
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS PARA A SUSTENTABILIDADE: UMA ANÁLISE COMPARATIVA DAS AÇÕES PROMOVIDAS POR EMPRESAS BRASILEIRAS

*Luis Arruda**

*Oswaldo Luiz Gonçalves Quelbas***

Resumo

O presente trabalho analisa comparativamente o alinhamento das ações de desenvolvimento de pessoas promovidas por empresas brasileiras em relação às suas políticas de sustentabilidade. Resulta da observação de que as empresas possuem diferentes opiniões, e, conseqüentemente, abordagens próprias, para lidar com as questões da sustentabilidade. Trata-se de um estudo exploratório realizado em literaturas específicas e em relatórios de sustentabilidade divulgados por empresas brasileiras. Utilizou-se a técnica de análise documental para construir uma exposição sobre os modelos de “gestão de pessoas” e de “educação corporativa” utilizados por essas empresas. Os resultados obtidos apontam duas principais conclusões: 1. as empresas têm se utilizado de programas de remuneração variável como forma de ampliar a motivação dos empregados. Todavia, esses programas nem sempre estão associados às suas políticas de sustentabilidade; e 2. as empresas estão investindo na preparação dos seus empregados para o diálogo social como forma de efetivação das políticas de sustentabilidade.

Palavras-chave: *Sustentabilidade; Desenvolvimento Sustentável; Gestão de Pessoas; Educação Corporativa.*

INTRODUÇÃO

Cada vez mais empresas brasileiras estão implementando estratégias de desenvolvimento sustentável a partir das perspectivas da redução de impactos ambientais e da promoção de programas sociais, desde que as organizações se mantenham economicamente viáveis no mercado, constituindo, com isso, a dimensão do *Triple Bottom Line*, conceito desenvolvido pelo economista inglês John Elkington, da consultoria inglesa Sustainability.

Todavia, percebe-se que, dentro das organizações, cada uma dessas três dimensões – econômica, social e ambiental – gera diferentes opiniões e enfoques sobre o modo de lidar com os desafios da atualidade, refletindo, com isso, no grau de importância que se atribui a cada uma delas nos diferentes níveis hierárquicos da companhia. Esse conflito de ideias e de percepções dentro

das organizações se configura como um importante recurso para a melhoria da competitividade empresarial, uma vez que impulsiona as empresas para novos desafios e novas descobertas. Mas também significa que a cultura e os valores não estão sendo compartilhados por todos, devendo ser trabalhados pelos gestores de pessoas nas organizações.

Para agir diferente é preciso ver diferente. É preciso deslocar e renovar o ponto de vista. Por isso, aprendizagem e mudança são inseparáveis, uma vez que não é possível mudar sem aprender ou aprender sem mudar. Para as organizações, implementar processos de gestão de pessoas capazes de responder a problemas complexos implica superar a visão da “sustentabilidade de mercado” e exercitar novas práticas capazes de substituir os modelos em esgotamento (LIMA, 2003).¹ Portanto, é essencial estimular junto aos empregados a discussão sobre a crise socioambiental atual, problematizando-a e apresentando argumentos, valores, objetivos, posições éticas e políticas associadas ao conceito da sustentabilidade.

O objetivo deste artigo é apresentar uma análise comparativa das ações de “desenvolvimento de pessoas” praticadas por empresas brasileiras em relação às suas “políticas de sustentabilidade”. Utilizaram-se os relatórios de sustentabilidade publicados pelas empresas para identificar duas questões básicas: 1. as principais ações no campo da gestão de pessoas; e 2. as práticas de educação corporativa voltadas para a sustentabilidade.

* Mestre em Sistemas de Gestão (UFF); graduado em Pedagogia (UFRJ); especialista em Gestão de Instituições de Ensino (UFSC); gerente de Projetos do Senai/RJ. E-mail: luisarruda@oi.com.br

**Doutor em Engenharia de Produção (UFRJ); professor e vice-coordenador do Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense (UFF). E-mail: quelbas@latec.uff.br

Recebido para publicação em: 11.03.2011.

REFERENCIAL TEÓRICO

O discurso do desenvolvimento sustentável: em busca de suas origens

Os modelos de negócio no início deste novo milênio permanecem baseados no paradigma capitalista de produção, em que é permitido extrair do meio ambiente os insumos necessários para a produção e, após o processo, retorná-los para a natureza na forma de resíduos e poluentes. Isso tem gerado desequilíbrios sociais e conduzido a humanidade para um cenário de desastre. Talvez por isso, sustentabilidade seja um conceito que se encontra no centro dos debates sobre o crescimento econômico, inclusão social e meio ambiente.

Especialistas apontam que a discussão não se situa mais entre desenvolvimento e proteção do meio ambiente, mas, sim, sobre que tipo de desenvolvimento que se deseja implementar (LOWI, 2005; LAYRARGUES, 1997; ARAÚJO; MENDONÇA, 2009).²

A revisão da literatura sobre o assunto permite identificar que duas matrizes no campo do desenvolvimento sustentável concentram os debates sobre esse tema. A primeira matriz é a do discurso originário dos trabalhos promovidos pela Conferência de Estocolmo, também conhecida como Comissão de Brundtland (1991).³ Essa matriz enfatiza a dimensão econômica e tecnológica, entende a economia a partir da lógica de mercado e defende o crescimento econômico com preservação ambiental. Em Brundtland, as considerações éticas e políticas, assim como as questões relacionadas à equidade e justiça social, não são tratadas. A segunda matriz tem origem nos trabalhos de Ignácio Sachs sobre ecodesenvolvimento (1980).⁴ Essa matriz fundamenta-se na crítica à civilização capitalista, enfatiza a equidade social e faz oposição ao reducionismo econômico e tecnológico, defendendo que não há sustentabilidade se não houver a incorporação das desigualdades sociais e políticas e de valores éticos de respeito à vida e às diferenças culturais.

