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

DELTON LEHR UNGLAUB

Sustentabilidade e Gestão de Recursos Humanos: um estudo sobre o processo de
avaliação de desempenho

ORIENTADORA: PROFA. DRA. ADRIANA CRISTINA FERREIRA CALDANA

RIBEIRÃO PRETO
2015

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Profa. Dra. Sonia Valle Walter Borges de Oliveira
Chefe do Departamento de Administração

DELTON LEHR UNGLAUB

Sustentabilidade e Gestão de Recursos Humanos: um estudo sobre o processo de
avaliação de desempenho

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências. Versão Original.

ORIENTADORA: PROFA. DRA. ADRIANA
CRISTINA FERREIRA CALDANA

RIBEIRÃO PRETO

2015

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo da Publicação
Serviço de Documentação
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
da Universidade de São Paulo de Ribeirão Preto

UNGLAUB, Delton Lehr.

Sustentabilidade e Gestão de Recursos Humanos: um estudo sobre o processo de avaliação de desempenho. Ribeirão Preto, 2015.

90 f. : il.

Dissertação de Mestrado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto USP. Área de Concentração: Estudos Organizacionais.

Orientadora: CALDANA, Adriana Cristina Ferreira

1. Gestão de Recursos Humanos 2. Sustentabilidade
3. Avaliação de Desempenho

Nome: UNGLAUB Lehr, Delton

Título: Sustentabilidade e Gestão de Recursos Humanos: um estudo sobre o processo de avaliação de desempenho

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de em Ciências.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

À minha avó, Lina, pelo suporte financeiro e carinho

À minha esposa, Michele, pelo apoio incondicional

AGRADECIMENTOS

A Deus, por estar sempre comigo e por ter concedido sabedoria para a realização deste trabalho.

À minha esposa, pelo apoio e oração, sem os quais este trabalho não teria sido realizado.

À meus pais, Eliel e Denise, por todo o apoio e incentivo (até mesmo financeiro) em vários momentos.

À Profa. Dra. Adriana Caldana, pela orientação e mentoreamento. Muito obrigado pela superação dos limites de ensino.

Aos professores Dra. Ana Beatriz Lopes de Sousa Jabbour e Dr. Gilberto Tadeu Shinyashiki pelas sugestões na banca de qualificação que fizeram grande diferença neste trabalho.

When people flirt with despair about the future, they are less likely to take the actions necessary to safeguard it, focusing instead on the short-term.

Al Gore

RESUMO

UNGLAUB, D. L. Sustentabilidade e Gestão de Recursos Humanos: um estudo sobre o processo de avaliação de desempenho. 2015. 90 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, 2015.

O estudo da sustentabilidade e da gestão de recursos humanos é um tema atual e importante para o desenvolvimento das organizações em um ambiente corporativo globalizado. A integração de sistemas de avaliação de desempenho e a sustentabilidade se faz necessária para as empresas que tem como objetivo se adequar aos parâmetros de índices e certificados sustentáveis. Estes, são importantes para o crescimento nos mercados em que se inserem. Assim, a pesquisa mostra a possibilidade de integrar as dimensões da sustentabilidade junto às dimensões do sistema de avaliação de desempenho utilizado pela organização. Neste contexto, o problema de pesquisa deste trabalho formulou-se da seguinte forma: como a avaliação de desempenho pode estruturar os objetivos sustentáveis e estratégicos da Gestão de Recursos Humanos? O presente trabalho visa, então, verificar se os processos de avaliação de desempenho dos colaboradores estão incorporando aos objetivos estratégicos de sustentabilidade das organizações. O trabalho foi realizado por meio de pesquisa qualitativa, utilizando a técnica do grupo focal. Na qual contribuiu para a elucidação de fatores que envolvem a Gestão de Recursos Humanos e do desenvolvimento sustentável em empresas do interior de São Paulo. Os momentos de discussão e reflexão culminaram em algumas considerações relevantes sobre o entendimento da estrutura das avaliações de desempenho e dos processo de sustentabilidade nas organizações. A principal conclusão deste trabalho está contida na necessidade da criação da gestão de desempenho sustentável. E, esta será possível quando as organizações delegarem responsabilidades sociais/ambientais aos colaboradores; estabelecerem metas para a performance sustentável; e, estabelecerem políticas para o uso de produtos insustentáveis, energia renovável e para redução de elementos tóxicos. Este trabalho é relevante, pois ratifica a necessidade da elaboração de ferramentas de mensuração da sustentabilidade dentro da organização e a estruturação do processo de avaliação de desempenho sustentável.

Palavras-Chave: Sustentabilidade; Gestão de Recursos Humanos; Avaliação de Desempenho.

ABSTRACT

UNGLAUB, D. L. Sustainability and Human Resources Management: a study about the process of performance appraisal. 2015. 90 p. Dissertation (Master's degree) - Faculty of Economics, Business and Accounting of Ribeirão Preto, University of São Paulo, 2015.

The study of sustainability and human resource management is a current topic and important for the development of organizations in a globalized business environment. The integration of performance appraisal systems and sustainability is necessary for companies that aim to fit the parameters of sustainable indexes. These are important for market growth in which they operate. Thus, the research shows the possibility of integrating the dimensions of sustainability along the dimensions of performance evaluation system. In this context, the work of this research problem was formulated as follows: how the performance evaluation can structure sustainable and strategic objectives of Human Resource Management? The present work addresses the topic of whether the employees' performance evaluation process is incorporating the organizations' sustainability strategic objectives. The study was conducted through qualitative research, using the focus group technique. In which, it contributed to the elucidation of factors involving Human Resources Management and sustainable development in São Paulo state companies. The moments of discussion and reflection culminated in some relevant considerations on the understanding of performance assessments structure and sustainability process in organizations. The main conclusion of this work is the need to create sustainable performance management. And this will be possible when organizations delegate social/environmental responsibilities to employees; set goals for sustainable performance; and establish policies for the use of unsustainable products, renewable energy and for toxic elements reduction. This work is important because it confirms the need to prepare for sustainability measurement tools within the organization and the structuring of sustainable performance assessment process.

Keywords: Sustainability; Human Resource Management; Performance Appraisal.

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Resultados para estudos primários	19
Tabela 02 – Quantidade de participantes por grupo focal	49
Tabela 03 – Quantidade de participantes por sexo	49
Tabela 04 – Quantidade de participantes por cargo	50
Tabela 05 – Média de tempo de atuação	50
Tabela 06 – Participantes por função e setor de atuação da empresa	51

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Evolução da Função Recursos Humanos como conceito	24
Figura 02 – Sustentabilidade: Fatores do <i>Tripple Botton Line</i>	28
Figura 03 - Estrutura do sistema de medição de desempenho	37
Figura 04 – Possibilidades de integração entre BSC e Sustainability	41
Figura 05 – Etapas da pesquisa	45
Figura 06 – Barreiras à sustentabilidade na GRH	56
Figura 07 - Atitudes de influência para a sustentabilidade	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – <i>String</i> para busca de temática	19
Quadro 02 – Evolução da Função Recursos Humanos	22
Quadro 03 – Evolução da Função Recursos Humanos no Brasil	22
Quadro 04 – Características das fases do GHRM	32
Quadro 05 – Palavras chave usadas na busca em bancos de dados	52

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	Contexto e problema de pesquisa	16
1.2	Objetivos e Justificativa	18
2	REVISÃO DE LITERATURA	21
2.1	Gestão Tradicional versus Estratégica de Recursos Humanos	21
2.2	Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável	25
2.3	Green Human Resources Management (GHRM)	31
2.4	Gestão de Recursos Humanos Sustentável (Sustainable HRM)	34
2.5	Avaliação do Desempenho Humano	36
2.5.1	BSC – Balanced Scorecard	39
2.5.2	SBSC - Sustainability Balanced Scorecard	40
3	METODOLOGIA	43
3.1	Tipo de pesquisa	43
3.2	Etapas da pesquisa	45
3.3	Procedimentos do Grupo Focal	45
3.4	Fonte e Coleta de dados	52
3.5	Tratamento dos dados e método de análise	52
3.6	Limitações da Pesquisa	54
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	55
4.1	Eixo 1 – Barreiras à Sustentabilidade	55
4.1.1	Liderança não é envolvida com a sustentabilidade	56
4.1.2	Falta de objetivo claro para o envolvimento nas ações sustentáveis	58
4.1.3	Desinformação das ações da empresa por parte de colaboradores sobre sustentabilidade	59
4.1.4	Ausência de pessoas qualificadas em sustentabilidade	59
4.1.5	Não existe orçamento para investimentos em sustentabilidade	60
4.1.6	Sustentabilidade é muito abstrata	61
4.1.7	Sustentabilidade é muito abrangente	63
4.2	Eixo 2 – Atitudes de influência para a sustentabilidade na GRH	63

4.2.1	Engajamento da liderança no conceito de Sustentabilidade	65
4.2.2	Sustentabilidade como uma responsabilidade social;	66
4.2.3	Fortalecimento da reputação e imagem da empresa;	66
4.2.4	Criação de valor, desempenho e sucesso a longo prazo	67
4.2.5	Melhora da qualidade de vida dos empregados e das sociedades	67
4.2.6	Experiência com ações sociais e ambientais anteriores	68
4.2.7	Valores pessoais do colaborador	68
4.2.8	Visão integrada ao tripé da sustentabilidade	69
4.2.9	Receptividade a sustentabilidade por meio de treinamentos	70
4.2.10	Gestão da Avaliação de Desempenho sustentável	71
4.2.11	Preenchimento de relatórios sustentáveis; Aplicação a certificados sustentáveis	72
4.2.12	Responsabilidades dos colaboradores na sustentabilidade	73
4.2.13	Criação de mecanismos e incentivos a ideias inovadoras de sustentabilidade	74
4.2.14	Avaliação global da cadeia de suprimentos da organização	74
4.2.15	Metas específicas para a melhora da performance sustentável	75
4.2.16	Uso de energias renováveis; Redução tóxica química na empresa; Política de não uso de produtos insustentáveis que causam danos irreparáveis ao meio ambiente;	76
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
6	REFERÊNCIAS	81
	APÊNDICE	88

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contexto e problema de pesquisa

As pessoas são essenciais para o sucesso ou fracasso das empresas. Sem a força de trabalho, não há como alcançar os objetivos, a visão e os valores da organização. Assim, o interesse na perenidade da organização por parte de seus acionistas, bem como de seus colaboradores faz com que a sustentabilidade se torne um estudo relevante para o ambiente corporativo.

Para alcançar tal desafio, cabe à Gestão de Recursos Humanos (GRH) tornar o ambiente de trabalho menos estressante, amedrontador e mais saudável – tanto fisicamente como mentalmente (EHNERT, 2009). A fim de tomar medidas para a sustentabilidade, os membros da organização devem, então, se envolver junto às partes interessadas (*stakeholders*) que terão diferentes perspectivas e valores neste processo para atingir metas financeiras, sociais e ambientais (KRAMAR, 2014).

A pesquisadora Ehnert (2012) fez um levantamento da literatura de Sustentabilidade e Gestão de Recursos Humanos (*Sustainable Human Resources Management*) para verificar os campos de crescimento para o tema de sua pesquisa. Desta forma, classificou em três "ondas" as publicações sobre o tema Sustentabilidade em GRH. A primeira definiu o conceito como “o que as organizações precisam fazer para ter pessoas altamente qualificadas no futuro”. Os pesquisadores da primeira onda, então, se preocuparam com as metas da GRH. Em uma segunda "onda" de pesquisas, os estudiosos fizeram as primeiras contribuições pesquisando a relação entre sustentabilidade e GRH de forma mais sistemática. Alguns autores ofereceram pontos de vista adicionais, aplicando a ideia de sustentabilidade para áreas de GRH com problemas diferentes como, por exemplo, uma estratégia de GRH sustentável para amenizar o impacto indesejado da redução de quadro de colaboradores. Segundo a autora, a terceira onda é a mais recente. Nela, os pesquisadores tem trabalhado temas interdisciplinares para demonstrar como as empresas podem ser lucrativas, socialmente responsáveis e sustentáveis no fator ambiental.

A questão ambiental e social são temáticas discutidas de maneira global desde a década de 1990, porém, os problemas ambientais e sociais têm se intensificado cada vez mais e o significado e importância da sustentabilidade se alterou, tornando-

se cada vez mais relevante os processos de decisão empresarial voltados para processos sustentáveis (ULRICH, 1997; ELKINGTON, 2006; BECKER; HUSELID, 2006; JABBOUR; SANTOS, 2008; JACKSON; SEO, 2010; EHNERT et al., 2015).

O desenvolvimento e o sucesso da gestão sustentável acontece por meio de esforços cotidianos dos colaboradores. Logo, destaca-se a importância da gestão de desempenho e avaliação para mensurar os resultados e as metas da gestão sustentável (DUBOIS; DUBOIS, 2012; JABBOUR; JABBOUR, 2009). Portanto, o desafio é avaliar por meio de um mecanismo organizacional que sustente um fluxo de informações relativas ao desempenho em diversas áreas (liderança, operacional, atitudinal, etc.) de um determinado colaborador. Este processo, pode motivar, recompensar atitudes, atuar no mentoreamento por meio de *feedback*, na conscientização de políticas e diversas oportunidades de aprendizagem entre líder e liderado.

Logo, mais especificamente, o objeto de estudo deste trabalho será a avaliação e gestão de desempenho realizada pela GRH nas organizações. Em qualquer empresa, há uma série de metas a serem alcançadas, que são frequentemente determinadas nos objetivos estratégicos e que são consideradas fundamentais para o seu sucesso e para a manutenção de sua vantagem competitiva. Para monitorar o grau de cumprimento destes objetivos e para auxiliar na tomada de decisões adequadas para alcançá-los, é necessário elaborar uma avaliação de desempenho adequada (ULRICH, 1997; CHALMETA; GRANGEL, 2005).

É fundamental medir o que é importante para a empresa. As medidas precisam se concentrar nas principais estratégias. O problema é que muitas organizações não conseguem traduzir metas qualitativas em métricas quantitativas. A relação entre as medidas qualitativas e quantitativas não tem sido explorada completamente. As evidências indicam que muitas vezes as organizações coletam uma quantidade considerável de informações, mas não tem um sistema eficaz para traduzir essa estratégia em ação eficaz (BHASIN, 2008). Os meios tradicionais de mensuração de resultados através de métodos financeiros não incorporam o valor dos ativos intangíveis e intelectuais de uma organização (KAPLAN; NORTON, 1992, 1996, 2004; KAPLAN, 2001); estes ativos incluem: produtos de alta qualidade, excelentes serviços, funcionários motivados e qualificados, processos internos ágeis e clientes satisfeitos e leais.

Tradicionalmente, as empresas têm utilizado principalmente medidas financeiras para estes fins (KAPLAN; NORTON, 1992). Mas com as novas realidades competitivas de maior personalização, flexibilidade e capacidade de resposta, e os avanços associados em práticas de produção, acadêmicos e profissionais alegam que as medidas tradicionais de desempenho financeiro não são mais adequadas para estas funções (KAPLAN; NORTON, 1996; NEELY, 1999; BIEKER; WAXENBERGER, 2002; KAPLAN; WISNER, 2009)

Diversos aspectos deste trabalho podem apresentar relevância para a literatura de GRH. Primeiramente, o estudo da Sustentabilidade do GRH é um tema atual e importante para o desenvolvimento do corpo teórico deste tema. A integração de sistemas de avaliação de desempenho e a Sustentabilidade agrega em diferentes níveis organizacionais. A este respeito, uma possibilidade consiste em integrar as dimensões da Sustentabilidade junto às dimensões de um sistema de avaliação de desempenho utilizado pela organização.

Em suma, quanto a sustentabilidade empresarial ser relevante para a estratégia de sucesso organizacional, Epstein (2001) esclarece que para se alcançar este objetivo de forma sustentável deve se planejar ao longo de um horizonte de longo prazo, de modo que tanto o líder e indicadores de resultado de desempenho possam ser examinados corretamente. Neste contexto, a sociedade e as empresas que tiverem seus processos melhor alinhados ao conceito de desenvolvimento sustentável poderão alcançar a perenidade.

Como problema de pesquisa deste trabalho formulou-se a seguinte questão: como a avaliação de desempenho pode estruturar os objetivos sustentáveis e estratégicos da Gestão de Recursos Humanos?

1.2 Objetivos e Justificativa

O presente trabalho tem como objetivo geral verificar se os processos de avaliação de desempenho dos colaboradores estão incorporando os objetivos estratégicos de sustentabilidade das organizações.

Os objetivos específicos deste trabalho apresentam-se:

- a) Identificar modelos teóricos que relacionem avaliação de desempenho humano no trabalho e práticas sustentáveis das empresas;

- b) Verificar a percepção dos gestores de recursos humanos quanto ao papel da avaliação de desempenho na implantação da estratégia de sustentabilidade.

O diferencial deste trabalho está na proposta de discutir como os modelos de gestão de desempenho podem mensurar objetivos sustentáveis. Em busca por artigos que abordem a temática, o pesquisador não encontrou trabalhos semelhantes. Foi realizada uma revisão bibliográfica sistemática. A revisão bibliográfica foi estruturada usando como base de dados o **ISI Web of Science** e **Scopus** (com as seguintes áreas definidas: “*Business, Management e Accounting*”, “*Social Sciences*”, “*Computer Science*”, “*Phycology*”, e “*Environmental Science*”). O idioma utilizado para a busca foi o inglês. Ao realizar a busca, foi parametrizado o período para se obter publicações após o ano 2000 até março de 2015. Logo, a partir da questão de pesquisa foi elaborada uma *string* de busca genérica:

Quadro 01 – String para busca de temática

<i>Sustentabilidade</i>	sustainability OR sustainable OR "corporate sustainability"
<i>GRH</i>	HRM OR "Human Resources OR Management
<i>Avaliação de Desempenho</i>	"performance evaluation" OR "performance appraisal" OR "employee appraisal" OR "performance review" OR "development discussion"

Fonte: Elaborado pelo autor

Após a realização da busca nas bases de dados, com a *string* escolhida foram obtidos 267 artigos, contendo duplicidade. O Quadro 2 mostra os resultados do processo de análise dos artigos.

Tabela 01 - Resultados para estudos primários

<i>Base de Dados</i>	<i>Data da Busca</i>	<i>Total</i>	<i>F1</i>	<i>F2</i>	<i>F3</i>	<i>Duplicidade</i>
Scopus	12/03/2015	218	43	31	18	18
Web of Knowledge	12/03/2015	49	36	12	7	1
Total		267	79	43	25	19

Fonte: Elaborado pelo autor

Para selecionar os estudos relevantes à Questão de Pesquisa foram elaborados dois filtros (F), conforme segue: F1 – Apresentar o conceito de

sustentabilidade, em pelo menos uma das três abordagens (econômica, social, ambiental) conjuntamente com o método de avaliação de desempenho no tópico de pesquisa. Neste estágio foram selecionados 79 artigos. Após este passo, uma nova filtragem foi realizada: F2 – Abordar a utilização de sustentabilidade integrada ao método de avaliação de desempenho. Obteve-se 43 artigos. Na última filtragem: F3 – realizou-se a filtragem por aplicação na prática de avaliação de pessoas e não a empresas. O resultado foi de 25 artigos. Para a seleção final foram eliminadas as duplicidades, restando 19 artigos. Ao analisar os artigos, percebeu-se que os artigos abordavam, predominantemente, as estratégias de gestão juntamente com a sustentabilidade, mas não especificamente a sustentabilidade que discute o *triple bottom line*.

Logo, infere-se que a dificuldade das empresas de incluir elementos e metas incertas e de longo prazo atrelando-se as metas sustentáveis possui elementos suficientes para que se inicie este trabalho. Apesar do tema conter poucos materiais de referência específico, entretanto, alguns autores abordaram a seguinte temática em suas pesquisas: a adição de uma quinta perspectiva (Sustentabilidade) ao método Balanced Scorecard. Isto enfatiza a importância estratégica dos resultados oriundos entre sustentabilidade e avaliação de desempenho, levando em consideração que o BSC não é unanimidade entre as empresas ou academia (LEAL FILHO, 2000; EPSTEIN; ROY, 2001; FLETCHER, 2001; BIEKER; WAXENBERGER, 2002; RAMUS, 2002; GOVINDARAJULU; DAILY, 2004; BOUDREAU; RAMSTAD, 2005; CHALMETA; GRANGEL, 2005; BECKER; HUSELID, 2006; DIAS-SARDINHA et al., 2007; BHASIN, 2008; EHNERT, 2009; LÄNSILUOTO; JÄRVENPÄÄ, 2010; GARVARE; JOHANSSON, 2010; JABBOUR, 2011; KRAMAR, 2014). Portanto, existe uma lacuna para a pesquisa de métodos sustentáveis e avaliação de desempenho.

