se o envolvimento das políticas e práticas de RH com a sustentabilidade, na medida em que priorizam a equidade, a participação e outros aspectos inerentes à cultura da Promon.

Gemignani, no livro *Conversas com Líderes Sustentáveis*, refere-se aos líderes da Promon como jardineiros.

[...] não são do tipo comandantes, mas **jardineiros**, que cuidam e regam o solo para fazer germinar ideias, conceitos e ações. O olhar sistêmico nos ajuda a compreender as organizações como seres vivos, parte integrante de um ecossistema social, econômico e natural, com o qual interagem, do qual dependem, e, na mesma medida, pelo qual são responsáveis. (VOLTOLINI, 2011, p. 126).

Responsáveis por germinar ideias, os líderes da Promon tornam-se responsáveis pela disseminação da sustentabilidade e a facilitação de uma compreensão da empresa e indivíduo como partes integrantes de toda a sociedade.

Jardineiros, provocadores e multiplicadores. Esses são alguns dos papéis atribuídos à liderança da Promon. Segundo os entrevistados, por ser a sustentabilidade um conceito novo e em constante mudança, as respostas não estão prontas e nem os líderes as têm. Por isso seu papel está na valorização do conceito, na comunicação de que é importante para a gestão, e no incentivo pela busca por soluções que pareçam mais adequadas.

O envolvimento dos líderes pode ser estimulado por treinamentos que possibilitam o entendimento da sustentabilidade como um conceito transversal e amplo.

[...] você vai forjando a própria **capacitação** da liderança para enxergar o tema, não como um tema específico, mas de uma forma permeada em tudo. (PRO 1 RH, L: 102-103).

E a partir dali você ter um RH que estimule que aquilo seja forjado no... na atuação da sua liderança, **através das próprias práticas**. (PRO 1 RH, L: 269-270).

A complementaridade dessa visão mais ampla estaria nas políticas de RH que contribuem para a atuação dos líderes. Percebeu-se uma disseminação do conhecimento entre os gestores da organização, principalmente pela participação desses profissionais em cursos do Instituto Ethos, o que contribuiu para sensibilização e conhecimento inicial sobre o que é a sustentabilidade.

Segundo os interlocutores, o conceito tem sido debatido dentro da organização, com isso, os líderes da Promon mostram-se mais receptivos a iniciar esse debate e a buscar saídas.

Mas tem um papel importante que não é nem do RH, **é da própria direção** da empresa, esse papel esse conceito para nós ele é importante, tá dentro da cultura da empresa e assim que a gente vai abordar. (PRO 6 RSC, L: 122-124).

A alta liderança é percebida como fundamental no papel de mobilização, a partir do momento que explicita que a sustentabilidade está na cultura e que será privilegiada pela organização.

5.3.2.1 As políticas e práticas de RH integradas à sustentabilidade

De acordo o informante-chave, mudanças nas políticas e práticas de RH devem estar pautadas na cultura organizacional. Do contrário, cria-se uma condição que passa a ser interpretada como obrigação e não se torna efetiva, pois não se sustenta na realidade da empresa.

[...] a primeira coisa que precisa ser feita é uma discussão de cultura, tentar entender alguns aspectos que são relevantes. Você pode mudar aspectos da cultura através de um novo posicionamento, desde obviamente que haja referências na própria organização, que... que a **prática fica muito alinhada aos discursos**. (PRO 1 RH, L: 265-269).

Para o entrevistado, a Promon tem uma cultura alinhada à sustentabilidade e, por isso, suas iniciativas em gestão de pessoas estão coerentes a sua cultura e ao conceito.

Quando você diz que tudo é compartilhado, que não existe diferença dos funcionários, que tudo é por seu mérito que você tem reconhecimento, né?, eu acho que isso na Promon é muito forte. Até pela questão do modelo acionário, da transparência, né?, eu acho que os profissionais têm essa percepção que o mérito dele é que vai fazer ele ser diferenciado aqui dentro da empresa, né?, que o restante é tudo, os processos são parecidos, não existe diferenciação. Então acho que isso é forte aqui na Promon, **essa parte de sustentável com o público interno.** (PRO 3 RH, L: 200-206).

Composição acionária, autoproposição salarial, gestão participativa, capacitação, avaliação de desempenho, pesquisa de clima, cuidado com os empregados terceirizados e voluntariado são exemplos de políticas e práticas que os entrevistados apresentam como alinhadas aos propósitos da sustentabilidade e de sua cultura. A seguir, apresenta-se parte dessas ações que se destacaram ao longo das entrevistas na Promon.

Quadro 29 - Integração do Sistema de Gestão de Pessoas e Sustentabilidade na Promon

Políticas e Práticas	Fontes de Evidências
Remuneração	- Entrevistas (PRO 1 RH, PRO 2 ENG, PRO 3 RH e PRO 4 RH) - Relatório Anual 2010 - Livro – <i>Conversas com Líderes Sustentáveis</i> (VOLTOLINI, 2011)
Avaliação de Desempenho	- Entrevistas (PRO 1 RH, PRO 3 RH, PRO 4 RH e PRO 5 RH) - Competências (documento interno)
Seleção	- Entrevistas (PRO 4 RH e PRO 6 RH)
Pesquisa de Práticas	- Entrevistas (PRO 1 RH, PRO 3 RH e PRO 4 RH) - Informações da Pesquisa de Clima (documento interno)

FONTE: Elaborado pela autora.

Como descrito no Quadro 29, o alinhamento das políticas e práticas é considerado pela área de RH e também pelos profissionais envolvidos com a sustentabilidade. A política de remuneração é a mais citada ao longo dos relatos e, ao que parece, torna-se a principal nessa integração entre RH e sustentabilidade. As demais, como avaliação de desempenho, pesquisa de práticas e seleção, também foram citadas pelos profissionais de Relações Humanas e serão descritas a seguir.

- **Remuneração**

Desde a fundação, a composição acionária é 100% dos empregados e a distribuição dos lucros da empresa busca demonstrar o envolvimento e a equidade com que se pretende lidar com o quadro de profissionais da Promon. Na empresa, não há diferenciação entre cargos e percentual para a compra de ações, o que significa que do *boy* ao presidente, todos têm oportunidade de adquirir o mesmo percentual.

[...] quando você abre o capital da sua empresa para as pessoas que aqui trabalham, você tá dando para ela, a elas a condição de é... de se responsabilizarem pelo futuro da empresa e quando esse... esse futuro, ele colhe resultados, né?, **esses resultados são distribuídos para todos.** (PRO 1 RH, L: 19-22).

A partir da contratação, essa compra é possibilitada, sendo encerrada por solicitação do próprio profissional ou quando findado o vínculo de trabalho. Para os interlocutores, esta é a principal política de RH alinhada à sustentabilidade, inclusive quando o profissional percebe que o capital adquirido por meio das compras de ações pode lhe proporcionar um patrimônio financeiro que contribuirá, com o término do contrato de trabalho, para a aposentadoria.

Quanto à remuneração fixa, outras iniciativas são tomadas pela empresa. A pesquisa salarial é realizada anualmente com o objetivo de compatibilizar o reconhecimento financeiro da empresa aos padrões do mercado, ficando disponível para consulta de todos os empregados. Com base nessa pesquisa, os salários são revistos todos os anos.

Outra iniciativa da empresa, indicada pelos interlocutores como alinhada à sustentabilidade, é a autoproposição salarial. Caso o empregado considere sua remuneração aquém do esperado (baseando-se nos padrões de mercado, experiência profissional e contribuição para a empresa), ele pode manifestar-se formalmente apresentando argumentos que serão analisados pelos envolvidos no processo.

- **Avaliação de Desempenho**

A Promon adota uma avaliação de desempenho baseada em competências para acompanhamento do desenvolvimento de seus profissionais. Essa competência tem foco específico no comportamento dos empregados no dia a dia de trabalho e também está vinculada às políticas e práticas de recrutamento, seleção e participação dos lucros e resultados. Realizado no formato 360°, o processo envolve uma autoavaliação, do gestor e dos pares.

Dentre as competências comportamentais avaliadas pela Promon estão: compreensão socioambiental e integração a cultura organizacional. Essas competências são observadas de forma diferenciada entre os públicos de diretores, gerentes e demais empregados, conforme o Quadro 30.

Quadro 30 - Comportamentos da Dimensão Sustentabilidade

Descrição das Competências	Público
Compreensão social e ambiental: Revelou abertura e interesse para identificar e incorporar atitudes proativas em sua rotina pessoal e/ou profissional, e também em suas atividades técnicas, quando aplicável, visando buscar e manter a sustentabilidade ambiental e social.	Gerentes e diretores
Integração à cultura organizacional: Praticou e disseminou os valores e crenças da empresa, participando ativamente de iniciativas profissionais e sociais, apresentando abertura para compartilhar informações, sempre comprometido com a busca da excelência. Estimulou e direcionou a equipe, valorizando comportamentos assertivos e atuando sobre comportamentos divergentes.	
Compreensão social e ambiental: Revelou abertura e interesse para identificar e incorporar atitudes proativas em sua rotina pessoal e/ou profissional, e também em suas atividades técnicas, quando aplicável, visando buscar e manter a sustentabilidade ambiental e social.	Demais profissionais
Integração à cultura organizacional: Praticou e disseminou os valores e crenças da empresa, participando ativamente de iniciativas profissionais e sociais, apresentando abertura para compartilhar informações, sempre comprometido com a busca da excelência.	

FONTE: COMPETÊNCIAS, 2011, p. 1. (Documento interno) - (PRO 4 RH).

Em específico, para a competência “compreensão social e ambiental”, a sustentabilidade é citada com o intuito de que os profissionais a envolvam nas atividades do dia a dia de trabalho. Observa-se que, nesta competência, não se espera que os líderes tenham um comportamento de disseminação como desejado na competência relacionada à cultura.

Os entrevistados procuraram ressaltar que os gestores devem considerar a relevância de cada uma das competências no momento da avaliação. A depender da atividade do profissional, devem ser rígidos na análise daquele empregado que tem mais condições de incorporar o comportamento devido ao tipo de atuação profissional e que será percebido de maior valor, por exemplo, os engenheiros ligados à construção. De acordo com um dos interlocutores, existe dificuldade na compreensão dos empregados e gestores no momento da avaliação da competência “compreensão social e ambiental”.

É grande. Assim, principalmente quando as pessoas não estão diretamente ligadas aos projetos, né?, operações, né?, a tendência é falar, não é que **não se aplica**, porque a gente não tem esse conceito. Mas muitas vezes é isso, isso **faz pouco parte da minha realidade**, né? Então até porque as pessoas têm uma certa visão de sustentabilidade muito voltada para as grandes ações concretas, então é... é muito difícil as pessoas conseguirem avaliar no seu dia a dia qual o impacto delas nesse tipo, nessas ações que ela tem. (PRO 4 RH, L: 178-184).

Para o entrevistado, os profissionais relacionados às obras demonstram menor dificuldade para avaliar o tema em suas atividades, enquanto os profissionais das áreas administrativas não veem a relação com sua realidade de trabalho. Percebe-se uma preocupação com a padronização no entendimento dessa competência por parte dos empregados e gestores. Mais

uma vez, o alinhamento da comunicação ao conceito mostra-se como uma necessidade e um desafio para a área de RH.

Sob este aspecto, o desafio de RH, para o informante-chave, mostra-se na disseminação da informação a partir da própria estratégia e cultura da Promon, apesar de já haver esforço organizacional nesse sentido.

[...] outra questão é... é, sei lá, esse **desafio contínuo aí de levar a informação** para as pessoas, de fazer a comunicação fluir à medida que as pessoas sejam sempre integradas àquilo que você quer. (PRO 1 RH, L: 349-351).

A organização está, no momento, atrelando metas individuais a esta avaliação de desempenho, expandindo o olhar comportamental para indicadores relacionados aos objetivos estratégicos, com uma iniciativa piloto que envolve os diretores da organização. Como parte da estratégia, a dimensão Meio Ambiente e Sociedade também será considerada nas metas individuais da alta liderança.

Com essa iniciativa, segundo o entrevistado, a compreensão da relação do conceito da sustentabilidade poderá ser proposta de forma mais clara para os profissionais da Promon.

- **Seleção**

Conforme apresentado, a Promon adota um conjunto de competências comportamentais que também são incorporadas ao processo de seleção de seus profissionais. Entre as competências da empresa, a “compreensão social e ambiental” deve ser observada nas entrevistas com os candidatos. Questiona-se, por exemplo, se ele participou ou participa de ações voluntárias, se está sensibilizado ou atento aos conceitos. No caso de vagas para profissionais que atuarão em funções voltadas para responsabilidade social, este se torna um tema mais bem explorado pelo entrevistador.

Outra relação com sustentabilidade, levantada por um dos entrevistados (PRO 5 RH), está relacionada à seleção dos estagiários. O Comitê de Estagiários, formado por profissionais que já ocuparam essa posição, elaborou, em 2010, uma dinâmica para o processo que envolvia casos com questões ambientais baseadas em circunstâncias dos projetos da própria empresa.

O interlocutor também considera outras ações dentro do processo de seleção alinhadas à sustentabilidade. Após o processo de seleção, em que o candidato realiza avaliações psicológicas e extensas entrevistas com profissionais da Promon, segundo o interlocutor, há uma preocupação em proporcionar-lhe um *feedback* não selecionado para estimular seu desenvolvimento.

Não só pelo desenvolvimento, **eu vejo sustentabilidade por aí.** (PRO 5 RH, L: 39).

Para o informante, não apenas os grandes processos adotados pela empresa demonstram a responsabilidade e a sustentabilidade em uma organização. No dia a dia, com esse retorno aos candidatos, é possível adotar atitudes alinhadas aos conceitos.

- **Pesquisa de Práticas**

A pesquisa de clima organizacional, denominada Pesquisa de Práticas, é aplicada há mais de 15 anos e gerida por uma consultoria externa à organização. De acordo com os resultados e análises dos relatórios desta pesquisa, planos de ação são criados e discussões iniciadas com o intuito de melhor aproveitar as informações ali geradas.

A pesquisa envolve questões sobre diferentes assuntos, como estratégia, cultura, comunicação e remuneração, e há também variáveis que tratam da temática classificada como responsabilidade socioambiental. Esse conjunto de perguntas envolve a compreensão do tema na Promon, a atuação da empresa e dos profissionais e a satisfação com a forma de lidar com esse conceito, conforme o Quadro 31.

Quadro 31 - Variáveis Socioambientais da Pesquisa de Clima da Promon

1) Tenho uma compreensão correta e completa do que seja responsabilidade socioambiental.
2) Estou satisfeito com as oportunidades que a empresa oferece aos seus profissionais para atuarem em causas sociais.
3) Estou satisfeito com as oportunidades que a empresa oferece aos seus profissionais para atuarem em causas ambientais.
4) Em minha opinião, a empresa é responsável socialmente: <ul style="list-style-type: none"> a. em seu posicionamento perante a sociedade; b. em seu relacionamento com os funcionários; c. em seu relacionamento com clientes, parceiros e fornecedores; d. na execução dos serviços e das implantações [obras] sob sua responsabilidade.

Continua...

Continuação “Quadro 31”.

<p>5) Estou satisfeito com a forma com que a empresa trata as questões do meio ambiente:</p> <p>a. em seus escritórios;</p> <p>b. nos serviços e nas implantações [obras] sob sua responsabilidade;</p> <p>c. no desenvolvimento das soluções de engenharia ou de tecnologia da informação e comunicações de suas operações;</p> <p>d. no seu portfólio de negócios.</p>
<p>6) Em minha opinião, a atuação da Promon relativamente ao tema Responsabilidade Socioambiental contribui para:</p> <p>a. a conscientização da responsabilidade socioambiental;</p> <p>b. melhorar o meu entendimento sobre ações sociais e ambientais na Promon Engenharia ou PromonLogicalis;</p> <p>c. facilitar o meu engajamento em ações de responsabilidade socioambiental.</p>

FONTE: INFORMAÇÕES DA PESQUISA DE CLIMA, 2011, p. 1 (Documento Interno) - (PRO 3 RH).

Com base nessas variáveis, a Promon verifica o nível de entendimento, satisfação e engajamento dos empregados nas questões socioambientais. Para os entrevistados, ao longo dos anos, tem se percebido uma evolução nesses índices devido à crescente familiarização com o conceito. Segundo o interlocutor (PRO 3 RH), a iniciativa para introdução dessas variáveis de pesquisa foi da própria diretoria devido ao interesse de conhecer como seus profissionais percebiam a sustentabilidade na Promon.

Ainda segundo as iniciativas de RH alinhadas à sustentabilidade, de acordo com os entrevistados, os planos de capacitação também tratam desse conceito. Não há cursos que abordem especificamente esse tema, o que é suprido pela forma como o conceito permeia os módulos executados. Em determinados casos, como em unidades de engenharia, o tema ambiental foi abordado para esclarecimento de conceitos.

Outro aspecto relatado por um dos interlocutores (PRO 6 RH) é a entrevista de desligamento. A organização entrega um manual de recolocação, auxilia na construção e distribuição de currículo e também em entrevistas, o que demonstra a forma como a Promon alinha sua política de desligamento ao conceito de sustentabilidade.

A seguir encontra-se uma síntese do caso Promon, exposta no Quadro 32, que revisita os principais aspectos desse relato e que será base para uma análise posterior.

Quadro 32 - Síntese do Caso Promon

O que é sustentabilidade para a Promon e qual o motivo para o envolvimento?	Formas de institucionalização da sustentabilidade	Gestão de Pessoas e o papel da área quanto à sustentabilidade
Comunidade, participação, consenso, cultura organizacional, preservação ambiental, desenvolvimento social, perspectiva estratégica, ferramentas e <i>gates</i> de decisão de projetos, Disciplina de Meio Ambiente e Sustentômetro.	Missão, visão e valores e perspectiva estratégica de Sociedade e Meio Ambiente.	- Área nomeada como Relações Humanas e com função estratégica. - Líderes jardineiros.
Cultura organizacional e nicho de mercado de soluções socioambientais de engenharia.	Disciplina de Meio Ambiente.	Papel de entendimento e engajamento.
Alinhamento das Políticas e Práticas de GP à sustentabilidade		
Remuneração	Avaliação de Desempenho	Seleção
		Pesquisa de Práticas

FONTE: Elaborado pela autora.

A gestão não convencional desejada por Tamas Makray garantiu à Promon características peculiares. A Carta de Campos do Jordão marca a cultura da empresa com diretrizes que envolvem participação, consenso e reconhecimento como comunidade. Sua missão e visão trazem aspectos explícitos de desenvolvimento social e preservação ambiental, que estão alinhados à perspectiva estratégica de Sociedade e Meio Ambiente da empresa.

No que tange às Relações Humanas, a área responsável por gestão de pessoas na Promon, o papel em relação à sustentabilidade está no entendimento e engajamento dos profissionais para esse objetivo. A intenção é transformar líderes e demais empregados em jardineiros desse desenvolvimento. Quanto às políticas e práticas de RH, observou-se que remuneração, pesquisa de prática, avaliação de desempenho baseada em competências e seleção foram as principais apontadas pelos entrevistados.

A análise do caso Promon será debatida em conjunto com os outros casos após a exposição das demais empresas.

5.4 Caso Europa

A Europa esteve presente nos últimos anos no *Guia Exame de Sustentabilidade*, da Editora Abril, e suas ações pertencem à carteira do *Dow Jones Sustainability World Index – DJSI*²² –, figurando, assim, em um grupo de empresas considerado referência no tema dentro e fora do Brasil. Com isso, a empresa mostrou-se um importante sujeito para este estudo.

Os contatos para a realização da pesquisa iniciaram-se no mês de maio de 2011, estendendo-se a julho do mesmo ano. A entrevista com o diretor, que esteve acompanhado pela gerente da Área Social e Individual de Sustentabilidade, ocorreu no prédio da Europa e durou cerca de uma hora. O relato inicial do entrevistado manteve uma sequência lógica, semelhante a uma apresentação formal sobre a área de sustentabilidade e, ao final, com intervenções da pesquisadora, percorreu tópicos da relação da sustentabilidade com a gestão de pessoas.

No momento deste primeiro contato, não se tinha conhecimento de que profissionais da gestão de pessoas não participariam da coleta de dados. As tentativas estenderam-se até o mês de julho, quando houve uma formalização contrária à participação da pesquisa.

Para a construção deste caso, a entrevista com o diretor de sustentabilidade e inovação tornou-se chave. Documentos secundários, como o *website* e Relatório de Sustentabilidade também foram fontes de evidência, conforme Quadro 33.

Quadro 33 - Evidências do Caso Europa

Período do campo:	Maio/2011 a Julho/2011
Entrevistas, contatos, códigos e observações:	1) EURO 1 SUST (Informante-chave) 2) EURO 2 SUST (acompanhante na entrevista com EURO 1) 3) EURO 3 RH (contato presencial e por e-mail para explicação da pesquisa e solicitação de entrevistas com responsáveis pela gestão de pessoas). ** Visita aos andares da Europa no prédio classificado de prédio verde.
Documentos analisados:	<u>Documentos públicos:</u> - <i>Website</i> da empresa - Relatório de Sustentabilidade Brasil 2009-2010 (disponível no site da empresa) - Vídeo – “A Europa e a Sustentabilidade” (disponível no site da empresa) - A Europa e a Sustentabilidade (disponível no site da empresa) - Política de Diversidade e Inclusão Europa (disponível no site da empresa) - <i>Guia Exame de Sustentabilidade</i> (2007, 2008, 2009 e 2010) <u>Documentos internos:</u> - Posição do RH Europa (e-mail EURO 3 RH)

FONTE: Elaborado pela autora.

²² O *Dow Jones Sustainability World Index – DJSI* –, criado em 1999, é considerado o índice mundial de desenvolvimento sustentável da Bolsa de Valores de Nova York. As empresas que compõem este índice são consideradas como *benchmarking* pelos investidores por integrarem a sustentabilidade em sua gestão. Para mais informações: <http://www.sustainability-index.com>.

A seguir encontra-se a descrição do caso realizada a partir dessas evidências e observações.

- A empresa, seu negócio e sua estratégia

A Europa é uma organização centenária, fundada no continente europeu. Desde o período de sua criação, a organização mantém um laboratório de pesquisa, o que demonstra estar voltada para as competências técnicas e de inovação desde sua fundação. A expansão mundial da empresa abarcou o Brasil no início do século passado, quando se instalou no país (EUROPA, 2011).

Atualmente a Europa comercializa seus produtos em 150 países, mantém instalações em 32 deles e possui 115 mil pessoas empregadas em todo o mundo. No Brasil são cerca de 4 mil profissionais, com fábricas e escritórios distribuídos em todas as regiões do país (EUROPA, 2011).

No Brasil, a Europa é uma empresa de capital fechado, no entanto possui dispõe de ações nas bolsas de Nova York, Amsterdã e Londres. Desde o início dos anos 2000, a organização faz parte do *DJSI*. Os critérios de avaliação desse índice estão organizados em três eixos – econômico, ambiental e social – e, segundo o Relatório de Sustentabilidade da empresa, há uma evolução contínua em sua *performance* nessas três dimensões (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE BRASIL – EUROPA, 2009-2010).

A Europa adota definições expressas de missão, visão e valores devidamente formalizados, como se observa no Quadro 34.

Quadro 34 - Declarações Europa²³

Item	Descrição
Missão	- Melhorar a qualidade de vida das pessoas; - Inovações significativas.
Visão	- Seremos líderes em levar simplicidade para as pessoas.
Valores	- Encantar os consumidores – antecipar e exceder as expectativas dos clientes; - Entregar ótimos resultados – superar continuamente; - Desenvolver pessoas – conseguir o melhor de nós e de cada um; - Depender um do outro.

FONTE: RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE BRASIL - EUROPA, 2009-2010, p. 10.

²³ Trechos suprimidos para evitar identificação da empresa.