Desse debate percebe-se que no ecodesenvolvimento é marcante o compromisso com os direitos e as desigualdades sociais e com a autonomia dos povos e países menos favorecidos na ordem internacional. Em Brundtland há uma ênfase econômica e tecnológica e uma tônica conciliadora que tende a despolitizar a proposta de Sachs (LAYRARGUES, 1997; LIMA, 2003; DELUIZ; NOVICKI, 2004).⁵

Modernas práticas de lidar com sustentabilidade

No campo empresarial, observa-se que as empresas têm procurado equacionar os objetivos da obtenção de lucros e remuneração de seus acionistas. Calia (2007)⁶ destaca nos Estados Unidos o movimento do capitalismo natural como tentativa de integrar a vida econômica e social aos fluxos dos ciclos biológicos. Segundo o autor, esse movimento recomenda quatro estratégias para o desenvolvimento sustentável: 1. aumentar a produtividade dos recursos naturais utilizados; 2. redesenhar os processos produtivos de acordo com modelos biológicos em que as saídas



dos processos produtivos sejam biodegradáveis e interajam com o ecossistema natural ou sejam reutilizadas como matéria-prima de processos produtivos; 3. substituir modelos de negócio que vendam bens por modelos de negócios que vendam serviços; e 4. reinvestir recursos financeiros no capital natural para que os recursos naturais não se tornem gargalos ao desenvolvimento futuro.

Sisino e Moreira (2005)⁷ discutem a implantação de programas de ecoeficiência como outra forma de lidar com a sustentabilidade. Nesses programas, o processo de produção

é permanentemente monitorado de forma a identificar possíveis desperdícios no uso da água, da energia e de outros materiais que gerem, como consequência, o aumento nos gastos e a geração de resíduos e efluentes. Destacam ainda a metodologia de produção mais limpa (P+L) como um dos instrumentos capazes de aumentar a competitividade, a inovação e a responsabilidade ambiental no setor produtivo brasileiro.

Costa (2005)⁸ aponta que, na década de 1990, houve um significativo aumento no número de empresas em busca de uma melhoria de imagem utilizando-se de investimentos em ações sociais com recursos privados. Essa solidariedade empresarial tem se mostrado como uma nova fórmula organizacional para a produção do bem comum.

A Norma Internacional de Responsabilidade Social (ISO/FDIS26000)⁹ avança nessa discussão. Define desenvolvimento sustentável como um conceito e uma diretriz, defendendo que seus objetivos são eliminação da pobreza, saúde para todos e atendimento das necessidades da sociedade vivendo dentro dos limites ecológicos do planeta e sem prejudicar as necessidades das gerações futuras. Com isso, busca contemporizar diferenças e estabelecer limites do debate entre o público e o privado afirmando que a sustentabilidade de uma organização pode ou não ser compatível com a sustentabilidade da sociedade no conjunto.

Todavia, há de se questionar na Norma Internacional de Responsabilidade Social se no campo do compromisso com o futuro uma organização pode se isentar dessas responsabilidades.

O contexto histórico brasileiro da sustentabilidade

A redemocratização do Brasil no início da década de 1980 estabeleceu regras do jogo para a governança nacional condicionada a critérios de sustentabilidade. Uma série de leis ambientais criadas nesse período nos permite reconhecer a força relativa de diferentes *stakeholders* no sentido de implementar um processo de desenvolvimento sustentável no país (ALEXANDRE; KRISCHKE, 2006).¹⁰ A Política Nacional do Meio Ambiente

(1981),¹¹ por exemplo, tornou obrigatória a avaliação de impacto ambiental e o licenciamento das atividades poluidoras; a Constituição Federal (1988)¹² incorporou questões relacionadas ao meio ambiente impondo ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo.

Em razão desse marco regulatório, não é raro observar nos documentos publicados pelas empresas (relatórios, propagandas e *sites* na Internet) a declaração da implementação de estratégias de desenvolvimento sustentável com as perspectivas do *Triple Bottom Line*. Ainda que o fenômeno da sustentabilidade possa ser considerado recente e desigual quando comparado à sua implantação nos diferentes setores econômicos, é incontestável a expansão da introdução de modelos de gestão ambiental e de responsabilidade social nas empresas brasileiras como forma de consolidação de suas políticas de desenvolvimento sustentável.

Gestão de pessoas em empresas sustentáveis

Organizações humanas são compostas de pessoas com diferentes crenças, valores e culturas; que estabelecem relações sociais e estruturas de poder; que geram externalidades para seu entorno ao mesmo tempo em que são impactadas pelo ambiente no qual se inserem. Essas e outras questões revelam a complexidade dos problemas da atualidade enfrentados pelas organizações: eles são cada vez mais abrangentes e difusos.

Dupas (2008),¹³ analisando os impactos da “economia do conhecimento”, destaca a relação contraditória desse modelo capitalista em que, de um lado, o trabalho passa a ser um componente de importância crescente e, de outro, ganha ainda mais importância quanto mais barato puder ser seu o custo.