Este trabalho estruturou-se em capítulos. Neste capítulo, foi elaborado o contexto e o detalhamento do problema de pesquisa. No próximo capítulo, foi realizado o levantamento bibliográfico da temática do estudo com o objetivo de Identificar modelos teóricos que relacionem avaliação de desempenho humano no trabalho e práticas sustentáveis das empresas. No capítulo três, encontra-se a descrição da metodologia de pesquisa qualitativa que o estudo utilizou. No capítulo quatro, constam o resultado dos grupos focais e as análises da amostra deste estudo. Depois, se elaborou as conclusões. No último capítulo, verifica-se o referencial bibliográfico citado durante o trabalho. Por fim, encontra-se o apêndice.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Gestão Tradicional versus Estratégica de Recursos Humanos

A gestão tradicional de pessoas está voltada para a regularidade nos processos que envolvem as atividades dos colaboradores de uma organização. Ela está atrelada aos objetivos financeiros da organização e como estes recursos retornarão os investimentos destinados às ações realizadas pela empresa (BOUDREAU; RAMSTAD, 2005). Nesta gestão, o foco é somente na posição de cada colaborador no organograma, não há a preocupação com suas limitações. Suas qualidades e produtividade são percebidos como parte de sua função ou cargo. Logo, não se identifica oportunidades para o fortalecimento do indivíduo ou grupo. Este modelo busca estabilidade para seus funcionários e retorno financeiro para os acionistas (KAUFMAN, 2002; EHNERT, 2009). Portanto, é necessário que os processos sejam rígidos, metas bem determinadas e que a liderança da empresa esteja no comando, controlando os resultados e planejando a estratégia.

No período da gestão tradicional de RH, as tarefas formais, como recrutamento, folha de pagamentos etc., foram as principais preocupações. Entretanto, era fácil substituir funcionários, pois as tarefas eram simples e havia mão de obra disponível no mercado de trabalho. Quando as exigências dos consumidores aumentaram, isto resultou no aumento da demanda por colaboradores qualificados. Neste momento, as organizações, então, buscaram pessoas altamente qualificadas – tornando estes recursos escassos. Uma das tarefas fundamentais para a gestão estratégica de recursos humanos (*Strategic Human Resources Management* – SHRM) foi garantir a permanência de pessoas qualificadas e motivadas dentro da empresa. (EHNERT, 2009).

O conhecimento sobre Recursos Humanos (RH) evoluiu ao longo do século passado. Contudo, as mudanças mais significativas ocorreram nestes últimos anos, sendo que a evolução dos negócios tem alterado a função do departamento de RH de reativa para estratégica. Este departamento organizacional passou a ser desafiado com recrutamento criativo, retenção de talentos e estratégias de avaliação de desempenho, entre outras (VOSBURGH, 2007). O quadro abaixo resume as principais mudanças ao longo do tempo nas organizações no contexto histórico geral.

Quadro 02 – Evolução da Função Recursos Humanos

A evolução do RH			
Década	Realidades de negócios	Nomenclatura (RH)	Pontos controversos
Antes de 1900	Pequenos negócios	Não existia ainda	Proprietários realizavam ou coordenavam os processos de RH
1900	Revolução Industrial	Relações Trabalhistas	Pessoas eram como "peças descartáveis"
1920	Primeira Guerra Mundial	Relações Industriais	Os direitos dos trabalhadores e processos mais formalizados
1940	Administração Científica e Segunda Guerra Mundial	Administração de Pessoal	Especialistas em eficiência e processos de RH mais evoluídos
1960	Direitos Civis	Departamento de Pessoal	Regulamentações e Relatórios Legais supervisionados
1980	Relações Humanas, Economia do Conhecimento/Serviços, Fusões e Aquisições	Recursos Humanos	Relevância em um mundo em rápida mutação; teorias se multiplicam sobre a motivação e as "relações humanas";
2000	Organizações Modernas	Capital Humano? Capacidade organizacional?	Sem nomenclatura oficial, mas há muitas mudanças: por exemplo, as partes transacionais são terceirizadas e as atividades de transformação se definem
2010	Economia Global e Tecnologias relacionadas a Internet	Ainda será definido	Ainda está em evolução. O foco está no Talento; Competências; Cultura; e, uma Consultoria Interna eficaz

Fonte: Adaptado de Vosburgh, 2007, p. 14

Percebe-se que a partir do fim da década de 80 as mudanças se deram, principalmente, nas relações entre capital e trabalho. A maneira de se gerir os recursos humanos se alterou para privilegiar o elemento humano. Desta forma, o campo da estratégia de RH ganhou relevância e atenção de pesquisadores (BECKER; GERHART, 1996; HUSELID et al., 1997; KAPLAN; NORTON, 2001; EHNERT, 2006; BECKER; HUSELID, 2006; JABBOUR; SANTOS, 2008; KRAMAR, 2014).

No Brasil, o processo de evolução da gestão de pessoas se inicia nas relações de trabalho no Brasil a partir de 1930, com a instalação do Estado Novo, em 1937. A nova constituição criou impostos sindicais e Leis do Trabalho (CLT). Assim, foi instituída a carteira profissional, regulamentado o horário de trabalho nas empresas e garantindo o direito a férias remuneradas. As empresas, então, perceberam a necessidade de organizar-se adequadamente para atender às exigências trabalhistas. Surgiram os administradores de pessoal para cuidar das rotinas trabalhistas, das obrigações, dos direitos e deveres dos trabalhadores. No quadro abaixo foram relacionados os principais períodos desta evolução da Gestão de Pessoas no Brasil:

Quadro 03 – Evolução da Função Recursos Humanos no Brasil

Período	Características
Antes de 1930	Inexistência de uma legislação específica voltada às questões trabalhistas; Mão-de-obra vinculada aos traços culturais do período escravagista.
1930 – 1950	Criação da CLT (Consolidação da Legislação do Trabalho), do Ministério do Trabalho e surgimento do departamento de pessoal.

1950 – 1960	Novas demandas industriais com a implantação da indústria automobilística e com a abertura ao capital estrangeiro; Criação da área de Relações Trabalhistas em resposta às demandas industriais.
1960 – 1980	Surgimento dos movimentos populares e greves; Fim da pseudoliderança sindical pela Revolução de 64; Novos investimentos das empresas gerados pelo governo do general Médici; Crise do petróleo; Falta de mão-de-obra especializada; Surgimento da Gerência de RH e dos seus subsistemas; Incorporação de enfoque comportamental; Surgimento do movimento da qualidade.
1980 – 1990	Consolidação do processo de internacionalização dos mercados e globalização econômica; Aumento da competitividade; Novos desenhos organizacionais: reengenharia e reduções de níveis hierárquicos; Acentuado avanço tecnológico; Crise social e econômica: mudanças com relação ao conceito de emprego tradicional; Novas relações de trabalho; Flexibilização; Necessidade de vincular gestão de pessoas às estratégias organizacionais.
1990 - Atualmente	Maior competitividade, necessidade de diferenciação; Pessoas vistas como recursos para vantagem competitiva – agentes de competitividade; Necessidade de administrar programas que dependem do comportamento das pessoas; Estratégia competitiva, focada na mudança e no envolvimento dos empregados; Necessidade de criar instrumentos de gestão de pessoas, mensurar impactos e manter a capacidade intelectual da organização; Orientação para um desenvolvimento integrado.

Fonte: Gomes, 2008

No quadro acima percebe-se que desde o começo do século XX até a década de 1980, as alterações nas práticas de recursos humanos foram lentas. Isto se deve a um mercado pouco exigente. Após 1980, com a globalização do mercado, foi alterada a maneira de uma empresa gerenciar seus colaboradores e o departamento passou a ser considerado um elemento de vantagem competitiva sustentável.

A gestão estratégica – SHRM – se difere de gestão de RH tradicional de duas maneiras importantes: primeiro, a SHRM, incide sobre o desempenho organizacional e não sobre o desempenho individual; segundo, enfatiza o papel dos sistemas de gestão de RH como soluções para problemas organizacionais ao invés de práticas de gestão de RH individuais e desempenho financeiro. O conceito do sistema estratégia-atividade de Porter (1996) representa um sistema de recursos que implementam a estratégia. A estratégia, por sua vez, é relacionada a construção de vantagem competitiva sustentável e, assim, cria o desempenho financeiro acima da média (BECKER; HUSELID, 2006).

O SHRM teve uma ascensão notável durante as últimas décadas (1990 e 2000), tanto na literatura acadêmica como no foco da gestão prática. O crescimento

paralelo, onde os gestores obtiveram conhecimentos no campo da estratégia de RH começa a ajudar a amadurecer as linhas de pesquisa (BECKER; HUSELID, 2006). Estes estudiosos (HUSELID, 1995; BECKER; GERHART, 1996; HUSELID et al., 1997; ULRICH, 1997; BECKER; HUSELID, 1998) da gestão estratégica de pessoas se aprofundaram em suas pesquisas a partir dos anos 90 e definiram a gestão estratégica de pessoas como a união da administração de recursos humanos com metas e objetivos estratégicos para melhorar o desempenho da empresa e desenvolver culturas organizacionais que encorajam a inovação e a flexibilidade. Veja no quadro abaixo esta evolução ao longo do tempo e seu impacto no mercado.

Figura 01 – Evolução da função Recursos Humanos como conceito

Fonte: Adaptado de Vosburgh, 2007, p. 16

Enquanto a literatura SHRM tende a focar no posicionamento de mercado de Porter (1996), enfatizando uma mistura de diferenciação ou de custo-liderança, Porter argumenta que as atividades estratégicas subjacentes que impulsionam essa posição são, na verdade, a essência da estratégia. “Estratégia competitiva [...] significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para fornecer uma combinação única de valor” (PORTER, 1996, p. 64, tradução própria).

Argumentos feitos em pesquisas relacionadas ao SHRM afirmam que os recursos humanos de uma empresa devem ser considerados pela organização ao se desenvolver e executar seu plano estratégico de negócios. Esta literatura (PORTER, 1985; HUSELID, 1995), embora em grande parte conceitual, conclui que as práticas de gestão de recursos humanos podem ajudar a criar uma fonte de vantagem competitiva sustentável¹, especialmente quando elas estão alinhadas com a estratégia competitiva da empresa.

Existe um consenso na literatura de SHRM que uma abordagem estratégica para a gestão de recursos humanos envolve a concepção e implementação de um conjunto de políticas e práticas internamente consistentes. Esta garante que o capital humano de uma empresa (o conhecimento dos funcionários coletivo, habilidades e capacidades) contribui para a realização do seu objetivo de negócio (BECKER; HUSELID, 2006).

2.2 Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável

O relatório intitulado *Our Common Future*, publicado em abril de 1987 introduziu o conceito de desenvolvimento sustentável, que foi definido como o atendimento às necessidades da atual geração, sem comprometer a capacidade de suprir as necessidades das gerações futuras.

O desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades. Em essência, o desenvolvimento sustentável é um processo de mudança no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico; e a mudança institucional estão todos em harmonia e melhoram tanto o potencial atual e futuro para satisfazer as necessidades e aspirações humanas (WCED, 1987, p. 37, tradução própria).

Percebe-se que o conceito de Sustentabilidade ainda é abstrato e pouco agrega em termos práticos para uma empresa se tornar sustentável. As organizações tem como objetivo claro apenas a busca pela Sustentabilidade econômica, social e ambiental (JABBOUR; SANTOS, 2008). Antes deste relatório havia muitas variações e extensões desta definição básica. Muitos argumentam que a sustentabilidade foi

¹ Neste caso, a palavra sustentável utilizada por Porter significa perenidade e não o conceito de *triple bottom line*

alterada para se adequar ao governo e o que as empresas realmente querem é continuar com os mesmos negócios de costume (ELKINGTON, 2006). Sustentabilidade, porém, cria e mantém as condições para que os seres humanos e a natureza possam existir em harmonia produtiva e permita cumprir os requisitos sociais, econômicos e outros para gerações presentes e futuras. O relatório ainda continua suas considerações descrevendo o desenvolvimento (WCED, 1987, p. 37, tradução própria):

O tema comum em toda esta estratégia de desenvolvimento sustentável é a necessidade de integrar as considerações econômicas e ecológicas na tomada de decisão. Elas são, afinal, integradas no funcionamento do mundo real. Isso vai exigir uma mudança de atitudes e objetivos e arranjos institucionais em todos os níveis. Preocupações econômicas e ecológicas não estão necessariamente em oposição. A sustentabilidade requer o cumprimento de responsabilidades mais amplas para os impactos das decisões.

Sustentabilidade é um tema multidisciplinar que é bem avaliado, porém pouco praticado (LEAL FILHO, 2000). Não existe uma definição universalmente aceita sobre o que significa sustentabilidade. Em outro relatório verifica-se outra perspectiva: “A capacidade de uma organização (ou a sociedade) para continuar suas atividades por tempo indeterminado, tendo em devida conta o seu impacto sobre capitais naturais, sociais e humanos” (ACCOUNTABILITY, 1999). Uma definição alternativa de sustentabilidade tem sido proposta através da compreensão da sustentabilidade como uma justificativa para equilibrar o consumo e a regeneração dos recursos da empresa. A ideia é que, se as empresas se empenharem na recuperação e desenvolvimento dos recursos que eles próprios consomem hoje e, ainda, vão precisar no futuro, isso poderá ser chamado de sustentabilidade e levar ao desenvolvimento do comportamento sustentável empresarial (EHNERT, 2012).

A sustentabilidade passou de uma reivindicação de ambientalistas para uma pauta mundial. Diversos países tem tomado ações e planejado o futuro levando em conta os fatores ambientais. Mas, ao contrário da antiga oposição ambientalista que criticava o crescimento urbano, a industrialização e o capitalismo, as empresas tem um papel determinante na condução de seus negócios.

A pressão pública tem alterado os papéis e responsabilidade das empresas e do governo, logo, verifica-se os diferentes estágios que as organizações passaram ao longo das últimas décadas. Elkington (2006) relata como surgiram três ondas de

pressões públicas que moldaram a agenda ambiental. A primeira onda, nomeada pelo autor de “Limites”, ocorreu a partir do início dos anos 1960 e se intensificou no final da década de 1970, quando houve uma onda de legislação ambiental. A chuva ácida teve um grande impacto sobre a política da União Européia no início de 1980. Este período de política conservadora, tentou reverter a legislação ambiental. O ano de 1987 marcou o ponto da virada com a publicação de “*Our Common Future*”, criando o termo “desenvolvimento sustentável”, no contexto político.

A segunda onda denominada por Elkington (2006) como “Verde” decorreu entre 1988 a 1991. Em 1992, a ONU organizou a Cúpula da Terra, no Rio de Janeiro - RJ, e provocou “picos” na cobertura da mídia sobre questões como as alterações climáticas e da biodiversidade. A terceira onda de pressão se chama “Globalização” e começou em 1999. Protestos contra a Organização Mundial do Comércio (OMC), o Banco Mundial, o Fundo Monetário Internacional, o G8, o Fórum Econômico Mundial e de outras instituições chamaram a atenção para o papel crítico do público na promoção do desenvolvimento sustentável.

O fato é que há muitas opiniões diferentes sobre o que é, e como ela pode ser alcançada. A sustentabilidade se tornou um lema que ressoa nos discursos políticos, de organizações não governamentais, empresários e pesquisadores. Isto se deve pelo triplo conceito que o tema engloba: perspectivas econômicas, sociais e ambientais (ELKINGTON, 1994). Assim, resolver problemas relacionados ao meio ambiente, fatores econômicos e sociais não serão resolvidos individualmente, mas em conjunto (DYLLICK; HOCKERTS, 2002).

Para Ramus (2002) não existem organizações totalmente sustentáveis, mas apenas proativas em ações ambientalmente responsáveis, como a prevenção e redução da poluição causada pelas mesmas ou a tentativa de reduzir o impacto no meio ambiente. Assim a autora conclui que este movimento sustentável é, ainda, discreto em seus processos.

Figura 02 – Sustentabilidade: Fatores do *Tripple Botton Line*

Fonte: Elaborado pelo autor baseado no conceito de Elkington (1994)

Dentre as possíveis barreiras para que a sustentabilidade não seja praticada, Leal Filho (2000), afirma que em sua pesquisa os entrevistados elencaram o tema sustentabilidade como muito abstrato, muito amplo e com poucos especialistas para o cargo. O conceito de *Tripple Botton Line* definido por Elkington (1994) Quando aplicado na estratégia organizacional é associado ao modo de agir por parte da liderança. Dyllick e Hockerts (2002) comentam os três fatores da *Tripple Botton Line* da seguinte forma:

- **Fator ambiental:** A Sustentabilidade ambiental é percebida pela sociedade quando a organização faz uma boa gestão de como seus insumos são produzidos e consumidos. Assim, não prejudicam o meio ambiente e conseguem absorver seus resíduos. As organizações criam impactos ambientais em vários níveis, incluindo o nível local, nacional, regional e internacional. Estes podem afetar o ar, a água, a terra, e os recursos da biodiversidade. Alguns são bem visíveis, enquanto outros impactos apresentam uma complexidade em relação ao seu processo.
- **Fator Social:** Na questão da Sustentabilidade social, a organização consegue atuar tanto na comunidade onde está inserida quanto com seus colaboradores.

Desta forma, consegue gerenciar as expectativas de todos os envolvidos e criar valor para a organização. A dimensão social da sustentabilidade verifica o impacto da atividade de uma organização na sociedade, inclusive sobre os colaboradores, clientes, comunidade, cadeia de suprimentos e parceiros de negócios.

- **Fator Econômico:** A Sustentabilidade econômica se dá quando a liderança consegue gerir os lucros e manter a organização rentável por meio de seu fluxo de caixa e investimentos. A forma que as organizações atuam afeta as economias em que pertencem. Os impactos podem ser medidos por meio da contabilidade financeira convencional e relatórios da organização.

Quando uma organização deseja se desenvolver de forma sustentável, isto consiste nos esforços locais e globais para as necessidades humanas básicas sem destruir ou degradar o meio ambiente natural. Asif (2011, p. 774, tradução própria) afirma: “as organizações precisam de uma abordagem sistemática para integrar a sustentabilidade com os seus processos de negócio”. A questão torna-se, então, como representar a relação entre essas necessidades e o meio sustentável. Contudo, para a maioria das empresas, a busca da sustentabilidade empresarial continua difícil de conciliar com o objetivo de aumentar o valor do acionista. Inclusive, alguns defendem a criação de um mundo mais sustentável através da redução dos lucros e valor para o acionista em favor do bem público – exigindo isto das empresas (HART; MILSTEIN, 2003).

Govindarajulu e Daily (2004) elenca fatores motivacionais para a disseminação da performance organizacional sustentável. São eles: Comprometimento dos gestores; Delegação de atividades; Reconhecimento e *Feedback*. O comprometimento da liderança acontece ao realizar de forma efetiva treinamentos, controles de metas sustentáveis, implementação de gestão sustentável, entre outras ações. A delegação das atividades é verificada nas atitudes e iniciativas sustentáveis dos colaboradores em processos da organização, portanto, com o apoio da gestão. Um bom sistema de remuneração e reconhecimento auxilia na consolidação da sustentabilidade na organização. O quarto fator é o *feedback* e revisão, onde os dados são analisados para auxiliarem em futuras melhorias dos procedimentos voltados para a sustentabilidade.

A liderança da organização é quem direciona para o foco e metas dos colaboradores. Sem o engajamento de gerentes e diretores, os colaboradores, geralmente, não tomam iniciativas por conta própria. Para motivar a participação em ações sustentáveis, Govindarajulu e Daily (2004), ainda, ressaltam a importância da comunicação direta com os envolvidos, o desenvolvimento da cultura organizacional voltada para a sustentabilidade e a priorização desta agenda.

As empresas que enxergam apenas o retorno financeiro em seu mercado, precisam alterar seu plano de negócios, afinal, a sustentabilidade corporativa tem colocado e vai colocar atividades na pauta de prioridades das organizações, as preocupações sociais e ambientais (CARTER; ROGERS, 2008). Assim, as operações comerciais e interações com *stakeholders* serão modificadas pela visão sustentável. No entanto, esta definição é abrangente e, segundo Elkington (2004, 2006), existe uma visão de níveis múltiplos da sustentabilidade corporativa mais condizente com a realidade do que isso.