Segundo suas declarações de missão, visão e valores, a organização pretende proporcionar qualidade de vida às pessoas por meio de seus produtos, focando em inovação e simplicidade. Características como qualidade de vida e interdependência também são encontradas na estratégia de atuação determinada pela companhia. Embora a sustentabilidade não esteja formalmente citada nas declarações de missão, visão e valores da Europa, no Relatório de Sustentabilidade, pode-se encontrar a afirmação de sua presença na estratégia de ação da organização.

Temas como o envelhecimento da população mundial, a mudança climática, a demanda por maior eficiência na utilização de energia e a necessidade imperativa de melhor utilização dos materiais nos levam a ter a **sustentabilidade** presente em nossa **estratégia** de ação. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE BRASIL - EUROPA, 2009-2010, p. 8).

Para 2015, a estratégia da Europa é priorizar a expansão de sua liderança de mercado. Além disso, pretende tornar-se a marca preferida em seu segmento de atuação, ser admirada pelos acionistas como uma empresa que faz a diferença na vida das pessoas e **tornar-se líder em sustentabilidade**. Especificamente para a liderança em sustentabilidade, a organização define seus objetivos por meio do programa denominado Visão Verde²⁴, programa que será tratado adiante.

Segundo a Europa,

As **tendências mundiais** como redução da emissão de carbono, eficiência energética e envelhecimento da população revelam-se **subjacentes à nossa estratégia**, confirmando a busca da sociedade por produtos [...] sem esquecer os cuidados com o planeta. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE BRASIL - EUROPA, 2009-2010, p. 20).

Nesse sentido, a organização busca alinhar seus produtos e forma de atuação no mercado de forma coerente com os desafios e tendências mundiais relacionados à sociedade.

5.4.1 Sustentabilidade na Europa

O início do envolvimento da Europa com a sustentabilidade está em ações assistenciais e uma posterior evolução dessas iniciativas para uma abordagem que, como visto, permeia a organização em seus objetivos organizacionais, produtos e, até mesmo, nos ambientes de trabalho. Na história da empresa, a partir da década de 1970, já é possível perceber uma

²⁴Adoção de um nome fictício para evitar identificação da empresa.

atuação instituída voltada para o tema (A “EUROPA” E A SUSTENTABILIDADE, 2011). Contudo um fato que impulsionou a mudança de posicionamento da organização foi o início dos protestos do *Greenpeace* na sede da empresa no continente europeu. As exigências a respeito dos cuidados com o meio ambiente impulsionaram a criação de programas dessa natureza na companhia.

O primeiro Visão Verde, principal programa relacionado à sustentabilidade da empresa, teve como enfoque educação, preservação ambiental e responsabilidade com o meio ambiente. Atualmente, em sua quinta versão – 2010 a 2015 –, o programa propõe ampliar os cuidados com saúde, reciclagem e materiais reciclados.

A organização pretende facilitar o acesso à saúde a mais de 500 milhões de pessoas, o que abrange o desenvolvimento de soluções que melhorem a qualidade de vida das pessoas. Para a reciclagem, objetiva-se aprimorar a eficiência energética dos produtos da organização em 50%. Já a respeito dos materiais reciclados, a intenção é dobrar a coleta global, reciclá-los e utilizá-los em novos produtos. Estes objetivos são formalizados e monitorados constantemente pela liderança mundial (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE BRASIL - EUROPA, 2009-2010).

A empresa faz referência ao *triple bottom line* e suas estratégias estão baseadas nos eixos desse conceito. Hoje a organização afirma adotar uma “sustentabilidade modernizada”, com uma atuação “arrojada”. Os termos utilizados nos relatos obtidos durante a entrevista remetem a um aspecto importante que a organização considera na sustentabilidade: a inovação. Na própria estrutura organizacional está presente a união clara desses dois conceitos. O diretor, que atuava anteriormente na área de marketing da empresa, é hoje responsável pela área de Sustentabilidade e Inovação da Europa no Brasil.

Ela (a sustentabilidade) é interpretada de uma maneira **arrojada** aqui na companhia e, eu diria para você, aqui no Brasil mais ainda, tá. Somos é... que... Eu ousaria dizer que nós temos a sustentabilidade mais **modernizada** do mundo, do mundo da empresa, né? (EURO 1 SUST, L: 21-23).

Além desse aspecto, há uma ênfase na competência técnica necessária para criação e inovações constantes, característica presente desde a fundação da empresa com laboratórios de pesquisa e desenvolvimento. Atualmente, a organização direciona seus esforços de

pesquisa e inovação para a sustentabilidade, atendendo a suas propostas organizacionais de eficiência energética de seus produtos, por exemplo.

A atuação da Europa rumo à sustentabilidade adota quatro eixos que orientam suas ações e programas estão organizados em diferentes gerências dentro da empresa: econômico, ambiental, social e individual. Vale comentar que o Programa Visão Verde perpassa todas essas áreas.

A área econômica é responsável, dentre outras funções, pelo estabelecimento de metas de produtos verdes nas áreas de desenvolvimento. Uma de suas metas internas é ter, em 2015, 50% de seu faturamento nesses produtos. Para ser considerado um produto verde, entre as diversas exigências estão: redução de 20% no consumo de energia quando comparado ao produto anterior, diminuição do uso de substâncias poluentes e aumento da utilização de materiais recicláveis.

Além disso, a organização adota um programa voltado aos fornecedores. O programa, pertencente ao eixo econômico da sustentabilidade da empresa, segue criteriosamente a exclusão de fornecedores que não atendam aos critérios (por exemplo, uso de matérias-primas na produção, padrões éticos, respeito ao direito das mulheres e extirpação do uso de trabalho escravo na cadeia de valor) e é considerado, para o interlocutor, como uma autopunição que garante a prática da sustentabilidade.

[...] é impossível você dizer que a Europa não pratica sustentabilidade. Ela se **autopune** quando ela faz isso, as punições são para ela mesma. Ou mesmo quando você extrai um fornecedor único é bastante difícil para ela ter que desenvolver um fornecedor, mas ela o faz. (EURO 1 SUST, L: 317-320).

Há também o eixo ambiental, estruturado na Europa como uma gerência dentro da diretoria de sustentabilidade. As responsabilidades dessa área eram das próprias fábricas ou do departamento legal, no entanto, pela dimensão do tema, foi criada uma área específica que trata principalmente de remediação e reciclagem e recebe um orçamento significativo para realização de suas ações.

A função da remediação é realizar investigações ambientais, validar vendas e compras de espaços fabris e prédios e recuperar terrenos degradados, evitando a aquisição e repasse de

passivos ambientais. O uso de novas tecnologias para recuperação tem sido intensificado e parte dos *sites* da empresa já foi recuperada. No entanto essa é uma postura recente da organização, assim como a criação da área. A percepção sobre degradação ambiental e suas ações mitigadoras aconteceram a partir dos anos 1990 e a área foi integrada à diretoria de sustentabilidade há cerca de um ano.

Diante das ações realizadas e gerenciadas pelo eixo ambiental da diretoria, vale observar a evidência, ao longo do relato do entrevistado, para o alto custo, o alto orçamento e a capacidade técnica dessa atuação.

[...] essa parte de remediação bastante **séria e altamente custosa**. Certamente o **maior *budget*** que nós temos aqui, né? [...] Você não pode trabalhar pensando que não terá investimentos nessa área, são **significativos**... (EURO 1 SUST, L: 185-191).

Dinheiro que a gente está gastando aqui com remediação vem de só uma fonte, dos produtos que nós vendemos. Agora precisa ser muito **competente** para vender um produto extremamente competente para que arrecade e que eu possa gastar. É fato. **Isso é ser sustentável**. (EURO 1 SUST, L: 533-536).

Outra atuação do eixo ambiental está relacionada à reciclagem, que envolve coleta de materiais não utilizados e o reaproveitamento de peças para novos produtos. Com cerca de um ano e meio de atuação desse programa, a organização já coletou, por exemplo, 160 toneladas de produtos de seu setor. Segundo o interlocutor, a reciclagem é relatada como um desafio financeiro para a organização.

Porque **não é viável economicamente**. Se fosse, já teríamos indústrias milionárias fazendo isso. Não é viável economicamente. Quanto mais [produto] você me entrega, menor é essa diferença do custo que eu tenho que colocar, mas ainda é significativo. Então é... eu faço isso por **consciência**. Mas por quê? Porque eu **preciso de mais matéria-prima no mercado**, esse fluxo... de reciclagem, tem que ser algo não só da [Europa], tem que ser algo da humanidade. **Caso contrário não teremos matéria-prima para futuros produtos lá na frente**. Uma hora a população mundial vai se estabilizar, não teremos mais crescimento, uma hora isso vai acontecer porque isso aconteceu em todos os países maduros [...] (EURO 1 SUST, L: 389-397).

A ação de reciclagem de materiais também está presente nas instalações da própria empresa. No caso do prédio da matriz, os lixos são rigorosamente separados a partir da coleta seletiva e nas fábricas constata-se uma redução de consumo de água e energia e aumento da reciclagem no processo produtivo. O Akatu é um dos institutos externos parceiros da organização nessa atuação voltada para a reciclagem e consumo consciente.

Já a área social da sustentabilidade na Europa preocupa-se com a sociedade do entorno. Segundo o entrevistado, a empresa não pratica mais o assistencialismo e atualmente faz a gestão de projetos com foco em saúde e bem-estar.

No eixo individual, há foco na formação e compreensão de sustentabilidade pelos empregados e a integração destes à equipe de voluntários. O Programa de Voluntariado na Europa iniciou-se em 2001 e hoje possui cerca de 25% de seus empregados envolvidos. A formação desses profissionais abarca a compreensão do que é ser voluntário e técnicas para atuação junto aos programas. Além destes, segundo o entrevistado, temas como ética e diversidade também são contemplados nos treinamentos.

A diretoria de sustentabilidade atua com programas em todos os eixos – econômico, ambiental, social e individual – e apresenta-se como inspetora, isto é, está presente em toda a organização, com rígidos controles e acompanhamentos para que as metas e propostas da empresa sejam cumpridas.

Eu sou o **inspetor**. Às vezes, parece sempre bonzinho, o pessoal do ‘paz e amor’, mas nós não somos, não. Ah, mexe aqui para você ver com o cara de fornecedor, com remediação, mexe com qualquer é... é... escola que a gente atua. Nós somos impecáveis e temos que ser, ponto. **Ser sustentável é não errar**. (EURO 1 SUST, L: 454-457).

A partir dos documentos secundários e da entrevista realizada, como o conceito de sustentabilidade é interpretado pela Europa?

Ao longo desta seção vê-se a construção do conceito por meio das abordagens da estratégia organizacional, programas e estruturação das áreas. Percebe-se que a decisão de uma estratégia focada em sustentabilidade origina-se da matriz, o que faz com que programas, metas e todas as ações dos gestores estejam alinhadas à estratégia traçada pela liderança mundial da empresa.

Precisa, o negócio tem que ser sustentável, à medida que você é sustentável, que a sociedade é sustentável. Então o que nós estamos trabalhando aqui na área de sustentabilidade é **garantindo um mercado futuro**. Então, não só não tem essa visão tão humanitária, tão social. Lógico que tem, o que a gente faz é bastante significativo, mas é realmente para integrar ao negócio. É para garantir **continuidade de mercado**. Quando todos que fazem sustentabilidade é isso, eu quero garantir o meu futuro. (EURO 1 SUST, L: 376-382).

A consciência de que os recursos naturais são finitos, de que há uma demanda crescente por produtos e uma necessidade de atendimento a essa demanda faz com que a empresa se organize e crie estratégias com caráter de inovação e eficiência para preparar-se para mercados futuros. O sentido de sustentabilidade na Europa pode ser caracterizado como continuidade, aspecto tratado também na abordagem teórica deste trabalho.

Há uma abordagem focada na garantia de sobrevivência do negócio, com uso intensivo da inovação e competência técnica que acompanham a empresa desde sua fundação. Esses conceitos apresentam-se como os pilares nos quais o conceito de sustentabilidade se ampara.

Termos como tendências e preocupações mundiais, interdependência, estratégia, desafio para a organização, forma de mudança punitiva, alta competência técnica, inovação, eficaz, moderno, alto custo, inspetoria e continuidade de mercado caracterizam a interpretação de sustentabilidade na Europa.

5.4.2 Gestão de Pessoas na Europa

A partir da leitura do Relatório de Sustentabilidade, percebe-se a descrição das ações relacionadas a recursos humanos na perspectiva do eixo individual – um dos eixos da sustentabilidade na empresa. Políticas e práticas de remuneração – como participação nos lucros e resultados, plano de saúde e odontológico, treinamentos voltados para sustentabilidade, ações que envolvem saúde e segurança no trabalho e qualidade de vida – são citados pela Europa em seu relatório e, podem dar um panorama da gestão de pessoas.

De acordo com Relatório de Sustentabilidade da organização,

para a Europa, seus funcionários são os primeiros **promotores** para o desenvolvimento sustentável da companhia. Por esse motivo, a Europa no Brasil acredita e aposta que o engajamento e os esforços internos são fundamentais para a companhia atingir seus objetivos no que diz respeito à sustentabilidade. Nesse aspecto, é um compromisso de todos disseminar os valores, a missão e também a cultura da empresa. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE BRASIL, 2009-2010, p. 71).

Assim, a organização reconhece publicamente seus empregados como promotores do desenvolvimento sustentável da companhia.

Nas tentativas de contato para esta pesquisa, a área inicialmente propôs-se a participar pressupondo ser o conceito de sustentabilidade com entendimento exclusivo de perenidade do negócio e continuidade no mercado. Sob essa perspectiva, o interlocutor da área de RH afirma atuar em diferentes frentes, como na gestão de talentos e mapeamento para sucessão.

Ao correlacionar o conceito com a atuação da diretoria de Sustentabilidade e Inovação na apresentação da pesquisa, os interlocutores da área de gestão de pessoas não se reconheceram como um ator importante nesse objetivo organizacional. Após tentativas por e-mail e também por telefone, obteve-se um retorno e posicionamento da área afirmando não estar habilitada a contribuir com a pesquisa por não adotar ações voltadas para o tema da sustentabilidade.

Falei com a [Diretora] sobre o tema do seu mestrado e o que eu tive de informação é que, por enquanto, a Europa **não tem nada** voltado para a sustentabilidade ambiental no que tange a pessoas. Por enquanto, o que temos é o treinamento de sustentabilidade que **é apenas operacionalizado** pela área de *Learning* (sala, convite, lista de presença), porém toda a administração e montagem desse treinamento é feita pela própria área de sustentabilidade, com a gerente [de Responsabilidade Social e Individual]. Neste caso, então, sugiro que você e [ela] voltem a se falar sobre esse tema específico (POSIÇÃO DO RH EUROPA, 2011 – EURO 3 RH).

Nesse caso, mesmo sem o contato direto com a área, a pesquisadora optou por manter a organização dentre os casos apresentados, considerando ser este posicionamento um dos aspectos a ser considerado pelo estudo. A abordagem a respeito da gestão de pessoas ocorre a partir de dados secundários e pelo relato do interlocutor da diretoria de sustentabilidade.

A sustentabilidade é tratada na empresa por uma diretoria diretamente ligada à presidência e todos os programas do tema gerenciados por essa área. Ao tentar compreender a contribuição da área de gestão de pessoas para esse conceito, percebe-se que a participação é tangencial e pode ser caracterizada como operacional.

O RH entra aqui... trabalha conosco como qualquer outra área, viu. Ela **não** tem um papel especial. Nós temos várias atividades que são correlacionadas. (EURO 1 SUST, L: 408-409).

As áreas trabalham juntas em programas correlatos, como o voluntariado e a diversidade. Nesse caso, recursos humanos é responsável pela operacionalização e com execução restrita aos treinamentos técnicos, enquanto a diretoria de Sustentabilidade e Inovação torna-se responsável pela educação e formação dos empregados.

Nos programas de voluntariado e diversidade, por exemplo, é possível perceber uma atuação operacional da área de gestão de pessoas, que se torna responsável pela infraestrutura, locais de reunião, listas de empregados, controle da folha de ponto dos voluntários e recrutamento de pessoas portadoras de deficiência.

[...] eles é que nos dão **suporte**, nos dão toda a lista de quais são os cargos das pessoas, nos facilitam a vida na infraestrutura do prédio, preciso de salas de reunião, permitem, dão a liberalidade de um dia de trabalho, eles permeiam na parte **administrativa**, né? O meu pessoal não administra RH, o meu pessoal administra as atividades. (EURO 1 SUST, L: 421-425).

O RH aqui realmente ele é um administrador de pessoas. Ele fornece toda a **infraestrutura** como qualquer outro RH, tá? (EURO 1 SUST, L: 429-430).

A gestão de recursos humanos surge como uma área envolvida com os papéis administrativos. Nesse sentido, a diversidade está colocada para a área como um compromisso de recrutamento. Enquanto o comprometimento de criar um ambiente favorável a sua adaptação e desenvolvimento dentro da organização seria da área de sustentabilidade e inovação.

Diversidade para o RH é conseguir **preencher cotas** ou contratar pessoas que têm algum tipo de deficiência. (EURO 1 SUST, L: 71-72).

Não há participação de RH nessa ambientação e desenvolvimento dos novos empregados, o que ratifica o papel da área não como uma parceira. Além disso, cada área mantém suas funções em separado, sem mútua interferência.

Ele (recursos humanos) não **interfere** nessa... nessa parte. (EURO 1 SUST, L: 430).

O RH trabalha muito mais na área social, trabalha com recursos humanos, tá? (EURO 1 SUST, L: 412-413).

Foi possível depreender que as ações de sustentabilidade são capitaneadas apenas pela diretoria de sustentabilidade e inovação e que eles se apresentam como inspetores e guardiões das ações voltadas para o conceito. Outro aspecto diz respeito ao desafio do comprometimento dos empregados com os programas relacionados à sustentabilidade, como, por exemplo, a diversidade.

[...] eu insiro essa pessoa surda nessa atividade ou então eu coloco uma mais simples, e me custar muito menos. Menos esforço, menos custo, troco. **Esse critério pode cair na cabeça lá do pessoal de RH**, no nosso eu não tenho dúvida. Eu não tenho dúvida. Vai ser mais esforço, um esforço maior, mas eu vou integrar essa pessoa. (EURO 1 SUST, L: 441-444).

Para o entrevistado, os profissionais de outras áreas da organização podem mostrar-se resistentes aos conceitos de sustentabilidade, questionando e não colaborando com essa diretriz organizacional.

5.4.2.1 As políticas e práticas de RH integradas à sustentabilidade

Como comentado, a pesquisadora não teve acesso direto aos profissionais da área de recursos humanos, no entanto ações e programas foram descritos no Relatório de Sustentabilidade e podem ser relacionados com a gestão de pessoas da Europa. Além disso, a entrevista possibilitou reconhecer políticas de uma gestão integrada, conforme Quadro 35, como educação para sustentabilidade, remuneração variável, diversidade e inclusão, pesquisa de engajamento e Desafio Ideias Sustentáveis.

Quadro 35 - Integração do Sistema de Gestão de Pessoas e Sustentabilidade

Políticas	Fontes de Evidências
Educação para Sustentabilidade	- Entrevista (EURO SUST 1)
Remuneração Variável	- Relatório de Sustentabilidade Brasil 2009-2010
Diversidade e Inclusão	- Entrevista (Diretor de Sustentabilidade e Inovação) - Relatório de Sustentabilidade Brasil 2009-2010 - Política de Diversidade e Inclusão Europa
Pesquisa de Engajamento	- Relatório de Sustentabilidade Brasil 2009-2010
Desafio Ideias Sustentáveis	

FONTE: Elaborado pela autora.

Como se pode observar, as duas fontes de evidência para essas políticas foram o Relatório de Sustentabilidade e a entrevista com a diretoria de sustentabilidade e inovação. Educação, remuneração variável e diversidade foram tópicos narrados pelo entrevistado, além da descrição no Relatório. As demais políticas foram tratadas apenas pelo documento formal. Esses tópicos de integração encontram-se descritos a seguir.

- **Educação para a Sustentabilidade**

Como referido na seção de sustentabilidade deste caso, o entrevistado vê uma diferença entre o treinamento técnico e a formação das pessoas, considerando as abordagens técnicas sob responsabilidade da área de recursos humanos. Já a formação com caráter educacional é vista como uma responsabilidade da diretoria de sustentabilidade e inovação.

Eu não formo um **técnico** de contabilidade melhor, porque isso é função do RH de dar cursos de contabilidade para quem trabalha nisso, mas **eu formo o caráter da pessoa**, eu formo o depender um do outro, o quanto ele efetivamente interfere na natureza por estar aqui, é... reciclagem, tudo que é relevante na área de sustentabilidade. (EURO 1 SUST, L:120-123).

Atualmente a organização atua com formação voltada para sustentabilidade, ética, voluntariado e diversidade. O Curso de Gestão de Sustentabilidade oferece treinamentos, como “Mundo Sustentável”, “Organização Consciente”, e “Gestão Responsável pela Sustentabilidade”. O intuito desses treinamentos é, segundo o entrevistado, não apenas a exposição dos conceitos, mas também a formação das pessoas. Essa ação educacional é realizada por especialistas externos à organização e são obrigatórias a todos os funcionários.

Nós fazemos **formação** de pessoas e não informação sobre sustentabilidade. Então existem três níveis de curso, um negócio bastante interessante que trabalhamos junto com a Dom Cabral. [...] Eles são **obrigatórios** para níveis de líderes até a presidência da companhia, ou seja, as pessoas não recebem **bônus** se elas não fizerem a formação em sustentabilidade. (EURO 1 SUST, L:38-45).

A empresa, ela se renova, quem forma o DNA são pessoas, as pessoas estão chegando aqui e cada vez que chegam pessoas, a gente **injeta** esse DNA através desses treinamentos. (EURO 1 SUST, L: 46-51).

Todos os empregados participam de treinamentos relacionados à sustentabilidade e a remuneração variável dos executivos está atrelada a sua participação e a de suas equipes nesses programas. A chegada de novos empregados também é alvo destes treinamentos que, segundo o interlocutor, injetam o DNA da sustentabilidade nessas pessoas.

- **Remuneração variável**

Como já comentado, a Europa possui uma meta de alcançar 50% de seu faturamento em produtos verdes até 2015. Para envolver os empregados nessa meta organizacional, esse objetivo está diretamente relacionado às vendas de cada uma das subsidiárias e tais vendas correlacionadas à remuneração variável dos empregados.

A área de *stakeholder* ou de econômica, ela tem algumas atividades interessantes aqui. Primeiro ela trabalha diretamente com o desenvolvimento de produtos aonde nós temos uma **autometa**, **uma punição** para nós mesmos e ela... (EURO 1 SUST, L: 263-265).

E **nós temos metas que são acompanhadas mês a mês**, a gente faz um acompanhamento de venda mês a mês, e reage, interfere, permite ou não permite lançamento de produtos que não sejam verdes. Então sem ele a Europa não vai para frente também, ele interfere diretamente, para você ver como sustentabilidade está permeada também nos seus produtos. (EURO 1 SUST, L: 283-287).

Estas metas são consideradas, pelo entrevistado como uma punição aos empregados, na medida em que são rigorosamente monitoradas para alcance do objetivo organizacional. Além do envolvimento da remuneração variável aos treinamentos, há o atrelamento às vendas de produtos verdes.

[...] já que o líder pode ter feito as melhores vendas do mundo, mas ele **não vai receber bônus** se ele não for formado em sustentabilidade. (EURO 1 SUST, L:55-57).

Contudo, mesmo que as metas de venda tenham sido alcançadas, outra variável com o mesmo nível de importância é o envolvimento dos gestores dos treinamentos voltados para a sustentabilidade.

- **Pesquisa de Engajamento**

A organização realiza uma pesquisa de clima interna denominada Pesquisa de Engajamento. Segundo o Relatório de Sustentabilidade, no ano de 2009 a pesquisa obteve participação de 91% de forma global e com índice de engajamento de 68%. O documento expõe algumas variáveis dessa pesquisa interna e é possível reconhecer que algumas estão diretamente ligadas ao tema de sustentabilidade, como a própria empresa destaca, conforme Quadro 36.