Antunes e Martins (2002),¹⁴ ao analisarem os mitos e as verdades sobre o capital intelectual, observam que as empresas deveriam estar mais preocupadas com as condições de trabalho oferecidas aos seus recursos humanos, uma vez que estes se constituem em seu bem mais precioso, já que cerca de três quartos do valor agregado a um produto derivam do conhecimento nele embutido. Em geral, a cultura nas empresas não está comprometida com o investimento no real desenvolvimento de seus empregados devido à imprevisibilidade gerada pelo ambiente competitivo.

As reestruturações realizadas no mundo do trabalho nos últimos tempos não conseguiram produzir benefícios sustentáveis. Deluiz e Novicki (2004)¹⁵ destacam que o deslocamento

do conceito de qualificação profissional (em geral relacionado à escolarização formal, cargos e hierarquias profissionais) para o de competências profissionais (em que o trabalhador passa a ser pressionado a demonstrar ser competente) derivou da racionalização do trabalho e da incessante busca de produtividade.

Envolvimento dos colaboradores: o indivíduo e o profissional

O homem é um elemento com dinâmica própria que acumula durante sua vida as mais variadas experiências em decorrência de seu relacionamento com os diferentes ambientes que se apresentam. Independentemente da posição hierárquica ocupada em uma organização, o indivíduo anseia permanentemente por atingir objetivos em função das necessidades humanas que lhe são intrínsecas. Os objetivos da organização são atingidos na medida em que seus gestores propiciam condições para que esse indivíduo satisfaça suas necessidades. E é nessa interface – trabalhador-organização – que se identificam claramente os traços do indivíduo e do profissional adaptando-se, a cada momento, a uma nova realidade (BERGAMINI, 1984).¹⁶

Na década de 1950, a teoria comportamental explicou elementos do comportamento humano nas organizações e serviu de contraponto às teorias clássica e das relações humanas. Essa teoria explicou o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos induz, incentiva ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano. Os fundamentos dessa teoria logo ganharam espaço na administração, tornando-se

matéria necessária para que os gestores passassem a conhecer as necessidades humanas e, com isso, compreendessem melhor os comportamentos organizacionais e utilizassem a motivação humana como meio para melhorar o ambiente organizacional, ou seja, motivar sua equipe para agir em prol dos objetivos da empresa e, simultaneamente, alcançar satisfação das pessoas por meio do contexto organizacional.

Para ajudar a compreender melhor as diferenças entre o indivíduo e o profissional, Wagner e Hollenbeck (1999)¹⁷ estruturaram três níveis de análise de comportamento: 1. micro-organizacional, que tem contribuições acentuadas da psicologia, na qual se focalizam os aspectos psicossociais do indivíduo e as dimensões de sua atuação no contexto organizacional; 2. meso-organizacional, voltado para questões relativas aos processos de grupos e equipes de trabalho, cuja compreensão teórica

Ainda que o fenômeno da sustentabilidade possa ser considerado recente e desigual quando comparado à sua implantação nos diferentes setores econômicos, é incontestável a expansão da introdução de modelos de gestão ambiental e de responsabilidade social nas empresas brasileiras como forma de consolidação de suas políticas de desenvolvimento sustentável.

centra-se na antropologia, sociologia e psicologia social; e 3. macro-organizacional, influenciado pela antropologia, ciência política e sociologia, em que a ênfase se centra no entendimento da organização como um todo.

Essa forma de analisar o comportamento organizacional em diferentes perspectivas e dimensões ajuda a pensar as mudanças sob diferentes óticas: 1. do processo individual da aprendizagem, em que os indivíduos aprendem novos conhecimentos e percepções que impactam na modificação de seu comportamento e suas ações; 2. do compartilhamento de crenças e valores por parte das principais lideranças e tomadores de decisão e da forma como estes aprendem, compartilham e se comprometem com

os objetivos; 3. e do todo organizacional, por meio do qual o aprendizado é construído com base em conhecimentos e experiências obtidos pela empresa e formalizadas em mecanismos institucionais, como políticas, estratégias e modelos explícitos utilizados para reter conhecimento.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como forma de estabelecer um método para a análise comparativa das ações de desenvolvimento de pessoas declaradas nos relatórios de sustentabilidade das empresas pesquisadas, definiram-se três etapas, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Método científico utilizado

O quê	Por quê	Como
Fase exploratória	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir maior conhecimento sobre o tema • Selecionar aspectos que deverão ser investigados 	<ul style="list-style-type: none"> • Levantando material secundário • Buscando artigos para as palavras-chave “sustentabilidade”, “desenvolvimento sustentável” e “gestão de pessoas” em bases científicas
Análise documental	<ul style="list-style-type: none"> • Selecionar aspectos que deverão ser investigados para compor a análise comparativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizando a leitura em dimensões e categorias • Elaborando registro das observações do pesquisador
Análise dos dados	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar padrões, regularidades, oposições e contradições dos discursos • Elaborar conclusões e recomendações 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisando e interpretando as informações com as técnicas de análise documental • Verificando se o produto final atende aos quesitos de consistência científica e acadêmica

Processo de análise dos resultados

Na revisão da literatura, foram utilizadas as bases científicas Scielo e Scopus para identificar periódicos adequados à fundamentação teórica da pesquisa. Desse conjunto de *papers* utilizados, 62% possuem menos de cinco anos de publicação em relação à data desta pesquisa. Em termos qualitativos, 81% dos artigos consultados foram publicados em periódicos com classificação A e B no sistema Qualis de avaliação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Capes (disponível em: <<http://qualis.capes.gov.br/webqualis/Index.faces>>). O

sistema Qualis estratifica a qualidade da produção intelectual dos programas de pós-graduação a partir da análise da qualidade dos veículos de divulgação, ou seja, periódicos científicos. Esses veículos são enquadrados em estratos indicativos da qualidade: A1, o mais elevado; A2; B1; B2; B3; B4; B5; C, com peso zero. A consulta foi realizada em 7 de maio de 2010.