A sustentabilidade implica na tomada de decisão responsável e proativa com inovação que minimiza o impacto negativo e mantém o equilíbrio entre a resiliência ecológica, a prosperidade econômica, justiça política e vitalidade cultural. O conceito de sustentabilidade, com as três frentes (econômica, ambiental e social), colocou perguntas nas reuniões gerenciais como, por exemplo, qual é a nossa visão de longo prazo? Quem poderá nos guiar nos processos da empresa? Qual o equilíbrio entre as três frentes do *Tripple Botton Line*? (ELKINGTON, 2006).

O desempenho corporativo passa a ser avaliado pelos impactos do processo produtivo. No trabalho de Elkington (2004) o modelo do *Tripple Bottom Line*, ou seja, os 3Ps – *planet, people and profit*, o autor amplia a visão de valor à sociedade através do resultado financeiro – *bottom line*. Logo, uma empresa que deseja desenvolver o modelo do tripé da sustentabilidade precisa envolver todos os *stakeholders* relacionados (colaboradores, fornecedores, comunidade, governo, instituições e meio ambiente).

Logo, a eficácia da inclusão de medidas ambientais em empresas requer vários tipos de contribuições das funções organizacionais usuais, e, principalmente, da Gestão de Recursos Humanos. No campo da pesquisa, as contribuições da gestão de recursos humanos para a evolução da gestão ambiental empresarial é considerado superficialmente explorado em termos de teoria (GOVINDARAJULU; DAILY, 2004; JABBOUR et al., 2008).

2.3 Green Human Resources Management (GHRM)

O desenvolvimento sustentável se tornou um objetivo corporativo. Muitas empresas têm desenvolvido e publicado relatórios para obter estudos sobre a sustentabilidade (DYLLICK; HOCKERTS, 2002). A GHRM lida com o alinhamento das diversas práticas destinadas à gestão de recursos humanos (recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho, benefícios) para objetivos de gestão ecológica de uma companhia (JABBOUR; SANTOS, 2008; JACKSON; SEO, 2010; RENWICK et al., 2012). A área GHRM que aborda o desenvolvimento de funcionários também é cada vez mais pesquisada na literatura (RENEWICK et al., 2012).

O alvo de diversas organizações é alcançar a reputação de serem sustentáveis. Assim, incorporam aos relatórios os aspectos sociais, econômicos e ambientais. Para Ramus (2002) uma forma de divulgar e tornar realmente efetivo a atitude sustentável dentro da organização é realizando competições internas, pagamentos de bônus, presentes e prêmios, além do reconhecimento individual das ações sustentáveis realizadas por iniciativa própria.

Considera-se gestão de pessoas como o conjunto de dimensões organizacionais (ou práticas empresariais) planejado para que se influencie o comportamento dos funcionários, orientando-os para a consecução de objetivos empresariais específicos, por meio da interação entre a área de recursos humanos e as demais áreas organizacionais, nas quais a gestão de pessoas é praticada diariamente, visando à geração de vantagens competitivas (JABBOUR et al., 2009, p. 346)

Ramus (2002) verificou em sua pesquisa as atitudes primordiais que colocam realmente os aspectos sustentáveis dentro da empresa. Para a autora, existem fatores organizacionais e individuais que influenciam os colaboradores a atuarem de forma sustentável. Dentre os fatores organizacionais, as ações devem partir da liderança que ao ter metas e objetivos relacionados a sua remuneração terão maior efeito na motivação e esforço por parte destes líderes. Logo, com o foco em ações ambientalmente responsáveis, os líderes poderão delegar seus objetivos para os integrantes de sua equipe. Ela conclui que quando os colaboradores estiverem cientes do comprometimento da organização com as ações ambientalmente responsáveis por meio de suas políticas e estratégias, eles possivelmente estarão mais motivados para agir em prol da sustentabilidade. Abaixo segue a tabela que demonstra o caminho percorrido pela literatura GHRM:

Quadro 04 – Características das fases do GHRM

Estágio	Nome	Características
Estágio 1	Reativo	Este é o estágio menos avançado de gestão verde.
		Organizações neste estágio tendem apenas a cumprir a legislação e as normas ambientais.
		O sistema de gestão verde concentra-se em evitar os problemas ambientais; A gestão verde tende a ter pouca autoridade na estrutura organizacional.
		A empresa não se envolve em atividades sobre o tema da ecologia.
Estágio 2	Preventivo	Nesta etapa, a organização procura otimizar o uso dos recursos naturais através da eco-eficiência e da aplicação do princípio como o programa 3Rs (reduzir, reutilizar, reciclar).
		A questão ambiental começa a ser discutida por diversas áreas da organização.
		A área de gestão verde se torna mais proeminente na estrutura da organização.
		Algumas ações de gerenciamento verde são iniciadas.
Estágio 3	Proativo	Esta é a fase final da gestão verde.
		A questão ambiental é um elemento fundamental na estratégia de negócio e cria vantagens competitivas.
		Nesta fase, a gestão verde está ativa e suas ações são integradas às demais áreas da organização.
		A empresa começa a implementar metodologias para reduzir os impactos ambientais internos e da cadeia de produção, como a Avaliação do Ciclo de Vida e a seleção de fornecedores com base em critérios ambientais.

Fonte: adaptado de TEIXEIRA et al., 2012, p. 2

Renwick et al. (2012) realizaram uma extensa revisão da literatura sobre GHRM e concluíram que esta linha de pesquisa caminha vagarosamente ao discutir a relevância das questões ambientais. Em sua revisão sobre "GHRM", estudaram os artigos publicados a partir de 1988-2011 e selecionaram uma lista com um pouco mais de 200 publicações que incluíam algum tipo de informação relevante.

As linhas de pesquisas que se voltam para o cruzamento da Gestão Estratégica de RH e sustentabilidade ainda tem muito campo para estudar. Para Jackson e Seo (2010) o "greening" da Gestão Estratégica de Recursos Humanos representa um tema de pesquisa dentro do "oceano azul" no futuro. Os autores

acreditam que o campo da Gestão Estratégica de RH será renovada quando começar a se concentrar no desafio da sustentabilidade corporativa.

A “gestão verde” de uma empresa depende de seus relacionamentos com as partes interessadas, por exemplo, acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, autoridades públicas, comunidade e sociedade civil em geral, parceiros financeiros, etc. Jabbour e Santos (2008, p. 2137, tradução própria) a este respeito confirmam: “com base em uma perspectiva sistêmica, a gestão de recursos humanos tem de fornecer às empresas competências complementares, diversificadas e inovadoras que serão desenvolvidas, estimulando o comportamento individual sustentável”.

Cada vez mais a qualidade das relações das partes interessadas deve ser a guia para o processo de tomada de decisão gerencial e estratégica corporativa. As organizações precisam de sistemas adequados para medir e controlar seu próprio comportamento, a fim de avaliar se eles estão respondendo as preocupações das partes interessadas de uma forma eficaz e, a fim de comunicar e demonstrar os resultados alcançados (PERRINI; TENCATI, 2006).

No entanto, muitas críticas construtivas foram feitas sobre a “gestão verde”. Em realidade, quase todos os grandes negócios corporativos reconhecem as reivindicações da gestão verde nos processos organizacionais. As empresas não querem criar apenas um mecanismo de defesa para se manterem ativas no mercado, mas, também, querem ter na sustentabilidade uma ferramenta para o cumprimento da missão da organização (MARCUS; FREMETH, 2009).

Existem oportunidades de estudos dentro da linha de pesquisa da Sustentabilidade e da Gestão Estratégica de Recursos Humanos. E, não há estudos anteriores que façam uma ligação relevante entre os temas. Portanto, o interesse pela temática é recente (EHNERT, 2009).

Uma preocupação apontada por Ehnert (2009) é que os jovens talentos buscam atuar em empresas responsáveis com o meio ambiente e sociedade, logo, esperam poder contribuir de forma mais efetiva mesmo no ambiente de trabalho. Entretanto, quando verifica-se, por exemplo, o despreparo de colaboradores em processos que causam danos ambientais ou a falta de planejamento em relação as políticas de remuneração que podem causar insustentabilidade financeira no longo prazo.

Atrair uma equipe de alta qualidade é um desafio do RH. Existe uma "guerra por talentos" no mercado de algumas grandes empresas multinacionais que adotam

práticas GHRM como uma forma de se tornar uma "marca", para poder atrair jovens talentos que estão mais conscientes com os fatores do meio ambiente. Estes jovens aceitam, inclusive, ter um salário inferior ao mercado ao trabalhar para empresas sustentáveis (EHNERT, 2009; RENWICK et al., 2012). Práticas de GHRM aumentam o valor do capital humano na empresa. Este aumento das capacidades humanas se traduz em alto desempenho, maior produtividade, redução do desperdício, maior qualidade e lucro (RENEWICK et al., 2012).

A discussão do papel do GHRM dentro da sustentabilidade corporativa torna-se de alto impacto, pois o RH está intrinsecamente relacionado às consequências das ações corporativas. Embora seja claro esta importância do RH dentro das organizações no desenvolvimento mais sustentável, Jabbour e Santos (2008), porém, retificam que a forma como estas organizações podem criar estratégias sustentáveis ainda é obscura. Portanto, a formulação de estratégias sustentáveis está indissociável do papel que a gestão de recursos humanos tem de realizar nesse processo.

2.4 Gestão de Recursos Humanos Sustentável (Sustainable HRM)

Mais recentemente, surgiu na literatura um conceito mais abrangente que o SHRM, alguns autores começam diferenciar o Sustainable HRM das demais linhas de pesquisa. Apesar de haver dificuldades semânticas consideráveis associadas às definições de termos como sustentabilidade, SHRM e HRM. Alguns pesquisadores buscaram na sustentabilidade valores a serem agregados ao HRM. Para Kramar (2014), não há definições para o conceito de Sustainable GRH (Gestão de Recursos Humanos Sustentável) definitivas e seus significados variam de acordo com os fatores que moldam sua consideração. Esses fatores incluem os quadros teóricos, interesses dos *stakeholders*, o período de tempo utilizado e os contextos nacionais da indústria em que a organização está inserida.

Esta abordagem reconhece as políticas de gestão de pessoas e seu impacto em ambos os resultados humanos e financeiros. Ao contrário da ênfase da abordagem SHRM, esta abordagem reconhece explicitamente a legitimidade das práticas organizacionais, em particular práticas de GRH, em promover uma ampla gama de resultados. Estes resultados incluem impactos sobre indivíduos ou grupos dentro de uma organização (resultados humanos) e os impactos sobre os grupos de pessoas e as relações entre as pessoas (resultados sociais). Além disso, esta

abordagem reconhece explicitamente o lado sombrio da GRH, que se refere a possibilidade de impactos negativos na saúde humana, social e resultados ecológicos/ambientais (KRAMAR, 2014).

Ehnert (2009) afirma que os temas sustentabilidade e SHRM não são abordados pela literatura e, portanto, em sua tese desenvolve um *framework* (estrutura) que visa definir como as organizações podem incluir a sustentabilidade em suas ações estratégicas dentro do GRH. Para a autora, a gestão estratégica está atrasada em relação ao tema da sustentabilidade. Reforça, ainda, que para uma organização obter sucesso no longo prazo deve ver os recursos humanos como ativos a serem desenvolvidos ao invés de "consumidos".

Boudreau e Ramstad (2005) mencionam três aspectos importantes sobre a relevância da sustentabilidade para a gestão de recursos humanos: a primeira, o foco no futuro, que aponta para a relevância da dimensão temporal para a gestão de recursos humanos; segunda, a relevância da sustentabilidade para o sucesso econômico de longo prazo; e terceira, o controle e o *feedback*. Para os autores, os tomadores de decisão, líderes de opinião, eleitores e funcionários se preocupam com a sustentabilidade. Portanto, eles querem que as empresas reduzam os problemas que podem ser um revés para gerações futuras. O RH tem um papel importante a desempenhar na sustentabilidade.

O modelo de Sustainable HRM de Ehnert (2009) reconhece a relação recíproca entre estratégia organizacional e estratégia de gestão de recursos humanos. Uma abordagem estratégica da gestão de recursos humanos, em que um conjunto de sistemas de gestão de recursos humanos consistentes está alinhado com a estratégia da organização e contribui para o desempenho organizacional. Ehnert (2009), ainda esclarece que colaboradores podem influenciar a estratégia organizacional, onde oferecem suas convicções e capacidades para ajudar a organização de forma proativa. Além disso, os colaboradores fazem parte do contexto externo em que a organização funciona, por exemplo, pertencem a grupos sociais e organizações não governamentais que podem exercer influência sobre a organização.

Assim, a integração das dimensões da sustentabilidade junto aos processos de avaliação de desempenho pode surgir devido a atenção de aspectos sociais e ambientais dentro da empresa que está em evidência nos últimos anos (BANSAL, 2005; GARVARE; JOHANSSON, 2010; LINNENLUECKE; GRIFFITHS, 2010; HAHN; FIGGE, 2011). Há estudos recentes que revelam se a completa ou parcial integração

de aspectos de sustentabilidade na avaliação de desempenho teria um efeito positivo em relação as metas e indicadores de sustentabilidade (DIAS-SARDINHA et al., 2007; LÄNSILUOTO; JÄRVENPÄÄ, 2008; LEÓN-SORIANO et al., 2010; HSU et al., 2011; CRUZ; MARQUES, 2014).

2.5 Avaliação do Desempenho Humano

A gestão de recursos humanos é a função organizacional que trata de pessoas — os colaboradores. Logo, está inclusa nesta função atividades de avaliação de desempenho para o alcance dos objetivos empresariais. A avaliação de desempenho, que tem por objetivo a melhoria global do desempenho e da produtividade das pessoas ao longo do tempo, deve ser um instrumento útil para mensurar a performance do colaborador, fornecendo feedback que fomente a melhoria de sua participação (DENTON, 1999).

“Uma avaliação de desenvolvimento permite que uma organização meça e controle o seu desempenho alinhado com a estratégia definida” (TUNG et al., 2011, p. 1289, tradução nossa). Os mesmos autores afirmam que a avaliação de desempenho tornou-se um campo de interesse da pesquisa ao longo das duas últimas décadas, com muitos estudos que discutem vários aspectos de medição de desempenho, tais como: *design* (KAPLAN; NORTON, 1992, 2004; NEELY, 1999; KAPLAN, 2001; KENNERLEY; NEELY, 2002; BHASIN, 2008), e implementação (KAPLAN, 2001; OTHMAN, 2008).

As medidas de desempenho têm um papel fundamental em traduzir a estratégia de uma organização em comportamentos desejados e resultados (FLETCHER, 2001; KAPLAN; NORTON, 2004; DUBOIS; DUBOIS, 2012). Eles também ajudam a comunicar expectativas, monitorar o progresso, fornecer *feedback* e motivar os colaboradores por meio de recompensas baseadas no desempenho (NEELY, 1999; FLETCHER, 2001; BHASIN, 2008).

Muitas pessoas pensam na avaliação de desempenho como se fosse uma ferramenta para controlar o comportamento e avaliar o desempenho passado. Sistemas de controle e avaliação de desempenho tradicionais tentam manter indivíduos e unidades organizacionais de acordo com um plano pré-estabelecido (KAPLAN; NORTON, 1996). Todavia, pode-se pensar na avaliação de desempenho como um conjunto de resultados que determinada pessoa obteve dentro de uma

empresa de acordo com a comunicação estratégica e estrutura oferecida ao colaborador. Jabbour et al., (2008, p. 1923) definem o uso da avaliação de desempenho como: “uma avaliação de desempenho é usada para analisar o desempenho dos empregados relacionados com as suas atribuições ao comparar metas e resultados”.

Figura 03 - Estrutura do sistema de medição de desempenho

Fonte: adaptado de Neely et al., 2005, p. 1229.

Todos os sistemas de medição de desempenho consistem de uma série de medidas de desempenho individuais. Existem várias maneiras em que estas medidas de desempenho podem ser categorizados. No entanto, a lógica é que as medidas de desempenho precisam ser posicionadas em um contexto estratégico, pois influenciam o que as pessoas fazem. A medida pode ser um processo de quantificação de resultados, mas seu efeito é o de estimular a ação (NEELY; GREGORY; PLATTS, 2005).

Huselid (1995) assegura que a crença de que o desempenho individual do colaborador tem implicações para os resultados da empresa como um todo tem sido

predominante entre os acadêmicos e profissionais por muitos anos. O interesse por esta área se intensificou e os estudiosos começaram a argumentar que, coletivamente, os colaboradores de uma empresa também podem se tornar ativos únicos para o alcance de objetivos organizacionais que correspondem aos valores e missão.

A gestão de desempenho possibilita mensurar os comportamentos dos colaboradores de forma que se alinhem aos objetivos da gestão organizacional. Porém, é interessante ressaltar que o desempenho individual deve ser comparando com o resultado esperado pela liderança. Há uma preocupação que as empresas simplesmente estendam este enfoque tradicional para as políticas e práticas de RH. Becker e Gerhart (1996) atestam que os gestores de RH não devem se enganar ao pensar que a adição (ou subtração) de pontos nas escalas utilizadas em seus sistemas de avaliação de desempenho terão um impacto estratégico no desempenho organizacional.

O desempenho de um colaborador em uma organização é observado através de seu comportamento, entretanto, o desenvolvimento profissional acontece por meio da implementação de estruturas de avaliação de desempenho validadas pela teoria e se tornam úteis, muitas vezes, quando fornecem orientação ao colaborador sobre como proceder diante de desafios. Huselid (1995) afirma que a eficácia dos colaboradores, mesmo altamente qualificados, será limitada se não forem motivados a executar as práticas de GRH. Pois, estas podem afetar a motivação dos colaboradores, incentivando-os a trabalhar de forma mais inteligente.

Para Neely et al., (2000) as medidas devem ser identificadas, introduzidas e, finalmente, usadas para gerenciar o negócio. Para qualquer estrutura de avaliação de desempenho é necessário ser de valor prático, o processo de preenchimento do quadro tem de ser entendido.

A teoria sugere claramente que o comportamento dos colaboradores dentro das empresas tem implicações importantes para o desempenho organizacional e que as práticas de gestão de recursos humanos podem afetar o desempenho individual dos funcionários através de sua influência sobre as competências e motivação dos colaboradores e através de estruturas organizacionais que permitem aos funcionários melhorar a forma como suas tarefas são executadas (HUSELID, 1995). Exemplos de esforços para motivar o comportamento dos colaboradores incluem o uso das avaliações de desempenho que avaliam o desempenho individual ou do grupo de

trabalho, vinculando estas avaliações firmemente com sistemas de remuneração de incentivo, promoção interna que incidem sobre o mérito dos funcionários e outras formas de incentivos destinado a alinhar os interesses dos colaboradores com os dos acionistas.

Entretanto, até os colaboradores saberem qual é a estratégia da organização, não estarão em condições de contribuir de maneira significativa ou ter iniciativas para implementar a estratégia com sucesso. Assim, as equipes de liderança precisam comunicar a estratégia a todos em sua organização e encontrar formas de reforçá-la de forma mais consistente e completa possível (KAPLAN; NORTON, 1996). Em outras palavras, se os colaboradores não entenderem como suas ações diárias podem influenciar o sucesso ou fracasso de uma estratégia, a estratégia é simplesmente um exercício teórico. Assim, quando ligarem o que eles realmente fazem com que a organização deseja realizar, como um todo, a estratégia assume uma perspectiva muito mais vital (KAPLAN; NORTON, 2001).

2.5.1 BSC – Balanced Scorecard

Para que a aplicação deste estudo seja mais concreta e prática de se verificar, este tópico descreve o método de avaliação de desempenho Balanced Scorecard. O método foi concebido por Kaplan e Norton (1992). O BSC é um método de avaliação utilizado por pesquisadores e empresas. Se tornou um sistema popular entre as empresas norte-americanas (TUNG et al., 2011) e se difundiu pelo mundo, principalmente, através das filiais de multinacionais e consultorias especializadas.

O método permite um controle interativo, ou seja, estimula o diálogo em toda a organização para conduzir a aprendizagem e o aperfeiçoamento. Como resultado, as organizações com foco em estratégia são incentivadas a identificar ações e iniciativas que podem ser tomadas de acordo com a estratégia global e local. Isso capacita as pessoas em todos os níveis da organização para se responsabilizar pela estratégia corporativa (KAPLAN; NORTON, 2001).

Kaplan e Norton (1992, 1996), argumentam que se uma empresa adota um conjunto equilibrado de medidas, então, os gerentes podem responder a quatro perguntas fundamentais:

- (1) Como vamos responder aos nossos acionistas (perspectivas financeiras)?
- (2) No que devemos nos destacar (perspectiva de negócio interno)?

- (3) Como nossos clientes nos veem (a perspectiva do cliente)?
- (4) Como podemos continuar a melhorar e criar valor (perspectiva da inovação e aprendizado)?