Quadro 36 - Questões da Pesquisa de Engajamento Relacionadas à Sustentabilidade

Questão	Favoráveis 2009	Favoráveis 2008
1) No meu ambiente de trabalho, sustentabilidade é um direcionador importante para o nosso trabalho.	75%	-
2) Me sinto encorajado pelo meu gerente a participar de atividades sustentáveis.	61%	-
3) A Europa tem compromisso com princípios e atividades sustentáveis.	88%	73%
4) Meu gerente cria um time forte e diversificado.	72%	50%
5) Na Europa, perspectivas diversificadas são valorizadas.	57%	62%
6) A liderança da Europa tem comunicado uma visão de futuro que me motiva.	61%	65%
7) Eu acredito que a Europa tenha um futuro promissor.	75%	81%

FONTE: Adaptado de RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE BRASIL, 2009-2010, p. 80.

Como se vê, a pesquisa verifica a sustentabilidade como um direcionador importante do trabalho, participação em atividades sustentáveis e compromisso com o conceito.

Com 75% de favorabilidade, observa-se que a sustentabilidade é um direcionador importante para o trabalho das pessoas. Vale considerar que o tema está vinculado à estratégia da

organização e permeia, por exemplo, os produtos e a comercialização com metas de pulverização. Com um índice menor de favorabilidade, 61%, os empregados da Europa sentem-se encorajados a participar de atividades sustentáveis. Nesse sentido, vale refletir sobre quais são as atividades sustentáveis a que os empregados remetem no momento da leitura da pesquisa, o que só pode ser fielmente compreendido com a leitura de um indivíduo que está convivendo com a cultura e programas da empresa.

A terceira variável da pesquisa, relacionada à sustentabilidade, remete ao compromisso da Europa com os princípios e atividades sustentáveis. Com um crescimento de 15 pontos percentuais, os empregados têm percebido essa relação entre a empresa e a sustentabilidade. Ao que parece, os dois primeiros tópicos são inserções recentes na pesquisa por não apresentarem histórico do índice no ano de 2008. As demais questões correlacionadas ao conceito de sustentabilidade relatam a diversidade e a visão de futuro da Europa.

- **Desafio Ideias Sustentáveis²⁵**

Por considerar a sustentabilidade importante na prática diária de seus empregados, segundo o Relatório de Sustentabilidade, a área de recursos humanos em conjunto com a de sustentabilidade desenvolveram o Desafio Ideias Sustentáveis. Esta não foi, contudo, uma iniciativa comentada pelo interlocutor da Diretoria de Sustentabilidade e Inovação.

Iniciado em 2009, o programa envolveu o Programa de Estágio e também o de Educação para a Sustentabilidade e contou com 21 participantes. Juntamente com um treinamento sobre os conceitos do tema, o programa estimulou a identificação de processos e atividades na empresa que poderiam tornar-se mais eficientes sob a ótica da sustentabilidade. A partir desse desafio proposto aos empregados, iniciativas como reciclagem de *banners*, ergonomia e prática de carona foram destacadas (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE BRASIL – EUROPA, 2009-2010).

²⁵ Adoção de um nome fictício para evitar identificação da empresa.

- **Diversidade e Inclusão**

Segundo o relatório, os temas de diversidade e inclusão estão correlacionados à maneira de a organização fazer seus negócios. Para isso, a organização adota uma Política de Diversidade e Inclusão, que traz diretrizes, como criação de cultura inclusiva, aumento da diversidade da liderança, necessidade de os sistemas de RH refletirem a política, recrutamento e promoção baseados em competência individual e adaptabilidade das estruturas físicas. No relatório destaca-se o objetivo do preenchimento de 15% dos cargos executivos com mulheres em 2012, enquanto hoje o percentual encontra-se em 10% (POLÍTICA DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO “EUROPA”, 2011).

Contudo, como já abordado, a área de recursos humanos possui uma atuação administrativa no recrutamento dessas pessoas, enquanto a Diretoria de Sustentabilidade e Inovação apresenta-se como responsável pela inclusão dos indivíduos no ambiente de trabalho.

A seguir encontra-se uma síntese do caso Europa, exposta no Quadro 37, que revisita os principais aspectos desse relato e que será base para análise posterior.

Quadro 37 - Síntese do Caso Europa

O que é sustentabilidade para a Europa e qual o motivo para o envolvimento?		Formas de institucionalização da sustentabilidade	Gestão de Pessoas	
Tendências e preocupações mundiais, interdependência, estratégia, desafio para a organização, forma de mudança punitiva, alta competência técnica, inovação, eficaz, moderno, alto custo, inspetoria e continuidade de mercado		Estratégia de mercado, Relatório de Sustentabilidade e Visão Verde.	Profissionais não se reconhecem como atores importantes no que tange à sustentabilidade.	
Pressão social externa, redução de custos, acesso a matéria-prima e posicionamento de mercado.		Diretoria de Sustentabilidade e Inovação.	Área vista com papel operacional e de não interferência nas iniciativas de sustentabilidade.	
Alinhamento das Políticas de GP à Sustentabilidade				
Educação para a Sustentabilidade	Remuneração Variável	Diversidade e Inclusão	Educação para a Sustentabilidade	Remuneração Variável

FONTE: Elaborado pela autora.

Conforme apresentado no Quadro 37, a Europa pauta sua atuação por sustentabilidade com uma estratégia de mercado apoiada no Programa Visão Verde presente na organização desde 1998. A diretoria de sustentabilidade e inovação é a responsável e guardiã do tema na organização e, ao que parece, atua de maneira a seguir tendências e preocupações mundiais,

com alta competência técnica, foco em inovação, alto custo e primando pela continuidade da organização no mercado.

No que tange aos recursos humanos, as políticas de remuneração variável e pesquisa de engajamento, por exemplo, demonstram o alinhamento do sistema de gestão de pessoas, mesmo que seus profissionais não tenham se apresentado nesta pesquisa como importantes atores para a sustentabilidade na organização.

A análise do caso Europa será debatida em conjunto com os outros casos após a exposição das demais empresas.

5.5 Caso Amanco

Fundadora do *Green Building Council* Brasil²⁶, afiliada ao Instituto Ethos²⁷ e presente nos últimos quatro anos consecutivos – 2007 a 2010 – no *Guia Exame de Sustentabilidade*, a Amanco parece privilegiar a sustentabilidade em sua gestão. Seus colaboradores parecem também ser uma prioridade da gestão, pois, nos últimos anos (exceto a edição de 2011), a organização figurou entre as 150 Melhores Empresas para você Trabalhar no anuário publicado pela Editora Abril.

A coleta de dados na Amanco foi realizada entre os meses de junho e agosto de 2011, o que inclui o contato inicial, entrevistas e complementação de informações via e-mail. As entrevistas ocorreram na sede da empresa, em São Paulo, e envolveram profissionais que ocupam cargos de gerência nas áreas de Comunicação Corporativa e Sustentabilidade e de coordenação na área de Recursos Humanos.

Para a construção deste caso, os dois profissionais que representam na organização a área de gestão de pessoas e sustentabilidade tornaram-se as fontes principais para a narrativa. Documentos secundários, como Relatório de Sustentabilidade e campanhas internas de comunicação também foram utilizados como evidências, conforme Quadro 38.

Quadro 38 - Evidências do Caso Amanco

Período do campo	Junho/2011 a Agosto/2011
Entrevistas, contatos, códigos e observações	1) AMA 1 COM – Presencial 2) AMA 2 RH – Presencial (Informante-chave)
Documentos analisados	<p><u>Documentos públicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Website da empresa - Relatório de Sustentabilidade Amanco 2010 (disponível no site da empresa) - <i>Guia Exame de Sustentabilidade</i> (2007, 2008, 2009 e 2010) - <i>Guia Você SA - Exame. As Melhores Empresas para você Trabalhar</i> (2008, 2009, 2010 e 2011) <p><u>Documentos internos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Organograma RH (e-mail) - Campanha Interna PCDs (e-mail) - Campanha Dia Mundial da Água (e-mail)

FONTE: Elaborado pela autora.

A seguir encontra-se a descrição do caso realizada a partir dessas evidências e observações.

²⁶ Iniciativa que envolve a sustentabilidade no setor de construção civil e abarca empresas que sejam referência em tecnologias com materiais, processos, procedimentos operacionais e capacitação profissional.

²⁷ Organização sem fins lucrativos com missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável. Para mais informações: <http://www.ethos.org.br>.

- A empresa, seu negócio e sua estratégia

O Grupo Amanco surgiu em 1996 pela união de diferentes organizações latino-americanas relacionadas aos mercados de produtos de fibrocimento, tubos plásticos e cobertas metálicas. O Grupo Nueva, na época acionista controlador da Amanco, era representado por Stephan Schmidheiny, profissional atuante no tema da sustentabilidade, fundador do *World Business Council on Sustainable Development* – WBCSD –, Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável²⁸ (AMANCO, 2011). Segundo um dos interlocutores, desde sua fundação com Schmidheiny, a empresa considera a sustentabilidade como parte da cultura organizacional.

A chegada da Amanco ao mercado brasileiro ocorreu no ano de 2006. À época, a organização contou com uma forte estratégia de marketing e publicidade, alcançando boa parte do mercado. Com uma crescente evolução no país, atualmente já é conhecida por 81% dos consumidores brasileiros (AMANCO, 2011).

No ano de 2007, o Grupo Nueva passou o controle da Amanco para o Grupo Mexichem que, com mais de 50 anos de existência, atua com produção de resinas de PVC, ácido fluorídrico, cloro, tubos e conexões e está presente na bolsa de valores do México, seu país de origem (AMANCO, 2011). No Brasil, a Mexichem adquiriu também a Plastubos, Bidim e Doutores da Construção com o intuito de integrar de forma vertical sua cadeia produtiva.

A própria Amanco vem realizando, desde 2007, diversas integrações e, em 2011, encerrou seu processo de incorporação à Mexichem Brasil. Como será discutido na seção sobre gestão de pessoas, essa integração parece ser o foco principal de atuação da área hoje em dia.

Por estar atualmente em fase de incorporação, o site da Amanco traz informações do grupo Mexichem, já seu Relatório de Sustentabilidade trata apenas das ações da Amanco, e não de todo o grupo, um sinal do período de transição pelo qual passa a organização. Para as finalidades deste estudo, a empresa será tratada como Amanco Brasil, nome que permanecerá como marca comercial da organização.

²⁸ Atualmente este conselho concentra seus esforços em assuntos como energia, clima e ecossistemas e envolve empresas de 35 países. Para mais informações: <http://www.wbcsd.org>.

Com 1.965 empregados diretos em 2010, a Amanco Brasil mantém quatro fábricas em diferentes estados do país: Santa Catarina, Pernambuco e São Paulo, onde também está localizado seu escritório (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE AMANCO, 2010).

Os produtos da empresa estão no segmento de tubos e conexões e atendem aos setores da construção civil, infraestrutura e agropecuária. No portfólio da organização, podem encontrar-se produtos para captação fluvial, conexão elétrica, de água, de esgoto e para serem utilizados nas construções prediais e residenciais. A cadeia de distribuição da empresa envolve empreiteiras, atacados, distribuidores, varejo e os profissionais autônomos, como os instaladores hidráulicos (AMANCO, 2011).

Segundo o site da organização, a Mexichem tem como prioridade a utilização de tecnologias que proporcionem aos produtos e serviços competitividade em âmbito internacional. O grupo adota missão e visão declaradas em seu *website*, contudo os valores organizacionais não são mencionados, conforme o Quadro 39.

Quadro 39 - Declarações Públicas Mexichem

Item	Descrição
Missão	Criar valores para os clientes, fornecedores, colaboradores, acionistas e a comunidade em geral, desenvolvendo e melhorando continuamente seus produtos e serviços.
Visão	Ser a empresa química e petroquímica líder do mercado latino-americano.

FONTE: AMANCO, 2011.

Essas declarações apresentam a pretensão da liderança do mercado e uma missão de criação de valor para seus clientes, fornecedores, colaboradores, acionistas e comunidade por meio de seus serviços e produtos. Contudo, no contato com a organização e em uma busca por informações sobre os valores organizacionais formalizados, o entrevistado da área de recursos humanos forneceu à pesquisadora outra forma textual de expressão das declarações da empresa, como se verifica no Quadro 40.

Quadro 40 - Declarações Mexichem

Item	Descrição
Missão	Transformar produtos químicos em serviços, soluções e produtos inovadores para diferentes setores industriais, focando na excelência operacional e nas necessidades do mercado. Nossas ofertas geram valor contínuo para nossos clientes, colaboradores, parceiros e acionistas e para as comunidades em que estamos inseridos e contribuem para a melhoria da qualidade de vida das pessoas.
Visão	Ser respeitada e admirada em todo o mundo como uma empresa líder no setor de produtos químicos, focada em resultados, na contribuição para o progresso e na melhoria de vida das pessoas.

Continua...

Continuação “Quadro 40”.

Valores	Liderança Segurança Compromisso Orientados para Resultados Responsabilidade Integridade
---------	--

FONTE: DECLARAÇÕES MEXICHEM, 2011. (AMA 2 RH)

Percebe-se uma diferença entre as duas declarações fornecidas pela organização, uma via site e outra por e-mail. Ao que parece, pelo momento de transição da organização, as novas declarações ainda não estão publicadas no site. Além disso, há menção de temas como inovação e qualidade de vida, conceitos que podem vincular-se à questão da sustentabilidade.

Já em relação aos valores organizacionais, percebe-se que são comportamentos e orientações que, em parte, se aproximam de competências desejadas, como, por exemplo, a orientação para resultados.

Embora não conste explicitamente nas diretrizes estratégicas, percebe-se no Relatório e no site da Amanco uma ênfase na sustentabilidade. Na fala da presidente da empresa, no Relatório, por exemplo, há uma relação do conceito com a construção civil e a gestão da própria empresa. Também pela participação da organização no *Guia Exame de Sustentabilidade* e por ser membro fundador do *Green Building Council* Brasil, parece ser esta uma prioridade na gestão da empresa.

5.5.1 Sustentabilidade na Amanco

Para um dos entrevistados (AMA 1 COM), a fundação da organização por Schmidheiny representou um dos impulsionadores para que a sustentabilidade estivesse presente na gestão desde seu início, sendo este, até hoje, um tema encorajado por sua liderança. Tanto o ex-presidente, Marcos Bicudo, quanto a atual, Marise Barroso, e os demais diretores são incentivadores da sustentabilidade. Esse incentivo é considerado fundamental para a disseminação do conceito na empresa.

[...] temos uma presidente convencida do tema, temos uma diretoria também que acredita no tema, essa é a primeira coisa: **liderança**. (AMA 1 COM, L: 27-28).

Além desses impulsionadores, os anos de 2006 e 2007 podem ser considerados como o período em que a sustentabilidade passou a ser incorporada de forma mais “madura” à estratégia do negócio.

Eu destacaria talvez o ano... 2006 e o ano 2007, não como ano do começo, mas sim como é... a **maturidade do tema**. Por que que eu digo isso? Porque nesse ano a gente fez, ano 2006, a gente fez o lançamento da marca Amanco aqui no Brasil oficialmente. E... esse ano representa para gente um... um momento em que **o triplo resultado chegou para valer**, entendeu? (AMA 1 COM, L: 106-110).

O triplo resultado remete à abordagem de Elkington (2001) em que os objetivos organizacionais se expandem além do eixo econômico, para o social e o ambiental. Os entrevistados não consideram que seja possível definir formalmente o que é sustentabilidade na Amanco. Acreditam que ela é mais vivenciada do que conceituada na empresa. No entanto, ao longo das entrevistas, o entendimento da sustentabilidade relacionada a um resultado amparado pelo *triple bottom line* tornou-se presente.

Então, sempre, se eu posso te dizer, sempre a nossa vivência, mais que uma... uma definição, é uma **vivência na sustentabilidade**, sempre com o **triplo resultado**. Dificilmente a gente tem uma ação que é, procure só ter um dos resultados. (AMA 1 COM, L: 97-99).

Na opinião do interlocutor, a forma de lidar com o conceito na estrutura organizacional exemplifica a transversalidade que a empresa pretende adotar. Não há uma diretoria ou área específica voltada para a sustentabilidade. As funções de comunicar e facilitar o entendimento e as ações a ela pertinentes estão com a área de Comunicação Corporativa. Todas as demais unidades organizacionais devem ser tão responsáveis quanto uma área específica, reforçando a ideia de que este não é um conceito paralelo, mas inerente à responsabilidade de todos na empresa.

Cabe ressaltar que há um Comitê de Sustentabilidade formalizado na organização, no entanto a atuação desse grupo é esporádica e pontual. De acordo com o entrevistado (AMA 1 COM), não é necessária uma agenda constante de encontros já que os assuntos relacionados à sustentabilidade são tratados nas reuniões de diretoria, considerada outra evidência de que o tema deve ser totalmente integrado ao processo habitual de gestão. Participam desse comitê a presidência e gestores da alta liderança, entre eles diretoria industrial e de recursos humanos.

Assim como não há uma área para gestão da sustentabilidade, a organização não adota metas específicas, estas estão incluídas, segundo os entrevistados, nas próprias metas do negócio como um todo.

[...] a gente **aplica** os valores da sustentabilidade nos... no dia a dia de RH, no dia a dia industrial, no dia a dia de logística, com fornecedores, com clientes, com colaboradores, nas decisões da empresa mesmo. (AMA 1 COM, L: 16-18).

Uma demonstração do conceito aplicado no dia a dia das diferentes áreas é a prática da ecoeficiência. Ela une, segundo documentos formais da empresa, o pilar econômico ao pilar ambiental da sustentabilidade.

A **ecoefficiência** é um dos pilares do modelo de desenvolvimento sustentável da Amanco Brasil. Este conceito une a eficiência econômica e eficiência ecológica, e resulta de um esforço corporativo para produzir mais e melhor, com o uso de menos insumos e com o menor impacto ambiental possível, mantendo a qualidade dos produtos e serviços. (AMANCO, 2011).

Uma das atuações da empresa para a ecoeficiência refere-se à substituição dos materiais utilizados no ciclo produtivo por produtos menos agressivos à saúde humana e ao meio ambiente. Programa de Coleta Seletiva e de Gerenciamento de Resíduos também foram adotados com esse objetivo. Essas iniciativas apresentam resultados práticos, pois, segundo o Relatório de Sustentabilidade (2010), a empresa alcançou:

- redução do consumo de água de 19%, mesmo com o aumento do volume de produção total;
- aumento da quantidade de materiais gerados por matéria-prima reciclada, totalizando 16 mil toneladas de reciclagem interna;
- economia de 60 milhões de dólares entre 2002 e 2010.

O Sistema de Gestão Ambiental da organização está certificado pela ISO 14001, o que pressupõe que a Amanco acompanhe seus impactos ambientais, monitore os indicadores de consumo de água, energia, matéria-prima, geração de refugo da produção e defina objetivos para aperfeiçoamento de seus processos.

Dentre as ações voltadas para sustentabilidade, dois programas foram comentados pelos interlocutores e podem ser aqui destacados: Doutores da Construção, em parceria com

indústrias do setor e lojas de materiais de construção, e o CredConstrução, em parceria com o Senai.

Impulsionada pelo crescimento do mercado da construção civil, a empresa associou-se ao programa Doutores da Construção, cujo objetivo é profissionalizar e aperfeiçoar instaladores hidráulicos e eletricitas, possibilitando a entrada desses profissionais no mercado de trabalho e a criando um elo entre eles, as lojas e a Amanco. Dos 54 mil capacitados nos últimos quatro anos, 13% são mulheres, 12% têm 55 anos ou mais, 72% não possuíam nenhum treinamento formal e somente 13% estão no mercado de trabalho formal (RELATÓRIO ANUAL AMANCO, 2010).

Segundo dados do Relatório de Sustentabilidade da Amanco, esse Programa possibilita ganhos nas três perspectivas da sustentabilidade. Os eixos econômico e social apresentam os mesmos resultados, com aumento da renda mensal e do conhecimento dos profissionais, inclusão e qualificação de mulheres no setor e aumento da empregabilidade na construção civil. Já no eixo ambiental, há destaque para a melhoria na qualidade de vida desses profissionais, a conscientização sobre o uso racional de água e a redução do desperdício de materiais. Segundo o entrevistado (AMA 1 COM), o impacto sobre a fidelização desses profissionais à marca Amanco também é um aspecto que está ligado a uma estratégia de mercado da empresa, o que demonstra o alinhamento do eixo social ao econômico.

Então a gente gera um retorno evidentemente para a empresa, porque você está fidelizando o cliente, ta ta ta. Mas tem o impacto social, e isso você pode comprovar, não sei se você chegou a ver, a gente fez uma pesquisa, uns dados muitos interessantes e tal. Então, então eu diria que esse ano, esses dois anos 2006 e 2007, pelo menos aqui na operação do Brasil, foram é... esse momento que **a gente conseguiu é... juntar... essa visão do triplo resultado** em uma... em projetos bem-sucedidos em que até hoje você consegue ver os resultados. (AMA 1 COM, L: 122-128).

O CredConstrução, criado em 2006, é outro programa da empresa apresentado como uma forte ferramenta para o acesso das classes D e E aos materiais de construção, a partir da disponibilização de um cartão de crédito e aprovação desse crédito para os interessados em adquirir os produtos da marca. Nessa ação, os comerciantes tornam-se parceiros, orientando e atuando de forma direta sobre os clientes finais (RELATÓRIO ANUAL AMANCO, 2010).

Ao apresentar o programa no Relatório de Sustentabilidade, a empresa o intitula como o Crédito para a Base da Pirâmide. Para a Amanco, esses programas reafirmam sua atuação no tema da sustentabilidade.

Em 2010, a Amanco Brasil reafirmou sua visão e estratégia de sustentabilidade por meio das iniciativas Credconstrução, da parceria com o Senai e a Doutores da Construção que, juntas, geraram mais oportunidades de emprego e crédito mais fácil, principalmente para as classes C/D, que passam a participar mais ativamente da economia do País. (RELATÓRIO ANUAL AMANCO, 2010, p. 58).

Após esse relato inicial baseado em documentos secundários e entrevistas, afinal como o conceito de sustentabilidade é interpretado pela Amanco?

Alguns aspectos – como chegada ao mercado brasileiro, demonstração do conceito da sustentabilidade no site e Relatório de Sustentabilidade, incentivo da alta liderança, vivência e aplicação da sustentabilidade de forma não paralela ao negócio, ecoeficiência, Doutores da Construção e CredConstrução – marcam a maneira como a Amanco lida com o conceito da sustentabilidade.

Após incorporar outras empresas e estar sendo incorporada atualmente por um grupo internacional, a organização está em um período de transição. Suas diferentes declarações de missão e visão exemplificam esta mudança organizacional. Uma abordagem relacionada à sustentabilidade, revelada em seu site, no Relatório e na participação do *Guia Exame* nos últimos anos, a tem tornado uma organização *benchmarking* na temática, apesar de ela não constar de forma clara nas declarações de missão e visão da empresa.

Não há uma unidade organizacional responsável por sustentabilidade, mas um papel importante que a área de comunicação corporativa realiza. Os entrevistados acreditam que essa forma de estruturação é a maneira pela qual a Amanco transmite o recado de que a sustentabilidade não é tratada de forma paralela à gestão da empresa.

Ao que parece, a sustentabilidade é um tema que ganha maior repercussão na empresa a partir da estratégia adotada com a chegada ao Brasil, em 2006. Encarada como o *triple bottom line*, a sustentabilidade é vista a partir de ações de ecoeficiência nas fábricas e em seus produtos. Programas como Doutores da Construção e CredConstrução também são exemplos da forma pela qual a Amanco une os pilares econômico, social e ambiental.

5.5.2 Gestão de Pessoas na Amanco

A Amanco conta com 1.965 empregados e, em seu Relatório Anual, apresenta diversas políticas e práticas de gestão de pessoas que envolvem ações de treinamento, bolsas de estudo, plano de desenvolvimento individual, avaliação de desempenho e cumprimento de cotas de PCDs – pessoas com deficiência.