- *Nueva Sociedade* (Qualis A2 – Sociologia);
- *Revista Crítica de Ciências Sociais* (Qualis A2 – Sociologia);
- *Sociedade e Estado* (Qualis A2 – Sociologia);
- *Revista Contabilidade & Finanças* (Qualis B1 – Administração);
- *Revista de Administração Mackenzie* (Qualis B1 – Administração);
- *Ambiente & Sociedade* (Qualis B2 – Sociologia);
- *Cadernos de Pesquisa da Fundação Carlos Chagas* (Qualis B1 – Sociologia);
- *Cadernos de Saúde Pública* (Qualis B1 – Ciências Sociais);
- *Boletim Técnico do Senac* (Qualis B2 – Educação);
- *Revista Outubro* (Qualis B3 – Sociologia);
- *Gestão & Produção* (Qualis B2 – Engenharia III);
- *Pensamento Contemporâneo em Administração* (Qualis B5 – Administração).

Caracterização da amostra

A amostra da pesquisa foi composta por três empresas brasileiras, de atuação internacional em segmentos econômicos industriais distintos (Quadro 2). A seleção das três empresas utilizou o conceito estatístico de amostragem não aleatória por conveniência, segundo o qual a seleção dos elementos da população depende do julgamento do pesquisador (RIZZINI, 1999).¹⁸



Apesar de se tratar de dados públicos disponíveis nos relatórios publicados pelas empresas, foi assegurada a confidencialidade

da razão social ao interpretá-las como Empresa A, Empresa B e Empresa C.

Quadro 2 – Caracterização das empresas analisadas

	Caracterização			
	Tipo de sociedade	Segmento de atuação	Nº empregado próprio	Lucro líquido (em 2009)
Empresa A	Capital aberto	Farmacêutico, higiene e limpeza	6.260	R\$ 684 milhões
Empresa B	Capital aberto	Mineração	62.500	R\$ 9,3 bilhões
Empresa C	Capital aberto	Óleo, gás e energia	76.919	R\$ 28,9 bilhões

Fonte: Relatório de Sustentabilidade de 2009 das empresas citadas.

Delimitação temporal e geográfica da pesquisa

O levantamento dos dados da pesquisa foi realizado no período de 29 de julho de 2010 a 10 de setembro de 2010, concentrando-se em empresas brasileiras. Para a análise documental, utilizaram-se os relatórios de sustentabilidade dos anos 2009 e 2008 disponibilizados no *site* das empresas, na área de relacionamento com investidores.

RESULTADOS E ANÁLISES

Os relatórios publicados pelas empresas selecionadas indicam semelhanças nas estruturas formais de governança (Quadro

3). Destaca-se na Empresa A que o processo de escolha dos conselheiros considera, além das qualificações, o conhecimento sobre a sustentabilidade e a complementaridade de vivências executivas. Outro destaque é a existência de uma diretoria de sustentabilidade, ligada à vice-presidência de desenvolvimento organizacional e sustentabilidade, com a responsabilidade de exercer o papel mobilizador, educador e disseminador das práticas de sustentabilidade para toda a empresa, como forma a assegurar que todos incorporem indicadores e metas sociais e ambientais no cotidiano da empresa.

Quadro 3 – Modelo de governança

Empresa A	<ul style="list-style-type: none"> É realizado por um Conselho de Administração formado por três sócios fundadores e outros quatro conselheiros externos, dois deles independentes. A escolha dos conselheiros considera as qualificações, o conhecimento sobre a sustentabilidade, a complementaridade de vivências executivas e a ausência de conflitos de interesse. Possui quatro comitês de apoio à análise de temas de interesse do Conselho de Administração. São: 1. Estratégico; 2. Governança Corporativa; 3. Pessoas e Desenvolvimento Organizacional; e 4. Auditoria, Gestão de Risco e Finanças.
Empresa B	<ul style="list-style-type: none"> É realizado por um Conselho de Administração formado em assembleia de acionistas e constituído por nove pessoas indicadas pelo acionista majoritário, uma indicada pelos empregados e uma sem vínculo com o grupo de controle eleito. Possui um Conselho Fiscal composto de três a cinco membros independentes que se reportam direto aos acionistas e por cinco diretores que compõe a Diretoria Executiva.
Empresa C	<ul style="list-style-type: none"> É realizado por um Conselho de Administração eleito em assembleia de acionista, formado por sete pessoas indicadas pelo acionista controlador, uma indicada pelos acionistas minoritários de ações ordinárias e uma indicada pelos acionistas de ações preferenciais. Possui um Conselho Fiscal com três pessoas indicadas pelo governo, uma pessoa indicada pelos acionistas de ações ordinárias e outra pelos acionistas de ações preferenciais, pelo presidente da empresa e por seis diretores. Possui três comitês de apoio ao Conselho de Administração, um comitê de Auditoria, um comitê de Negócios e 13 comitês de Gestão.