Norreklit (2003) critica o Balanced Scorecard ao afirmar que este recebe muita atenção, sendo o resultado de uma teoria mais fruto de uma retórica persuasiva. Epstein e Manzoni (1998) acreditam que um dos obstáculos ao BSC pode ser a resistência de funcionários que não creem no sucesso de sua implantação, nem nos objetivos traçados. De acordo com Norreklit (2003), entre as dificuldades do BSC estão problemas na execução de certos aspectos do método, bem como nas limitações do próprio método. Ainda segundo o autor, uma parcela da dificuldade está no modelo causal da estratégia. Esta limitação se deve ao mapa estratégico, pois esta ferramenta não mostra perfeitamente a relação causal da estratégia de uma organização.

As medidas do BSC estão ligadas entre si em uma relação de causa e efeito múltipla abrangendo quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento. Cada medida de desempenho em um BSC tenta abordar um aspecto da estratégia da empresa. O BSC é considerado uma ferramenta para focar a organização, melhorando a comunicação, estabelecendo objetivos organizacionais e fornecendo *feedback* sobre a estratégia.

Pelo fato do Balanced Scorecard convencional considerar questões não financeiras e não quantitativas, isto leva a, também, caracterizar muitos aspectos de sustentabilidade. Ou seja, não distingue explicitamente e equilibra os diferentes interesses das partes interessadas.

2.5.2 SBSC - Sustainability Balanced Scorecard

Os estudiosos do campo da gestão da sustentabilidade identificaram o BSC como um ponto de partida promissor para o desenvolvimento de medição e gestão de desempenho de sustentabilidade de abordagens integradas. Estes conceitos foram chamados Sustainability Balanced Scorecards (SBSC) e foram desenvolvidos, visando a integração de fatores não-financeiros, qualitativos e, por vezes, relacionados com as questões ambientais e sociais (EPSTEIN; WISNER, 2001; BIEKER; WAXENBERGER, 2002; FIGGE et al., 2002).

Figura 04 – Possibilidades de integração entre BSC e Sustainability

Fonte: Bieker e Waxenberger, 2002, p.8.

Uma quinta perspectiva (sustentabilidade) atrelada ao BSC (perspectivas econômica, processos internos, cliente e aprendizado e crescimento) serve como uma ferramenta para concentrar a atenção gerencial e do colaborador na responsabilidade social e ambiental como um valor corporativo importante. Para as empresas com problemas de alto impacto social e ambiental (como, por exemplo, empresas que trabalham com química, petróleo, roupas e calçado), uma quinta perspectiva ajuda a destacar a importância destas questões.

Todavia, os estudiosos como Figge et al. (2002), Dias-Sardinha et al. (2002) e Hsu e Liu (2010) também acreditam que o BSC pode ser usado como uma ferramenta para a gestão estratégica e ambiental da organização. Segundo os autores ele pode ser usado na seleção, desenvolvimento de critérios de avaliação de desempenho ambiental e também na execução da estratégia sustentável de negócios.

A literatura do SBSC oferece quadros teóricos para demonstrar "o que deve ser medido" ou "o que deve ser feito" por uma organização, a fim de melhorar o seu desempenho de sustentabilidade (EPSTEIN; WISNER, 2001; FIGGE et al., 2002).

Epstein e Wisner (2001) propõem um Balanced Scorecard social e ambientalmente equilibrado, que destaque os fatores-chave de desempenho que poderiam facilitar as empresas a preparar de forma mais eficaz os principais objetivos estratégicos da gestão da sustentabilidade.

A avaliação de desempenho sustentável representa um papel importante na realização dos objetivos de sustentabilidade corporativa e dos próprios objetivos das empresas. Por esta razão, esta pesquisa executa uma busca pelas melhores práticas de sustentabilidade a serem implementadas na gestão de desempenho das organizações. Os aspectos de sustentabilidade empresarial são essenciais para o retorno financeiro nas três dimensões da sustentabilidade (ambiental, social e financeira). Avaliar uma equipe de alta qualidade é um desafio do RH. Existe uma "guerra por talentos" no mercado de algumas grandes empresas multinacionais que adotam práticas de Gestão Sustentável de RH como uma forma de se tornar uma "marca" mais consciente dos fatores que afetam a sociedade e o meio ambiente. Muitos colaboradores aceitam, inclusive, ter um salário inferior ao mercado para poder trabalhar para empresas sustentáveis (EHNERT 2009; RENWICK; REDMAN; MAGUIRE, 2012). Em realidade as práticas de Gestão Sustentável de RH aumentam o valor do capital humano na empresa. Este aumento das capacidades humanas se traduz em alto desempenho, maior produtividade, redução do desperdício, maior qualidade e lucro (RENEWICK; REDMAN; MAGUIRE, 2012).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, o método a ser utilizado na condução deste estudo é descrito e justificado. Em primeiro lugar, este estudo é classificado em suas tipologias e em segundo, a pesquisa é descrita em mais detalhes considerando a etapa qualitativa.

3.1 Tipo de pesquisa

Este estudo terá um caráter qualitativo e exploratório. Os autores Collis e Hussey (2005) afirmam que uma pesquisa exploratória auxilia na identificação de padrões nos processos e é realizada sobre um problema de pesquisa que geralmente tem pouco ou nenhum estudo anterior.

O projeto possui, também, uma abordagem qualitativa, pois procura entender como a avaliação de desempenho pode estruturar objetivos sustentáveis dentro de organizações. A pesquisa qualitativa reconhece e analisa de diferentes perspectivas o fenômeno. O pesquisador, então, reflete sobre sua pesquisa para poder produzir o conhecimento (FLICK, 2009). Gressler (2004, p. 88) define a pesquisa qualitativa como:

Fundamentalmente interpretativa. A interpretação dos resultados despende como a totalidade de uma especulação que tem como base a descrição de um fenômeno em um contexto. A investigação qualitativa é um projeto cívico, participativo e colaborativo. O pesquisador é o principal instrumento da pesquisa qualitativa. O pesquisador parte de uma visão holística do fenômeno social, que busca compreender suas inter-relações. Todos os dados da realidade são considerados importantes na descrição de um comportamento ou evento.

No caso do presente estudo foram realizados grupos focais (*Focus Group*) ou, também, conhecido como grupo de foco. O grupo focal é uma técnica qualitativa de coleta de informações, no uso de uma metodologia com claras orientações fenomenológicas, porque reflete sobre uma experiência social, por meio da análise das atitudes, sentimentos, motivações, percepções e opiniões dos agentes implicados. Esta técnica se dá por meio de entrevistas grupais, apropriada para estudos que buscam entender atitudes, preferências, necessidades e sentimentos. Os dados coletados têm sua relevância por terem como base a tendência humana na

formação de opiniões e atitudes mediante sua interação com outros sujeitos (ALMEIDA, 2010).

Esse método de pesquisa qualitativa, como é caracterizado por Moreira et. al. (2002), prevê a obtenção de dados por meio de discussões em grupo, nas quais cada participante expressa sua percepção, suas crenças, seus valores, suas atitudes e representações sociais sobre o tema estudado. Nesse sentido, a técnica do grupo focal pode servir como forma de aproximação, integração e envolvimento do pesquisador com os participantes da pesquisa. O autor define Grupo Focal como:

Uma técnica de Pesquisa na qual o Pesquisador reúne, num mesmo local e durante um certo período, uma determinada quantidade de pessoas que fazem parte do público-alvo de suas investigações, tendo como objetivo coletar, a partir do diálogo e do debate com e entre eles, informações acerca de um tema específico (MOREIRA et. al. 2002, p. 5)

De acordo com Vergara (2010), o grupo focal enfatiza os resultados da interação das pessoas quando submetidas à discussão de uma série de tópicos introduzidos pelo líder da discussão. Dentre os aspectos que contribuem para o alcance dos objetivos da pesquisa que utiliza a técnica de grupo focal, podem-se destacar: o conhecimento do método, a organização e estruturação do grupo, o perfil do coordenador/moderador e do observador e a dinâmica das sessões. Neste evento cada participante é motivado a participar oferecendo seu ponto de vista sobre o tópico em pauta ou comentar os pontos de vista dos outros participantes, assim, podendo contribuir com a geração de ideias e comentários. Isto agrega conhecimentos novos e um significado melhor elaborado.

A dinâmica do grupo produz um clima provocativo que auxilia na interpretação dos resultados da pesquisa quantitativa em função: da complexidade do tema. Conforme Vergara (2010) sugere, a interação entre o grupo gera humor, espontaneidade e intuições criativas. As pessoas no grupo focal estão mais propensas não somente a acatar novas ideias, mas expor as suas próprias, gerando sinergia de interação social, envolvendo emocionalmente o que raramente poderia ser coletado em uma entrevista a dois. O uso da técnica do grupo focal tem sido frequente nos campos da psicologia social e do marketing, e, mais recentemente, na área de saúde e educação.

3.2 Etapas da pesquisa

Figura 05 – Etapas da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor.

A etapa 1 compreendeu na investigação bibliográfica sobre o tema de pesquisa, definição do problema e metodologia utilizadas. Na etapa 2, realizou-se uma pesquisa bibliográfica em bases de dados acadêmicos e oficiais.

A etapa 3 abrangeu a realização do grupo focal com três equipes e a aplicação do *survey* para a caracterização da amostra. Na etapa 4 foi feita a análise das informações com a interpretação segundo Bardin (2011). Por fim, na etapa 5 a redação e comunicação dos resultados observados.

3.3 Procedimentos do Grupo Focal

Foi utilizado o método de entrevistas em grupo com as pessoas envolvidas e, por meio da análise de conteúdo foram interpretados os resultados parametrizado por Bardin (2011). Esta etapa consistiu de uma discussão com três grupos reunidos de acordo com seu cargos e experiência. Na composição desses grupos buscou-se mesclar pessoas com experiências em áreas RH de empresas de vários segmentos

para que o debate sobre a sustentabilidade na gestão de pessoas obtivesse resultados mais gerais.

O debate foi desenvolvido com um grupo de filiados a ABRH-SP, Fundação para Pesquisa e Desenvolvimento da Administração, Contabilidade e Economia (FUNDACE) e do Grupo Campinas de RH. Todos os grupos se reúnem regularmente para discussão de temas voltados ao escopo do RH. A amostra do presente estudo foi constituída por colaboradores de organizações que atuam no setor de Recursos Humanos.

O grupo focal envolveu os profissionais de RH ligados à ABRH-SP. Esta é uma organização da sociedade civil, sem fins lucrativos, e integrante do Sistema Nacional ABRH. A organização reúne colaboradores de diversas empresas, instituições, sindicatos, entre outros e seu intuito é representar o maior número de profissionais de gestão de pessoas do estado de São Paulo. Assim, a escolha desta organização se deu devido a sua representatividade e estratégia de gestão sustentável – no qual adota como prática de gestão da organização. A organização possui regionais no interior e na capital.

A Fundace é uma instituição sem fins lucrativos criada em 1995 pelos docentes da FEA-RP/USP para facilitar o processo de integração entre universidade e comunidade. A Fundace busca desenvolver projetos de pesquisa e atender as demandas da sociedade e de organizações públicas e privadas interessadas em práticas de gestão. Os participantes eram todos alunos da terceira turma do **MBA FUNDACE/USP Gestão Estratégica de Pessoas e Organizações Sustentáveis**.

O GRUCA tem como objetivo executar projetos, elaborar estudos e práticas de RH a serem adotadas nas empresas. Também, é conhecido por soluções práticas e inovadoras para toda a comunidade. Assim, também, obteve-se uma contribuição relevante por parte de seus membros que atuam nas principais empresas da região, sendo a maior parte delas multinacionais de grande porte.

Os locais das sessões foram neutros, isto é, fora do ambiente de trabalho, de forma a tentar evitar algum constrangimento aos participantes, assegurando sua privacidade e facilitando o debate. Buscou-se locais de fácil acesso, confortável e isento de ruídos externos. O grupo 01 foi composto por participantes da Associação Brasileira de RH (ABRH) e foi realizado na sede do Centro de Integração Empresa Escola (CIEE), localizado em Campinas-SP, no dia 21 de outubro de 2014. O grupo 02 teve seu encontro realizado junto a Fundação para Pesquisa e Desenvolvimento

da Administração, Contabilidade e Economia (FUNDACE), em Ribeirão Preto-SP, no dia 25 de abril de 2015. No grupo 03, os participantes do Grupo Campinas de RH (GRUCA) estavam reunidos no Hotel Noumi Plaza, localizado em Campinas-SP, no dia 19 de maio de 2015.

Para que a técnica do Grupo Focal atingisse os objetivos, foram necessários o desempenho das seguintes funções: Mediador; Observador e Operador de Gravação. Após a realização do Grupo Focal, para a obtenção sistemática dos dados, a sessão do grupo foi transcrita. Os dados qualitativos coletados através dos grupos focais foram organizados em eixos temáticos de categorização mediante o uso da metodologia de Bardin (2011).

As sessões foram conduzidas pelo moderador, que teve como função criar um ambiente favorável às discussões e à interação pessoal, sem expressar acordo ou desacordo no que era relativo à opinião dos participantes. Também, o pesquisador teve o cuidado de não induzir o grupo a aceitar sua opinião própria, atuando como facilitador do debate.

Além do moderador, os grupos focais tiveram um observador que colaborou com as anotações e opiniões sobre o desenvolvimento da sessão. A função era de controlar o tempo, monitorar equipamentos e registrar as informações que contribuíram com o desenvolvimento da pesquisa e com a síntese final. No primeiro grupo, participou a gestora de pessoas do Centro Universitário Adventista de São Paulo. No segundo grupo, uma mestranda em Administração de Organizações pela USP de Ribeirão Preto. E, no terceiro grupo, a orientadora desta dissertação.

Segundo o procedimento exposto por Moreira et. al. (2002, pp. 15-16), o grupo focal seguiu um roteiro de ações. O Mediador, então:

- realizou uma breve “introdução” à pesquisa e pesquisadores;
- esclareceu os objetivos do estudo e do grupo focal;
- consultou os participantes sobre a gravação das discussões e destacou a importância da participação de todos nos debates;
- explicou o que seria feito dos dados após o fechamento de todos os grupos;

Concluída essa etapa introdutória, o mediador colocou em pauta as questões-chave escolhidas, e:

- iniciou as discussões;
- entrevistou apenas quando houve risco ao tempo pré-definido;
- extraiu a maior quantidade possível de informações dos participantes;

Ao final das questões, o mediador:

- pediu aos participantes que fizessem breves comentários sobre o que acharam da dinâmica;
- encerrou a discussão, agradecendo a participação de todos e enfatizou a importância de cada opinião.

As sessões do grupo focal seguiram um roteiro de perguntas. E, foi gravado e transcrito para facilitar a análise, somando-se aos registros escritos feitos pelas observadoras.

Foram concebidas, então, questões-chave que propiciaram o levantamento e a obtenção de informações elucidativas acerca dos objetivos específicos propostos pela pesquisa. Na preparação do roteiro de temas, procurou-se relacionar os objetivos da pesquisa aos questionamentos apreendidos na literatura, assim, para analisar a percepção dos participantes, buscou-se, nas três sessões, identificar os fatores da sustentabilidade no processo de avaliação de desempenho dentro das organizações.

Para promover o debate sobre esses temas, utilizaram-se os seguintes questionamentos:

- Qual o papel do RH como prestador de serviços?
- Qual o papel do RH como participante no desenvolvimento estratégico?
- Qual a primeira ideia que lhe vem à mente quando ouve que uma empresa é sustentável?
- Algumas empresas levam em consideração os impactos de suas atividades nos âmbitos sociais, ambientais e financeiros para avaliar subordinados, mas todos sabemos que a maioria não o faz, concordam?
- Em suas empresas, como os colaboradores são medidos e avaliados em relação ao desempenho?
- Quais são os objetivos sustentáveis que uma empresa deveria desenvolver?

- Como vocês acham que os objetivos ligados à sustentabilidade deveriam ser incorporados na avaliação de desempenho de seus colaboradores?
- Hoje, o que sua empresa faz em relação a avaliação de desempenho sustentável?
- O que este exercício de reflexão no grupo focal trouxe para você?

Na coleta de dados da investigação pela técnica do grupo focal, utilizou-se o recurso de gravação (imagem e áudio) em duas sessões e apenas áudio na última sessão. Além de observações realizadas pelo moderador e pela observadora nas sessões, com a finalidade de obter todas as expressões verbais e corporais possíveis dos sujeitos do estudo, visando conseguir uma transcrição de dados fidedigna e possibilitar a compreensão deles pela temática pesquisada.

Tabela 02 – Quantidade de participantes por grupo focal

	<i>Quantidade</i>	<i>Percentual</i>
GF 1	7	22,58%
GF 2	18	58,06%
GF 3	6	19,35%
Total de Participantes	31	100,00%

Fonte: Elaborada pelo autor

No primeiro grupo foram convidados 18 participantes e 7 compareceram ao evento. No segundo grupo foram convidados 30 participantes e 18 compareceram. No último, 16 foram convidados e 6 participaram.

Tabela 03 – Quantidade de participantes por sexo

	<i>Quantidade</i>	<i>Percentual</i>
Homens	9	29,03%
Mulheres	22	70,97%
Total de Participantes	31	100,00%

Fonte: Elaborada pelo autor

A maioria dos participantes eram do sexo feminino, representando mais de 70% da amostra.

Tabela 04 – Quantidade de participantes por cargo

	<i>Quantidade</i>	<i>Percentual</i>
Gestores	24	77,42%
Colaboradores	7	22,58%
Total de Participantes	31	100,00%

Fonte: Elaborada pelo autor

Objetivo da realização dos grupos focais neste trabalho era discutir os temas com gestores da área de RH. A maior parte dos participantes, (77,42%) estão envolvidos diretamente com o RH e são gestores.

Tabela 05 – Média de tempo de atuação

Gestores	13 Anos
Colaboradores	6 Anos

Fonte: Elaborada pelo autor

Os participantes têm experiência suficiente para suas contribuição expostas durante a realização dos grupos focais. Isto foi de grande valor para a construção e análise do conteúdo.

A duração estipulada para cada sessão foi de aproximadamente 60 minutos, e não excederam a 90 minutos, conforme recomenda Vergara (2010). O planejamento das sessões foi elaborado conforme o levantamento de temas realizado durante a pesquisa bibliográfica. Optou-se pela modalidade não diretiva para coordenar o grupo, pois, há duas modalidades de coordenação: a diretiva e a não-diretiva. Essa escolha deu-se pelo fato de ser essa a modalidade mais utilizada e na qual consta uma lista de perguntas abertas que permitem a opinião dos participantes do grupo e reduzem a interferência do moderador sobre eles.

Tabela 06 – Participantes por função e setor de atuação da empresa

GF	Sexo	Núm. Transcrição	Função	Tempo na área (anos)	Setor de atuação da empresa
1	F	1	Coordenador de RH	3	Serviços (Telefonia)
	F	2	Analista de RH	5	Serviços (Pesquisa de Mercado)
	F	3	Analista de RH	10	Industrial (celulose e papel)
	F	4	Gerente de RH	10	Serviços (Vendas)
	F	5	Gerente de RH	15	Serviços (Pesquisa de Mercado)
	F	6	Consultora	34	Multissegmento
	F	7	Diretor de RH	36	Industrial (Eletrodomésticos)
2	F	1	Analista de RH	1	Agronegócio
	F	2	Gerente Comercial	1	Exportação
	F	3	Gerente Comercial	1	Serviços (Beleza)
	M	4	Gerente Comercial	2	Industrial (Farmacêutico)
	F	5	Analista de RH	3	Financeiro
	M	6	Ger. Administrativo	3	Agronegócio
	F	7	Analista de RH	4	Engenharia
	F	8	Gerente Comercial	5	Financeiro
	F	9	Gerente de RH	5	Financeiro
	F	10	Gerente Comercial	6	Industrial (Medicamentos)
	F	11	Analista de RH	7	Financeiro
	M	12	Ger. Administrativo	7	Financeiro
	M	13	Gerente de RH	7	Arquitetura
	M	14	Analista de RH	10	Industrial (Alimentício)
	F	15	Gerente de RH	10	Serviços (Vendas)
	F	16	Coordenador de RH	12	Industrial (Farmacêutico)
	F	17	Ger. Administrativo	12	Financeiro
	F	18	Gerente de RH	17	Público (Universidade)
3	M	1	Diretor de RH	7	Industrial (Químico)
	F	2	Gerente de RH	19	Industrial (Pneumática)
	M	3	Gerente de RH	19	Industrial (Embalagem Plástica)
	M	4	Diretor de RH	23	Industrial (Farmacêutico)
	F	5	Gerente de RH	25	Industrial (Automotivo)
	M	6	Diretor de RH	28	Industrial (Automotivo)

Fonte: Elaborada pelo autor

Os participantes do grupo variaram entre 6 e 18, os quais foram selecionados por apresentar certas características em comum e associadas ao tema pesquisado, configurando, assim, uma amostra intencional (VERGARA, 2010). Para a seleção dos grupos, a escolha dos participantes foi feita de forma não probabilística, por julgamento e por bola de neve. Os entrevistados foram selecionados de acordo com o cargo e participação em grupos de discussão.