Com 23 funcionários dedicados à área de recursos humanos, a Amanco está principalmente organizada em dois eixos: uma equipe atuante em processos de remuneração, benefícios, folha de pagamento e outra com ações voltadas aos processos de treinamento, desenvolvimento, recrutamento, seleção, avaliação de desempenho e clima organizacional. Esses profissionais estão distribuídos entre as unidades da Amanco, além da cidade de São Paulo, em outras sete cidades em diferentes regiões do país (ORGANOGRAMA RH, 2011).

A organização, como já comentado, encontra-se em processo de incorporação. Nesse movimento, a empresa deixa clara a intenção de alinhamento das políticas internas de Recursos Humanos. Na exposição inicial da entrevista com a área, esse foi o foco da narrativa. Segundo o entrevistado, esse tem sido um grande desafio da gestão de pessoas na Amanco, além do tema da diversidade. Ambos serão abordados a seguir.

A área de Recursos Humanos é vista como estratégica na empresa. Segundo o relato dela própria e da área de comunicação, seus profissionais participam das reuniões e estão presentes nas grandes decisões e processos de planejamento.

A diretoria de RH **faz parte** da definição das estratégias e qualquer tipo de publicação de sustentabilidade, no Comitê de Sustentabilidade, sempre o RH está envolvido ou representado. (AMA 1 COM, L: 258-261)

Participante das definições estratégicas, a gestão de pessoas é definida como importante facilitadora nas ações voltadas para a sustentabilidade, apresentando-se como área de apoio para as iniciativas lideradas pela área de comunicação.

O RH tem que ser apoiador para essa cultura... [5 segundos]. O RH, ele ajuda a permear tudo isso. Então é fazer com que esse valor seja percebido, ajudar no processo de conscientização, é... **ser um facilitador e apoiar a área de sustentabilidade para isso acontecer.** (AMA 2 RH, L: 229-232).

Com a intenção de que a sustentabilidade seja compreendida de forma equânime, um dos papéis destacados à área de gestão de pessoas por seu representante é o de reforçar o conceito e fazer com que seja mais bem compreendido pelo público interno. Exemplos de peças de comunicação com essa finalidade poderão ser conhecidos a seguir.

É trazer... é esse olhar para a sustentabilidade muito **mais próximo do colaborador...** É fazer o colaborador entender os programas... que ela tem o cuidado, desde a segurança, da saúde do colaborador... (AMA 2 RH, L: 93-97)

De que **não são ações tão distantes** do colaborador, que a empresa tem ações para fora, olhando todos os *stakeholders*, mas o tema de sustentabilidade é olhada para dentro, tem um público, que é o colaborador, que é um dos principais ativos, cuidar, qualificar, crescer juntos é objetivo da empresa... (AMA 2 RH, L: 108-111)

Para o entrevistado da área de RH, a organização busca aproximar a sustentabilidade a seus empregados para que percebam como o conceito está no dia a dia de trabalho e como se dá a preocupação da Amanco com o tema por meio de seus programas.

Para a área de comunicação corporativa, dentre os diversos *stakeholders* de uma organização, o colaborador é o principal deles. Sob essa perspectiva, a área de recursos humanos apresenta-se como de alto impacto, por ser a responsável pelo principal *stakeholder* da empresa.

Olha, eu acho que é... eles, eu diria que a área de RH... até que poderia ser o principal, a **principal área**. A área que pode **impactar** mais na **sustentabilidade de uma empresa**. (AMA 1 COM, L: 171-172).

Aqui cabe uma ressalva sobre os colaboradores serem considerados como principal *stakeholder*. A organização, no momento, está passando por um processo de identificação de *stakeholders* a partir da análise de sua cadeia de valor. Esse trabalho, liderado pela área de comunicação, tem envolvido todas as áreas para essa reflexão, o que inclui gestão de pessoas. Este pode ser o motivo pelo qual os entrevistados apresentaram de imediato um olhar para o grupo de empregados como um elo da cadeia de valor. Percebe-se também que essa é a abordagem de sustentabilidade atualmente conduzida pela Amanco.

Inclusive, nesse sentido, parece que a iniciativa da área de comunicação tem colocado os profissionais de recursos humanos mais próximos da discussão do conceito de sustentabilidade.

Então a gente começa a ter, assim, mais de clareza de que assim não é... **não somos nós isoladamente**, olhar a cadeia completa e seus impactos. A nossa área, por exemplo, o RH foi chamado para discutir... **cadeia de valor**. (AMA 2 RH, L: 196-199).

De acordo com a fala do entrevistado, a reflexão sobre o tema é algo novo, o que pode revelar um envolvimento formal das áreas com o conceito de sustentabilidade.

Ainda com um olhar para os colaboradores como *stakeholders*, para a área de comunicação, a área é considerada como a principal, com maior impacto no que consideram a sustentabilidade na Amanco.

É a que cuida da relação com o **sindicato**, é a que cuida do dia a dia, que cuida até da comida que eles vão comer todo o dia nos **refeitórios**, é... **salários** justos, etc. É a área que **deveria** de levantar a mão, levantar a bandeira quando a coisa não está dando, não está dando certo. (AMA 1 COM, L: 188-191).

“Deveria”, segundo o interlocutor não significa que na Amanco a área não se posicione dessa maneira. Ainda há pontos a serem aperfeiçoados, mas, para o entrevistado, está claro que o grupo de empregados é central na cadeia de valor, tanto que, segundo ele, no momento da incorporação, um dos principais cuidados da organização foi a equiparação dos benefícios entre os colaboradores, aspecto que será mais bem abordado adiante.

Ao que parece, na visão da área de comunicação, o papel da área de recursos humanos é o cuidado com os *stakeholders* de maior impacto para a Amanco; ao passo que os profissionais de RH se veem com o papel de garantir os recursos para o público interno (qualificação, recursos, equidade de políticas e alinhamento com a estratégia corporativa).

Os gestores também surgem ao longo do relato dos entrevistados como importantes *stakeholders*. A disseminação de uma cultura de sustentabilidade, que a empresa cita, aparece relacionada às ações e decisões do líder no dia a dia de trabalho.

Como disseminar? Como é fazer com que todos esses valores, isso tudo, seja disseminado, né? Essa cultura de sustentabilidade. Ela se **sustenta através dos gestores**, os gestores têm um papel fundamental nisso. (AMA 2 RH, L: 73-76).

É difícil. Nem sempre todos os líderes, todos os executivos, nem sempre todos os gerentes temos uma única visão, né? Obviamente existe uma visão da empresa e isso está claro. Agora é... sempre existe esse **desafio de manter as pessoas sensibilizadas**, capacitadas no tema. (AMA 1 COM, L: 228-231).

Esse papel dos gestores é um desafio para a Amanco e a sustentabilidade ainda não se apresenta como um conceito disseminado entre a liderança. No entanto esse desafio é objeto de atenção da área de comunicação, principalmente, a partir da união das empresas no Grupo Mexichem e já é um processo em andamento, segundo os entrevistados.

Quando se trata da capacitação dos líderes em sustentabilidade, essa iniciativa é relatada como responsabilidade da área de comunicação corporativa. Os entrevistados demonstram entendimento sobre a responsabilidade do RH na preparação e formação da liderança, no entanto, no que tange à sustentabilidade, este não é um papel desenvolvido pela área.

Eu acho que são iguais (em relação à estratégia de sustentabilidade), porque todos os líderes têm uma responsabilidade muito equivalente no tema. Mas o RH tem também a diferença, porque o papel de formar a liderança também é de RH. E que seja de um tema, que seja sustentabilidade, seja **formar** liderança, para isso **também é uma responsabilidade de RH**. (AMA 2 RH, L: 203-207).

Os relatos apontam os gestores como pessoas-chave nos processos de trabalho, no contato com os empregados, na disseminação dos conceitos e na observância do impacto de suas decisões para a sustentabilidade na Amanco. Segundo a organização, os empregados precisam entender e incorporar a sustentabilidade e o gestor, nesse momento, exerce um papel crítico.

5.5.2.1 As políticas e as práticas de RH integradas à sustentabilidade

Para o interlocutor da área de comunicação corporativa, a sustentabilidade está permeada nas políticas e práticas de recursos humanos da Amanco. Baixa rotatividade, segurança, boas instalações, respeito ao trabalhador, direito do trabalho são ações de gestão de pessoas coerentes com o conceito.

Se a gente diz que a sustentabilidade faz parte da estratégia de negócio, não deveria existir uma meta diferente para sustentabilidade. A meta seria, por exemplo, é... ter um índice de **baixa rotação** de pessoas, isso é sustentabilidade. Você vai me falar, não. Esse é um índice, um indicador de gestão de pessoas. É, mas o fato de você reter pessoas, você oferecer umas **instalações** que tenha qualidade, **segurança**, isso vai fazer que as pessoas queiram... é queiram permanecer na empresa, ta ta ta. **Isso tudo é sustentabilidade**. Então o fato de ter uma meta de RH no variável do... do... dos executivos, isso já é um **indicador de sustentabilidade**. (AMA 1 COM, L: 49-56).

Existe a preocupação, existe a clareza de que é o colaborador deve ser **respeitado** e coisas como eu te falei, muito práticas de... de **direito do trabalho**, até coisas um pouquinho mais sofisticadas até justamente de... de... opção sexual, etc. Existem muitas coisas que mostram que é... temos um **RH evoluído** e que **combina** totalmente com a visão da empresa. (AMA 1 COM, L: 252-256).

Ao longo das entrevistas foi possível capturar políticas e práticas que se destacam na fala dos interlocutores ao tratar o conceito e que são apontadas no Quadro 41 e descritas na próxima subseção.

Quadro 41 - Integração do Sistema de Gestão de Pessoas e Sustentabilidade na Amanco

Políticas e Práticas	Fontes de Evidências
Alinhamento das políticas de remuneração e benefícios	- Entrevistas (AMA 1 COM e AMA 2 RH)
Capacitação	
Comunicação Interna	- Entrevistas (AMA 1 COM e AMA 2 RH) - Campanha Dia Mundial da Água (documento interno)
Diversidade	- Entrevista (AMA 2 RH) - Relatório de Sustentabilidade Amanco 2010 - Campanha Interna PCDs (documento interno)
Aproveitamento Interno	- Entrevista (AMA 2 RH)
Metas de desempenho e remuneração variável	- Entrevista (AMA 1 COM)

FONTE: Elaborado pela autora.

Como se pode observar, no Quadro 41, as duas principais fontes de evidência foram as entrevistas com representantes da área de recursos humanos e comunicação corporativa. O alinhamento das políticas de remuneração e benefícios, capacitação e comunicação interna foram tópicos narrados pelos entrevistados. As demais políticas foram tratadas por um dos interlocutores, além, é claro, do apoio dos documentos internos e públicos.

- **Alinhamento das políticas de remuneração e benefícios**

O ano de 2010 marcou a Amanco pela incorporação de outras empresas com diferentes procedimentos, padrões culturais e também políticas de recursos humanos, como assistência médica e compensação. O ano de 2011 tem se caracterizado pela integração dessas empresas e pela criação de procedimentos e políticas comuns ao grupo. Cabe a ressalva de que esse alinhamento foi foco de atuação dos profissionais de recursos humanos.

A Amanco acredita que a equidade entre as políticas de remuneração e benefício demonstra um alinhamento do RH à sustentabilidade.

[...] Então assim, olhar a **equidade**, né? (AMA 2 RH, L: 52).

[...] **não faria sentido** a mesma empresa ter políticas e práticas diferentes. Isso foge da estratégia, da política, dos valores que a gente tem presente. (AMA 2 RH, L: 165-167).

Além do investimento financeiro, essa integração tem sido reconhecida como um grande desafio para a área e seus profissionais, principalmente quanto às políticas de remuneração.

Então temos olhado muito a perspectiva dos **recursos** para os colaboradores, tanto a **compensação** total, seja a **remuneração** alinhada, as práticas de **benefícios** e, principalmente, dando oportunidades para o crescimento e aproveitamento interno do nosso talento com processos de recrutamento interno. (AMA 2 RH, L: 14-17).

A empresa demonstra uma intensa preocupação com o alinhamento das políticas, a equidade entre compensação e benefícios e a valorização de seus profissionais por meio de promoções, sendo esta, segundo os entrevistados, uma das vias para que o empregado perceba a forma como é respeitado e valorizado pela Amanco.

- **Capacitação**

Os treinamentos voltados para a sustentabilidade estão sendo planejados e realizados pela área de comunicação corporativa, sem o envolvimento para execução da área de recursos humanos. Nesse caso, os profissionais de RH estão presentes nesses treinamentos como participantes. Sob a ótica do interlocutor de RH, a capacitação apresenta-se como uma política relevante para a sustentabilidade e a continuidade do negócio.

[...] investir na **capacitação** das pessoas, porque a gente entende que isso vai trazer um retorno, tem um significado para a **sustentabilidade do negócio**. (AMA 2 RH, L: 44-46).

A área de RH coordena a Academia de Líderes, que objetiva especificamente a formação dos gestores da organização. A cada ano, assuntos são eleitos como prioritários para a formação desse grupo de profissionais e, em 2010, o tema Sustentabilidade na Cadeia de Valor: definição dos critérios essenciais para gestão foi tratado.

Neste momento a organização está planejando um reforço no processo de capacitação. Esta é uma preocupação premente da área de comunicação, pois, com a incorporação das empresas e a consequente entrada de novos empregados, busca-se um alinhamento do conhecimento referente à sustentabilidade.

Até eu gostaria que nós tivéssemos um processo de capacitação mais estruturado, parte do que eu tô tentando. Até pela incorporação de novos líderes, você precisa levar todo mundo no mesmo

patamar de conhecimento e tal, mas é um **desafio**. Porque no final da história, é uma decisão de negócio no dia a dia. Você vive ou não vive a sustentabilidade. (AMA 1 COM, L: 240-244).

Inclusive, essa capacitação é considerada um desafio por ser a sustentabilidade um conhecimento sem fórmulas prontas. De acordo com o entrevistado, não existe um conteúdo padrão para a sustentabilidade e reside aí o desafio de capacitar os gestores para um assunto que parece não mostrar suas fronteiras.

- **Comunicação interna**

A comunicação interna é apresentada como uma ação de gestão de pessoas ao contribuir com a disseminação de informações da empresa e, com isso, mostrar respeito e transparência aos empregados. Essas ações, segundo o interlocutor, são convergentes ao conceito de sustentabilidade.

[...] não vou entrar no detalhe em todo o projeto de **comunicação interna**, mas esse é um exemplo de gestão de pessoas com uma perspectiva de sustentabilidade. (AMA 1 COM, L: 165-167).

Desde essa perspectiva, é uma ação de sustentabilidade. Ou seja, escuto muitas empresas com culturas muito nesse sentido, com **falta de informação**, que as pessoas não estão bem, **não estão contentes**, não têm motivação para continuar a trabalhar, e **isso tem a ver com a sustentabilidade**. (AMA 1 COM, L: 143-146).

De acordo com a área de comunicação corporativa, a comunicação interna apresenta-se também como uma forma de motivação e engajamento dos empregados, ao receberem de forma transparente informações sobre seu trabalho, suas metas e os resultados financeiros da empresa.

Ainda sobre as ações de comunicação interna, a Amanco mantém diferentes peças de veiculação para sensibilização e envolvimento dos empregados com a sustentabilidade, conforme a Figura 15.



Figura 15 - Peça da Campanha Interna do Dia Mundial da Água
 FONTE: CAMPANHA DIA MUNDIAL DA ÁGUA, 2011, p. 7. (Documento interno).

A campanha do Dia Mundial da Água é um dos exemplos das peças de comunicação utilizadas pela empresa.

- **Diversidade**

Considerado como um grande desafio para a gestão de pessoas, o Programa de Diversidade busca oportunidades igualitárias para as mulheres, inclusive em cargos de liderança, e das pessoas com deficiência – PCDs. Em específico para a inclusão de pessoas com deficiência, a organização ainda mantém como desafio o cumprimento da lei de cotas, lei 8.213 (RELATÓRIO ANUAL AMANCO, 2010).

A primeira etapa do programa interno, já realizada, envolveu uma sensibilização para aceitação de pessoas com deficiência pelos gestores por meio de e-mails marketing e convite para participação de palestras. Em uma segunda etapa, a sensibilização foi estendida a todos os empregados por meio de cartazes, inclusive para as novas empresas incorporadas.



Figura 16 - Peça da Campanha Interna sobre Deficiência Física
 FONTE: CAMPANHA INTERNA PCDs, 2011, p. 10. (Documento interno).

A Figura 16 representa outra peça de comunicação que pode ser considerada para a sensibilização dos empregados quanto à sustentabilidade.

A diversidade é citada pelo interlocutor (AMA 2 RH) como uma atuação impulsionada pelo mercado. Pelo relato dos entrevistados, a preocupação com a diversidade centra-se na inclusão de portadores de deficiência e, nesta fala, percebe-se uma preocupação com os programas de ambientação e aceitação desses profissionais para retenção.

Então o tema da diversidade, por exemplo, é um tema **demandado internamente**, mas também externamente. Se a gente não tiver preparado, a gente... a gente deve ser **impactado**. Então... a gente tem sido chamado a essa responsabilidade de uma forma bem intensa. (AMA 2 RH, L: 176-181).

É possível depreender que o envolvimento de recursos humanos com a sustentabilidade, diversidade neste exemplo, acontece por motivadores internos e externos à organização. Ao considerar as raízes do fundador do Grupo Nueva, o posicionamento adotado na chegada ao Brasil e os incentivos da alta liderança, a gestão de pessoas tem sido impulsionada também pelo mercado e legislação a adaptar-se à sustentabilidade.

- **Aproveitamento interno**

Outro aspecto levantado pelos interlocutores da Amanco está relacionado à política de recrutamento interno em que a organização busca dar oportunidade para o desenvolvimento interno de seus próprios empregados. Essa é uma ação capitaneada pela área de Recursos Humanos e considerada como uma ação alinhada ao conceito de sustentabilidade pela Amanco.

Então dentro das políticas... as oportunidades, vagas abertas, a gente tá olhando nossos recursos internos, dando oportunidades, essa perspectiva de dar **oportunidade para as pessoas internamente crescerem**. Então a gente tem tido um número de aproveitamento interno, de promoções e isso a gente vê de uma forma muito exemplar. Eu acho que a gente pode ver claramente quando a gente vê muitos líderes em todos os níveis, a nossa presidente foi um aproveitamento interno, diretores, gerentes... isto acontece em todos os níveis. (AMA 2 RH, L: 18-24).

Segundo o entrevistado, a maior parte da alta liderança desenvolveu-se profissionalmente dentro da empresa, o que demonstra a valorização e a capacitação desses profissionais. Ao que parece, essa política pode ser reconhecida por casos reais dentro da Amanco, como o da própria presidente.

Além disso, entende-se que, a partir do momento que a organização comunica as vagas internas de trabalho, há uma relação transparente e de abertura de oportunidade para os empregados, o que, segundo os interlocutores, demonstra mais uma vez a incorporação do conceito de sustentabilidade a uma política de recursos humanos.

- **Metas de desempenho e remuneração variável**

As entrevistas permitem perceber que as metas de desempenho das fábricas estão alinhadas ao ponto central da estratégia de sustentabilidade, a ecoeficiência – eficiência econômica e ecológica. Sob esse aspecto, as equipes são estimuladas a acompanhar e direcionar seus esforços de trabalho para indicadores relacionados ao uso eficiente de matéria-prima, energia, desperdício e acidentes de trabalho, variáveis relacionadas aos aspectos sociais e ambientais consideradas pela empresa.

Alguns exemplos desses indicadores são consumo de energia, número de acidentes por afastamento, índices de sobrepeso (excesso de material) e geração de *scrap* (resíduos).

[...] de **remuneração variável**, que tem metas da empresa e as metas de equipe também **norteam** isso, muito bem. (AMA 2 RH, L: 269-270).

Atrelada às metas de desempenho das equipes das fábricas, há a remuneração variável. Os indicadores da produção são divulgados nos murais de todas as fábricas, mês a mês, para que cada empregado possa acompanhar a evolução dos índices e compreender o impacto deles em suas metas e remuneração individual.

Cabe comentar que a organização adota competências individuais descritas, mas que não foram disponibilizadas para esta pesquisa. Segundo o entrevistado da área de comunicação corporativa, as competências, quando tratam de visão estratégica, demonstram comportamentos voltados para a sustentabilidade, já que esta é uma vertente estratégica da empresa. Já o interlocutor de RH indica que as competências comportamentais trazem de forma implícita o conceito de sustentabilidade.

O entrevistado da área de gestão de pessoas comenta que a compreensão do triplo resultado é um objetivo disseminado na empresa. A preocupação com os valores em uso estaria em

mostrar aos empregados que, além do alcance dos resultados, deve haver uma preocupação com a forma como eles são alcançados.

É... porque a gente fala em **tríplo resultado** já [riso] há algum tempo aqui dentro da... da companhia. Isso **acho que as pessoas já conseguem entender**. Mas a questão do **resultado** para nós ele é muito **forte**. Então a... a gente tem trazido as pessoas também entenderem que **não é só o resultado** em si, mas o como. Para que a gente também olhe não só as metas quantitativas, mas também as **qualitativas**. [...] Hoje existe uma preocupação muito forte com a gestão de **clima** dentro da empresa. (AMA 2 RH, L: 295-304).

A gestão do clima organizacional aparece no relato como uma importante forma de monitorar o lado qualitativo da gestão. Como visto, na Amanco, os valores organizacionais declarados são: liderança, segurança, compromisso, orientação para resultados, responsabilidade e integridade. Para o entrevistado, ao que parece, a orientação para o triplo resultado está dentro do esperado, no entanto a forma de alcance desse resultado mostra-se como uma preocupação que deve ser constante.

A seguir encontra-se uma síntese do caso Amanco, exposta no Quadro 42, que revisita os principais aspectos desse relato e que será base para análise posterior.

Quadro 42 - Síntese do Caso Amanco

O que é sustentabilidade para a Amanco e qual o motivo para o envolvimento?	Formas de institucionalização da sustentabilidade	Gestão de Pessoas
Incentivo da alta liderança, vivência e aplicação da sustentabilidade de forma não paralela ao negócio, ecoeficiência, Doutores da Construção e CredConstrução	<i>Website</i> e Relatório de Sustentabilidade.	- Área e profissionais focados no momento de integração das empresas do grupo Mexichem. - Colaboradores como <i>stakeholders</i> de maior impacto.
Chegada ao Brasil e estratégia de mercado.	Comitê informal de Sustentabilidade.	Papel facilitador voltado para a comunicação com os colaboradores
Alinhamento das Políticas e Práticas de GP à sustentabilidade		
Alinhamento das políticas de remuneração e benefícios	Capacitação	Comunicação Interna
Diversidade	Aproveitamento Interno	Metas de Desempenho e remuneração variável

FONTE: Elaborado pela autora.

A sustentabilidade na Amanco tornou-se “madura” a partir da chegada da empresa ao Brasil, apesar de já adotar desde sua fundação uma perspectiva de gestão voltada para o conceito. O incentivo da alta liderança, a aplicação da sustentabilidade de forma não paralela ao negócio, a inexistência de uma área específica, mas de um comitê informal, demonstram a forma como a empresa lida com a sustentabilidade.

No que tange aos recursos humanos, percebe-se que seus profissionais no momento estão voltados para o processo de incorporação e para uma preocupação centrada no alinhamento das políticas entre as diferentes empresas. A área é vista como responsável pelo cuidado com o *stakeholder* de maior impacto para a organização e também como um facilitador da comunicação com esse público. Elementos do sistema de gestão de pessoas foram relatados ao longo das entrevistas. No alinhamento entre RH e sustentabilidade, destacam-se para os entrevistados o alinhamento das políticas de remuneração e benefícios, capacitação, comunicação interna, diversidade, aproveitamento interno e metas.