Evidencia-se nos relatórios de sustentabilidade que as empresas têm procurado equacionar os objetivos da obtenção de lucros e da remuneração de seus acionistas com práticas de responsabilidade socioambiental. As políticas de sustentabilidade das empresas pesquisadas (Quadro 4) expressam o compromisso com o presente e o futuro, baseando-se em uma interação ética e transparente junto às diferentes partes interessadas – clientes, empregados, acionistas, investidores, fornecedores, comuni-



dades e governo. Ao incorporar a política de sustentabilidade, uma empresa reafirma o compromisso com uma estratégia de desenvolvimento sustentável e assume um desafio que vai além de suas operações, posicionando-se como um agente transformador diante dos novos padrões de negócios e alavancagem do desenvolvimento social, ambiental e econômico de forma equilibrada e de longo prazo.

Quadro 4 – Política de sustentabilidade

Empresa A	<p>Para a empresa, sustentabilidade é:</p> <ul style="list-style-type: none"> • assegurar negócios bem-sucedidos a longo prazo, que, por atender aos interesses dos públicos de relacionamento (<i>stakeholders</i>), tenham seu apoio e engajamento (busca de fidelização); • contribuir de forma consistente para a transformação da sociedade em direção ao desenvolvimento sustentável, criando um modelo de negócios que alie o crescimento econômico às necessidades sociais e ambientais. <p>E essa política será alcançada com:</p> <ul style="list-style-type: none"> • líderes conscientes e genuinamente interessados pelas questões ambientais e pelo desenvolvimento econômico e social; estratégias e iniciativas inovadoras; • processos robustos que permitam acompanhar a evolução da <i>performance</i>.
Empresa B	<p><u>Operador sustentável</u> – Operar com sustentabilidade é atuar com consciência e responsabilidade socioeconômica e ambiental em todo o ciclo de vida das nossas atividades. É criar V.A.L.O.R.</p> <p><u>Valor para <i>stakeholders</i> (partes interessadas)</u> – Proporcionar o maior retorno possível aos acionistas, manter relações e condições justas de trabalho para empregados e contratados, buscar parcerias de longo prazo com fornecedores que tragam ganhos para ambas as partes, garantir maior confiabilidade de suprimento e de valor de uso para nossos clientes, além de contribuir com o desenvolvimento sustentável das comunidades, regiões e países onde operamos, mantendo um relacionamento e diálogo permanente e aberto com nossos <i>stakeholders</i>.</p> <p><u>Antecipação e prevenção de falhas</u> – Atuar preventivamente, visando a evitar falhas de processo, poluição ambiental, acidentes de trabalho, riscos ocupacionais à saúde, e minimizar impactos sociais e ambientais negativos. Aplicar em todos os projetos de investimento e operações da empresa uma análise prévia de gestão de riscos, impactos e oportunidades nos aspectos ambiental, social e econômico. Investir e utilizar tecnologias que permitam – a custo compatível – maximizar a ecoeficiência, a segurança e a sustentabilidade dos processos produtivos, produtos comercializados e modais de transporte.</p> <p><u>Legislação como base</u> – Atuar em plena conformidade com a legislação e demais requisitos aplicáveis e buscar melhorias contínuas que nos levem, em todos os territórios de atuação, a superar progressivamente padrões internacionais em saúde e segurança, condições de trabalho, gestão ambiental, relações trabalhistas e respeito aos direitos humanos.</p> <p><u>Organização e disciplina</u> – Trabalhar de forma organizada e disciplinada, adotando práticas rigorosas de planejamento, execução, monitoramento e ação corretiva, buscando o uso responsável e eficiente dos recursos naturais. Em termos de responsabilidade sobre o produto, incentivar o uso, reúso, reciclagem e disposição final dos nossos produtos e subprodutos, incluindo, quando estiver ao alcance da Empresa B, o <i>design</i> responsável.</p> <p><u>Respeito e ética nos negócios</u> – Trabalhar de forma ética e respeitosa em todos os países e regiões onde atuamos. Buscar excelência na nossa governança corporativa, nos processos operacionais, na qualidade dos produtos e relacionamentos com partes interessadas. Difundir a atuação sustentável na nossa cadeia produtiva. Adotar padrões e práticas globais de sustentabilidade, respeitando a soberania de cada país e a legislação local.</p>
Empresa C	<p>Não localizada nos Relatórios de Sustentabilidade 2008 e 2009, ou, ainda, no <i>site</i> corporativo. Apenas uma referência de diretrizes de sustentabilidade para as atividades de exploração e produção da empresa na Amazônia.</p>

Nota: Consulta ao *site* da Empresa A em 17 de agosto de 2010; da Empresa C em 22 de agosto de 2010; e da Empresa B em 7 de setembro de 2010.

As políticas de recursos humanos têm significativa importância para a construção da sustentabilidade nas organizações empresariais, pois a qualidade dos resultados alcançados está intimamente ligada à forma como as pessoas são geridas. Entre as diversas estratégias de recursos humanos percebe-se que cada vez mais empresas têm implementado programas de remuneração variável como forma de ampliar a motivação dos empregados. Todavia, nem sempre os gestores conhecem as influências que os programas de remuneração variável representam na motivação dos empregados e, conseqüentemente, em seu desempenho. No Quadro 5 são destacados os itens relacionadas a sistemas de recompensas, planos de carreira, desenvolvimento de pessoas e comprometimento dos empregados, os quais o pesquisador acredita serem os mais influenciadores nos resultados do processo de gestão de pessoas nas empresas. Para o caso específico deste trabalho, chama-se a atenção para os modelos apresentados pela Empresa A e pela Empresa B, que incluem indicadores financeiros, sociais e ambientais em seus processos de remuneração variável, o que demonstra o alinhamento com suas políticas de sustentabilidade.