3.4 Fonte e Coleta de Dados

A pesquisa teve como uma das metodologias o levantamento bibliográfico e documental em fonte de dados secundários, destacando-se os *websites* SCOPUS, ISI *Web of Knowledge*, ProQuest/ ABI INFORM, ANPAD, Periódicos Capes e Teses USP. As fontes de dados comumente utilizadas foram artigos científicos nacionais e internacionais, *websites* de organizações ligadas à temática sustentabilidade, *websites* de organizações referência em sustentabilidade. Utilizou-se de buscas bibliográficas utilizando as seguintes palavras chaves e os cruzamentos delas:

Quadro 05 – Palavras chave usadas na busca em bancos de dados

Palavra chave em português	Palavra chave em inglês
Sustentabilidade	<i>Sustainability</i>
Avaliação de Desempenho	<i>Performance Appraisal</i>
Gestão Estratégica de Recursos Humanos	<i>Strategic Human Resources Management</i>
Gestão de Recursos Humanos	<i>Human Resource Management</i>
Gestão de Recursos Humanos ‘Verde’	<i>Green Human Resource Management</i>
Medidas de Desempenho	<i>Performance Measurement</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

3.5 Tratamento dos Dados e Método de Análise

O método de análise e tratamento dos dados desta pesquisa utilizou a metodologia de Bardin (2011). Assim, analisou-se os dados qualitativos obtidos nos grupos focais. A tarefa implicou em organizar, relacionar todo o material transcrito, procurando identificar nele as tendências e padrões relevantes. Para depois reavaliá-los, buscando relações e inferências num nível de abstração mais elevado (BARDIN, 2011). A análise de conteúdo pode ser definida como:

Um conjunto de técnicas de análise de comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações. [...] A análise de conteúdo pode ser uma análise dos “significados” (exemplo: a análise temática), embora possa ser também uma análise dos “significantes” (análise lexical, análise dos procedimentos) (BARDIN, 2011, p. 37 e 41).

A técnica de análise de conteúdo adotada para esta pesquisa foi categorial temática que reúne as informações agrupadas por categorias que revelam uma estrutura interna de comunicação. Para essa autora, esta análise “funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos, [...] é rápida e eficaz na condição de se aplicar a discursos diretos” (BARDIN, 2011, p. 201). A autora, então, sugere fases de análise de conteúdo. São as seguintes:

1. **A pré-análise:** esta é a fase em que se organiza o material a ser analisado. Ela possui as seguintes etapas: (a) leitura flutuante; (b) escolha dos documentos; (c) formulação das hipóteses e dos objetivos; (d) referência dos índices e elaboração de indicadores. Logo, o pesquisador organizou e selecionou o material a ser analisado após o estudo aprofundado do material. Para isto, se orientou pelas proposições e referencial teórico elaborado para este trabalho. A escolha dos temas se deu a partir de quatro autores (LEAL FILHO, 2000; RAMUS, 2002; GOVINDARAJULU; DAILY, 2004; EHNERT, 2009) os quais foram agrupados em eixos e sub-eixos temáticos. Esta fase tem como objetivo operacionalizar e sistematizar as ideias iniciais.

2. **A exploração do material:** esta fase consistiu na exploração do material. Ela possui as seguintes etapas: (a) definição de categorias; (b) identificação das unidades de registro e das unidades de contexto nos documentos. As unidades de registro foram obtidas pelas frases extraídas dos relatos dos entrevistados pertinentes à unidade de contexto que remetem às categorias de análise. (BARDIN, 2011). Todos os depoimentos obtidos segundo os grupos focais foram reescritos na íntegra em primeira pessoa do singular. Os depoimentos duplicados ou redundantes, semanticamente equivalentes, pouco claros, irrelevantes ou não relacionadas ao tema foram eliminados. Situações relatadas por uma única pessoa, mas que foram consideradas impactantes para a condição ou população em estudo foram consideradas.

3. **O tratamento dos resultados - a inferência e a interpretação:** esta fase foi destinada ao tratamento dos resultados. Ela possui as seguintes etapas: (a) condensação e destaque das informações para análise; (b) interpretações inferenciais; A partir deste processo, foram feitas interpretações dos dados coletados, em função dos propósitos do estudo.

Cabe lembrar que, na análise de conteúdo não se restringiu à descrição dos conteúdos, buscou-se entendimentos sobre as causas e antecedentes da mensagem.

A análise de conteúdo dos depoimentos foi realizada pelo pesquisador responsável mediante a leitura do material para a identificação das ideias nele contidas.

3.6 Limitações da Pesquisa

Neste estudo encontram-se algumas limitações referentes à disponibilidade dos participantes envolvidos nos grupos focais. O objetivo era realizar duas sessões com grupos de gestores em RH em Campinas e São Paulo. Porém, devido a indisponibilidade dos grupos de RH, adiou-se por diversas vezes as reuniões, impossibilitando uma nova sessão com outros participantes. Assim, optou-se por permitir que sete colaboradores (que não possuem cargo de liderança) participassem dos grupos focais.

Outro ponto relevante é a quantidade de material encontrado para a pesquisa teórica deste trabalho. O baixo número de literatura em avaliação de desempenho sustentável não permitiu uma categorização na análise de conteúdo mais profunda e assertiva. O material encontrado se refere aos temas periféricos desta pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No tópico a seguir será explorado os resultados da discussão junto aos grupos focais, juntamente com os dados provenientes da etapa da pesquisa bibliográfica. Em função da pesquisa sistematizada que enfocou especificamente o tema da sustentabilidade na gestão de Recursos Humanos, os componentes dos grupos focais foram estimulados a se posicionarem a respeito da importância de um debate estruturado sobre avaliação de desempenho com o viés da sustentabilidade.

O objetivo deste capítulo é discutir os resultados da pesquisa à luz dos estudos apresentados que embasaram este trabalho. Este tópico foi dividido em dois eixos agrupados por categorias de análise desta pesquisa. A saber os eixos são – “Barreiras à sustentabilidade” e “Atitudes de influência para a sustentabilidade”.

Durante o processo de tratamento de dados elucidaram-se novos assuntos ou temas comentados pelos entrevistados, mas que não constavam da revisão bibliográfica inicial. Assim, introduzem-se novos estudos para auxiliar na análise global do cenário construído. A análise e discussão dos achados desta pesquisa serão apresentadas buscando estabelecer como a avaliação de desempenho pode estruturar os objetivos sustentáveis e estratégicos da Gestão de Recursos Humanos. Para fins de apresentação, as estruturas de relevância foram agrupadas em eixos categoriais.

4.1 Eixo 1 – Barreiras à Sustentabilidade

O desenvolvimento sustentável tem sido amplamente promovido como um conceito holístico que necessita atingir algumas metas para integrar as políticas sociais, econômicas e ambientais para garantir o crescimento de alta qualidade. No entanto, o RH está refém das ações impostas pelo corpo administrativo, criando, assim, barreiras de luta contra a implementação do desenvolvimento sustentável. No eixo 1 pode se verificar como estas barreiras são colocadas pelo processo de liderança *top-down* nas organizações, assim, dificultando o papel do *Sustainable HRM*. Como categorias neste trabalho – de acordo com alguns autores como Leal Filho (2000), Ramus (2002) e Govindarajulu e Daily (2004) – foram elaborados os seguintes tópicos:

Figura 06 – Barreiras à Sustentabilidade na GRH

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.1 Liderança não é envolvida com a sustentabilidade

O modelo de liderança sustentável é uma força envolvida no processo de engajamento dos colaboradores e é um elemento central para transformar a missão de sustentabilidade em uma estratégia da organização e os valores em resultados mensuráveis. Em realidade, muitos colaboradores agora identificam um compromisso com a sustentabilidade entre os valores desejados na organização. Durante a realização do grupo focal com a ABRH, verificou-se uma inquietação e até exaltação por parte dos participantes ao identificar que sem apoio da liderança, o papel do RH se reduz ao operacional:

O papel é garantir que o resultado seja alcançado e, para que esse resultado seja alcançado, é preciso cuidar das pessoas. Porque eu cuido das pessoas e, aí, vem todo o subsistema junto. Então, hoje o RH não tem mais o papel de cuidar da burocracia, não é só garantir que esteja dentro da lei. Hoje o papel do RH é cuidar de gente e do que eles precisam é saúde, equilíbrio, um bom ambiente, condições financeiras, reconhecimento e tudo isso são os

desdobramentos do RH. Resumindo o papel do RH é cuidar de gente (Participante 2, Grupo ABRH).

[...]

Acho que falar que o RH é estratégico e que a gente faz as coisas alinhados com essa visão de realmente sair do burocrático é mentira. Pois, a gente ainda está muito amador. Ainda não conseguimos provar pros diretores o quanto essas ações sustentáveis realmente trazem resultados tangíveis (Participante 2, Grupo ABRH).

Assim, a liderança sem envolvimento gera um mal desempenho em relação a sustentabilidade, por não motivar os funcionários a irem além do que é esperado deles, que por sua vez pode reduzir a produtividade, bem como as receitas e a satisfação do cliente. Além disso, quando os colaboradores estão envolvidos com a estratégia de sustentabilidade da empresa, eles proativamente identificam, comunicam e buscam oportunidades para executar a estratégia. Logo, é necessário criar mecanismos para fomentar as ideias inovadoras da sustentabilidade (RAMUS, 2002).

E, se a liderança não nos ouve, onde fica o discurso que somos importantes? [...] pois se não fazemos nada, não temos credibilidade com nosso público. Assim, a empresa gasta milhões para remediar problemas que surgiram por perder conhecimento para a concorrência. O RH gerencia tudo que está em volta e a direção não vê isto (Participante 2, Grupo GRUCA).

A justificativa acima do participante Gruca (2) demonstra como há uma preocupação por parte do RH com a problemática exposta nesta pesquisa, mas muitas vezes, porém, a liderança administrativa não cria um compromisso com a sustentabilidade. Na literatura encontra-se uma possível resposta para este questionamento. Segundo Ramus (2002), os gestores que são participativos e democráticos em sua gestão tendem a ser mais abertos ao conceito aplicado da sustentabilidade. Estes gestores que dão mais suporte aos colaboradores são vistos pelos mesmos como “abertos a inovação sustentável”. Talvez este seja o possível ideal das organizações sustentáveis: recrutar líderes participativos e democráticos.

4.1.2 Falta de objetivo claro para o envolvimento nas ações sustentáveis

Outra barreira é alinhar os objetivos do desenvolvimento sustentável com a estratégia da empresa. Atualmente, a sustentabilidade não é devidamente considerada na estratégia de negócios da empresa (GOVINDARAJULU; DAILY,, 2004). Abaixo, o participante percebe as possibilidades de implantação de objetivos sustentáveis em sua organização, mas exclama:

Não há um modelo de negócio sustentável nas empresas que conheço, devem existir, mas com raras exceções! (Participante 3, Grupo GRUCA)

Isso pode ser um resultado da falta de compreensão da importância da implementação de objetivos sustentáveis ou integração dentro do plano de negócio. Muitas razões contribuem para esta falta de clareza, incluindo a falta de ter uma equipe de sustentabilidade dentro da empresa.

Quando a gente fala que uma empresa sustentável tem que ter lucro, parece que isto vai contra a sustentabilidade. E na verdade, na empresa sustentável precisamos olhar os três pilares e isto é muito importante. Parece que para uma empresa se manter lucrativa não é possível se trabalhar em prol deste conceito (Participante 1, Grupo GRUCA).

Embora muitas empresas sintam um senso de urgência para fazer algo necessário apenas para não perder mercado, elas muitas vezes não conseguem ligar os seus esforços de sustentabilidade a sua estratégia de negócios.

[...] e, assim, não deixamos uma marca positiva. Mas, é preciso lembrar que a empresa precisa ter lucro em primeiro lugar, se não for assim, não será possível dar continuidade ao negócio. O conceito de sustentabilidade precisa ser mais enfatizado. Por exemplo no passado, a regra de troca de pneus em locais de reciclagem causava estranheza. Mas, hoje é natural (Participante 2, Grupo GRUCA).

Se não houver um claro propósito sustentável, os colaboradores frequentemente perdem seu entusiasmo para assumir novas responsabilidades ou se envolverem em ações positivas e voltadas a sustentabilidade (RAMUS 2001; GOVINDARAJULU; DAILY, 2004).

4.1.3 Desinformação das ações da empresa por parte de colaboradores sobre sustentabilidade

A sustentabilidade só é vista como uma ferramenta para proteger sua reputação e, geralmente, não está inclusa na missão da empresa. Até 1979, a sustentabilidade era associada ao meio ambiente ou ao “longo prazo” no planejamento (LEAL FILHO, 2000). Conforme se percebeu nos grupos da ABRH e GRUCA, as organizações estão ainda longe do estágio avançado de sustentabilidade, onde o colaborador consegue realizar sua função com conhecimento agregado da sustentabilidade:

Eu acho que, também, é o papel do RH ter esse cuidado para motivar as pessoas, na verdade por isso que hoje ele é visto dentro do planejamento estratégico. Ele faz parte disso e não é mais só aquela pessoa que cuidava dos livros, como se fosse um cartório de registro. Antigamente o RH era chamado de departamento pessoal, era o cartório de registro é onde você registrava o ponto a entrada a saída (Participante 4, Grupo ABRH).

O estágio de desenvolvimento da sustentabilidade desejável é o estágio próativo, onde o posicionamento da sustentabilidade está claramente no modelo e planos de funcionamento de uma empresa. Nesta fase, as empresas começam a mudar seus modelos de negócios para incluir responsabilidades sociais e ambientais e começam a dar poder (*empowerment*) aos colaboradores para que eles tomem as decisões sustentáveis (GOVINDARAJULU; DAILY, 2004). No entanto, o participante Gruca (4) alerta que:

Este conceito está limitado a algumas pessoas nas empresas. E, talvez, apenas a liderança porque ao se descer um pouquinho na hierarquia não há conhecimento (Participante 4, Grupo GRUCA).

4.1.4 Ausência de pessoas qualificadas em sustentabilidade

Pesquisadores da sustentabilidade tem observado os esforços de desenvolvimento sustentável que são distribuídos e espalhados por diversos setores da organização sem que exista um setor especializado no tema (LEAL FILHO, 2000). A partir das manifestações, evidenciou-se que há um despreparo por parte de todos os envolvidos (*stakeholders*) nos processos organizacionais:

Falando neste grupo sobre sustentabilidade, eu confesso que nunca tinha ouvido falar. Nunca tinha pensado. O que mais me chamou a atenção, é que muitas vezes a gente acaba fazendo muita coisa na área sustentável, mas ela não está organizada num plano e nem tem um nome bonitinho ou certo. Nossas ações não foram ativamente planejadas, mas a vida leva você a fazer determinadas coisas naturalmente (Participante 2, Grupo ABRH).

O problema é como você vai mensurar a sustentabilidade? (Participante 6, Grupo GRUCA)

Leal Filho (2000) aponta a necessidade de lidar com os “mal-entendidos” sobre a sustentabilidade. Desta mesma forma, a maioria dos problemas mencionados neste trabalho nos grupos focais são consequências desta situação de “má” qualificação de pessoas. Logo, os desenvolvimentos sustentáveis não são oriundos de uma mesma fonte, mas de diversos setores que tentam montar um “quebra-cabeça” com dezenas de “mãos” sem que ninguém veja o todo – ou seja, alguém que tenha a responsabilidade macro das ações.

4.1.5 Não existe orçamento para investimentos em sustentabilidade

Durante a realização do primeiro grupo focal, foi perguntado aos participantes como a organização pode implementar ações sustentáveis nas práticas de GRH, incluindo a avaliação de desempenho:

Eu acho que o RH não tem a cabeça administrativa do dono da empresa. O dono da empresa não coloca dinheiro na mão de um funcionário sem retorno de investimento. Por exemplo, se o motoqueiro reduz o uso de combustível, ele está reduzindo custos financeiros. Então a empresa retorna para ele valores financeiros, é uma ação mais viável. Agora, fazer uma campanha, por exemplo, para trabalhos voluntários, para arrecadar alimentos, roupas e tudo mais e injetar dinheiro da empresa sem um retorno monetário, acredito que não será possível. Eu acho uma ilusão ao relacionar o dinheiro sem fins lucrativos e achar que a gente consegue premiar as pessoas que tem essa atitude (Participante 2, Grupo ABRH).

Nossa empresa precisou trabalhar este tema um tempo atrás e a gente percebia no processo de seleção que as pessoas se incomodavam pelo lixo que nós gerávamos, pois trabalhamos com tampas. Eu lembro de um candidato que falou que “a tampa é a primeira que vai para o lixo. Assim, como esta empresa é atrativa para eu trabalhar?”. E, aquilo foi tema de diversos debates internos, pois éramos vistos como a empresa que polui. Hoje, faz parte do processo de integração dos colaboradores a demonstração do quanto a empresa investe no tema sustentabilidade ambiental mais o que significa ser uma empresa sustentável lá dentro. Assim, queremos ser uma empresa rentável e que tenha condição de investir na outra ponta que é investir em tampas biodegradáveis. Precisamos equilibrar o tema e fazer uma

força grande, já que trabalhamos com tampas plásticas (Participante 2, Grupo GRUCA).

Da mesma forma que se compra máquinas, *softwares*, contrata pessoas, etc., é necessário criar uma demanda de investimentos em sustentabilidade. Este deve incluir algumas coisas, como investimento na economia em iluminação e melhorias operacionais, bem como a longo prazo, em estratégias de remuneração mais elevadas, projetos sociais e políticas que visam a melhoria dos processos para evitar o desperdício. A seguir seguem as respostas para este comentário acima:

Acho que ser RH hoje é estar realmente atento a tudo isso, primeiro não tem como a gente cuidar de pessoas se a empresa não tiver resultados. Se não todos podem perder o emprego e tudo. Mas, para trazer essa consciência pra todo mundo é difícil. Uma coisa que a gente deixa muito claro em todas nossas ações do RH, é o impacto disso a longo prazo (Participante 5, Grupo ABRH).

Quando a gente está dentro de uma empresa, dentro de um grupo qualquer que seja, a gente tem que pensar num único objetivo, o resultado. De uma forma ou de outra é o resultado financeiro, mas pra você chegar num resultado financeiro, você tem todo um processo e nós enquanto RH, o nosso papel é trabalhar junto às pessoas a questão de motivação, a questão de desempenho, para que a gente consiga atingir o objetivo principal da empresa (Participante 1, Grupo ABRH).

Não só é importante pensar e agir a longo prazo, mas é igualmente importante para se planejar para o longo prazo. Por exemplo, mudar de visão da "iniciativa" para "**estratégia**"; e de "passar" para "**investir**", é um sinal de que a sustentabilidade vai ajudar no longo prazo. Se, somente se, dado o mesmo nível de análise e rigor como em outras decisões de negócios importantes (LEAL FILHO, 2000; RAMUS, 2001).

4.1.6 Sustentabilidade é muito abstrata

Observa-se que o modelo de desenvolvimento dominante tende a concentrar-se no crescimento econômico, principalmente, em vez dos direitos das pessoas ou nos processos ambientais. Isso requer uma mudança, para que na visão das organizações, o meio ambiente seja tratado como parte da economia. E, a economia tratada como parte do meio ambiente. Estrategicamente, isto significa que a economia deve ser adaptada para garantir que os serviços ambientais sejam mantidos. A discussão realizada em Campinas com o grupo ABRH concluiu que o conceito é pouco difundido nas companhias e, por esta razão seja abstrato:

O sistema sustentável é quando você coloca o foco no ambiental. Por exemplo, uma empresa de agronegócio falando de sustentabilidade na missão, sabemos que realmente ela não é sustentável na prática. Claro que nosso propósito é transformar a agricultura brasileira na mais avançada do mundo e isto tem que caminhar junto com a questão da sustentabilidade ambiental, mas o que a gente deixa claro na cultura da empresa é a questão financeira (Participante 2, Grupo ABRH).