A análise do caso Amanco será debatida em conjunto com os outros casos na próxima seção.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O capítulo anterior foi dedicado à exposição detalhada dos casos que formaram as referências empíricas deste estudo. Para cada empresa pesquisada, apresentaram-se inicialmente informações de caracterização seguidas de uma descrição da atuação organizacional quanto à sustentabilidade. Abordaram-se, ao final, aspectos relacionados às políticas e práticas de gestão de pessoas, em geral, relacionando-as posteriormente com a gestão da sustentabilidade. Como comentado, o relato dos casos buscou priorizar a narrativa dos informantes das empresas, evidenciando no texto o que se destacou no discurso dos profissionais envolvidos na pesquisa.

O presente capítulo, de discussão dos resultados, tem o intuito de consolidar as análises dos casos com vistas a orientar a discussão das perguntas de pesquisa propostas por este estudo. Inicialmente, apresenta-se a caracterização geral das organizações participantes, a forma pela qual as empresas integraram a sustentabilidade na gestão do negócio e também na gestão de pessoas. Em seguida, analisa-se a articulação entre sustentabilidade e gestão de pessoas com base, principalmente, nas quatro categorias teóricas encontradas na revisão bibliográfica dos estudos que pesquisaram os dois temas.

6.1 Caracterização Geral das Empresas

Para uma visão macro e sintética dos casos já relatados, o Quadro 43 apresenta uma caracterização geral das empresas estudadas, apontando aspectos relacionados a sua origem, setor, número de empregados, abertura de capital e contextos interno e externo.

Quadro 43 - Caracterização dos Casos Estudados

	NATURA	CPFL	PROMON	EUROPA	AMANCO
Origem	Brasil	Brasil	Brasil	Europa	México
Setor	Bens de consumo	Energia	Serviços	Não descrito no caso ²⁹	Indústria da construção
Nº empregados no Brasil (aproximado)	7.000	8.000	1.700	4.000	2.000
Capital aberto no Brasil	Sim	Sim	Não	Não	Não

Continua...

²⁹ Setor não relatado para evitar identificação da empresa.

Continuação “Quadro 43”.

Aspectos relacionados ao contexto externo	Crescimento de mercado	Incorporação de nova estratégia de mercado: energias renováveis	Integração da pauta ambiental em seu portfólio de serviços	Busca pela liderança de mercado no setor	Incorporação de quatro empresas ao grupo Mexichem
Aspectos relacionados ao contexto interno da organização	Preocupação centrada nos valores organizacionais	Reestruturação interna (terceiro ciclo de transformação)	Elaboração do sustentômetro	Inovação e investimento em ações de reciclagem e remediação	Alinhamento das políticas internas

FONTE: Elaborado pela autora.

Este estudo de caso múltiplo contou com cinco organizações presentes no *ranking* de empresas *benchmarking* em sustentabilidade publicado pela revista Exame. As organizações estudadas são privadas, com atuação e instalações no Brasil e apenas uma delas não autorizou sua identificação, sendo denominada Europa. Das cinco empresas pesquisadas, três são de origem brasileira, uma europeia e outra mexicana. Quanto à movimentação de suas ações na Bolsa de Valores no Brasil, apenas duas, ambas brasileiras, têm capital aberto no país.

As cinco organizações podem ser consideradas de grande porte, pelo número de empregados, mas diferenciam-se no setor de atuação. Cada uma atua em mercados diferentes, como bens de consumo, energia, construção e serviços.

Em relação ao contexto externo, as organizações encontram-se em diferentes situações. Tanto a Natura quanto a CPFL Energia estão diante de um novo contexto de mercado. A primeira registra expansão de mercado e a segunda, novas demandas relacionadas à energia renovável. A Promon integra uma nova empresa a seu portfólio de serviços, enquanto a Amanco passa pelo processo de incorporação ao grupo Mexichem. Já a Europa, de acordo com o relato, mostra sua atuação externa focada na busca pela liderança de mercado em seu setor de atuação.

É possível depreender que as situações de contexto externo estão relacionadas ao contexto interno relatado pelos entrevistados. A Natura, influenciada pelo crescimento do mercado, mostra grande preocupação com seus valores organizacionais atuais. A CPFL, com sua nova estratégia, passa por uma reestruturação interna. A Amanco, diante da incorporação das empresas, centra seus esforços no alinhamento de suas políticas. Já a Europa e a Promon

demonstram novos processos e ferramentas internas para adaptar-se às demandas do contexto externo.

Com exceção do porte, essa caracterização mostra que *o estudo conta com organizações diferentes e que vivem distintas situações no contexto interno e externo*, contudo assemelham-se na integração da sustentabilidade ao negócio, como se verá adiante.

6.2 A Integração da Sustentabilidade à Gestão do Negócio

Como já mencionado anteriormente, o critério utilizado para seleção dos casos desta dissertação envolveu empresas eleitas como referência no *Guia Exame de Sustentabilidade*. O pressuposto que orientou essa decisão é de que, por priorizarem a sustentabilidade, essas empresas procuram vincular o conceito à gestão estratégica organizacional e, por consequência, de recursos humanos. O Quadro 44 procura sintetizar as informações sobre as relações entre sustentabilidade e a gestão de negócios, nele se apresentam: o histórico do envolvimento da empresa com o tema, suas declarações estratégicas atuais e as formas de integração do conceito à estratégia e à estrutura de cada organização.

Quadro 44 - A Integração da Sustentabilidade na Gestão do Negócio

	NATURA	CPFL	PROMON	EUROPA	AMANCO
Origem/Histórico de envolvimento no tema da sustentabilidade	Fundadores e posicionamento de mercado.	Alinhamento às demandas energéticas do mercado e regulação.	Cultura organizacional e nicho de mercado em soluções socioambientais de engenharia.	Pressão social externa, redução de custos, acesso à matéria-prima e posicionamento de mercado.	Fortalecimento do conceito com a entrada da empresa no Brasil e estratégia de mercado.
Análise da sustentabilidade nas declarações de missão, visão e valores	É mencionada. Termos como: desenvolvimento sustentável, construção de um mundo melhor e diversidade.	É mencionada. Termos como: sustentabilidade, compromisso com o futuro do planeta, desenvolvimento da sociedade e gerações futuras.	São mencionados termos como: partes interessadas, ecossistema social, econômico e natural, preservação ambiental e desenvolvimento social.	Não há menção sobre sustentabilidade.	Não há menção sobre sustentabilidade.

Continua...

Continuação “Quadro 44”.

Sustentabilidade na estratégia de atuação	Direcionadores de Cultura e Sistema de Gestão.	Planejamento estratégico e competências organizacionais (compromisso com a sustentabilidade)	Perspectiva estratégica de sociedade e meio ambiente.	Estratégia de mercado, Relatório de Sustentabilidade e Programa Visão Verde.	Estratégia de mercado, <i>Website</i> e Relatório de Sustentabilidade.
Estrutura organizacional voltada para a sustentabilidade	Sim.	Sim.	Não.	Sim.	Não.
Sustentabilidade na estrutura organizacional	Diretoria de Sustentabilidade.	Área de Sustentabilidade e planejamento para existência de um Comitê.	Comitê e Disciplina de Meio Ambiente.	Diretoria de Sustentabilidade e Inovação.	Comitê Informal de Sustentabilidade.

FONTE: Elaborado pela autora.

De maneira geral, veem-se diferentes fatores motivadores do envolvimento dessas organizações com a sustentabilidade, como pressão externa incentivada por organizações da sociedade civil, regulação, redução de custos, necessidade de acesso à matéria-prima, demanda dos consumidores, busca de um nicho e estratégia de mercado, alta liderança e, também, incentivo dos fundadores, o que suscita a relação do conceito com a cultura organizacional. A ênfase dada aos relatos históricos dos documentos e depoimentos colhidos parece indicar que seria possível resumir os modos de integração da sustentabilidade nas organizações estudadas: *cultura e intenção dos fundadores*, *oportunidade de mercado* e *reação dos stakeholders* (ex.: governo e ongs). Essa constatação torna-se relevante no presente estudo, pois, ao que parece, a forma como a gestão de pessoas incorpora a sustentabilidade em seu sistema pode relacionar-se a sua origem e à maneira pela qual é compreendida pelas empresas.

Os resultados empíricos deste estudo permitem apontar uma *uniformidade* no discurso de que a sustentabilidade deve ser amparada nos três pilares – econômico, social e ambiental – de Elkington (2001), sendo, inclusive, um conceito recorrentemente citado nas entrevistas. Contudo pode-se depreender que existem diferenças no entendimento desse triplo resultado. Ora ele aparece como um *valor organizacional* (VEIGA, 2010), ora de maneira *domesticada* (ESTEVES, 2009), ou mesmo, como o velho *bottom line econômico e único* (NORMAN; MACDONALD, 2003).

Nos casos da Promon e Natura, além do posicionamento de mercado, a interpretação do conceito mostra-se ligada à forma como seus fundadores compreendem a sustentabilidade e pode ser considerada – dentro da especificidade e da história de cada caso – como um *valor organizacional*. Nessa perspectiva, pode-se dizer que a Natura se destaca pela interpretação do conceito como valor e demonstra a intensa preocupação em tornar a essência da empresa algo vivenciado pelos empregados, o que se constatou pela forma como ela modela suas políticas e práticas de gestão de pessoas.

Por outro lado, a Amanco, com programas como Doutores da Construção e CredConstrução, parece demonstrar uma forma que interfere mais no produtos e serviços do que na cultura da empresa. O objetivo aproxima-se mais do *bottom line* econômico, não questionando valores fundamentais ou processos estruturais do negócio. Os relatos insistem na afirmação de que a sustentabilidade é um conceito transversal a tudo o que acontece na empresa, relacionando-o com práticas que poderiam ser consideradas um padrão legal de conduta empresarial, como direitos humanos e boas instalações de trabalho. Como Esteves (2009) comenta em seu conceito de sustentabilidade domesticada, por vezes não se promove a devida reflexão crítica e questionadora na empresa que a internalização da sustentabilidade tem o potencial de suscitar.

Buscou-se também identificar a forma pela qual a sustentabilidade estava definida nas declarações formais de missão, visão e valores das empresas e em outros componentes de suas estratégias organizacionais. Os resultados mostram-se bastante diferenciados.

Três das organizações pesquisadas – Natura, Promon e CPFL Energia – fazem menção direta ao desenvolvimento sustentável e/ou à sustentabilidade em sua estratégia, relacionando-o/a aos conceitos de interdependência, partes interessadas, meio ambiente, desenvolvimento da sociedade e futuras gerações. Nas duas outras organizações, Europa e Amanco, isso não acontece. Os relatos e documentos internos dessas empresas indicam que a explicitação da sustentabilidade ocorre em outros componentes estratégicos.

De maneira geral, a forma como todas essas organizações se envolvem com a sustentabilidade pode ser observada em programas, *websites*, relatórios, criação de diretorias e áreas, que também representam maneiras de institucionalização do conceito. A CPFL além de introduzir

a sustentabilidade na estratégia, inseriu o conceito também em suas competências organizacionais. Já a Natura apresenta um Sistema de Gestão que envolve diferentes aspectos relacionados à sustentabilidade e objetiva de maneira formal a geração de valor com base em resultados econômicos, sociais e ambientais.

A Europa demonstra três iniciativas de sua atuação estratégica em sustentabilidade. O programa Visão Verde transparece como prioridade no orçamento, pesquisa e desenvolvimento focados na venda de produtos verdes, além dos altos investimentos em reciclagem e remediação. Já para a Amanco, além de programas como Doutores da Construção e CredConstrução, o alinhamento da ecoeficiência aos produtos e aos processos fabris, comitê e *website* demonstrariam na prática o viés estratégico da empresa voltado para a sustentabilidade. Nesse sentido, Europa e Amanco não mencionam a sustentabilidade nas declarações de visão, missão e valores, mas os entrevistados consideram que o conceito está estrategicamente presente em programas e projetos específicos.

Em todas as organizações estudadas foi possível verificar elementos estratégicos que demonstram a integração da sustentabilidade à gestão.

Outro aspecto abordado pela literatura e observado na análise dos casos estudados refere-se às etapas de integração da sustentabilidade à gestão. Como já mencionado no capítulo teórico, Peter Senge *et al* (2009) sugerem um percurso de quatro estágios para esse processo de integração, os quais iriam desde a inobservância até o alinhamento do conceito ao propósito e à missão da organização.

Sabe-se que, em uma pesquisa qualitativa, é preciso ter cautela e relativizar resultados ao classificar organizações. Ainda assim, com base nas análises anteriores sobre as declarações formais de visão, missão e valores e demais componentes estratégicos apresentados, produziu-se a Figura 17, que tenta categorizar as empresas estudadas de acordo com os estágios sugeridos pelo autor.

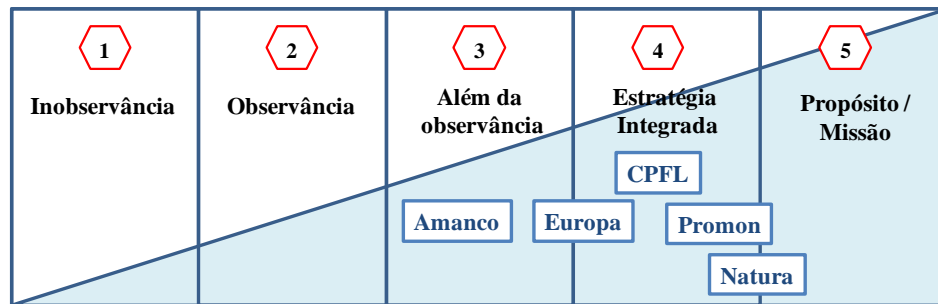


Figura 17 - Estágios da Trajetória de Integração da Sustentabilidade nos Casos Estudados
 FONTE: Elaborado pela autora.

Os dados revelam que as empresas estudadas já alcançaram, no mínimo, a etapa posterior à observância desse conceito, o que significa que já adotam um novo posicionamento perante a sustentabilidade e, de alguma forma, já repensaram sua forma de gestão. A Amanco não adota uma declaração formal sobre o conceito, e seus programas dão a entender que sua trajetória alcança o estágio 3, além da observância. A Europa também não o explicita em suas declarações formais, mas demonstra a institucionalização do Programa Visão Verde, o que permite referenciá-la como a caminho do estágio 4, de estratégia integrada. Já a integração formal do conceito à estratégia organizacional na Natura, Promon e CPFL possibilitaria considerá-las em evolução pelo estágio 4. Na figura, a CPFL encontra-se alocada na estratégia integrada, enquanto a Promon e Natura já caminham para o próximo estágio, pois, ao que parece, a CPFL ainda não incorporou a sustentabilidade em sua cultura organizacional. Dentre elas, a Natura parece preocupada e concentrar esforços para o alinhamento de seus valores, caminhando rumo ao estágio cinco – propósito e missão.

Outro aspecto que pode demonstrar a institucionalização da sustentabilidade na empresa é como o conceito aparece na estrutura organizacional. Nos casos estudados, foi possível observar que duas características estruturais são mais comuns, as quais podem ser identificadas isoladamente ou em conjunto: áreas formais responsáveis por sustentabilidade e/ou comitês. Entre as empresas estudadas, três adotam áreas formais de sustentabilidade, duas das quais em nível de diretoria, a Natura e a Europa. Já a Promon constituiu um comitê formal, além de dispor de profissionais que incentivam a discussão do tema na empresa, que em sua estrutura de projetos é denominado como disciplina. Já a Amanco adota um comitê informal, com reuniões e encontros realizados a partir de determinadas demandas. Assim, todas as organizações estudadas realizaram mudanças em suas estruturas para conduzir o tema da sustentabilidade na gestão.

6.3 A Integração da Sustentabilidade e da Gestão de Pessoas

Neste tópico procede-se a uma análise conjunta dos casos orientada pelas categorias encontradas na literatura que relaciona sustentabilidade à gestão de pessoas. Como mencionado no capítulo teórico, os autores demonstram quatro formas principais de integração: 1) o papel dos líderes rumo à sustentabilidade; 2) o papel da área na disseminação de valores voltados para a sustentabilidade; 3) o papel da área de gestão de pessoas como agente de mudança estratégica e suas contribuições para a sustentabilidade; 4) a integração da sustentabilidade na estratégia, políticas e práticas de gestão de pessoas. Ademais, apresenta-se um modelo de referência, baseado nas experiências empíricas de integração da sustentabilidade à gestão de pessoas.

- **O Papel dos Líderes rumo à Sustentabilidade**

A literatura destaca a importância do papel dos líderes no desenvolvimento de uma mudança estratégica rumo à sustentabilidade (HARMON; FAIRFIELD; WIRTENBERG, 2010; SROUFE; LIEBOWITZ; SIVASUBRAMANIAM, 2010; JABBOUR; SANTOS, 2008).

Os líderes, de fato, emergem na pesquisa empírica como *importantes* elementos da gestão da sustentabilidade nas empresas e assumem papéis que os tornam grandes *direcionadores* da estratégia e dos comportamentos desejados. No Quadro 45, apresentam-se os papéis dos líderes considerados pelos casos estudados.

Quadro 45 - O Papel dos Líderes: Casos Estudados

Empresa	O papel dos líderes
Natura	- Engajamento e inspiração para o Sistema de Gestão (NAT 1 RH) - Protagonismo (Relatório Natura 2010; NAT 1 RH) - Exemplos vivos (NAT 1 RH)
CPFL Energia	- Mobilizadores (RH e Comunicação) (CPFL 1 RH) - Comportamento desses profissionais como exemplo (CPFL 4 RH)
Promon	- Jardineiros: cuidam e germinam ideias (PRO 1 RH) - Provocadores e multiplicadores (PRO 1 RH)
Europa	Não relatado.
Amanco	- Disseminar a cultura (AMA 2 RH)

FONTE: Elaborado pela autora.

Apenas para a Europa, pela ausência do contato com a área de recursos humanos, não foi possível compreender sua interpretação da função dos líderes para a sustentabilidade. Nas

demais empresas, identificou-se a preocupação em definir o papel desses profissionais. As evidências remetem a um esforço das empresas em criar termos expressivos e de forte conteúdo simbólico para caracterizar o papel da liderança. Eles remetem a papéis de *protagonismo, mobilização, engajamento, inspiração* e de *exemplo*. Na Promon, em específico, utiliza-se a metáfora de jardineiro àquele que *cultiva e incentiva novas ideias*.

Outro aspecto encontrado na pesquisa empírica refere-se ao processo de capacitação e desenvolvimento desses profissionais para o exercício do papel a eles atribuído. Considerando a importância de seu papel em uma estratégia voltada para a sustentabilidade, o Quadro 46 demonstra as iniciativas de gestão de pessoas identificadas nos casos estudados.

Quadro 46 - O Papel da Gestão de Pessoas na Capacitação e Desenvolvimento dos Líderes

Empresa	Ações
Natura	- Avaliação 360° com <i>stakeholders</i> (NAT 1 RH)
CPFL Energia	- Atributos da Liderança (Competências organizacionais – documento interno)
Promon	- Treinamento (PRO1 RH)
Europa	- Pesquisa de Clima (EURO 1 SUST)
Amanco	- Treinamento (AMA 1 COM)

FONTE: Elaborado pela autora.

Todas as empresas pesquisadas apresentaram iniciativas voltadas para a capacitação e/ou desenvolvimento da liderança. O treinamento é uma prática adotada pela Promon e Amanco. Na Europa, a pesquisa de clima envolve uma variável que busca identificar o estímulo do líder à estratégia de sustentabilidade – “Me sinto encorajado pelo meu gerente a participar de atividades sustentáveis”. A Natura adota um Escritório de Liderança que concentra os esforços de revisão e inovação das políticas e práticas de gestão de pessoas. Uma das iniciativas relatadas como projeto piloto relacionada com a sustentabilidade foi a aplicação de uma avaliação 360° envolvendo *stakeholders* externos à organização. Já a CPFL define de maneira formal os atributos de comportamento esperados de seus líderes, os quais foram divulgados como orientadores de comportamento, porém a empresa não promove sua avaliação.

Com isso, pode-se perceber que, além das ações de treinamento, outras políticas de gestão de pessoas podem estimular o desenvolvimento das lideranças e influenciar o comportamento desses profissionais rumo à sustentabilidade, como a gestão do clima organizacional e a avaliação de desempenho.

A literatura também discute a função dos líderes da área de gestão de pessoas nesse movimento. Para os autores, esses gestores ora são considerados agentes relevantes do processo de mudança estratégica, ora são considerados como desconhecedores e apartados da discussão a respeito de sustentabilidade (WIRTENBERG *et al*, 2007; RIMANOCZY; PEARSON, 2010; WEHLING *et al*, 2009).

Foi possível depreender a partir dos casos estudados que o papel do gestor de recursos humanos, em geral, equipara-se ao dos demais gestores. Dois casos de destaque neste aspecto são CPFL e Natura. Na primeira empresa, os líderes da área de RH e Comunicação são destacados como importantes *exemplos* e *mobilizadores* do processo de mudança organizacional. Já na Natura, esses profissionais também devem tornar-se *motivadores de mudança* a partir do exemplo de sua atuação. Contudo, para a Promon, Amanco e Europa, não foi possível destacar uma atuação diferenciada dos gestores da área de recursos humanos. Ao que parece, para essas empresas, o papel desses líderes assemelha-se ao dos demais da organização.

No caso da Amanco, a participação dos profissionais da área de RH em treinamentos relacionados à cadeia de valor evidencia que é recente seu envolvimento nos assuntos relacionados à sustentabilidade. Sob essa análise, constata-se que os casos estudados confirmam a dubiedade da literatura, que aponta os profissionais da área de gestão de pessoas ora como envolvidos com mudanças estratégicas, ora como desconhecedores da discussão sobre sustentabilidade.

Foi possível depreender que o envolvimento e o engajamento dos líderes tem sido gradual no movimento de sustentabilidade. O próprio entendimento do conceito e o processo de incorporá-lo a suas decisões e práticas mostram-se um desafio a ser enfrentado por esses indivíduos e demandam uma emergente necessidade de atenção pela área de gestão de pessoas. Constataram-se na pesquisa empírica iniciativas voltadas para a formação desse público, tornando-o ponto focal para as ações de recursos humanos, como treinamentos e avaliação de comportamento.

Por fim, vale comentar que o discurso predominante é enfático ao afirmar que a alta liderança exerce um papel de destaque na criação de diretrizes, estímulo e intensidade da mudança. Em

todas as empresas estudadas, houve de forma explícita a afirmação de que a alta liderança demonstra constante apoio à sustentabilidade.

- **O Papel da Gestão de Pessoas na Disseminação de Valores voltados para a Sustentabilidade**

Conforme constatado na revisão bibliográfica, a gestão dos valores no âmbito empresarial está relacionada com a maneira pela qual as políticas de recursos humanos são instituídas nas organizações (TWOMEY *et al*, 2010). Por meio delas, é possível compreender os valores em uso por um determinado grupo social. Esta seção identifica como as organizações estudadas acreditam que incluem a sustentabilidade em seus valores organizacionais sob a ótica específica desses autores.

Quando questionadas a respeito de políticas e práticas de gestão de pessoas alinhadas à sustentabilidade, verificou-se uma relação entre o relato das organizações e a abordagem de Twomey *et al* (2010). Evidências sobre os valores em uso inerentes às políticas de gestão de pessoas foram constatadas e são apresentadas no Quadro 47.

Quadro 47 - O Papel da Gestão de Pessoas na Disseminação de Valores Voltados para a Sustentabilidade: Casos Estudados

Empresa	Políticas
Natura	Aproveitamento interno: valorização dos profissionais internos (NAT 3 RH) Sucessão: prioridade dos planos individuais no processo (NAT 1 RH) Participação nos lucros e resultados atrelada a resultados não financeiros: metas organizacionais baseadas nos três pilares da sustentabilidade (NAT 1 RH e NAT 2 RH)
CPFL Energia	Diversidade: valorização da competência (CPFL 2 RH)
Promon	Composição acionária e modelo participativo: igualdade nas oportunidades (PRO 1 RH) Autoproposição salarial: incentivo à participação dos empregados (PRO 1 RH e PRO 3 RH)
Europa	Diversidade e inclusão: valorização de diferentes culturas (EURO 1 SUST)
Amanco	Alinhamento das políticas de remuneração e benefícios: busca pela equidade (AMA 2 RH e AMA 1 COM) Diversidade: criação de oportunidades (AMA 2 RH) Aproveitamento interno: valorização do público interno (AMA 2 RH)

FONTE: Elaborado pela autora.