As políticas de recursos humanos têm significativa importância para a construção da sustentabilidade nas organizações empresariais, pois a qualidade dos resultados alcançados está intimamente ligada à forma como as pessoas são geridas.


Quadro 5 – Gestão de pessoas – remuneração variável

Empresa A	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza remuneração variável atrelada ao desempenho da empresa e do colaborador ao longo do ano, limitada a 10% do lucro líquido. • Os critérios que determinam o alcance da remuneração variável consideram indicadores econômicos (Ebitda consolidado e o resultado financeiro das operações internacionais); sociais (pesquisa de clima organizacional dos colaboradores e pesquisa de satisfação das consultoras e consultores); ambientais (as emissões de carbono e o uso de refil), além do Índice de Não Atendimento (INA), que representa o percentual de produtos não disponíveis para a venda no momento do pedido das consultoras e consultores.
Empresa B	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza remuneração variável calculada com base nos resultados dos desempenhos da empresa, do departamento e do empregado. • As metas são definidas com base nas principais diretrizes estratégicas e medem os desempenhos econômico-financeiro, técnico-operacional e de sustentabilidade (gestão, saúde e segurança e meio ambiente).
Empresa C	<ul style="list-style-type: none"> • Possui um programa de participação nos lucros e resultados com base no desempenho econômico da empresa, caso haja lucro no exercício. • Não há relação entre o percentual recebido pelo empregado e seu desempenho e não considera outros indicadores senão os econômicos.

O planejamento estratégico na área de recursos humanos constitui-se em uma visão prospectiva das necessidades de médio e longo prazos de uma empresa para o alcance dos objetivos traçados pela organização de forma global. Para obter sucesso, o plano deve levar em consideração os recursos humanos existentes, as necessidades de melhorias em sua qualificação e as necessidades futuras de expansão ou retração. É de fundamental importância que possua estratégias bem organizadas e coesas; que agregue os

interesses dos gestores, empregados, acionistas, clientes. O Quadro 6 apresenta de forma resumida o planejamento de recursos humanos das empresas pesquisadas. Destacam-se as estratégias de Planejamento estratégico de RH da Empresa B, que procuram capacitar os empregados para as operações atuais e futuras, assim como para o encerramento de operações, ao preparar sua recolocação e transferência, demonstrando seu compromisso com a sustentabilidade das relações com seu público interno.

Quadro 6 – Gestão de pessoas – planejamento estratégico de recursos humanos

Empresa A	<ul style="list-style-type: none"> • Definiu como principal objetivo a formação de seus profissionais internamente, de forma a mantê-los alinhados com a essência e a cultura organizacional da empresa. • Estabeleceu planos de desenvolvimento validados para todos os cargos de sucessão crítica a curto, médio e longo prazos. Aponta que o principal desafio será, cada vez mais, ocupar os cargos com líderes formados dentro da própria empresa, com alta adesão aos seus princípios. • Para preservar crenças e valores, implementou a formação de líderes para ocupar cargos de gerência, diretoria e vice-presidência. Pretende, ao longo de cinco anos, obter 120% de sucessores já definidos e com planos de desenvolvimento validados para todos os cargos de sucessão crítica.
Empresa B	<ul style="list-style-type: none"> • Mantém um planejamento estratégico de recursos humanos que procura antecipar demandas futuras de desenvolvimento de competências, contratação de pessoal para abertura de novos ou expansão de empreendimentos, assim como para a recolocação e transferência de profissionais. Esse plano engloba os cargos-chave, como engenheiros, geólogos, técnicos e operacionais, projetos de capital e localidade. • Procura capacitar os empregados para as operações atuais e, também, para os projetos futuros e o encerramento de operações, preparando sua recolocação e transferência.
Empresa C	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalha com um projeto estratégico de recursos humanos em que monitora constantemente o plano de cargos e o mapa de competências organizacionais e individuais. • Desenvolve os programas de educação intercultural (preparação e aperfeiçoamento do pessoal da área internacional) e desafios (“preservação e transmissão” de conhecimentos técnicos, culturais e de negócio). • Participa ativamente de iniciativas destinadas a formar e qualificar mão de obra no segmento de óleo e gás, garantindo, assim, a disponibilidade de profissionais capazes de dar suporte a seus projetos e planos de investimento nas empresas prestadoras de serviço.

Implementar políticas de sustentabilidade nas organizações implica identificar processos de gestão de pessoas capazes de responder a problemas complexos. Implica, ainda, superar a visão da “sustentabilidade de mercado” e exercitar novas práticas capazes de substituir os modelos em esgotamento. Se o atual paradigma está centrado no conhecimento como fator essencial para as organizações, as empresas deveriam estar mais

preocupadas com as condições de trabalho oferecidas aos seus empregados, uma vez que estes constituem o bem mais precioso de uma organização. O Quadro 7 descreve as ações identificadas nos relatórios de sustentabilidade que estão voltadas para criar uma relação de longo prazo entre a empresa e os empregados. Destaca-se o monitoramento da Empresa C em relação ao índice de ambiência organizacional como um fator positivo e facilitador

para viabilizar uma efetiva adesão das pessoas à estratégia da companhia. Os indicadores “satisfação do empregado”, “nível de comprometimento do empregado” e “nível de comprometi-

mento em responsabilidade social” constituem-se em importantes instrumentos para os gestores orientarem relações sustentáveis de longo prazo com os empregados.