Inclusive nas respostas dos participantes, percebe-se que o conceito mais latente na concepção deles é a dimensão ambiental:

Por mais que a gente fale de sustentabilidade, e dissemine isso dentro da empresa, eu acho que a sustentabilidade ainda está muito focada na questão ambiental. Acho que a questão social entrou recentemente, mas não é uma realidade para a maioria das empresas. Quando se pensa em sustentabilidade o que vem a mente é a redução de custos de energia, economia nesse sentido para ajudar o meio ambiente. Eu acho que vale a pena se atentar para a sustentabilidade, mas não acho que hoje ainda não aconteça ações dentro das empresas (Participante 3, Grupo ABRH).

Dentre os diferentes níveis de sustentabilidade, verificam-se na literatura, as dimensões econômicas, ambiental e social (POPE et al., 2004). Porém, os participantes desconhecem tais dimensões e acreditam que não contribuam de forma efetiva para a sustentabilidade por esta razão:

Talvez, nós confundamos ainda com o autossustentável. Por exemplo, quando ouço este termo sustentabilidade, o que me remete é uma empresa que consegue reciclar internamente de modo a não depender do externo. Ainda me remete muito para o lado ambiental (Participante 3, Grupo GRUCA).

Eu acredito que, não só no Brasil, mas como também na Argentina ou América Latina, o conceito de sustentabilidade ainda está muito “verde”. Acho que falta mais mídia e mais compreensão do que é sustentabilidade. Existem alguns esforços para desenvolver outros pilares, mas isto ainda se deturpa no processo. No meu modo de ver ainda há muito a percorrer para se entender o que é sustentabilidade (Participante 4, Grupo GRUCA).

O participante GRUCA (4) afirma que o conceito está “verde” se referindo a dimensão ambiental. Porém, pode-se inferir, também, que o conceito ainda precisa amadurecer de acordo com o restante da fala – na visão do participante.

4.1.7 Sustentabilidade é muito abrangente

Os líderes empresariais compreendem que nossa sociedade não pode continuar indefinidamente no caminho do consumo em que estamos. No entanto, muitos se sentem constrangidos pelas expectativas de acionistas e regulamentos que direcionam os passos necessários para planejamento de curto prazo. O gestor participante abaixo expressa:

Quando penso no pilar ambiental da sustentabilidade, eu tenho um pouquinho de dificuldade em entender o ambiental. Eu vejo a possibilidade de ações na empresa, mas realmente não tinha parado para pensar como fazer (Participante 2, Grupo ABRH).

A chave, claro, é buscar tanto as medidas de longo e curto prazo, o tático e o estratégico, as coisas certas e as grandes apostas. Enquanto a transformação pode ocorrer de forma incremental, isso não vai acontecer em todos os aspectos da empresa – existem fatores como a economia que são imprevisíveis no futuro, ela também precisa ser sustentável.

O que eu já vi na empresa onde trabalhei, foi o valor "sustentabilidade" no manual do colaborador como um dos valores da empresa. Mas, eles não especificam em qual dos três pilares estão trabalhando ou focando (Participante 5, Grupo ABRH).

Para Leal Filho (2000), o mais preocupante em relação a realidade exposta pelos integrantes destas empresas, é que estas afirmações são utilizadas todos os dias como desculpa para realizar qualquer mudança. Para o autor é crucial que isto seja discutido.

4.2 Eixo 2 – Atitudes de influência para a sustentabilidade na GRH

Neste eixo é importante ressaltar que para a denominação se refletiu nas leituras de alguns autores como Leal Filho (2000), Ramus (2002), Govindarajulu e Daily (2004) e Ehnert (2009). E, as categorias definidas a partir da teoria são as seguintes:

Figura 07 - Atitudes de influência para a sustentabilidade

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.1 Engajamento da liderança no conceito de Sustentabilidade

Empregados engajados são mais felizes e produtivos. Mas, não é uma tarefa simples conseguir alta produtividade com alto envolvimento dos colaboradores. Pesquisas, sugerem que o envolvimento em práticas de responsabilidade corporativa da empresa ensina trabalhadores valiosas novas habilidades que eles trazem de volta às suas funções regulares para a empresa (LEAL FILHO, 2000). Nos grupos focais, as falas de GRUCA (3) e MBA USP (4) revelam estas tentativas de influenciarem os novos colaboradores e futuros líderes:

Estamos trabalhando no engajamento de pessoas, por exemplo, um processo era o treinamento de líderes enquanto não são líderes. Este ano, estamos lançando um programa para desenvolver líderes do futuro. Estou agindo agora com pessoas que daqui 6 meses ou 1 ano serão líderes. Um dos pilares que temos é a sustentabilidade, no qual é muito difícil colocar em prática na empresa e desenvolver. Agora estamos fazendo o programa: como ser um líder sustentável (Participante 3, Grupo GRUCA).

RH sustentável é o cuidar de pessoas. Em alguns momentos a gente precisa reter, liderar, acompanhar o desenvolvimento periódico para ir treinando líderes e estar envolvido com outras áreas (Participante 4, Grupo MBA USP).

Os valores organizacionais referem-se a crenças sobre os padrões de comportamento dos membros da organização e devem ser usados para atingir as metas organizacionais. Os valores fornecem uma fonte de motivação, compromisso e lealdade entre os membros participantes da empresa. Além disso, os valores compartilhados servem como um componente chave de alinhar os colaboradores com os esforços de sustentabilidade de uma empresa.

Um dos comportamentos para se tornar líder na nossa empresa são os valores pessoais. Participar de um voluntariado que pertence ao pilar social da sustentabilidade pontua para a pessoa nesta competência de liderança. Ou a pessoa faz por esta razão ou não faz. Tentamos “contaminar” os jovens no programa de trainee. Assim, investimos no tempo do funcionário para liberarmos para o voluntariado. Não há um retorno financeiro, mas não há perda (Participante 3, Grupo GRUCA).

Como se percebe a partir da fala do GRUCA (3), os empresários tem um novo papel que é tornar-se cada vez mais aptos a compreender e participar das mudanças estruturais na relação de forças nas áreas ambiental, econômica e social. Também, em sua grande parte devem decidir que não querem ter mais voz passiva no âmbito ambiental.

4.2.2 Sustentabilidade como uma responsabilidade social;

Empresas experientes identificam resultados econômicos e resultados estratégicos do engajamento da organização na causa ambiental e social. Estes resultados não se viabilizam de imediato, há necessidade de que sejam corretamente planejados e organizados todos os passos para a interiorização da variável ambiental na organização para que ela possa atingir o conceito de excelência ambiental, trazendo com isso vantagem competitiva (EHNERT et al., 2015).

Temos muito contato com a comunidade e programas sociais para elas. Isto é, para ajudar na questão social da empresa. Temos um outro programa que auxilia pessoas com dependência química os colocando dentro da empresa. Já levantaram a questão: o quanto que isto ajuda com o absenteísmo e outros itens. Temos poucos programas, mas devido ao local que estamos localizados é o que podemos fazer (Participante 1, Grupo GRUCA).

O desenvolvimento sustentável, além de equidade social e equilíbrio ecológico. Segundo Ehnert (2009), as empresas apresentam como sentido principal a questão do desenvolvimento econômico, contudo, isto induz um espírito de irresponsabilidade comum no processo de exploração de recursos materiais, investimentos financeiros e as rotas do desenvolvimento tecnológico. Neste sentido, o desenvolvimento só será efetivo se for orientado para metas de equilíbrio com a natureza e de incremento da capacidade de inovação dos países em desenvolvimento.

4.2.3 Fortalecimento da reputação e imagem da empresa;

Em seu estudo de sistemas de controle de gestão relativos à sustentabilidade, Morsing e Oswald (2009) afirmam que os valores da empresa são a única maneira de garantir gestores fazer a coisa certa em todas as situações ao redor do mundo. Incorporar a sustentabilidade em valores fundamentais de uma empresa ajuda os colaboradores a se alinhar com a visão que a empresa deseja divulgar. Este é outro aspecto relevante, e questionado durante o grupo focal no MBA USP:

O papel do RH é criar valor para o colaborador e nos recursos humanos, a gente tem que pensar que ele deveria fidelizar, gerar valor e sustentabilidade não só nas atividades que surgem dentro da empresa, mas que o

colaborador tivesse o desejo maior de não buscar uma concorrente (Participante 3, Grupo MBA USP).

4.2.4 Criação de valor, desempenho e sucesso a longo prazo

Como os consumidores estão cada vez mais preocupados de onde os produtos vêm, os colaboradores agora, também, querem mais do seu empregador do que um salário. O sentimento buscado é de orgulho e realização de uma tarefa bem feita e coerente com a realidade social que a empresa estiver inserida. Este é um propósito recorrente entre os novos profissionais e importante para uma empresa corresponder a sua própria visão de sustentabilidade.

No momento de crise, cada vez mais as empresas precisam de profissionais capacitados, então a gente mudou a frase “*war for talent*” por “*war for skilled talent*”. Outra forma é atuar na marca para reter os talentos e atrair novos talentos. É necessário criar um modelo de negócios sustentável. Por exemplo, inovação, ética são modelos de negócio (Participante 3, Grupo GRUCA).

Em relação as práticas de recursos humanos aliados a sustentabilidade, os sujeitos da pesquisa destacaram o fato de alguns temas relacionados com a dimensão social terem surgido cada vez mais nos últimos anos. Os principais tópicos estão no recrutamento e retenção dos melhores talentos. Assim como o GRUCA (3) ressaltou e, está de acordo com a literatura de Ehnert (2009), desenvolver competências críticas, motivação e incentivos para um desempenho excepcional são as tendências da força de trabalho.

4.2.5 Melhora da qualidade de vida dos empregados e das sociedades

Neste sentido, Ehenert (2009) diz que o retorno do investimento, antes, entendido simplesmente como lucro e enriquecimento de seus acionistas, agora passa a se constituir pela contribuição e criação de um mundo sustentável. Um participante que representa uma grande multinacional, afirma que para criar um sentido sustentável, apesar de não ser possível, por completo, buscam ser sustentáveis até no mínimo esperado:

Temos um carro elétrico dentro da empresa para que seja uma mensagem sustentável aos colaboradores. Mas, é inviável ter todos os carros elétricos (Participante 3, Grupo GRUCA).

Estes processos de produção de conhecimento têm oportunizado o desabrochar de práticas positivas e pró-ativas, que sinalizam o desabrochar de métodos e de experiências que comprovam, mesmo que em um nível ainda pouco disseminado, a possibilidade de fazer acontecer e tornar real o novo, necessário e irreversível, caminho de mudanças (EHNERT, 2015).

4.2.6 Experiência com ações sociais e ambientais anteriores

Sustentabilidade como conceito é muito bem compreendido. Mas, infelizmente, não é uma prioridade para muitas organizações. A “prestação de contas” com as dimensões mais fracas da sustentabilidade (social e ambiental) são realizadas em pedaços. Os resultados dos grupos focais permitiram apreender as percepções e experiências dos participantes acerca da expectativa de carreira que eles e seus colaboradores almejam:

A empresa que trabalho é uma multinacional da indústria de alimentos. Ela tem um plano que se chama "*Excellence*". O programa possui muitos pilares, e dentro desses pilares existe o desenvolvimento sustentável da água e o desenvolvimento de produtos rurais, isso está dentro dos objetivos do negócio. Existem três objetivos do negócio, dentro desses três objetivos do negócio estão, aumentar produtividade, fazer mais com menos [...] (Participante 18, Grupo MBA USP).

As pessoas aceitam trabalhar por necessidade, mas buscam aliar seu estilo de vida ao trabalho sempre que possível. Então, nessa perspectiva, ressalta-se a importância de influenciar os colaboradores para um estilo de vida que é orientado por menos consumo e para a conservação dos recursos escassos (EHNERT, 2009).

4.2.7 Valores pessoais do colaborador

Os valores são ideais abstratos, como a liberdade, a igualdade e a sustentabilidade. Eles muitas vezes evocam reações emocionais e são normalmente expressos em termos de bom ou mau, melhor ou pior, conveniência ou evasão. Valores definem ou direcionam as metas, enquadram as atitudes, e fornecem padrões

com os quais o comportamento dos indivíduos e das sociedades podem ser avaliados. Em relação a esta categoria de valores, os depoimentos mostraram que os participantes não acreditam na possibilidade de se avaliar o colaborador em relação à atitudes sustentáveis, o que representou, para a grande maioria, uma das maiores dificuldades na inclusão de itens sustentáveis na Avaliação de Desempenho Organizacional:

Eu acho que isso tem que vir muito da pessoa! É do caráter dela querer fazer o bem, independente do que ela vai ganhar em troca? No caso do motorista eu discordo, porque se estrategicamente ele analisar a rota e conseguir uma redução de custo para aquilo, ele tem um ar para a empresa, poxa que bacana eu estou com a camisa da empresa, então eu faço pela empresa o que a maior parte não faz que é vestir a camisa da empresa (Participante 1, Grupo ABRH).

A gestão do desempenho e avaliação busca verificar quem “veste a camisa” da empresa. No entanto, os métodos avaliativos de valores e atitudes são subjetivos e os esforços diários dos colaboradores que sabem da importância da atuação eficaz vão buscar apenas as metas factíveis para sua *performance* profissional. Mesmo que os valores sejam implícitos, mas metas e objetivos são explícitas para os colaboradores e este é o dilema da avaliação de desempenho. Pois, o comportamento se refere a decisões e ações concretas tomadas por indivíduos e grupos, que são frequentemente enraizadas em valores e atitudes subjacentes (ULRICH et. al. 2014)

4.2.8 Visão integrada ao tripé da sustentabilidade

Sustentabilidade é um termo amplo que incorpora infinidade de aspectos da investigação. O objetivo é definir aspectos viáveis que combinam as dimensões econômicas, sociais e ambientais da atividade humana. Estas três áreas devem ser levadas em consideração pelas empresas e indivíduos. O objetivo final do desenvolvimento sustentável é encontrar um equilíbrio coerente e duradouro entre estes três aspectos. Cabe destacar que as discussões transitaram entre a prática das organizações onde os participantes atuam e o desejável:

A nossa visão hoje do RH é mais estratégica como uma área de apoio que presta serviço para todas áreas da empresa, visando resultado, mas também reconhecendo que a gente tem que cuidar das pessoas. E, que tudo que

fazemos tem um impacto no ambiente, tem um impacto social e tudo mais (Participante 5, Grupo ABRH).

Assim, para Leal Filho (2000), há uma necessidade de mudança na estrutura de estratégias para a consecução de um desenvolvimento da gestão sustentável para produzir mais do que a sociedade quer (sustentável) e menos do que o que é indesejável (insustentável). Nas pesquisas realizadas pelo autor, foi verificado que a percepção da maioria dos colaboradores é que a sustentabilidade é uma moda. Assim, como percebemos na fala acima no grupo focal 01.

4.2.9 Receptividade a sustentabilidade por meio de treinamentos

Quando a empresa reflete ativamente sobre as formas que ela pode usar na gestão da questão social para ganhar vantagem competitiva, verifica que é apenas o primeiro passo para conseguir gerir a inclusão da sustentabilidade dentro da organização. Assim, o próximo passo é colocar em sua missão e iniciar a fase da sustentabilidade corporativa, onde consegue a abertura da liderança “sênior” para a integração das questões sociais e ambientais em responsabilidades da empresa. Uma das formas de implantar isto é por meio de treinamentos:

Nós temos um programa focado nos *stakeholders*, ou seja, está preocupado com os empregados, com a comunidade, acionistas, fornecedores, clientes. O programa conta com acordos com sindicatos mundiais que congrega outros sindicatos. Para gerenciarmos estas preocupações, temos conselhos de empregados que é composto por pessoas do mundo todo (Participante 5, Grupo GRUCA).

Frente a este propósito descrito acima, foi consensual entre os participantes do terceiro grupo focal que os programas quando realizados em parceria (por exemplo, sindicatos) conseguem maior adesão. Mesmo assim, cabe a empresa se organizar por meio de treinamentos e avaliações periódicas para que estas ações sejam perenes. Conforme (TEIXEIRA et al., 2012) coloca em sua pesquisa que a formação ambiental tende a ser influenciada por variáveis, como a adoção de normas ISO, boas práticas, etc. e isto influencia a evolução da gestão sustentável.

4.2.10 Gestão da Avaliação de Desempenho sustentável

Devido a diversas mudanças tecnológicas e a mudança crescente das organizações para atender a demanda do mercado e das regulamentações, a avaliação de desempenho se torna cada vez mais orientada para metas de equilíbrio com a natureza e de incremento da capacidade de inovação. Kaplan e Norton (1996) desde o século passado apontam e enfocam para esta ótica. Portanto, o conceito de avaliação de desempenho sustentável apresenta pontos básicos que devem considerar, de maneira harmônica, o crescimento econômico, maior percepção com os resultados sociais decorrentes e equilíbrio ecológico na utilização dos recursos naturais.

[...] para essas ações sustentáveis, existem indicadores dentro da companhia, não só pros setores que estão ligados diretamente, mas também setores que estão ligados indiretamente. Existem indicadores que indicam essas ações e a efetividade dessas ações e quanto isso está gerando de impacto positivo na economia da empresa no sentido do financeiro mesmo. E isso é aplicado de alguma forma para a avaliação de desempenho de todos os colaboradores (Participante 14, Grupo MBA USP).

É perceptível nos discursos da MBA USP (14) e (18) que alguns casos de suas empresas já podem se tornar referência para estudos posteriores, pois englobam metas sustentáveis. Diante disso, é possível imaginar que a gestão ambiental passa a ser um fator estratégico e que a alta administração das organizações deve analisar.

Antigamente o pagamento de participação de lucro era determinado somente pelo sindicato, hoje não mais, hoje existem ações que você tem que cumprir, por exemplo, para pagamento de bônus de uma determinada unidade água, você tem que economizar x por cento de água, então isso pesa no bolso do colaborador, e não é uma ação só de produção é uma ação geral, então para que você possa receber o seu PDR, ou que seja 80 % do seu PDR, é necessário o cumprimento de uma série de exigências, isso ligado com uma série de ações ligadas a sustentabilidade, e isso está atrelado ao colaborador (Participante 18, Grupo MBA USP).

Nesse sentido, Kaplan e Norton (1996) lembram que muitas pessoas pensam na avaliação de desempenho como uma ferramenta para controlar o comportamento e avaliar o desempenho passado. Estas medidas de avaliação de desempenho podem fornecer uma representação clara da estratégia de sustentabilidade de longo prazo de uma organização para o sucesso competitivo. Entretanto, os sistemas de controle e avaliação de desempenho tradicionais tentam manter indivíduos e unidades

organizacionais de acordo com um plano pré-estabelecido. Já, as medidas em um Balanced Scorecard, por exemplo, devem ser usadas por executivos com uma forma diferente de articular a estratégia da empresa, para ajudar a alinhar iniciativas organizacionais e para alcançar um objetivo comum.

Na prática, não sei como medir. Há empresas agindo para isso. O modelo de negócios delas estão voltados para isso. Se a empresa tem um modelo de negócio sustentável, aí é fácil. Se não tem, acho que a única maneira para começar é através do bolso. Neste caso seria possível. Mas, uma meta romântica, é mais difícil de se vender. Pois, será necessário ferramentas para medir, logo, é preciso investir em ferramentas. Talvez, seja o caminho do bolso para disseminar o conceito e ampliar. Mas, no primeiro momento tem que pensar no que traz dinheiro para a empresa (Participante 3, Grupo GRUCA).

Pensando nos empreendedores, se ao criarem suas empresas num modelo de negócios sustentável, conseguirão atingir a sustentabilidade facilmente. Para isto, cabe aos centros formadores trabalharem a sustentabilidade nas salas de aula. E, se tudo isto for aplicado, os conceitos sustentáveis poderão fazer parte do cotidiano empresarial (EHNERT, 2015).

4.2.11 Preenchimento de relatórios sustentáveis; Aplicação a certificados sustentáveis

Nesta categoria as conversas no grupo focal abordaram o sistema de monitoramento e avaliação “pobre” das organizações que se intitulam “sustentáveis”. Logo, um problema básico é a falta de metas específicas, mensuramento dos dados para acompanhar o progresso, e a compreensão da informação disponível para os gestores.

A empresa da indústria de alimentos que trabalho desenvolve principalmente ações com desenvolvimento rural e com a água. Porque 90% da matéria-prima dela vêm do campo, no caso o leite, cacau e a água. Ela busca através desses dois pontos de desenvolvimento de seus colaboradores. E, ela também têm muitas ações dentro das comunidades (Participante 16, Grupo MBA USP).