É interessante perceber como é diversificada a forma pela qual as políticas e as práticas de gestão de pessoas reforçam os valores de sustentabilidade. Para a Natura e a Amanco, isso ocorreu por meio da política de aproveitamento interno. A diversidade, política relatada pela Europa e Amanco, também pode ser vista como uma iniciativa de recursos humanos que demonstra os valores em uso pelas empresas.

O processo de sucessão da Natura, com prioridade para os planos individuais, mostra que a organização prefere as expectativas individuais às organizacionais, o que torna a política um meio para que os empregados conduzam suas decisões de trabalho. Outras políticas como de participação acionária e autoproposição salarial demonstram valores que a Promon pretende estimular no ambiente da empresa.

• **O Papel da Área de Gestão de Pessoas como Agente de Mudança Estratégica e suas Contribuições para a Sustentabilidade**

Tornar a gestão de pessoas estratégica e alinhar seus sistemas de modo a torná-la uma fonte de vantagem competitiva mostra-se um desafio para as empresas desde a década de 1980 (WRIGHT; MCMAHAN, 1992; ALBUQUERQUE, 2002). A literatura integrada entre sustentabilidade e gestão de pessoas é unânime em destacar o papel estratégico da área de Recursos Humanos na integração do conceito à realidade organizacional. Vários autores consideram a área habilitada a conduzir o processo de mudança organizacional e tornar-se uma parceira da estratégia em geral e da estratégia voltada para a sustentabilidade em particular (ULRICH, 1998; 2000; WEHLING *et al*, 2009; SROUFE; LIEBOWITZ; SIVASUBRAMANIAM, 2010).

As organizações estudadas ratificam a literatura quando relatam o papel desejado para a área: de *agente de mudança estratégica rumo à sustentabilidade*. Contudo os casos também apresentam outras contribuições, como poderá ser observado no Quadro 48.

Quadro 48 - O Papel da Área de Gestão de Pessoas como Agente de Mudança Estratégica e suas Contribuições para a Sustentabilidade: Casos Estudados

Empresa	O papel da área
Natura	- Puxar a agenda, motivar e protagonismo (NAT 3 RH e NAT 1 RH) - Ser exemplo: integração do conceito à GP e estímulo às demais áreas (NAT 1 RH)
CPFL Energia	- Disseminador, facilitador e provocador da mudança (CPFL 1 RH) - Educador (CPFL 3 RH) - Parceira dos compromissos de sustentabilidade (CPFL 3 SUST)
Promon	- Criar entendimento e engajar (PRO 1 RH) - Alinhar as políticas e os processos de RH (PRO 1 RH) - Aproximar o conceito do dia a dia dos profissionais (PRO 6 RSC)

Continua...

Continuação “Quadro 48”.

Europa	- Operacionalização de treinamentos (EURO 1 SUST) - Suporte administrativo (EURO 1 SUST)
Amanco	- Facilitador e apoio (AMA 2 RH) - Reforçar o entendimento do conceito por meio da comunicação interna (AMA 2 RH) - Cuidado e responsabilidade para com o principal <i>stakeholder</i> (AMA 1 COM)

FONTE: Elaborado pela autora.

A gestão de pessoas foi reconhecida como importante *parceira* para a estratégia de sustentabilidade por quatro destas organizações pesquisadas. O papel de *estimular, facilitar e provocar* a mudança organizacional foi frequentemente mencionado. Além disso, o esforço para a aproximação do conceito ao dia a dia de trabalho dos empregados e a uniformidade de seu entendimento pelas pessoas são considerados como atributos fundamentais da área como *educadora*.

Apenas para uma das organizações, os próprios profissionais de RH percebem-se como *protagonistas*. Isso acontece na Natura, que considera que RH participa do processo não só adaptando suas políticas e práticas à sustentabilidade, como também estimulando, de maneira pró-ativa, as demais áreas a buscarem o mesmo alinhamento. Por outro lado, na Europa, o papel atribuído à área parece resumir-se ao apoio às ações administrativas e operacionais, uma atuação mais reativa.

A partir do resgate dos papéis essenciais da área de recursos humanos apontados por Ulrich (1998; 2000), é possível compreender diferentes funções incorporadas pela área e seus profissionais conforme Quadro 49. O quadro apresenta uma tentativa de cruzamento desses papéis com as funções da área quando se trata de sustentabilidade, utilizando como evidências os relatos dos respondentes.

Quadro 49 – Ulrich e o Papel da Área de Gestão de Pessoas Rumo à Sustentabilidade: Casos Estudados

Ulrich e o papel da área de Gestão de Pessoas rumo à sustentabilidade	
Parceiro Estratégico	- Parceiro da área ou profissionais voltados para a sustentabilidade na condução das iniciativas (PRO) - Alinhamento de suas políticas à sustentabilidade e estímulo às demais áreas organizacionais (NAT)
Agente de Mudança	- Ser precursora da mudança e puxar a agenda das demais áreas (NAT) - Tornar-se uma área exemplo de atuação voltada para a sustentabilidade (CPFL) - Tornar seus profissionais educadores pelo exemplo individual (CPFL)
Defensor do Funcionário	- Cuidado e responsabilidade com os empregados – como principal <i>stakeholder</i> (AMA)
Especialista Administrativo	- Disponibilização de infraestrutura, levantamento e registro de dados. (EURO)

FONTE: Elaborado pela autora.

Nesse caso, segundo os papéis propostos por Ulrich (1998; 2000), ao que parece, Natura e Promon aproximam a função da área do que o autor define como parceira estratégica, enquanto, para a CPFL, a área de recursos humanos desempenha prioritariamente um papel de agente de mudança. Já para a Amanco e Europa, percebe-se uma convergência para os papéis de defensor do funcionário e especialista administrativo, respectivamente. Contudo essas classificações não devem ser compreendidas como absolutas, visto que os próprios relatos, por vezes, expandem o papel de RH para outras contribuições.

A discussão a respeito da sustentabilidade está centrada nos especialistas do tema, que dão direcionamento e contam com a parceria da gestão de pessoas para uma mudança estratégica rumo à sustentabilidade. Diante dos casos estudados, entende-se que a área de gestão de pessoas é *relevante e parceira* na condução desse movimento organizacional.

A pesquisa empírica permitiu perceber que a atuação estratégica e de agente de mudanças nas organizações de gestão de pessoas poderá depender do estágio de maturidade da sustentabilidade nessas empresas, comentado por Senge *et al* (2009).

- **A Integração da Sustentabilidade na Estratégia, nas Políticas e nas Práticas da Área de Gestão de Pessoas**

Como visto na literatura, uma atuação estratégica de gestão de pessoas envolve a integração de sua estratégia, políticas e práticas aos objetivos do negócio e aos fatores do contexto externo (MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2005). Nesta seção, os componentes do sistema de gestão de recursos humanos foram analisados e a pesquisa permitiu reconhecer a maneira pela qual essas empresas têm adaptado seu sistema de gestão de pessoas em busca de um alinhamento à diretriz organizacional de sustentabilidade.

Atendendo a um dos principais objetivos deste estudo, as evidências permitem uma análise das mudanças realizadas por este grupo de empresas. O Quadro 50 demonstra os processos de gestão de pessoas que sofreram mudanças nas organizações estudadas e que serão discutidos em seguida.

Quadro 50 - A Integração da Sustentabilidade nas Políticas e Práticas de RH: Casos Estudados

Empresa	Políticas e práticas adaptadas
Natura	Atração, integração de novos empregados, engajamento, aproveitamento interno, treinamento e desenvolvimento, processo de gerenciamento de desempenho (PGD, contratação de <i>performance</i> , avaliação de desempenho e 360° com <i>stakeholders</i>), remuneração, benefícios e sucessão
CPFL Energia	Competências Individuais, Atributos da Liderança, Universidade Corporativa e Política de Diversidade
Promon	Remuneração, avaliação de desempenho, seleção e pesquisa de práticas
Europa	Educação para Sustentabilidade, Remuneração Variável, Diversidade e Inclusão, Pesquisa de Engajamento e Desafio Ideias Sustentáveis
Amanco	Alinhamento das políticas de remuneração e benefícios, capacitação, comunicação interna, diversidade, aproveitamento interno, metas de desempenho e remuneração variável

FONTE: Elaborado pela autora.

Segundo as evidências e relatos coletados, constata-se que a gestão de pessoas adaptou-se à diretriz de sustentabilidade em todos os casos, embora isso não ocorra de maneira uniforme nas organizações estudadas. As empresas, cada uma a sua maneira, realizaram mudanças em seu sistema de recursos humanos e, por isso, vale destacar aqui as políticas e práticas mais recorrentes nesse grupo.

A Natura apresenta mudanças em um maior número de políticas e práticas e, ao longo dos relatos, demonstrou frentes de trabalho específicas para essas mudanças em RH. Na CPFL Energia, as mudanças estão pautadas principalmente nas competências individuais, orientadas para a nova estratégia do negócio. A Promon também apoia suas adaptações voltadas para a sustentabilidade em suas competências, utilizadas, por exemplo, nos processos de seleção e avaliação. Já na Europa e na Amanco, as mudanças, entre outras, incidiram sobre os programas de treinamento e remuneração variável.

Para análise detalhada das mudanças constatadas, optou-se por uma organização em subtópicos que permitirá reconhecer suas diferentes dimensões. Serão analisadas em cinco etapas: (a) estratégia e planejamento de RH; (b) atração, recrutamento e seleção; (c) avaliação, treinamento, carreira e sucessão, (d) remuneração, benefícios e clima organizacional; (e) outros processos de RH: diversidade e comunicação interna.

- **Estratégia e Planejamento de RH**

A estratégia de recursos humanos e o planejamento da área baseado nas competências organizacionais foram pontos de observação desta pesquisa. O Quadro 51 apresenta as evidências desses elementos nos casos estudados.

Quadro 51 - Estratégia e Planejamento de RH Integrados à Sustentabilidade

Empresa	Estratégia de RH	Planejamento de RH (Competências)
Natura	Não relatado.	A adoção de competências foi relatada por um interlocutor (NAT 1 RH), mas não apontada pelos demais entrevistados. Não se teve acesso às descrições.
CPFL Energia	Não relatado.	- Competência individual relacionada à sustentabilidade: “compromisso com a sustentabilidade” - Atributos de liderança ligados às competências relatam comportamentos esperados para os líderes: “líder sustentável”
Promon	Metas da área relacionadas a projetos sociais, voluntariado e participação em grupos de <i>benchmarking</i> .	- Competência comportamental relacionada à sustentabilidade: “compreensão social e ambiental”
Europa	Não relatado.	Não relatado.
Amanco	Não relatado.	Não relatado.

FONTE: Elaborado pela autora.

Como destaca Albuquerque (2002), as organizações mais estruturadas definem uma estratégia formal de Recursos Humanos, que dá alinhamento e coerência aos demais componentes do sistema de gestão. Entretanto, nos casos estudados, não se constataram estratégias explícitas para a gestão de RH. Elas não foram relatadas pelos entrevistados, quando questionados, e não apareciam nos documentos internos consultados. O entrevistado de uma das empresas, inclusive, considerou essa informação sigilosa, motivo pelo qual se recusou a divulgá-la para os fins desta pesquisa. Assim, quanto a uma estratégia específica de RH, pode-se destacar apenas o caso da Promon, que define os objetivos da área e neles inclui aspectos referentes à perspectiva estratégica de Sociedade e Meio Ambiente, os quais se relacionam a projetos sociais, ações de voluntariado e participação em grupos de *benchmarking*.

Duas das cinco organizações pesquisadas, Promon e CPFL, conferiram grande importância a seu sistema de competências para a institucionalização da sustentabilidade em gestão de pessoas. Os modelos de competências são instrumentos importantes para o planejamento de RH uma vez que orientam as demais práticas de gestão, particularmente os processos de avaliação e promoção. Pode-se destacar, neste aspecto, o caso da CPFL, em que as competências individuais – com origem nas competências organizacionais – trazem aspectos

relacionados à sustentabilidade e orientam as políticas de recrutamento, treinamento, desenvolvimento e gestão de desempenho. Com base nessas competências, há também a descrição dos atributos da liderança, que são comportamentos esperados dos gestores da organização.

A Promon também relata a definição de competências individuais. Contudo a descrição das competências na empresa está relacionada aos comportamentos esperados de seus profissionais. Esses comportamentos também orientam outros elementos do sistema de recursos humanos, como o recrutamento e a avaliação.

Nesse sentido, principalmente no caso da CPFL, o alinhamento das competências individuais às organizacionais e à estratégia pode possibilitar uma coerência entre as políticas de gestão de pessoas e a sustentabilidade. Essas políticas serão conhecidas adiante.

- **Atração, Recrutamento, Seleção e Integração de Novos Empregados**

As políticas e as práticas de atração, recrutamento, seleção e integração de novos empregados foram pontos considerados relevantes pelas empresas na integração entre sustentabilidade e gestão de pessoas. O Quadro 52 apresenta as evidências desses elementos nos casos estudados.

Quadro 52 – Políticas e Práticas de Atração, Recrutamento, Seleção e Integração de Novos Empregados: Relação com a Sustentabilidade

Empresa	Atração, Recrutamento e Seleção	Integração de Novos Empregados
Natura	- Incentivo dos candidatos para reflexão sobre carreira e vida pessoal, e busca de identificação dos profissionais com base nos valores (política) - Inventário de Reflexão (prática) - Engajamento /retenção por meio da identificação de valores e objetivos em comum entre empregado e empresa (política)	Treinamento sobre sustentabilidade e conceitos correlacionados (prática)
CPFL Energia	- Competência individual “compromisso com a sustentabilidade” orientadora do processo (política)	Trilha de Formação: sustentabilidade contemplada em treinamentos sobre direcionadores e competências estratégicas (prática)
Promon	- Competência individual “compreensão social e ambiental” orientadora do processo (política)	Não relatado
Europa	Não relatado	Treinamento sobre conceitos correlacionados à sustentabilidade (prática)
Amanco	Não relatado	Não relatado

FONTE: Elaborado pela autora.

Inicialmente, como já comentado, vê-se que CPFL e Promon orientam seu recrutamento e seleção de acordo com as competências individuais descritas. Essas competências tornam-se direcionadores na busca por novos profissionais. Já a Natura adota uma política de atração que privilegia a reflexão do candidato sobre carreira e vida pessoal e busca por um profissional que se conecte com a organização por meio de seus valores. Para isso, uma prática adotada é o Inventário de Reflexão, que possibilita que a empresa conheça, com mais profundidade, a história de vida e as expectativas dos candidatos.

Ainda no caso Natura, a empresa adota uma política denominada Engajamento, que pode também ser chamada de política de retenção. Baseando-se na importância dos valores, a organização realiza encontros, em que busca estimular a relação entre empresa e empregado por meio da identificação de valores em comum. As práticas ligadas a essa política são reuniões para autoconhecimento e reflexão. Considerando o desenvolvimento sustentável um dos valores da empresa, essa política de engajamento parece indicar uma inovação nos elementos de gestão de pessoas rumo à sustentabilidade. Já as iniciativas voltadas para a integração de novos empregados constatadas na Natura, CPFL e Europa convergem a treinamentos ligados ao conceito de sustentabilidade e a outros assuntos correlacionados.

É possível constatar nos casos estudados que ocorrem mudanças nas políticas e práticas de atração, recrutamento, seleção e integração de novos empregados a fim de torná-las mais coerentes com a estratégia de sustentabilidade. Nesse sentido, destacam-se as competências individuais como orientadoras dos processos de seleção e recrutamento e os treinamentos relacionados à sustentabilidade na semana de integração.

- **Avaliação, Treinamento, Carreira e Sucessão**

As políticas e práticas de avaliação, treinamento, carreira e sucessão foram analisadas nesta pesquisa empírica. O Quadro 53 apresenta as evidências desses elementos nos casos estudados.

Quadro 53 - Políticas e Práticas de Avaliação, Treinamento, Carreira e Sucessão: Integração com a Sustentabilidade

Empresa	Avaliação	Treinamento	Carreira e Sucessão
Natura	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação da aderência à essência da empresa (prática) - Estímulo à reflexão sobre os propósitos individuais de carreira e vida pessoal no Programa de Desenvolvimento Individual (prática) - Envolvimento de <i>stakeholders</i> externos à organização em uma Avaliação 360° (prática) 	<ul style="list-style-type: none"> - Inserção do conceito de sustentabilidade nas ações de educação da empresa (política) 	<ul style="list-style-type: none"> - Prioridade para promoção dos colaboradores ante a contratação externa (política) - Monitoramento da política e estabelecimento de um comitê que acompanha processos que demandam contratação externa (prática) - Prioridade das expectativas individuais no mapeamento sucessório (política) - Prioridade a profissionais enquadrados no “L invertido” da Matriz de Desempenho para ações de desenvolvimento (prática)
CPFL Energia	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de Desempenho atrelada à competência de sustentabilidade (política) 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento atrelado às competências individuais (política) - Cursos relacionados ao meio ambiente e inovação (prática) 	Não relatado
Promon	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação dos comportamentos relacionados à sustentabilidade (prática) 	Não relatado	Não relatado
Europa	Não relatado	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamentos para a formação do caráter dos empregados (política) - Módulos relacionados a diversidade, ética e voluntariado (prática) 	Não relatado
Amanco	Não relatado	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamentos sobre cadeia de valor (prática) 	<ul style="list-style-type: none"> - Prioridade para promoção dos colaboradores ante a contratação externa (política)

FONTE: Elaborado pela autora.

Ao analisar o Quadro 53, constata-se que as práticas de treinamento e capacitação são aquelas que mais apoiam a estratégia de sustentabilidade em recursos humanos. Elas foram identificadas em quatro das cinco organizações pesquisadas.

A avaliação de desempenho é um elemento do sistema de RH que sofreu adaptações diante da estratégia de sustentabilidade em três das cinco organizações pesquisadas. Na CPFL, a avaliação encontra-se vinculada ao sistema de gestão de pessoas, baseado em competências, como já citado. Para a Promon, as competências, que se aproximam de comportamentos desejados, também se tornam base para avaliação dos empregados. Já a Natura apresentou uma prática de avaliação diferenciada: uma análise da aderência às dimensões desejadas de comportamento, entre as quais se inclui a sustentabilidade.

Em relação à carreira, Natura e Amanco adotam uma política de aproveitamento interno que valoriza os colaboradores e, no caso da Natura, é amparada por uma prática sistemática de monitoramento e comitês internos.

A preocupação em introduzir elementos de sustentabilidade nos processos de sucessão apareceu apenas nos relatos da Natura. Nesta empresa, a partir da avaliação de desempenho, destaca-se um grupo de empregados, que, além de atender às metas do negócio, demonstra um comportamento mais aderente ao desejado pela organização.

O envolvimento dos *stakeholders* externos à organização no processo de avaliação de desempenho é outra mudança importante identificada no caso Natura. Viu-se que a empresa realizou essa mudança na política e prática de gestão de pessoas com o intuito de tornar esses elementos mais coerentes com a estratégia do negócio.

Nos casos estudados, constata-se mudanças nas políticas e práticas relacionadas a avaliação, treinamento, carreira e sucessão. Dentre os elementos analisados, a avaliação de comportamentos, os treinamentos e a valorização dos empregados para crescimento dentro da empresa foram as principais políticas e práticas alinhadas à diretriz de sustentabilidade dessas organizações.

- **Remuneração, Benefícios e Clima Organizacional**

Políticas e práticas de remuneração, benefícios e clima organizacional analisados neste estudo são evidenciados no Quadro 54.

Quadro 54 - Políticas e Práticas de Remuneração, Benefícios e Clima Organizacional: Integração com a Sustentabilidade

Empresa	Remuneração	Benefícios	Clima Organizacional
Natura	- Arelada às metas financeiras, sociais e ambientais (política)	- Metodologias atreladas ao <i>triple bottom line</i> (política) - Cartão combustível para reembolso de etanol, fretados a biodiesel e uso de sacolas de tecidos em loja (prática)	Não relatado
CPFL Energia	Não relatado	Não relatado	Não relatado
Promon	- Deve ser igualitária e participativa (política)	Não relatado	- Inclusão de variáveis socioambientais na pesquisa (prática)

Continua...

Continuação “Quadro 54”.

Europa	- Baseada no percentual de venda de produtos verdes (política)	Não relatado	- Inclusão de variáveis socioambientais na pesquisa (prática)
Amanco	- Atrelada às metas financeiras, sociais e ambientais (prática)	Não relatado	Não relatado

FONTE: Elaborado pela autora.

A remuneração variável sofreu mudanças para sua integração à sustentabilidade em três das cinco organizações estudadas. No caso da Natura, a intenção foi de que os objetivos estratégicos da companhia permeiem as metas de equipe e individuais. Já no relato da Amanco, variáveis econômicas, ambientais e sociais foram atreladas diretamente às metas individuais.

Outra adaptação refere-se aos benefícios concedidos aos empregados. Eles também passaram por alterações no caso Natura. A empresa orienta-se pela diretriz metodológica de criação dos benefícios baseados no triplo resultado. Na prática, isso significa incentivar o uso de etanol no transporte dos empregados e distribuir sacolas de tecido. Outra prática constatada refere-se à pesquisa de clima organizacional. Promon e Europa, nesse caso, adotam variáveis de pesquisa relacionadas à sustentabilidade a fim de que se identifiquem as percepções dos empregados sobre assuntos correlacionados ao conceito.

Foi possível constatar, portanto, mudanças nas políticas e práticas relacionadas a remuneração, benefícios e clima organizacional. Dentre os casos estudados, esses elementos do sistema de gestão de pessoas apresentam intenção de alinhamento à diretriz de sustentabilidade.

- **Outros Processos de RH: Diversidade e Comunicação Interna**

Outras práticas inerentes ao Modelo de Gestão de Pessoas, mas não necessariamente à área de RH, surgiram como correlatas, apoiadoras ou consequentes às ações de sustentabilidade e serão abordadas neste tópico.

Quadro 55 - Políticas e Práticas de Diversidade e Comunicação Interna: Integração com a Sustentabilidade

Empresa	Diversidade	Comunicação Interna
Natura	Não relatado	Não relatado
CPFL Energia	- Promoção social e das pessoas e prioridade de seleção com base em potencial e não em perfil - Realização de palestras, conversas em grupo, alinhamento com parceiros externos de recrutamento	Não relatado
Promon	Não relatado	Não relatado
Europa	- Criação de uma cultura inclusiva, diversidade entre liderança e valorização da competência individual por meio das políticas de RH	- Programa de incentivo às ideias de processos e atividades sustentáveis
Amanco	- Campanhas internas e incentivo ao preenchimento de cotas	- Criação e veiculação de peças que incentivam reflexão sobre assuntos correlacionados à sustentabilidade

FONTE: Elaborado pela autora.

Diversidade e comunicação interna foram elementos do modelo de gestão de pessoas reconhecidos na pesquisa empírica a partir dos casos. Os entrevistados da Amanco, Europa e CPFL destacaram a diversidade como política integrada à estratégia de sustentabilidade. Nesses casos, os relatos focaram a inclusão da pessoa com deficiência e apontaram uma preocupação em integrá-la ao ambiente organizacional. Já em relação à comunicação interna, esta foi uma prática enfatizada pela Amanco, que a relaciona, inclusive, com o papel da área de gestão de pessoas de reforçar a compreensão do conceito de sustentabilidade.

Dentre os casos estudados, foi possível constatar adaptações nas práticas relacionadas à comunicação interna e à integração da política de diversidade.

Diante desses relatos, percebe-se que as organizações estudadas estão realizando mudanças significativas na gestão de pessoas, entretanto a forma como isso acontece varia de organização para organização.

6.4 Modelo de Referência: Integração da Sustentabilidade aos Sistemas de Gestão de Pessoas

Este estudo não se pretende normativo, pois adota uma perspectiva contingencial quanto à gestão estratégica de pessoas que não admite recomendações universais para toda e qualquer organização nesta área. Acredita-se, porém, que os resultados dos estudos de caso podem contribuir para a teoria e a prática profissional se organizados em um modelo de referência.