Quadro 7 – Gestão de pessoas – sustentabilidade nas relações com os empregados

Empresa A	<ul style="list-style-type: none"> • Monitora indicadores de gestão de pessoas, além do clima organizacional, como preenchimento de vagas com pessoal interno; membros da alta gerência de operações internacionais recrutados na comunidade local; postos de liderança ocupados por colaboradores da área operacional; identificação de futuras lideranças. • Possui uma ouvidoria para os consultores e consultoras em parceria com a área de atendimento, que capta questões críticas (temas relacionados a desvio ético, questões comportamentais ou questões técnicas não solucionadas no prazo acordado). • Está implementando uma metodologia de avaliação de desempenho, em que os gestores avaliam seus propósitos de vida dentro e fora da organização e, com essa autoanálise, desenham de maneira colaborativa seus respectivos projetos para o futuro dentro da empresa. • Passou a oferecer em 2009 o período de seis meses de licença-maternidade e ações de relacionamento com as gestantes, com a oferta de cursos para colaboradoras, terceirizadas ou esposas de colaboradores, além de exames laboratoriais sem custo e visitas de psicólogas após o parto e no período de adaptação dos filhos ao berçário.
Empresa B	<ul style="list-style-type: none"> • No período recente da crise econômica (2008-2009), a empresa realizou remanejamentos internos, concedeu férias coletivas e negociou com sindicatos a concessão de licença remunerada aos empregados, assegurando o emprego e os direitos trabalhistas previstos em acordo coletivo, objetivando reter empregados. • Procura manter comunicação direta com os empregados, monitorando possíveis casos de discriminação por intermédio de um canal de denúncias. • Oferece suporte ao empregado que passa por situação que o leva a experimentar fortes reações emocionais e/ou psicológicas, o que pode interferir em sua habilidade de lidar com a situação, tanto no momento da ocorrência como depois dela.
Empresa C	<ul style="list-style-type: none"> • Desde 2007 realiza anualmente uma pesquisa de ambiência organizacional, que possibilita aos empregados expressar suas opiniões e expectativas em relação à empresa, indicando melhorias que podem ser implementadas nas condições de trabalho e na relação empregado-empresa. • Nessa pesquisa, os empregados podem avaliar o clima interno, opinar sobre benefícios, liderança, remuneração, segurança, meio ambiente e saúde, treinamento e desenvolvimento. • Essa pesquisa expressa três índices fundamentais para a gestão de pessoas: o índice de satisfação do empregado, o nível de comprometimento do empregado e o nível de comprometimento em responsabilidade social. • Incentiva jovens empregados a fazer pós-graduação; subsidia a educação dos filhos até o Ensino Médio; paga férias em dobro, e a participação nos lucros equivale, em média, a três salários por ano. • A empresa está realizando o Censo para a Diversidade. O objetivo é levantar informações fundamentais para a elaboração de políticas, de ações afirmativas e de outras iniciativas para a promoção contínua da equidade e combate à discriminação.



em grande parte do discurso formal das organizações identifica-se a concepção do trabalhador como mais um insumo, um homem operacional ou reativo, o que de certa forma inviabiliza a construção de uma educação corporativa de ordem superior, transformadora, compromissada em alcançar resultados de longo prazo.

Collins e Porras (1998),¹⁹ em seu livro *Feitas para durar*, defendem a ideia de que, para perpetuar no mercado, uma empresa precisa desenvolver um senso de propósito comum entre seus colaboradores e um conjunto de valores básicos para nortear comportamentos na empresa. Esse é um papel fundamental que deve ser assumido pelos gestores das estruturas de educação corporativa nas organizações empresariais. Todavia, em grande parte do discurso formal das organizações identifica-se a concepção do trabalhador como mais um insumo, um homem operacional ou reativo, o que de certa forma inviabiliza a construção de uma educação corporativa de ordem superior, transformadora, compromissada em alcançar resultados de longo prazo. O Quadro 8 apresenta as ações de educação corporativa relacionadas ao tema educação para a sustentabilidade expresso nos relatórios. Destacam-se as ações das empresas na busca da preparação de seus empregados para o diálogo social como forma de efetivação de suas políticas de sustentabilidade, traduzida pelo desenvolvimento de competências para a sustentabilidade.