Diante disso, devem-se considerar a seguinte sugestão: é interessante fortalecer o monitoramento e avaliação de estratégias de desenvolvimento sustentável, afim de estabelecer um processo de melhoria dinâmica, com o objetivo

de aumentar a sua eficácia (GOVINDARAJULU; DAILY, 2004). Avaliação e monitoramento é um método essencial para identificar o sucesso de estratégias de negócios. Atualmente, existe uma falta de métodos de avaliação que mede o sucesso ou controla o progresso da aplicação da sustentabilidade (EHNERT, 2009).

Eu acho que a sustentabilidade é algo relativamente novo ainda para nós no Brasil. Eu acho que as empresas, aos poucos, estão implementando isso. Agora a gente tem a ISO 14000. Então é uma forma que "obriga" as empresas a implementarem as ações de meio ambiente. Temos a social, que é a ISO 18000, é mais um motivo para a empresa se empenhar um pouco mais. Agora falar que nós estamos preparados já e começarmos a utilizar isso nas nossas avaliações de desempenho é mais difícil (Participante 1, Grupo ABRH).

Infere-se nesse contexto, que os índices de sustentabilidade (baseados em relatórios como o GRI ou ISO) fornecem marcas de nível objetivas para os processos corporativos que são ligados aos critérios econômicos, ambientais e sociais. Oferecem uma alternativa para o número crescente de índices que são baseados no conceito de sustentabilidade.

4.2.12 Responsabilidades dos colaboradores na sustentabilidade

As empresas que buscam implementar práticas de sustentabilidade, muitas vezes, realizam suas atividades sustentáveis de forma descoordenada. Isto significa que as ações são desligadas da estratégia da empresa e não fazem qualquer impacto social significativo, tampouco, reforçam a competitividade a longo prazo da empresa. Se os esforços de sustentabilidade de uma empresa são para fornecer valor a longo prazo para a empresa e para a sociedade, a sustentabilidade deve estar e ser integrada na estratégia da empresa.

Em uma das filiais da nossa empresa, onde fica a sede, os responsáveis pelo prédio cortam a luz às 19h. Eles não querem mais ninguém trabalhando depois deste horário. Cortam assim não só a luz dos "peões da obra", cortam da sala do presidente. Às 19h todos vão embora, você tem que cuidar da sua família [...] (Participante 5, Grupo ABRH).

Em sentido semelhante ao acima exposto, Ramus (2002) reforça que cada empresa pode identificar o conjunto distinto de questões sociais e/ou ambientais que

está melhor alinhado com suas demandas e propósitos. Afinal, o maior benefício competitivo será a perenidade da empresa.

4.2.13 Criação de mecanismos e incentivos a ideias inovadoras de sustentabilidade

Estratégias de marketing atuais se concentram em aumentar o consumo insustentável de produtos e serviços que, posteriormente, aumenta o consumo de recursos do ambiente. No entanto, evidencia-se que as empresas devem se atentar as tendências mundiais de uso mais consciente por parte dos consumidores. Ao implementar estratégias que os consumidores diretos tenham comportamento diferente da tendência de consumo mais sustentável é aumentar a probabilidade de não permanência no mercado futuro.

Esta forma de gerenciar sustentavelmente tem que estar no DNA da empresa. A nossa empresa não é uma empresa nova, mas ela está num momento de se reinventar. A empresa se perdeu no momento em que foi vendida e a empresa que comprou não olhou para o valor que a empresa tinha. O papel do RH é alertar para isto. Nós como RH fizemos isto, pois dependemos disso para nossa própria continuidade na empresa (Participante 2, Grupo GRUCA).

Percebe-se, ao analisar a fala acima que, considerando a cadeia de valor do RH, cabe a este departamento fornecer a estrutura para a ligação entre a estratégia de uma empresa e suas práticas por meio do capital humano. Uma vez que a estratégia e valores de sustentabilidade da empresa são claramente articulados, a cadeia de valor do RH consegue encontrar e contratar pessoas que se encaixam na estratégia desejada e valores declarados (ULRICH et al., 2014). Na verdade, há evidência substancial de uma ligação entre a sustentabilidade de uma empresa prática a sua atratividade como empregador. Logo, a necessidade avaliar seus colaboradores de forma sustentável precisa estar no “DNA da empresa”.

4.2.14 Avaliação global da cadeia de suprimentos da organização

Ao contrário do que muitos acreditam que a sustentabilidade aumenta o custo do negócio, ela pode realmente melhorar o desempenho financeiro das empresas,

tanto no curto e longo prazos. A maioria das empresas que estão fazendo progresso em estratégias de desenvolvimento sustentável são grandes empresas que podem financiar a investigação sustentável e os custos associados para a implementação de estratégias sustentáveis.

No nosso caso a população é grande e acaba sendo muito o meio de consumo, a gente tenta trabalhar que desde base da sua carreira de produção, até o seu descarte, eles têm o mesmo impacto ambiental, a gente entra com o álcool orgânico dos nossos perfumes, a gente entra com a linha orgânica da Linha Soul ecologicamente correta desde o início da sua produção, com um descarte mais sustentável com a embalagem totalmente descartável, a embalagem é totalmente amassável e é um plástico reutilizável, então a gente trabalha com o nosso vidro de perfume reciclável, sendo os perfumes mais vendidos, as entregas em algumas cidades são feitas de bicicleta com caixas de papelão que causa menos impacto ambiental, 70% menos plásticos *[em uma das linhas de produtos da empresa]* (Participante 8, Grupo MBA USP).

Depreende-se, a partir dessa última fala, a intenção de reafirmar a potencialidade das empresas e organizações a implementar estratégias sustentáveis. É necessário analisar quais são as barreiras que se interpõem entre as organizações atuais e o desenvolvimento sustentável, principalmente, no que tange as ações de GRH.

4.2.15 Metas específicas para a melhora da performance sustentável

A sustentabilidade é, sem dúvida, um investimento. Enquanto algumas iniciativas e ações podem ter períodos de recuperação a curto prazo, criar uma mudança duradoura e significativa tanto dentro como fora de uma organização individual exige paciência, perseverança e confiança em medidas cujos retornos não são garantidos.

Se ele não está agindo de acordo com o que é esperado, então a avaliação de desempenho tem que contar isso pra ele e ele tem que saber que ele foi designado pra isso, ou promover uma ação que ele consiga reverter e ter uma atitude diferente daquela que ele apresenta. Mas hoje eu não vejo como uma ação social, como uma competência a ser avaliada (Participante 1, Grupo ABRH).

A partir desse relato, é possível identificar que o ambiente corporativo reage a todo instante aos resultados que não geram retorno no curto prazo. Os investidores

querem ver resultados rapidamente. É neste momento em que os gestores de resultados de “curto prazo” são contratados, trabalhando para obter seu desempenho positivo ao longo de 6 a 12 meses. Logo, a visão de curto prazo financeiro é visto como a barreira mais significativa para a sustentabilidade (RAMUS, 2001).

A sustentabilidade ainda não é uma realidade dentro da minha empresa. Então, a avaliação de desempenho não está preparada para avaliar tudo isso. Eu acho que a gente avalia sim o desempenho financeiro, mas a gente ainda não consegue ou ainda não se atentou pra os outros pilares. Não vimos que isso também pode ser avaliado e que isso pode trazer benefícios. O foco é apenas financeiro, mas eu acho que as empresas que aplicam a sustentabilidade são uma minoria e menos ainda que já consigam trazer isso pra avaliação de desempenho (Participante 3, Grupo ABRH).

Morsing e Oswald (2009) destacam que comunicar claramente e medir metas estabelecidas devem ser questões prioritárias quando se trata de colaboradores realizando iniciativas de sustentabilidade. Contudo, o estabelecimento de metas a nível individual é essencial para um esforço de sustentabilidade ter sucesso e, portanto, devem ser incluídos na gestão de desempenho dos colaboradores (ULRICH et. al., 2014).

4.2.16 Uso de energias renováveis; Redução tóxica química na empresa; Política de não uso de produtos insustentáveis que causam danos irreparáveis ao meio ambiente;

É possível afirmar, ao ler os noticiários, que muitas atividades humanas estão reduzindo a capacidade de sobrevivência a longo prazo do ambiente natural para fornecer bens e serviços. Assim, como podem afetar negativamente a saúde humana e bem-estar. Mas, nenhuma dessas ideias gerou um consenso entre os líderes das nações e das organizações.

Eu vou falar mais a questão da usina onde atuo. Ela trabalha a sustentabilidade mais voltada para as questões ambientais que surgem por meio de políticas. Ela ainda está no estágio reativo. Um exemplo é a captação de água: é uma meta da usina diminuir a captação de água nos próximos anos e deve ser cumprida. Isso é muito interessante, mas até então, a queima da cana acontecerá. Embora a usina tenha sempre trabalhado desta forma colhedora, a queima da cana foi regulada. Então, falaram que não poderíamos mais ter a queima da cana. Então, a empresa vai trabalhando a sustentabilidade conforme vão mudando as coisas (Participante 1, Grupo MBA USP).

Evidenciou-se, nesse momento, o desconhecimento por parte da maioria dos integrantes que a sustentabilidade proativa pode gerar benefícios mais relevantes que a sustentabilidade reativa. Infelizmente, os gestores administrativos não buscam conhecimentos para usarem energias renováveis ou reduzir os itens que causam menos danos ao meio ambiente. A visão de curto ou curtíssimo prazo ainda é o que pauta as decisões estratégicas das empresas.

Fazemos ações para retirar água do rio e retornamos esta água utilizada para o rio de forma tratada mais limpa que estava antes. Mas as pessoas acham que o que está saindo é outra coisa. Em Santo André, por exemplo, utilizamos 85% da água reutilizada e compramos apenas 15%. Então, são coisas que já estamos fazendo faz tempo. E, mesmo assim a sociedade nos persegue. Outro dia, um sujeito tirou uma foto da nossa empresa, onde saía água de um cano e botou na internet: “olha a empresa poluindo”. Fomos buscar saber e descobrimos que havia caído uma placa e a água não era da empresa, mas do acúmulo de água que estava caindo desta placa. Assim, a expectativa da comunidade é que somos “maus” (Participante 5, Grupo GRUCA).

Contudo, há exemplos como o da empresa acima que busca se tornar mais responsável e utilizar esta atitude a seu favor. É mais barato comprar apenas 15% de água do que depender do fornecimento imprevisível de outros. Muitos problemas ambientais nos países em desenvolvimento se originam da falta de desenvolvimento. Isto significa que em alguns locais, o ambiente natural serve apenas para a sobrevivência e, inversamente, que o desenvolvimento prega, não há um respeito com o ambiente. A questão não é mais como conseguir a sustentabilidade, mas como engajar as pessoas (EHNERT, 2009).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muitas barreiras estão a frente do desenvolvimento sustentável em larga escala. No primeiro eixo da pesquisa deste trabalho destacou-se algumas barreiras: a liderança que não se envolve com a sustentabilidade; a falta de um objetivo claro para o envolvimento nas ações sustentáveis e a desinformação por parte dos colaboradores; a desqualificação das pessoas; assim como a obsolescência do orçamento de investimentos em sustentabilidade; e a busca pelo entendimento de como desenvolver a sustentabilidade.

Todas estas barreiras necessitam ser transpostas. A literatura alerta, mas o resultado da pesquisa empírica deste trabalho confirma: as organizações estão muito longe do profissionalismo na gestão sustentável do RH. A proposição de uma dimensão sustentável na avaliação de desempenho foi refutada pelos participantes, devido ao “amadorismo” nos demais processos da sustentabilidade. A pergunta que ficou, então, foi como realizar uma avaliação de desempenho sustentável? Se nem as demais atribuições básicas dos processos contemplam alguma dimensão sustentável na maioria das organizações participantes. Levando em consideração que os participantes são oriundos de empresas de grande porte. Na maioria, de multinacionais, logo a relevância da amostra é reafirmada aqui.

O trabalho foi realizado pela técnica do grupo focal, que contribuiu para a elucidação de fatores que envolvem o Gestão de Recursos Humanos e do desenvolvimento sustentável. Assim, confirmou-se a caracterização do grupo focal que, segundo Vergara (2010), é uma metodologia exploratória e avaliativa, pois visa à compreensão das percepções, atitudes, motivações e dos sentimentos das pessoas, assim como à avaliação delas sobre uma experiência, ideia ou um evento.

Em conformidade com a técnica do grupo focal, a análise do conteúdo foi realizada pela técnica de Bardin (2011). A análise demonstrou a quantidade de atitudes que são discutidas nas organizações, mas não são executadas. O objeto de estudo foi claramente refutado quanto a possibilidade de implementá-lo. O argumento é que não há como mensurar a sustentabilidade dentro da organização. O que nos leva a barreira, por exemplo, levantada na literatura de que a “sustentabilidade é abrangente” e não há incentivo para se investir em pesquisa para buscar ferramentas de mensuração.

Com algumas exceções, as empresas participantes apontam que poucas empresas “engatinham nos estágios de sustentabilidade”, enquanto que, as demais reativamente atuam para não gerarem custos com multas impostas pelos órgãos reguladores. Porém, todas reconhecem que precisam desenvolver soluções para estes problemas e, posteriormente, aumentar as práticas de sustentabilidade dentro de suas organizações. Ou seja, para o desenvolvimento da sustentabilidade, há muitas barreiras no mundo corporativo que ainda precisam ser enfrentadas, no entanto, elas apontam para as demais barreiras econômicas, sociais, de monitoramento ambiental, políticas e institucionais de nosso país que fogem de sua alçada.

Estruturar a gestão de Avaliação de Desempenho Sustentável é algo que depende apenas da empresa. Contudo, a literatura aponta algumas sugestões para o engajamento da liderança neste conceito sustentável. O que leva ao segundo eixo da pesquisa: as atitudes. Ramus (2001 e 2002); Govindarajulu e Daily (2004); e Ehnert (2009 e 2015) abordam algumas atitudes que podem influenciar a propagação da sustentabilidade em todos âmbitos de uma companhia. Para conseguir aumentar a consciência do desenvolvimento sustentável deve-se, segundo os autores, levar em consideração a sustentabilidade como uma responsabilidade social; melhorar a qualidade de vida dos empregados; criar valor de imagem da marca; o que, se acontecerem, vão gerar experiências sociais e ambientais aos colaboradores; além de uma visão na prática do tripé da sustentabilidade; resultando, então na receptividade da sustentabilidade por meio de treinamentos.

Somente, então, será possível, de acordo com Ramus (2002), criar a gestão de desempenho sustentável; a participação em relatórios como o GRI e aplicação para certificados do tipo ISO; delegar responsabilidades sociais/ambientais aos colaboradores; avaliar a cadeia de suprimentos; estabelecer metas para a performance sustentável; e, estabelecer políticas quanto ao uso de produtos inadequados; energia renovável; e, redução de elementos tóxicos. Entre muitas outras atitudes que permitiriam a estruturação efetiva da gestão de desempenho sustentável.

Este estudo caracterizou-se por momentos de discussão e reflexão, que culminaram em algumas considerações relevantes sobre o entendimento da estrutura das avaliações de desempenho e dos processo de sustentabilidade nas organizações. Isso nos remete mais uma vez à necessidade de aprofundamento na

mensuração do desempenho individual em relação a sustentabilidade para a conscientização permanente neste tema. A sustentabilidade possibilita o crescimento de longo prazo. As organizações só poderão alcançar este objetivo por meio das pessoas. Logo, quem não mensura, não controla. Sem controle não há gestão. E, a má gestão não gera lucro.

O estudo realizado ratifica a necessidade de pesquisas futuras na elaboração de ferramentas de mensuração da sustentabilidade dentro da organização para então se estruturar o processo de avaliação de desempenho sustentável. Nesse horizonte, as linhas de pesquisa podem variar desde a área biológica, passando pelas sociais até as exatas. Ou seja, existem diversas linhas exploratórias para se trabalhar em função da mensuração da sustentabilidade dentro das organizações.

6 REFERÊNCIAS

ACCOUNTABILITY, E. AccountAbility 1000 (AA1000). Disponível em: <<http://www.accountability.org/standards/aa1000aps.html>>. Acesso em: 20/8/2014.

ALMEIDA, V. H. **Las necesidades formativas pedagógicas del profesorado universitario de las FADBA**. Barcelona: Universidad de Barcelona, 2010.

ASIF, M.; SEARCY, C.; GARVARE, R.; AHMAD, N. Including sustainability in business excellence models. **Total Quality Management**, v. 22, n. 7, p. 773–786, 2011.

BANSAL, P. Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 3, p. 197–218, 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. **Research in Personnel and Human Resource Management**, v. 16, p. 53–101, 1998.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? **Journal of Management**, v. 32, n. 6, p. 898–925, 2006.

BECKER, B.; GERHART, B. The impact of human resource management on organizational performance : progress and prospects. **Academy of management**, v. 39, n. 4, p. 779–801, 1996.

BHASIN, S. Lean and performance measurement. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 19, n. 5, p. 670–684, 2008.

BIEKER, T.; WAXENBERGER, B. Sustainability Balanced Scorecard and Business Ethics: Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management. 10th international conference of the Greening of Industry Network, June 23-26, Göteborg, Sweden. **Anais...** . p.1–25, 2002. Göteborg.

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.

CARTER, C. R.; ROGERS, D. S. A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 38, n. 5, p. 360–387, 2008.

CHALMETA, R.; GRANGEL, R. Performance measurement systems for virtual enterprise integration. **International Journal of Computer Integrated Manufacturing**, v. 18, n. 1, p. 73–84, 2005.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2nd ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRUZ, N. F. DA; MARQUES, R. C. Scorecards for sustainable local governments. **Cities**, v. 39, p. 165–170, 2014. Elsevier Ltd.

DENTON, D. K. Employee involvement, pollution control and pieces to the puzzle. **Environmental Management and Health**, v. 10, n. 2, p. 105–111, 1999.

DIAS-SARDINHA, I.; REIJNDERS, L.; ANTUNES, P. From environmental performance evaluation to eco-efficiency and sustainability balanced scorecards. **Environmental Quality Management**, v. 12, n. 2, p. 51–64, 2002.

DIAS-SARDINHA, I.; REIJNDERS, L.; ANTUNES, P. Developing Sustainability Balanced Scorecards for Environmental Services : A Study of Three Large Portuguese Companies. **Environmental Quality Management**, v. 16, n. 4, p. 13–34, 2007.

DUBOIS, C. L. Z.; DUBOIS, D. A. Strategic hrm as social design for environmental sustainability in organization. **Human Resource Management**, v. 51, n. 6, p. 799–826, 2012.

DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate. **Business Strategy and the Environment**, v. 11, n. 1, p. 130–141, 2002.

EHNERT, I. **Workshop on SHRM, March, 30**. Bremen, 2006.

EHNERT, I. **Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective**. Berlin: Physica-Verlag, 2009.

EHNERT, I.; PARSA, S.; ROPER, I.; WAGNER, M.; MULLER-CAMEN, M. Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. **The International Journal of Human Resource Management**, , n. May, p. 1–21, 2015.

ELKINGTON, J. Towards the suitable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. **California management review**, , n. June 1992, p. 90–101, 1994.

ELKINGTON, J. Enter the triple bottom line. **The triple bottom line: Does it all add up**, v. 1, n. 1986, p. 1–16, 2004.

ELKINGTON, J. Governance for Sustainability. **Corporate Governance: An International Review**, v. 14, n. 6, p. 522–529, 2006.

EPSTEIN, M. Implementing Corporate Strategy : From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards. **European Management Journal**, v. 16, n. 2, p. 190–203, 1998.

EPSTEIN, M. J.; ROY, M.-J. Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers. **Long Range Planning**, v. 34, n. 5, p. 585–604, 2001.

EPSTEIN, M. J.; WISNER, P. S. Good Neighbors : Implementing Social and Environmental Strategies with the BSC. **Balanced Scorecard Report**, v. 3, n. 3, p. 8–11, 2001.

FIGGE, F.; HAHN, T.; SCHALTEGGER, S.; WAGNER, M. The sustainability balanced scorecard – linking sustainability management to business strategy. **Business Strategy and the Environment**, v. 11, p. 269–284, 2002.

FLETCHER, C. Performance appraisal and management: The developing research agenda. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 74, n. 4, p. 473–487, 2001.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3rd ed. São Paulo: Artmed, 2009.

GARVARE, R.; JOHANSSON, P. Management for sustainability – A stakeholder theory. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 21, n. 7, p. 737–744, 2010.

GOMES, J. M. F. **Percepção sobre a implementação das práticas de gestão estratégica de pessoas - mito ou realidade: Um estudo de caso na Itaipu Máquinas e Veículos**. Belo Horizonte: Faculdade Novos Horizontes, 2008.