Esse modelo sintetiza as formas pelas quais as empresas estudadas integram seu sistema de gestão de pessoas à estratégia de sustentabilidade

Para elaboração dessa estrutura de referência, é preciso constatar primeiramente que os aspectos evidenciados pela revisão bibliográfica sobre o tema deste estudo foram confirmados. Nos casos estudados aparecem, em maior ou menor grau, intervenções decorrentes da estratégia de sustentabilidade nas dimensões: papel dos líderes, papel da área de RH, disseminação de valores e mudanças nas políticas e práticas de gestão de pessoas. Assim, propõe-se que as dimensões de uma estrutura de referência para a relação entre RH e estratégia de sustentabilidade poderiam ser sintetizadas na Figura 18.

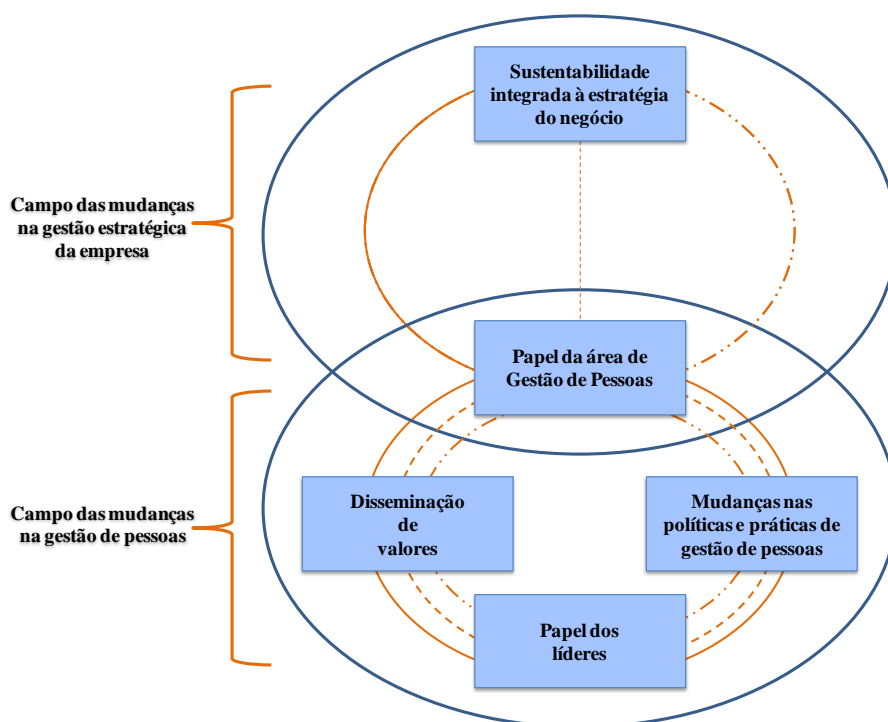


Figura 18 - Modelo de Referência: Integração entre a Sustentabilidade e a Gestão de Pessoas

FONTE: Elaborado pela autora.

A estrutura de referência proposta apresenta inicialmente duas dimensões que se inter-relacionam. A primeira refere-se ao campo das mudanças na gestão estratégica das organizações e a segunda, ao campo das mudanças em gestão de pessoas. Numa área de intersecção entre esses dois campos, está o papel de agente de mudança estratégico que RH pode desempenhar nesse processo. Pelos casos estudados, percebeu-se que a ligação entre os dois campos pode ser significativa ou não, o que também busca ser demonstrando pela figura.

No campo das mudanças da gestão de pessoas, ocorrem alterações e adaptações nas quatro dimensões constatadas na literatura e citadas anteriormente. A presente pesquisa foi capaz de captar o caráter dessas mudanças em cada uma dessas dimensões, como se observa na Figura 19.

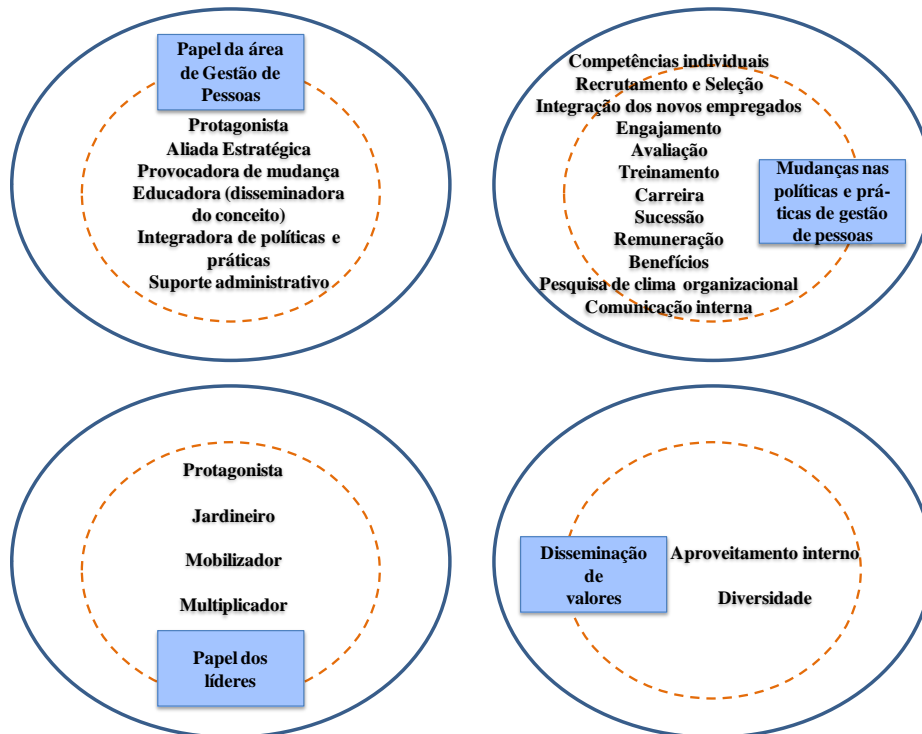


Figura 19 – Modelo de Referência: As Quatro Dimensões de Atuação da Gestão de Pessoas Rumo à Sustentabilidade

FONTE: Elaborado pela autora.

Pode-se observar que nos casos estudados aparecem diferentes papéis para a área de gestão de pessoas. Destacam-se aqui papéis relacionados ao protagonismo, aliança estratégica, provocador de mudança, educadora, integradora de políticas e práticas e o suporte administrativo. Estas parecem ser as relevantes funções da área quando propõe integrar-se à sustentabilidade.

Para os líderes, foi possível reconhecer também o papel de protagonismo. Contudo, espera-se que sejam multiplicadores, mobilizadores e que semeiem e cultivem novas ideias, como a metáfora do jardineiro. Quanto à disseminação dos valores organizacionais, por meio do sistema de recursos humanos, foi possível destacar as políticas de diversidade e aproveitamento interno. Já em relação às mudanças nas políticas e práticas de gestão de

pessoas, a Figura 20 apresenta com mais detalhes as maneiras como essas adaptações podem ocorrer.

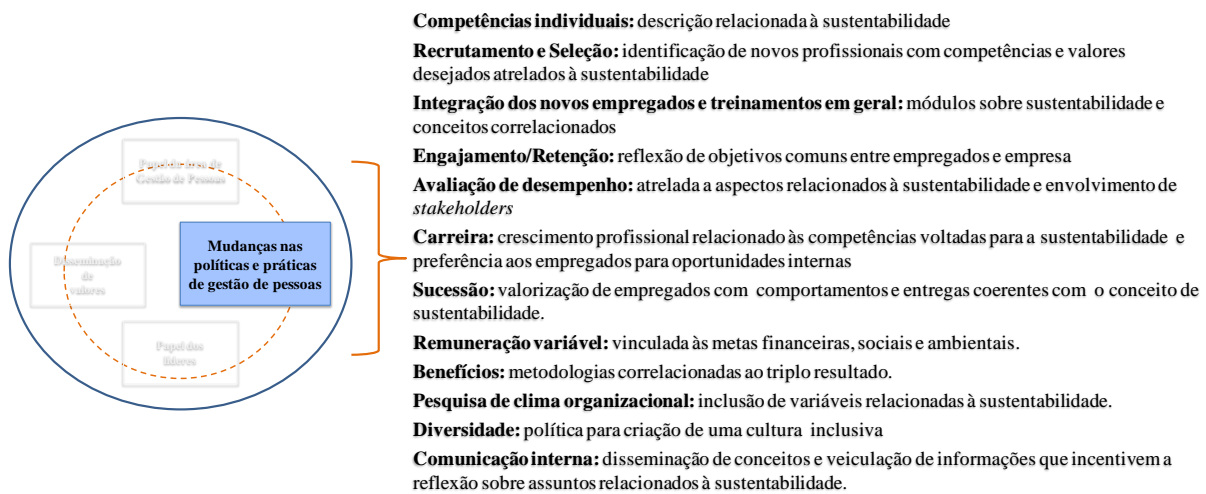


Figura 20 - Modelo de Referência: Mudanças nas Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas Integradas à Sustentabilidade

FONTE: Elaborado pela autora.

A gestão de pessoas encontra em suas políticas e práticas maneiras de adaptar-se e propagar o objetivo estratégico. Neste modelo, podem-se observar mudanças na forma de: selecionar e recrutar candidatos, treinar os novos empregados, oportunizar o desenvolvimento na carreira, engajar os colaboradores, descrever as competências individuais, rever as peças da comunicação interna, avaliar desempenho e sucessão, pesquisar o clima interno, remunerar e oferecer benefícios baseando-se no triplo resultado.

Como comentado, não se trata de uma proposta normativa. Além disso, a incorporação da sustentabilidade, como visto na literatura e referendada por esta pesquisa, se dá por diferentes motivos e maneiras. Trata-se de uma trajetória de incorporação de um conceito que, pouco a pouco, tem sido considerado na gestão organizacional. Com suas ressalvas, esses modelos de referência, construídos com base na experiência de cinco empresas localizadas no Brasil, buscam possibilitar uma contribuição tanto prática quanto teórica no que diz respeito à gestão de pessoas e sustentabilidade.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O dilema do crescimento diante de uma economia baseada no consumo e os constantes questionamentos sociais em relação ao futuro da sociedade, o papel das empresas e dos indivíduos são fatores que determinam o movimento pelo desenvolvimento sustentável. O crescimento da discussão sobre o conceito impulsiona as organizações, grandes agentes da economia, a refletirem sobre suas políticas e práticas de gestão e a questionarem-na. Trata-se de um movimento em crescimento e, ainda, não totalmente institucionalizado na sociedade e nas organizações privadas.

O referencial teórico deste estudo permitiu compreender o movimento do desenvolvimento sustentável no contexto social e seus impactos no âmbito das organizações. A sustentabilidade mostrou-se como um fator contingencial que passou a ser integrado à estratégia de parte das empresas. Segundo a literatura consultada, essa conexão tem impactos no sistema de recursos humanos, uma vez que a gestão de pessoas deve exercer um papel de agente de mudança e de parceira estratégica diante das transformações organizacionais.

Como contribuição para abordagem dessa temática, este estudo propôs-se verificar **em que medida a gestão de pessoas tem incorporado mudanças significativas em virtude de a empresa adotar uma estratégia de negócios que prioriza a sustentabilidade.**

Os resultados desta pesquisa permitem responder positivamente à questão proposta, concluindo que ocorreram alterações nas políticas e práticas de RH das empresas estudadas. Em todas as empresas, perceberam-se evidências dessas mudanças, contudo constatou-se também que a integração entre sustentabilidade e RH não ocorreu de maneira homogênea entre os casos estudados. Cada organização promove essa transição a sua forma dependendo de seu histórico, sua cultura e seus objetivos de negócio.

Os objetivos específicos desta dissertação buscaram suportar a proposta geral de pesquisa. Para isso, eles abordaram a maneira pela qual a sustentabilidade foi integrada à estratégia geral das empresas, o papel de gestão de pessoas nessa estratégia e as mudanças realizadas em seu sistema de recursos humanos.

Quanto ao primeiro objetivo específico, tratou-se de compreender o processo de integração da sustentabilidade na estratégia das empresas estudadas. Para concretizá-lo, procedeu-se a uma análise dos elementos estratégicos. Concluiu-se que, quando não descritos em sua visão, missão e valores, a empresa buscou vincular o conceito em importantes programas, no processo fabril, nos relatórios e/ou *websites*. De maneira geral, constataram-se três motivos para a integração do conceito às organizações estudadas: cultura e intenção dos fundadores, oportunidade de mercado e força dos *stakeholders*.

Ainda em relação à integração da sustentabilidade na estratégia organizacional, percebeu-se a importância de esse conceito ter um significado específico para a empresa. A clareza desse conceito na estratégia contribuiu para que haja melhor compreensão sobre a forma como gestão de pessoas pode integrar-se a este movimento. Mesmo naquelas empresas em que se constatou motivo de integração semelhante, não há homogeneidade quanto ao significado conferido à sustentabilidade. Ao que parece, esse é um conceito adotado pelas organizações de maneira bem particular.

O segundo objetivo específico tinha a intenção de identificar o papel e a contribuição da área de gestão de pessoas para uma diretriz estratégica de sustentabilidade. Constatou-se que o papel desempenhado pela área percorre um caminho que vai desde o protagonismo até o suporte administrativo de iniciativas específicas de sustentabilidade. Em um dos casos, a pesquisa de campo identificou que os profissionais de RH não se veem como atores relevantes desse movimento. Por outro lado os interlocutores, que representavam a grande parte das organizações do estudo, afirmavam que a área de gestão de pessoas deveria ser uma parceira na condução dessa transformação organizacional.

Buscou-se constatar, no terceiro objetivo específico, as mudanças que ocorreram na estratégia, políticas e práticas de gestão de pessoas decorrentes de uma diretriz voltada para a sustentabilidade. É possível afirmar que todas as empresas pesquisadas realizaram algum tipo de mudança dessa natureza. Assim, entende-se que a gestão de pessoas dessas empresas, cada uma a sua maneira, incorporou a estratégia de sustentabilidade. A análise comparativa dos casos foi demonstrando que as organizações possuem maneiras particulares de lidar com o tema. Isto porque há indícios de que haja uma ordem lógica dos fatos bastante particular à

história de cada organização: o motivo de integração da sustentabilidade, a maneira como a empresa interpreta o conceito e a forma de incorporá-lo à estratégia que, por sua vez, influencia nas mudanças que ocorrerão nas políticas e práticas de RH. Constatou-se que há uma coerência interna entre esses aspectos, o que se torna um importante achado desta pesquisa.

No que se refere aos componentes internos do sistema de gestão de recursos humanos, percebe-se em primeiro lugar que não foi possível evidenciar estratégias específicas de recursos humanos. Apenas em uma das empresas, ela era devidamente formalizada e, ainda assim, não se percebeu uma relação direta entre os objetivos estratégicos de RH e a sustentabilidade.

Quanto às políticas e práticas, constataram-se mudanças decorrentes da diretriz estratégica pela sustentabilidade. As evidências não permitem compreender uma uniformidade dessas mudanças, pois observaram-se organizações que adotaram pequenas adaptações frente a outras que promoveram alterações significativas, concentrando grande parte dos esforços de gestão de pessoas nesse alinhamento.

Ao observar as empresas estudadas de maneira individualizada, não se constatou uma experiência de mudança consolidada. Contudo, com uma visão geral dos múltiplos casos, reconheceu-se que importantes políticas e práticas, quando correlacionadas à descrição de competências individuais, ou mesmo descrição de comportamentos desejados, podem provocar mudanças nos processos de seleção, treinamento, carreira, avaliação de desempenho, remuneração e sucessão. Nesse sentido, introduzir elementos relacionados à sustentabilidade nas competências individuais torna-se uma referência para orientação do comportamento dos empregados e pode gerar uma mudança sistêmica nos demais componentes do sistema de RH. Vale também destacar que as mudanças nas políticas e práticas de retenção, benefícios e gestão do clima interno mostraram-se importantes alternativas de alinhamento de recursos humanos à sustentabilidade, o que não foi citado pela literatura anteriormente analisada.

Percebeu-se que a integração da sustentabilidade às políticas e práticas de gestão de pessoas pode ser uma finalidade constante para o alinhamento estratégico da empresa, entretanto esse

processo pode intensificar-se ou arrefecer à medida que vão ocorrendo outros fatores intervenientes que modificam as prioridades de uma organização.

Poderia supor-se que o entendimento da sustentabilidade de forma domesticada minimizaria as mudanças nas políticas e práticas em gestão de pessoas ou o contrário, mas essa regularidade não foi encontrada. O que de fato se reconhece é que as mudanças parecem manter uma relação com o motivo de integração e o significado do conceito de sustentabilidade na estratégia de cada uma dessas empresas, apresentando, cada uma a sua maneira, uma coerência entre esses fatores.

Segundo Fischer (A. L, 2002), entende-se que o modelo de gestão de pessoas é a maneira pela qual a organização busca orientar o comportamento humano no ambiente de trabalho. Os casos estudados permitiram a observação de diferentes graus de consciência empresarial quanto à possibilidade estratégica de orientação dos comportamentos dos empregados por meio do sistema de recursos humanos. Por um lado, há empresas em que é possível perceber uma intenção deliberada de orientar a atuação humana a partir das mudanças realizadas nas políticas e práticas de RH. Por outro, algumas organizações parecem não compreender a gestão de pessoas com esse potencial, não têm o intuito de alinhar sua estratégia à sustentabilidade de forma sistêmica, ou mesmo não pretendem provocar profundas mudanças de comportamentos.

O último objetivo específico buscou identificar desafios e peculiaridades decorrentes da integração da gestão de pessoas à diretriz estratégica de sustentabilidade organizacional. Ao longo da pesquisa de campo, importantes descobertas foram feitas e são expostas a seguir.

Um dos principais desafios parece ser a formação dos líderes organizacionais. Esses profissionais foram reconhecidos como relevantes protagonistas, multiplicadores e mobilizadores da nova estratégia. A literatura utilizada já os reconhecia como importantes atores, mas não destacava o papel de recursos humanos na formação e capacitação desses profissionais. Já quanto à disseminação dos valores organizacionais por meio do sistema de recursos humanos, verificou-se que as políticas de diversidade e aproveitamento interno nos processos de sucessão são consideradas exemplos da intenção de alinhamento das empresas à estratégia de sustentabilidade.

Compreendendo o potencial do sistema de gestão de pessoas na orientação do comportamento humano no trabalho, os profissionais de recursos humanos precisarão lidar com uma possível divergência entre intenção empresarial e realidade vivida no dia a dia das organizações. O que poderá ocorrer quando as políticas de gestão de pessoas não estiverem alinhadas ao significado da sustentabilidade para aquela organização. Entende-se a necessidade de um respaldo institucional para efetivas mudanças no comportamento dos empregados.

Além disso, viu-se que questões legais referentes à relação empregado-empregador podem tornar-se um entrave às inovações da área de gestão de pessoas. A rigidez da legislação trabalhista não permitiu a extensão da avaliação de desempenho aos *stakeholders* externos de um dos casos estudados.

As experiências nacionais analisadas em conjunto possibilitaram a apresentação de um modelo de referência que sintetiza as formas pelas quais as empresas integram seu sistema de gestão de pessoas à estratégia de sustentabilidade. Não se trata de uma estrutura normativa, entretanto considera-se que esse modelo é uma das contribuições desta dissertação à teoria e à prática profissional.

Finalmente, este trabalho confirma as categorias teóricas evidenciadas pela revisão bibliográfica. As dimensões produzidas a partir dos autores estudados foram encontradas nos casos estudados. Assim, as principais mudanças que ocorrem em RH relacionam-se ao papel dos líderes rumo à sustentabilidade, ao papel da área na disseminação de valores voltados para a sustentabilidade, ao papel da área de gestão de pessoas e à integração da sustentabilidade na estratégia, políticas e práticas de gestão de pessoas.

Como limitação do trabalho, admite-se que o método do estudo de caso introduz uma restrição metodológica que relaciona as descobertas do estudo apenas ao grupo estudado, mas que permitiu compreender a maneira as organizações têm integrado a sustentabilidade à gestão de pessoas. Outras empresas, também consideradas como *benchmarking* em sustentabilidade, poderiam mostrar experiências relevantes da mudança do modelo de gestão de pessoas e ser campo para futuros estudos. Além disso, a pesquisa interpretativa e fenomenológica reconhece o envolvimento do investigador na interpretação dos dados. Com

isso, a condução da pesquisa de campo e análise por um único pesquisador nesta dissertação também se torna uma de suas limitações.

Como sugestão para futuras pesquisas, sugere-se que outros estudos venham a testar o modelo de referência proposto a fim de identificar em uma maior amostra a integração do RH com a diretriz de sustentabilidade. Por fim, a presente pesquisa analisou o sistema de gestão de pessoas sob o ponto de vista das próprias organizações e, nesse sentido, esta limitação metodológica apresenta-se também como uma recomendação para futuros estudos, com vistas a depreender pela ótica dos empregados o que, de fato, orienta seus comportamentos nas organizações que caminham rumo à sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. O discurso ambientalista continuará precário enquanto não desenvolver uma compreensão mais refinada sobre o que é o mercado. *In*: ARNT, R. **O que os economistas pensam sobre a sustentabilidade**. São Paulo: 34, 2010. p. 265-281.

A “EUROPA” E A SUSTENTABILIDADE. 1 vídeo (3min53seg). Acesso em: 24 maio 2011.

_____. Acesso em: 24 maio 2011.

ALBUQUERQUE, L. **O papel estratégico de recursos humanos**. 1987. Tese (Livredocência em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

_____. G. A gestão estratégica de pessoas. *In*: FLEURY, M. T. L (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 35-50.

ALVES, R. **Filosofia da ciência**: Introdução ao jogo e as suas regras. São Paulo: Loyola, 2000.

AMANCO. Disponível em: <<http://www.amanco.com.br/>>. Acesso em: 02 maio 2011.

AMORIM, L. Quem será o próximo? **Exame**. São Paulo: Abril, ed. 995, 29/6/2011.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

ARGENTI, J. *Stakeholders: the case against*. **Long Range Planning**. v. 30, n. 3, p. 442-445, 1997.

BARBIERI, J. C. *et al.* Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **Revista de Administração de Empresas**. v. 50, n. 2, p. 146-154, 2010.

BARDIN, L. **A análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARRETO, L. M. T. S. *et al.* Gestão de pessoas: projetando desafios e tendências para 2015. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – ENEO, 6., 2010, Florianópolis. **Anais...** Santa Catarina: ANPAD, 2010.

BOUDREAU, J. W.; RAMSTAD, P. M. *Talentship, talent segmentation, and sustainability: a new HR decision science paradigm for a new strategy definition*. **Human Resource Management**. v. 44, n. 2, p. 129-136, 2005.

BOXALL, P.; PURCELL, J. **Strategy and human resource management: management, work and organisations**. 2nd ed. New York: Palgrave Macmillan, 2008.

BRANDÃO, I. L. **Para chegares ao que não sabes**: história de uma organização brasileira. São Paulo: Promon, 2010.

CAMPANHA INTERNA PCDs. Documento interno: Amanco. Recebido em: 27 jul. 2011.

CAMPANHA DIA MUNDIAL DA ÁGUA. Documento interno: Amanco. Recebido em: 27 jul. 2011.

CAMPBELL, A. *Stakeholders: the case in favour*. **Long Range Planning**. v. 30, n. 3, p. 446-449, 1997.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. **Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo**. Tradução Cristina Yamaganmi. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade. **Revista da Administração da Universidade de São Paulo**. São Paulo, v. 43, n. 4, p. 289-300, 2008.

CÓDIGO DE ÉTICA CPFL. Disponível em: <<http://www.cpfl.com.br/>>. Acesso em: 03 maio 2011.

COLBERT, B. A.; KURUCZ, E. C. *Three conceptions of triple bottom line business sustainability and the role for HRM*. **Human Resource Planning**. v. 30, n. 1, p. 21-29, 2007.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO – CMMAD. **Nosso futuro comum**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1991.

COMPETÊNCIAS. Documento interno: Promon. Recebido em: 02 set. 2011.

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS. Documento interno: CPFL Energia. Recebido em: 01 jul. 2011.

CONGRESSO INTERNACIONAL SOBRE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, 3., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: CEBDS, 4 a 6 ago. 2009.

CPFL ENERGIA. Disponível em: <<http://www.cpfl.com.br/>>. Acesso em: 03 maio 2011.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DECLARAÇÕES MEXICHEM. Documento interno: Amanco. Recebido em: 27 jul. 2011.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introduction: entering the field of qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Org.). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1994. p. 1-17.

DOPPELT, B. **Leading change toward sustainability: a change management guide for business, government and civil society**. 2nd ed. Sheffield, UK: Greenleaf, 2010.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Pesquisa gerencial em administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas interna e trabalhos em consultoria**. São Paulo: Pioneira, 1999.

EHNERT, I. *Sustainability and human resource management: reasoning and applications on corporate websites*. **European Journal of International Management**. v. 3, n. 4, p. 419-438, 2009.

EISENHARDT, K. M. *Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic*. **Academy of Management Review**. v. 16, n. 3, p. 620-627, 1991.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.

ESTEVEES, S. A. P. **Verdades portáteis**: dilemas, desafios conceituais e limites da sustentabilidade no plano organizacional. 2009. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.

“EUROPA”. Acesso em: 04 maio 2011.

FABER, N.; JORNA, R.; ENGELEN, J. V. *The sustainability of “sustainability”: a study into the conceptual foundations of the notion of “sustainability”*. **Journal of Environmental Assessment Policy and Management**. [S.l.], v. 7, n. 1, p. 1-33, 2005.

FELICIANO, P. A. **Desenvolvimento da liderança**: desafios atuais e futuros: estudo de caso da Natura. 2010. Monografia (Conclusão de Curso) – MBA Executivo Internacional – Programa de Pós-graduação Lato Sensu, Fundação Instituto de Administração.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

_____. L. Um resgate conceitual histórico dos modelos de gestão de pessoas. *In*: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 11-34.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. *Trends of the human resources management model in Brazilian companies: a forecast according to opinion leaders from the area*. **International Journal of Human Resource Management**. v. 16, n. 7, p. 1211-1227, 2005.

FISCHER, R. M. Mudança e transformação organizacional. *In*: FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 147-164.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. *In*: FLEURY, M. T. L. *et al.* **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 13-27.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 27, n. 4, p. 5-15, 1992.

_____. Gestão de pessoas: os desafios de aproximar a teoria da prática e vice-versa. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. São Paulo, v. 33, n. 2, p. 90-94, 1998.

FREEMAN, R. E.; PHILLIPS, R. A. *Stakeholder theory: a libertarian defence*. **Business Ethics Quarterly**. v. 12, n. 3, p. 331-349, 2002.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. Rumo à sustentabilidade organizacional: uma sistematização sobre passado, o presente e o futuro da gestão de recursos humanos. *In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 2., 2009, Curitiba. Anais...* Paraná: ANPAD, 2009.

GERMAN Journal of Human Resource. *Call for papers: green human resource management.* Disponível em: <<http://www.zfp-personalforschung.de/de/index.php/Main/CfP>>. Acesso em: 17 set. 2010.

GIBBERT, M.; RUIGROK, W.; WICKI, B. *Research notes and commentaries: what passes as a rigorous case study?* **Strategic Management Journal**. n. 29, p. 1465-1474, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GLADWIN, T. N.; KENNELLY, J. J.; KRAUSE, T. S. *Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research.* **Academy of Management Review**. v. 20, n. 4, p. 874-907, 1995.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. *In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.* São Paulo: Saraiva, 2006. p. 89-112.

GODOI, C. K.; MATTOS, C. P. V. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. *In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.* São Paulo: Saraiva, 2006. p. 301-323.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995a.

_____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995b.

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

GUIA DE ORIENTAÇÃO DE VALOR PESSOAL. Documento interno: CPFL Energia. Recebido em: 01 jul. 2011.

GUIA DE ORIENTAÇÃO DE VALOR PESSOAL PARA GERENTES E DIRETORES. Documento interno: CPFL Energia. Recebido em: 01 jul. 2011.

GUIA DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO. Documento interno: Natura. Recebido em: 13 jun. 2011.

GUIA EXAME DE SUSTENTABILIDADE. São Paulo: Abril, ed. 8, n. 8, nov. 2007.

_____. São Paulo: Abril, ed. 9, n. 9, nov. 2008.

_____. São Paulo: Abril, ed. 10, n. 10, nov. 2009.

_____. São Paulo: Abril, ed. 11, n. 11, nov. 2010.

GUIA VOCÊ S/A-EXAME. As Melhores Empresas para Você Trabalhar. São Paulo, ed. 12, n. 12, set. 2008.

_____. As Melhores Empresas para Você Trabalhar. São Paulo, ed. 13, n. 13, set. 2009.

_____. As Melhores Empresas para Você Trabalhar. São Paulo, ed. 14, n. 14, set. 2010.

_____. As Melhores Empresas para Você Trabalhar. São Paulo, ed. 15, n. 15, set. 2011.

HARDY, C.; HARLEY, B.; PHILLIPS, N. *Discourse analysis and content analysis: two solitudes? Qualitative Methods*. v. 2, n. 1, p. 19-22, 2004.

HARMON, J.; FAIRFIELD, K. D.; WIRTEBERG, J. *Missing an opportunity: HR leadership and sustainability. People and Strategy*. New York, v. 33, n. 1, p. 16-21, 2010.

HART, S. L. **O capitalismo na encruzilhada**: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HUMAN Resource Management. *Call for papers: HRM's role in sustainability: systems, strategies and practices*. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1002/%28ISSN%291099-050X>>. Acesso em: 16 set. 2010.

INFORMAÇÕES DA PESQUISA DE CLIMA. Documento interno: Promon. Recebido em: 02 set. 2011.

INVENTÁRIO DE REFLEXÃO. Documento interno: Natura. Recebido em: 20 jul. 2011.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. Desenvolvimento de produtos sustentáveis: o papel da gestão de pessoas. **Revista de Administração Pública**. v. 41, n. 2, p. 283-307, 2007.

_____. *The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. The International Journal of Human Resource Management*. [S.l.], v. 19, n. 12, p. 2133-2154, 2008.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. A importância dos fatores humanos no desenvolvimento de produtos com elevado desempenho ambiental: estudo de casos. **Revista de Administração Mackenzie**. v. 10, n. 4, jul./ago. 2009.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A.; NAGANO, M. S. Análise do relacionamento entre estágios evolutivos da gestão ambiental e dimensões de recursos humanos: estado da arte e *survey* em empresas brasileiras. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 342-364, 2009.

LACOMBE, B. M. B. **Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas e a relação com o desempenho organizacional**: um estudo com as maiores empresas brasileiras.

2005. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **Revista de Administração de Empresas**. v. 48, n. 1, p. 25-35, jan/mar. 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LAVILLE, E. **A empresa verde**. São Paulo: Õte, 2009.

LEGG, K. **Human resources, realities and rhetorics**. London: Palgrave, 2005.

LENGNICK-HALL, M. L. *et al.* **Strategic human resource management: the evolution of the field**. **Human Resource Management Review**. v. 19, n. 2, p. 64-85, 2009.

LEPAK, D. P.; SHAW, J. D. *Strategic HRM in North America: looking to the future*. **The International Journal of Human Resource Management**. v. 19, n. 8, p. 1486-1499, Aug. 2008.

MANAGEMENT Revue. *Call for papers: Sustainability and human resource management*. Disponível em: <<http://www.management-revue.org/papers.php>>. Acesso em: 12 set. 2010.

MARIAPPANADAR, S. *Sustainable human resource strategy: the sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment*. **International Journal of Social Economics**. v. 30, n. 7/8, p. 906-923, 2003.

MÁRQUEZ, P.; REFICCO, E.; BERGER, G. *A Fresh look at markets and the poor*. In: MÁRQUEZ, P.; REFICCO, E.; BERGER, G. **Socially inclusive business: engaging the poor through market initiatives in Iberoamerica**. Boston: Harvard University, 2010.

MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. *Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspective*. **The International Journal of Human Resource Management**. [S.l.], v. 16, n. 5, p. 633-659, 2005.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MATTOS, P. L. C. L. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 347-373.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. *Designing strategic human resource systems*. **Organizational Dynamics**. v. 13, n. 1, p. 36-52, 1984.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOHRMAN, S. A.; MOHRMAN JR., A. M. Mudanças organizacionais e aprendizado. *In*: GALBRAITH, J. R.; LAWLER III & Associados. **Organizando para competir no futuro**: estratégia para gerenciar o futuro das organizações. Tradução James F. Sunderland Cook. São Paulo: Makron Books, 1995.

NATURA. Disponível em: < <http://www.natura.net/>>. Acesso em: 05 maio 2011.

NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M. R. *Why sustainability is now the key driver of innovation*. **Harvard Business Review**. Boston, v. 87, n. 9, p. 56-64, Sept. 2009.

NORMAN, W.; MacDONALD, C. *Getting to the bottom of "triple bottom line"*. **Business Ethics Quarterly**. v. 14, n. 2, p. 243-262, 2003.

OLIVEIRA, M. A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas**: como agem as empresas e seus gestores. São Paulo: Saraiva, 2010.

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

OLIVEIRA, O. J.; PINHEIRO, C. R. M. S. Implantação de sistemas de gestão ambiental ISO 14001: uma contribuição da área de gestão de pessoas. **Gestão da Produção**. v. 17, n. 1, p. 51-61, 2010.

ORGANOGRAMA RH. Documento interno: Amanco. Recebido em: 27 jul. 2011.

PERFIL DE COMPETÊNCIAS - 2009. Documento interno: CPFL Energia. Recebido em: 01 jul. 2011.

PFEFFER, J. *Seven practices of successful organizations*. **California Management Review**. v. 40, n. 2, p. 96-124, Winter 1998.

PIRES, F. M.; RIBEIRO, C. M. Como as práticas de gestão de pessoas estão alinhadas à sustentabilidade nas melhores empresas para você trabalhar. *In*: XIII SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD, 13., 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2010.

POLÍTICA DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO "EUROPA". Acesso em: 24 maio 2011.

POSIÇÃO DO RH EUROPA. Documento interno: Europa. Recebido em: 20 jul. 2011.

PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide**: como erradicar a pobreza com o lucro. São Paulo: Bookman, 2008.

PRÊMIOS E RECONHECIMENTOS NATURA. Disponível em: < <http://www.natura.net/>>. Acesso em: 05 maio 2011.

PROJETO CULTURA. Disponível em: < <http://www.naturaconecta.com.br/>>. Acesso em: 05 maio 2011.

PROMON. Disponível em: < <http://www.promon.com.br/>>. Acesso em: 06 maio 2011.

RANGAN, V. K.; LEONARD, H. B.; MCDONALD, S. *The future of social enterprise*. **Harvard Business School**. Working Paper. Draft June, n. 18, 2008. Disponível em: <<http://www.hbs.edu/research/pdf/08-103.pdf>>. Acesso em: 21 fev. 2011.

RELATÓRIO ANUAL 2010 – CPFL ENERGIA. Disponível em: <<http://www.cpfl.com.br/>>. Acesso em: 03 maio 2011.

RELATÓRIO ANUAL 2010 – PROMON Disponível em: <<http://www.promon.com.br/>>. Acesso em: 06 maio 2011.

RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE AMANCO 2010. Disponível em: <<http://www.amanco.com.br/>>. Acesso em: 21 maio 2011.

RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE BRASIL 2009-2010 – EUROPA. Acesso em: 04 maio 2011.

RELATÓRIO NATURA 2010. Disponível em: <<http://www.natura.net/>>. Acesso em: 05 maio 2011.

REVISÃO DOS COMPORTAMENTOS DO PGD NATURA. Documento interno: Natura. Recebido em: 13 jun. 2011.

RIMANOCZY, I.; PEARSON, T. *Role of HR in the new world of sustainability*. **Industrial and Commercial Training**. Guildsborough, v. 42, n. 1, p. 11-17, 2010.

ROEHLING, M. V. *et al. The future of HR management: research needs and directions*. **Human Resource Management**. v. 44, n. 2, p. 207-216, Summer 2005.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental**. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SCHEIN, E. H. *Coming to a new awareness of organizational culture*. **Sloan Management Review**. v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

SELLTIZ, C. *et al. Métodos de pesquisa nas relações sociais*. 3. ed. São Paulo: EPU, 1974.

SENGE *et al. A revolução decisiva: como indivíduos e organizações trabalham em parceria para criar um mundo sustentável*. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SISTEMA DE GESTÃO NATURA. Documento interno: Natura. Recebido em: 12 maio 2011.

SPINK, M. J. *et al. Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SROUFE, R.; LIEBOWITZ, J.; SIVASUBRAMANIAM, N. *Are you a leader or a laggard? HR's role in creating a sustainability culture.* **People and Strategy**. New York, v. 33, n.1, p. 34-42, 2010.

STAKE, R. E. Case Studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Org.). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage Publications, p. 435-454, 1994.

_____. **The art of case study research**. Thousand Oaks: Sage, 2005.

SUSTENTABILIDADE COMO ESTRATÉGIA NA CPFL. Documento interno: CPFL Energia. Recebido em: 01 jul. 2011.

SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE CORPORATIVA NA CPFL ENERGIA. Documento interno: CPFL Energia. Recebido em: 01 jul. 2011.

TONELLI, M. J. *et al.* Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, v. 43, n. 1, p. 105-122, 2003.

TRILHA DE FORMAÇÃO CORPORATIVA – UC. Documento interno: CPFL Energia. Recebido em: 24 ago. 2011.

TWOMEY D. F. *et al.* *Human values and sustainability: can green swim upstream?* **People and Strategy**. New York, v. 33, n.1, p. 52-59, 2010.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

_____. (Org.). **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA – CPFL ENERGIA. Documento interno: CPFL Energia. Recebido em: 24 ago. 2011.

VEIGA, J. E. **Sustentabilidade: a legitimação de um novo valor**. São Paulo: Senac, 2010.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas**. v. 41, n. 2, p. 20-30, 2001.

VOLTOLINI, R. **Conversas com líderes sustentáveis: o que aprender com quem fez ou está fazendo a mudança para a sustentabilidade**. São Paulo: Senac, 2011.

WAAGE, S. Uma reavaliação dos negócios a partir de uma perspectiva sistêmica. **Instituto Ethos Reflexão**. São Paulo, ano 5, n. 12, jul. 2004.

WEHLING, C. *et al.* *An exploratory study of the role of HRM and the transfer of German MNC sustainability values to Brazil.* **European J. International Management**. [S.l.], v. 3, n. 2, p. 176-198, 2009.

WILKINSON, A. *Downsizing, rightsizing or dumbsizing? Quality, human resources and the management of sustainability.* **Total Quality Management & Business Excellence**. v. 16, p. 1079-1088, 2005.

WIRTENBERG, J. *et al.* *HR's role in building a sustainable enterprise: insights from some of the world's best companies.* **People and Strategy**. New York, v. 30, n. 1; p. 10-11, 2007.

WOOD, S. Administração estratégica e administração de recursos humanos. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 27, n. 4, p. 30-38, out./dez. 1992.

WRIGHT, P. M. *Introduction: strategic human resource management research in the 21st century.* **Human Resource Management Review**. v. 8, n. 3, p. 187-191, 1998.

WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C. *Theoretical perspectives for strategic human resource management.* **Journal of Management**. [S.l.], v. 18, n. 2, p. 295-320, 1992.

WRIGHT, P. M.; SNELL, S. A. *Toward an integrative view of strategic human resource management.* **Human Resource Management Review**. v. 1, n. 3, p. 203-225, 1991.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YUNUS, M.; JOLIS. A. **O banqueiro dos pobres: a revolução do microcrédito que ajudou os pobres de dezenas de países**. São Paulo: Ática, 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – PERIÓDICOS E PROPOSTAS DE PESQUISA

APÊNDICE 2 – LEVANTAMENTO DE ARTIGOS

APÊNDICE 3 – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

APÊNDICE 1

Periódicos	Propostas de pesquisa
<i>Management Revue</i>	O impacto da gestão sustentável de uma empresa no objetivo e desenho das estratégias de Gestão de Recursos Humanos, práticas e novos modos de considerar o aproveitamento de recursos humanos (por exemplo, desenho de Sistemas de Trabalho Sustentáveis).
	Maneiras de tratar recursos humanos inspiradas por ideias sustentáveis em tempos de crise financeira (por exemplo, alternativas para redução do quadro da perspectiva de gestão sustentável de recursos ou atitudes de saúde, segurança e equilíbrio entre vida e trabalho).
	O impacto de gerir sustentavelmente uma organização na forma de tratar recursos humanos na GRH e na relação entre a GRH com mercados de trabalho internos e externos (por exemplo, as consequências para a gestão de talentos por tornar-se um empregador de preferência e por uma GRH estratégica).
	Implicações para de que maneira mudam as formas tradicionais de aprendizagem, treinamento e desenvolvimento pessoal da Gestão de Recursos Humanos, se considerar-se a perspectiva de sustentabilidade (por exemplo, a aprendizagem para a vida toda, empregabilidade).
	O impacto da recompensa (e a transferência da recompensa) sobre o desempenho e a distribuição de recursos nas organizações e sociedades (por exemplo, as recompensas que estimulam escolhas sustentáveis ou insustentáveis).
	Os dilemas, paradoxos e tensões decorrentes do objetivo de gerir humanos (e de outros recursos organizacionais) de forma sustentável.
<i>Human Resource Management</i>	Explicar como a abordagem da Gestão de Recursos Humanos ou estratégia como sistema, pode da forma mais efetiva apoiar a realização de uma estratégia de sustentabilidade integrada.
	Explicar como, e em quais condições, as políticas individuais da Gestão de Recursos Humanos e práticas podem melhor apoiar a realização de uma estratégia de sustentabilidade integrada.
	Conceituar e investigar o papel do sistema de Gestão de Recursos Humanos de uma empresa na avaliação da própria conclusão social.
	De maneira teórica, examinar como os princípios fundamentais da Gestão de Recursos Humanos praticada hoje podem ser desafiados pela busca da sustentabilidade de uma organização, tais como o verdadeiro conceito de "recursos humanos".
	Auxiliar no preenchimento do espaço entre a teoria e a prática, fornecendo implicações práticas da pesquisa empírica da Gestão de Recursos Humanos Sustentável e identificando os principais exemplos de estratégias e políticas da Gestão de Recursos Humanos iniciadas por praticantes via estudos de caso com bases teóricas.
<i>German Journal of Human Resource Research</i>	A influência social, econômica, de mercado e outras forças externas em relação às abordagens da gestão ambiental adotadas pelas empresas.
	As necessidades de desenvolvimento da mão de obra criada pela procura crescente de funcionários na emergente economia verde.
	Discussões sobre como e em que medida as políticas e práticas de RH podem melhorar o desempenho ambiental das organizações.
	Filosofias, políticas e/ou práticas de RH que apoiam ou inibem a mudança em torno das questões ambientais.
	Diferenças internacionais de práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde.
	O papel da função de RH na gestão ambiental.
	O papel desempenhado pelos sindicatos e representantes dos trabalhadores na gestão ambiental.
	Mudança de atitudes/comportamentos relacionados aos desafios ambientais no local de trabalho.
	Uma crítica abordando os prós e contras para a investigação e/ou prática focada estritamente na gestão ambiental <i>versus</i> a abordagem de questões ambientais como parte de um enfoque mais amplo (por exemplo, focalizar no <i>triple bottom line</i> ou esforço por "sustentabilidade").
	Discussões sobre como as atuais perspectivas teóricas e estruturas (por exemplo, aquelas relacionadas à competitividade estratégica, gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional, comunidades de prática) podem ser utilizadas pelos profissionais para criar uma cultura organizacional ecoamigável.
Quaisquer adicionais contribuições teóricas, empíricas, revisões ou construção de modelos em uma Gestão de Recursos Humanos Verde (completamente definido).	

FONTE: MANAGEMENT, 2010; HUMAN, 2010; GERMAN, 2010.

APÊNDICE 2

Periódico / Congresso	Sustentabilidade + Sustentável	Recursos Humanos + Gestão de Pessoas	Artigos selecionados para análise (Cruzamento)
Gestão e Produção	11	1	1
<i>Brazilian Administration Review</i> (BAR)	4	2	0
Revista de Administração Contemporânea (RAC)	8	16	0
Revista de Administração Contemporânea Eletrônica (RAC Eletrônica)	2	3	0
Revista de Administração Pública (RAP)	7	3	1
Cadernos EBAPE. BR	3	0	0
Revista de Administração de Empresas (RAE)	5	19	1
Revista de Administração de Empresas Eletrônica (RAE Eletrônica)	0	6	0
Revista de Administração Mackenzie (RAM)	10	6	1
Organização e Sociedade (O&S)	9	27	0
Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)	7	14	1
Revista Eletrônica de Administração (REAd)	20	17	0
<i>Brazilian Business Review</i> (BBR)	0	2	0
BASE – Unisinos	3	1	0
Total dos Periódicos Nacionais	206		5
ANPAD	135	178	3
Total dos Congressos da ANPAD	313		3
<i>The Academy of Management Review</i>	7	38	1
<i>Academy of Management Journal</i>	9	21	0
<i>MIS Quarterly</i>	8	2	0
<i>Strategic Management Journal</i>	25	7	0
<i>Journal of Management</i>	5	17	1
<i>Organizational Research Methods</i>	1	0	0
<i>Journal of International Business Studies</i>	0	12	0
<i>Academy of Management Learning & Education</i>	22	3	0
<i>Administrative Science Quarterly</i>	1	1	0
<i>Organizational Behavior & Human Decision Processes</i>	1	1	0
Total dos Periódicos Internacionais de Management	181		2
<i>Leadership Quarterly</i>	1	5	0
<i>Human Relations</i>	2	19	0
<i>Human Resource Management</i>	7	176	4
<i>International Journal of Human Resource Management</i>	5	98	2
<i>Asia Pacific Journal of Human Resources</i>	5	0	0
Total dos Periódicos de Recursos Humanos	318		6
TOTAL GERAL:	1.018		16

APÊNDICE 03

Universidade de São Paulo – USP
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA
Programa de Pós-Graduação em Administração
Linha de Pesquisa em Gestão de Pessoas

Mestranda: Fernanda Mendes Pires

Orientador: Prof. Dr. André Luiz Fischer

⇒ Apresentação e contextualização da pesquisa para dissertação

⇒ Roteiro de entrevista

1. O que é sustentabilidade para a empresa?
2. Quais foram/são os passos para integração do conceito na empresa?
3. Como acontece (ou se pretende) o envolvimento das áreas nessa integração?
4. Como a área de Gestão de Pessoas envolveu-se/ envolve-se nesse processo?
5. É (foi) responsável pela iniciativa ou age(agiu) em seguida com outras áreas?
6. Qual o papel da área de RH?
7. É possível destacar um papel estratégico no aspecto da sustentabilidade? E de agente de mudança?
8. A área de Pessoas está pronta, inclusive seus líderes, para liderar uma mudança voltada para a sustentabilidade?
9. É possível identificar primeiros passos?
10. Considerando a diretriz organizacional de sustentabilidade, houve alguma adaptação em relação à(s) estratégia, políticas e práticas da área de Gestão de Pessoas? Qual (is)?
11. Há ações voltadas para públicos específicos?
12. Há envolvimento direto das lideranças (da área de RH e demais)?
13. Em geral, quais os desafios do envolvimento da gestão de pessoas na estratégia rumo à sustentabilidade?
14. O que se espera ou se observou (resultados práticos) com as mudanças implementadas? É possível destacar contribuições específicas da área de Pessoas?

⇒ Análise documental

Análise de documentos privados (mapas estratégicos, programas de desenvolvimento, políticas de recrutamento, materiais de comunicação interna, política de valores, entre outros)

⇒ Contatos para próximas entrevistas