GOVINDARAJULU, N.; DAILY, B. F. Motivating employees for environmental improvement. **Industrial Management & Data Systems**, v. 104, n. 4, p. 364–372, 2004.

HAHN, T.; FIGGE, F. Beyond the Bounded Instrumentality in Current Corporate Sustainability Research: Toward an Inclusive Notion of Profitability. **Journal of Business Ethics**, v. 104, n. 3, p. 325–345, 2011.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Creating sustainable value. **Academy of Management Executive**, v. 17, n. 2, p. 56–67, 2003.

HSU, C.-W.; HU, A. H.; CHIOU, C.-Y.; CHEN, T.-C. Using the FDM and ANP to construct a sustainability balanced scorecard for the semiconductor industry. **Expert Systems with Applications**, v. 38, n. 10, p. 12891–12899, 2011.

HSU, Y.-L.; LIU, C.-C. Environmental performance evaluation and strategy management using balanced scorecard. **Environmental monitoring and assessment**, v. 170, n. 1-4, p. 599–607, 2010.

HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management**, v. 38, n. 3, p. 635–672, 1995.

HUSELID, M. A.; JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. **Academy of Management**, v. 40, n. 1, p. 171–188, 1997.

JABBOUR, A. B. L. S.; JABBOUR, C. J. C. Are supplier selection criteria going green? Case studies of companies in Brazil. **Industrial Management & Data Systems**, v. 109, n. 4, p. 477–495, 2009.

JABBOUR, C. J. C. How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study. **Industrial and Commercial Training**, v. 43, n. 2, p. 98–105, 2011.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 12, p. 2133–2154, 2008.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A.; NAGANO, M. S. Environmental management system and human resource practices: is there a link between them in four Brazilian companies? **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n. 17, p. 1922–1925, 2008.

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**, v. 44, n. 4, p. 342–364, 2009.

JACKSON, S. E.; SEO, J. The greening of strategic HRM scholarship. **Organization Management Journal**, v. 7, n. 4, p. 278–290, 2010. Palgrave Macmillan.

KAPLAN, R. S. Strategic performance Measurement and management in nonprofit organizations. **Nonprofit Management & Leadership**, v. 11, n. 3, p. 353–369, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance The Balanced Scorecard — Measures. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71–79, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Putting the Balanced Scorecard to Work Putting the Balanced Scorecard to Work. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 5, p. 134–140, 1993.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. **California Management Review**, v. 39, n. 1, p. 53–79, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The strategy-focused organization**. Harvard Business school press, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 2, p. 52–63, 2004.

KAPLAN, S. E.; WISNER, P. S. The judgmental effects of management communications and a fifth balanced scorecard category on performance evaluation. **Behavioral Research accounting**, v. 21, n. 2, p. 37–56, 2009.

KAUFMAN, B. The theory and practice of strategic HRM and participative management: Antecedents in early industrial relations. **Human Resource Management Review**, v. 11, p. 505–533, 2002.

KENNERLEY, M.; NEELY, A. A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 11, p. 1222–1245, 2002.

KRAMAR, R. Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 8, p. 1069–1089, 2014.

LÄNSILUOTO, A.; JÄRVENPÄÄ, M. Environmental and performance management forces: Integrating “greenness” into balanced scorecard. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 5, n. 3, p. 184–206, 2008.

LÄNSILUOTO, A.; JÄRVENPÄÄ, M. Greening the balanced scorecard. **Business Horizons**, v. 53, n. 4, p. 385–395, 2010.

LEAL FILHO, W. Dealing with misconceptions on the concept of sustainability. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 1, n. 1, p. 9–19, 2000.

LEÓN-SORIANO, R.; MUÑOZ-TORRES, M. J.; CHALMETA-ROSALEÑ, R. Methodology for sustainability strategic planning and management. **Industrial Management & Data Systems**, v. 110, n. 2, p. 249–268, 2010.

LINNENLUECKE, M. K.; GRIFFITHS, A. Corporate sustainability and organizational culture. **Journal of World Business**, v. 45, n. 4, p. 357–366, 2010. Elsevier Inc.

MARCUS, A. A.; FREMETH, A. R. Green management matters regardless. **The Academy of Management Perspectives**, v. 23, n. 3, p. 17–26, 2009.

MOREIRA, M. R.; SUCENA, M. F. L.; CRUZ NETO, O. Grupos Focais e Pesquisa Social Qualitativa: o debate orientado como técnica de investigação. XIII Encontro da Associação Brasileira de Estudos Populacionais. **Anais...** . p.26, 2002. Ouro Preto, MG.

MORSING, M.; OSWALD, D. Sustainable leadership: management control systems and organizational culture in Novo Nordisk A/S. **Corporate Governance**, v. 9, n. 1, p. 83–99, 2009.

NATIONS, U. **Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future**. 1987.

NEELY, A. The performance measurement revolution: why now and what next? **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 2, p. 205–228, 1999.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 12, p. 1228–1263, 2005.

NEELY, A.; MILLS, J.; PLATTS, K.; et al. Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 10, p. 1119–1145, 2000.

NORREKLIT, H. The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n. 6, p. 591–619, 2003.

OTHMAN, R. Enhancing the effectiveness of the balanced scorecard with scenario planning. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 57, n. 3, p. 259–266, 2008.

PERRINI, F.; TENCATI, A. Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems. **Business Strategy and the Environment**, v. 15, n. 5, p. 296–308, 2006.

POPE, J.; ANNANDALE, D.; MORRISON-SAUNDERS, A. Conceptualising sustainability assessment. **Environmental Impact Assessment Review**, v. 24, n. 6, p. 595–616, 2004.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage: Creating a sustaining superior performance**. New York: The Free Press, 1985.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. November/December, p. 61–78, 1996.

RAMUS, C. A. Encouraging innovative environmental actions: what companies and managers must do. **Journal of World Business**, v. 37, n. 2, p. 151–164, 2002.

RAMUS, C. A. Organizational Support for Employees: encouraging creative ideas for environmental sustainability. **California management review**, v. 43, n. 3, p. 85–106, 2001.

RENWICK, D. W. S.; REDMAN, T.; MAGUIRE, S. Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda*. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, n. 1, p. 1–14, 2012.

TEIXEIRA, A. A.; JABBOUR, C. J. C.; JABBOUR, A. B. L. D. S. Relationship between green management and environmental training in companies located in Brazil: A theoretical framework and case studies. **International Journal of Production Economics**, v. 140, n. 1, p. 318–329, 2012.

TUNG, A.; BAIRD, K.; SCHOCH, H. P. Factors influencing the effectiveness of performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 31, n. 12, p. 1287–1310, 2011.

ULRICH, D. **Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

ULRICH, D.; BROCKBANK, W.; YOUNGER, J.; ULRICH, M. **Competências globais do RH: Agregando valor competitivo**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 4th ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VOSBURGH, R. M. The Evolution of HR : Developing HR as an Internal Consulting Organization. **Human Resource Planning**, v. 30, n. 3, p. 11–23, 2007.

7 APÊNDICE

			<p>Sustentabilidade é muito abstrata</p>	<p>2- O sistema sustentável é quando você coloca o foco no ambiental. Por exemplo, uma empresa de agronegócio falando de sustentabilidade na missão, sabemos que realmente ela não é sustentável na prática. Claro que nosso propósito é transformar a agricultura brasileira na mais avançada do mundo e isto tem que caminhar junto com a questão da sustentabilidade ambiental, mas o que a gente deixa claro na cultura da empresa é a questão financeira. 3 - Por mais que a gente fale de sustentabilidade, e dissemine isso dentro da empresa, eu acho que a sustentabilidade ainda está muito focada na questão ambiental. Acho que a questão social entrou recentemente, mas não é uma realidade para a maioria das empresas. Quando se pensa em sustentabilidade o que vem à mente é a redução de custos de energia, economia nesse sentido para ajudar o meio ambiente. 3: Eu acho que vale a pena se atentar para a sustentabilidade, mas não acho que hoje ainda não acontece ações dentro das empresas. 2- Quando penso no pilar ambiental da sustentabilidade, eu tenho um pouquinho de dificuldade em entender o ambiental. Eu vejo a possibilidade de ações na empresa, mas realmente não tinha parado para pensar como fazer. 5 - O que eu já vi na empresa onde trabalhei, foi o valor "sustentabilidade" no manual do colaborador como um dos valores da empresa. Mas, eles não especificam em qual dos três pilares estão trabalhando ou focando.</p>
		<p>Leal Filho (2000)</p>	<p>Sustentabilidade é muito abrangente</p>	<p>1: Eu acho que a sustentabilidade é algo relativamente novo ainda para nós no Brasil. Eu acho que as empresas, aos poucos, estão implementando isso. Agora a gente tem a ISO 14000. Então é uma forma que "obriga" as empresas a implementarem as ações de meio ambiente. Temos a social, que é a ISO 18000, é mais um motivo para a empresa se empenhar um pouco mais. Agora falar que nós estamos preparados já e começarmos a utilizar isso nas nossas avaliações de desempenho é mais difícil.</p>
			<p>Não temos pessoas qualificadas para atuar na função; Falta conhecimento científico</p>	<p>2- Faltando de sustentabilidade com avaliação de desempenho, eu nunca tinha ouvido falar. Nunca tinha pensado. O que mais me chamou a atenção, é que muitas vezes a gente acaba fazendo muita coisa na área sustentável, mas ela não está organizada num plano e nem tem um nome bonito ou certo. As ações não foram ativamente planejadas, mas a vida leva você a fazer determinadas coisas naturalmente.</p>
			<p>Não existe orçamento para investimentos nesta área</p>	<p>1: Quando a gente está dentro de uma empresa, dentro de um grupo que seja, a gente tem que pensar num único objetivo, o resultado. De uma forma ou de outra é o resultado financeiro, mas pra você chegar num resultado financeiro, você tem todo um processo e nós enquanto o RH, o nosso papel é trabalhar junto às pessoas a questão de motivação, a questão de desempenho, para que a gente consiga atingir o objetivo principal da empresa. 2 - Eu acho que o RH não tem a cabeça administrativa do dono da empresa. O dono da empresa não coloca dinheiro na mão de um funcionário sem retorno de investimento. Por exemplo, se o motoqueiro reduz o uso de combustível, ele está reduzindo custos financeiros. Então a empresa retorna para ele valores financeiros, é uma ação mais viável. Agora, fazer uma campanha, por exemplo, para trabalhos voluntários, para arrecadar alimentos, roupas e tudo mais e injetar dinheiro da empresa sem um retorno monetário, acredito que não será possível. Eu acho uma ilusão ao relacionar o dinheiro sem fins lucrativos e achar que a gente consegue premiar as pessoas que tem essa atitude.</p>
				<p>3- Talvez, nós confundamos ainda com o autosustentável. Por exemplo, quando ouço este termo Sustentabilidade, o que me remete é uma empresa que consegue reciclar internamente de modo a não depender do externo. Ainda me remete muito para o lado ambiental. 4- Eu acredito que, não só no Brasil, mas como também na Argentina ou América Latina, o conceito de sustentabilidade ainda está muito "verde". Acho que falta mais mídia e mais compreensão do que é sustentabilidade. Existem alguns esforços para desenvolver outros pilares, mas isto ainda se deturpa no processo. No meu modo de ver ainda há muito a percorrer para se entender o que é sustentabilidade.</p>
				<p>3- Na prática, não sei como medir. Há empresas agindo para isso. O modelo de negócios delas estão voltados para isso. Se a empresa tem um modelo de negócio sustentável, aí é fácil. Se não tem, acho que a única maneira para começar é através do bolso. Neste caso seria possível. Mas, uma meta romântica, é mais difícil de se vender. Pois, será necessário ferramentas para medir, logo, é preciso investir em ferramentas. Talvez, seja o caminho do bolso para disseminar o conceito e ampliar. Mas, no primeiro momento tem que pensar no que traz dinheiro para a empresa.</p>
				<p>6- O problema é como você vai mensurar a sustentabilidade?</p>
				<p>2- Nossa empresa precisou trabalhar este tema um tempo atrás e a gente percebia no processo de seleção que as pessoas se incomodavam pelo lixo que nós gerávamos, pois trabalhamos com tampas. Eu lembro de um candidato que falou que "a tampa é a primeira que vai para o lixo. Assim, como esta empresa é atrativa para eu trabalhar?". E aquilo foi tema de diversos debates internos, pois éramos vistos como a empresa que polui. Hoje, faz parte do processo de integração dos colaboradores a demonstração do quanto a empresa investe no tema sustentabilidade ambiental mais o que significa ser uma empresa sustentável lá dentro. Que é ser uma empresa rentável e que tenha condição de investir na outra ponta que é investir em tampas biodegradáveis. Precisamos equilibrar o tema e fazer uma força grande, já que trabalhamos com tampas plásticas.</p>

	<i>Romus (2002)</i>	Liderança não envolvida com a sustentabilidade	<p>2 - O papel é garantir que o resultado seja alcançado e para que esse resultado seja alcançado é cuidar das pessoas, então porque eu cuido das pessoas, aí vem todo o sistema a legar. Então hoje o RH não é mais cuidar da burocracia, não é garantir que esteja dentro da lei, hoje o papel do RH é cuidar de gente e do que gente precisa saúde, equilíbrio, um bom ambiente, condições financeiras, reconhecimento e tudo isso são os desdobramentos do RH. Resumindo o papel do RH é cuidar de gente. 2 - Acho que falar que o RH é estratégico e que as gente faz as coisas alinhadas com essa visão de realmente sair do burocrático é mentira. Pois, a gente ainda está muito amador. Ainda não conseguimos provar pros diretores o quanto essas ações sustentáveis realmente trazem resultados tangíveis. 1 - Se ele não está agindo de acordo com o que é esperado, então a avaliação de desempenho tem que contar isso pra ele e ele tem que saber que ele foi designado pra isso, ou promover uma ação que ele consiga reverter e ter uma atitude diferente daquela que ele apresenta. Mas hoje eu não vejo como uma ação social como uma competência a ser avaliada.</p>	<p>2 - E, se a liderança não nos ouve, onde fica o discurso que somos importantes? Não queremos ser comprados, pois se não fazemos nada, não temos credibilidade com nosso público. Assim, a empresa gasta milhões para remediar problemas que surgiram por perder conhecimento para a concorrência. O RH gerencia tudo que está em volta e a direção não vê isto.</p>
Barreiras à Sustentabilidade	<i>Govindrajulu; Daily (2004)</i>	<p>Falta de objetivo claro para o envolvimento nas ações sustentáveis; Intervenção excessiva da liderança nas mudanças sustentáveis feitas por colaboradores</p>	<p>4 - eu acho que também é o papel do RH ter esse cuidado para motivar as pessoas, na verdade por isso que hoje ele é visto dentro do planejamento estratégico. Ele faz parte disso e não é mais só aquela pessoa que cuidava dos livros, como se fosse um cartório de registro. Antigamente o RH era chamado de departamento pessoal, era o cartório de registro é onde você registrava o ponto a entrada a saída. 5 - Acho que ser RH hoje é estar realmente atento a tudo isso, primeiro não tem como a gente cuidar de pessoas se a empresa não tiver resultados, daí vai acontecer de perder esse emprego e tudo mais e trazer essa consciência pra todo mundo, que uma coisa que a gente deka muito claro em todas as ações, é o impacto disso a longo prazo.</p>	<p>3 - Não há um modelo de negócio sustentável. 1 - Quando a gente fala que uma empresa sustentável tem que ter lucro, parece que isto vai contra a sustentabilidade. E na verdade, na empresa sustentável precisamos olhar os três pilares e isto é muito importante. Parece que para uma empresa se manter lucrativa não é possível se trabalhar em prol deste conceito. 2 - E, assim, não deixamos uma marca negativa. Mas, é preciso lembrar que a empresa precisa ter lucro em primeiro lugar, se não será possível dar continuidade ao negócio. O conceito de sustentabilidade precisa ser mais enfatizado. Por exemplo no passado, a regra de troca de pneus em locais de reciclagem causava estranheza. Mas, hoje é natural.</p>
		Desinformação das ações da empresa por parte de colaboradores sobre sustentabilidade	<p>3 - A sustentabilidade ainda não é uma realidade dentro da minha empresa. Então, a avaliação de desempenho não está preparada para a avaliar tudo isso. Eu acho que a gente avalia sim o desempenho financeiro, mas a gente ainda não consegue ou ainda não se atentou pra os outros pilares. Não vimos que isso também pode ser avaliado e que isso pode trazer benefícios. O foco é apenas financeiro, mas eu acho que as empresas que aplicam a sustentabilidade são uma minoria e menos ainda que já consigam trazer isso pra avaliação de desempenho.</p>	<p>4 - Este conceito está limitado de pessoas nas empresas. E, apenas a liderança porque se descer um pouquinho na hierarquia não há conhecimento.</p>

	Criação de mecanismos e incentivos à ideias inovadoras de sustentabilidade; Redação de política sustentável		2- Esta forma de gerenciar sustentavelmente tem que estar no DNA da empresa. A nossa empresa não é uma empresa nova, mas ela está num momento de se reinventar. A empresa se perdeu no momento em que foi vendida e a empresa que comprou não olhou para o valor que a empresa tinha. O papel do RH é alertar para isto. Nós como RH fizemos isso, pois dependemos disso para nossa própria continuidade na empresa. 5 - Nós temos um programa focado nos stakeholders, ou seja, está preocupado com os empregados, com a comunidade, acionistas, fornecedores, clientes. O programa conta com acordos com sindicatos mundiais que congrega outros sindicatos. Por gerenciarmos estas preocupações, temos conselhos de empregados que é composto por pessoas do mundo todo.	3*- O papel do RH é criar valor para o colaborador e nos recursos humanos, a gente tem que pensar que ele deveria fidelizar, gerar valor e sustentabilidade não só nas atividades que surgem dentro da empresa, mas que o colaborador tivesse o desejo maior de não buscar uma concorrente.
	Treinamento e educação sustentável; Metas específicas para a melhoria da performance sustentável		5 - Fazemos até uma visita no conselho da matriz da empresa para falar de mercado, processos e da preocupação com a sustentabilidade para estarmos nos índices de sustentabilidade.	24- Antigamente o pagamento de participação de lucro era determinado somente pelo sindicato, hoje não mais, hoje existem ações que você tem que cumprir, por exemplo, para pagamento de bônus de uma determinada unidade água, você tem que economizar x por cento de água, então isso pesa no bolso do colaborador, e não é uma ação só de produção é uma ação geral, então para que você possa receber o seu PDR, ou que seja 80 % do seu PDR, é necessário o cumprimento de uma série de exigências, isso ligado com uma série de ações ligadas a sustentabilidade, e isso está atrelado ao colaborador.
Romus (2002)	Preenchimento de relatórios sustentáveis (ex. GRI); Aplicação a certificados sustentáveis (ex. ISO 26001); Busca por fornecedores "verdes"		5 - Em uma das filiais da nossa empresa, onde fica a sede, os responsáveis pelo prédio cortam a luz às 19h. Eles não querem mais ninguém trabalhando depois deste horário. Cortam assim não só a luz dos "pedes da obra", cortam da sala do presidente... 19h todos vão embora , você tem que cuidar da sua família.	24- A empresa da indústria de alimentos que trabalho desenvolvo principalmente ações com desenvolvimento rural e com a água. Porque 30% da matéria-prima dela vem do campo, no caso o leite, carne e a água. Então buscamos através desses pontos de desenvolver seus colaboradores e eles também têm muitas ações dentro das comunidades.
	Responsabilidades dos colaboradores na sustentabilidade		5 - Temos uma visita no conselho da matriz da empresa para falar de mercado, processos e da preocupação com a sustentabilidade para estarmos nos índices de sustentabilidade.	8ºvoz: no nosso caso a população é grande e acaba sendo muito o meio de consumo, a gente tenta trabalhar que desde base da sua carreira de produção, até o seu descarte, eles têm o mesmo impacto ambiental, a gente entra com o álcool orgânico dos nossos perfumes, a gente entra com a linha orgânica da Linha Sou ecologicamente correta desde o início da sua produção, com um descartar mais sustentável com a embalagem totalmente descartável, a embalagem é totalmente anassaker e é um produto que não gera resíduos, não gera lixo, não gera nada, não gera nada, não gera nada, não gera nada, mais vendidos, as entregas em algumas cidades são feitas de bicicleta com caixas de papéis, que causa menos impacto ambiental, 70% menos plásticos na Linha Sou.
	Análise do ciclo de vida de produtos; Avaliação global da cadeia de suprimentos da organização		1 – No departamento de TI de nossa empresa, foram colocadas metas sustentáveis atreladas ao pagamento dos colaboradores. Por exemplo, no caso de impressões, energia e desenvolvimento de novos	