Quadro 8 – Educação corporativa – educação para a sustentabilidade

Empresa A	<ul style="list-style-type: none"> • Está realizando o Programa de Desenvolvimento da Liderança, que pretende, ao longo de cinco anos, obter 120% de sucessores já definidos e com planos de desenvolvimento validados para todos os cargos de sucessão crítica. • Aborda temas ligados aos direitos humanos, ao meio ambiente e à responsabilidade social durante o programa de integração destinado a todos os novos colaboradores, incluindo os terceirizados. • Embora não haja um planejamento específico para questões ligadas à corrupção e aos direitos humanos no programa de integração, os novos colaboradores tomam conhecimento dos princípios de relacionamento da empresa, que são inspirados na Declaração dos Direitos Humanos. • Concede bolsas de estudos para os colaboradores e seus familiares, de modo a estimular a aprendizagem contínua. • O investimento em desenvolvimento de pessoas em 2009 alcançou R\$ 20,2 milhões e uma média de 82 horas de “treinamento” por empregado.
Empresa B	<ul style="list-style-type: none"> • Os programas possuem um eixo de educação para a cidadania, com o intuito de desenvolver competências para além da dimensão técnica. Entre as ações de destaque estão os Programas Atitude Ambiental (composto de diálogos sobre sustentabilidade) e Diálogo Comportamental (reflexão conjunta para que as pessoas percebam o risco e compartilhem os resultados positivos). • Promove formação educacional entre empregados e contratados adultos nos ensinamentos fundamental e médio. A formação oferecida aos líderes é implementada em parceria com escolas de referência mundial em gestão de negócios e vai da fluência em idiomas às atividades de suporte à gestão, como diálogo social, atendimento à mídia e relacionamento com o setor público e ONGs. Realizou em 2009 uma média de 41 horas de “treinamento” por empregado. Não foi localizado nos relatórios o volume dos investimentos nessa área.
Empresa C	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve programas corporativos de gestão do conhecimento que abrangem os temas estratégia do conhecimento, redes e comunidades, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. O programa inclui encontros técnicos, rodízios de técnicos e rodízio gerencial. • Programa Desafios, voltado para a “preservação e transmissão” de conhecimentos técnicos, culturais e de negócio. • Programa Comunidades de Prática, para promover a troca de experiências e conhecimentos técnicos. • O tema direitos humanos é transversalmente abordado em cursos e programas oferecidos pela Universidade Corporativa. Além disso, oferece programas em responsabilidade social e ambiental. • Foram calculadas, em 2009, 24.775 horas de treinamento em responsabilidade social e ambiental. Todos os empregados admitidos em 2009 participaram de palestra sobre o Código de Ética. • O investimento em desenvolvimento de pessoas em 2008 alcançou R\$ 219 milhões e uma média de 103 horas de “treinamento” por empregado.

Nota 1: O levantamento dos investimentos em desenvolvimento de pessoas considera apenas o capítulo referente a público interno, não incorporando fomento a projetos sociais apoiado pelas empresas.

Nota 2: Não foram localizadas informações separadas sobre o volume de investimentos em desenvolvimento de pessoas aplicado a cadeia de fornecedor, uma das características da educação corporativa.

A seguir, apresenta-se um quadro comparativo das ações encontradas nos relatórios de sustentabilidade como forma de oferecer uma visão comparativa das práticas de desenvolvimento de pessoas voltadas para a sustentabilidade nas empresas pesquisadas.



Quadro 9 – Educação para a sustentabilidade – quadro comparativo

Categorias da análise	Práticas de desenvolvimento de pessoas encontradas nos relatórios das empresas pesquisadas, direcionadas ao público interno e voltadas para o desenvolvimento de uma educação para a sustentabilidade		
	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Abordagem do tema sustentabilidade de forma contextualizada e transversal nos programas de desenvolvimento de pessoas.	Aborda temas ligados aos direitos humanos, ao meio ambiente e à responsabilidade social durante o programa de integração, destinado a todos os empregados e extensível a terceirizados.	Os programas de desenvolvimento de pessoas possuem um eixo de educação para a cidadania, com o intuito de desenvolver competências para além da dimensão técnica. Entre as ações de destaque está o Programa Atitude Ambiental, que promove o diálogo sobre sustentabilidade, que envolve o público interno e externo, e o Programa Diálogo Comportamental, com os líderes, que promove a troca de experiências e a reflexão conjunta das situações enfrentadas no dia a dia, em prol da saúde e da segurança.	O tema direitos humanos é transversalmente abordado em cursos e programas oferecidos pela Universidade Corporativa. Além disso, oferece programas em responsabilidade social e ambiental. Foram calculadas, em 2009, 24.775 horas de treinamento em responsabilidade social e ambiental. Todos os empregados admitidos em 2009 participaram de palestra sobre o Código de Ética, que também trata do assunto.
Desenvolvimento de um senso de propósito comum entre seus empregados e um conjunto de valores básicos para nortear comportamentos na empresa.	Em uma visão de longo prazo, a Empresa A espera preservar as crenças e os valores com a formação de líderes para ocupar cargos de gerência, diretoria e vice-presidência. Ao longo de cinco anos, espera obter 120% dos sucessores já definidos e com planos de desenvolvimento validados para todos os cargos de sucessão crítica. Realiza o Programa Diálogos de Cultura com os empregados das áreas operacional, administrativa, de vendas e da alta administração, visando a interpretar a cultura organizacional, por entender que esta será o alicerce de sua visão do futuro.	Além das ações de desenvolvimento pessoal e profissional, desenvolve programas para a cidadania corporativa, cultura e arte. Possui o Programa de Rito de Passagem como primeiro passo do currículo de formação para carreiras gerenciais da empresa.	Realiza o Programa Desafios, voltado para a preservação e transmissão de conhecimentos técnicos, culturais e de negócio, e o Programa Comunidades de Prática, para promover a troca de experiências e conhecimentos técnicos.
Preparação dos empregados para o diálogo social como forma de efetivação de suas políticas de sustentabilidade, traduzida pelo desenvolvimento de competências para a sustentabilidade.	Gere os relacionamentos com seus diferentes públicos em duas frentes de atuação: uma voltada para as ações em grupo, visando à criação coletiva de soluções compartilhadas por meio da realização de painéis de diálogo; e outra, para ações focadas no indivíduo, visando ao autodesenvolvimento e à ampliação da consciência.	Formação oferecida aos líderes implementada em parceria com escolas de referência mundial em gestão de negócios que vão da fluência em idiomas às atividades de suporte à gestão, como diálogo social, atendimento à mídia e relacionamento com o setor público e ONGs.	Para promover a integração dos princípios da sustentabilidade nos negócios, a empresa declara estar associada a diversos grupos, comunidades, empresas e instituições de ensino, além de promover e apoiar o desenvolvimento de líderes globalmente responsáveis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A opção pela sustentabilidade é muito mais do que fazer projetos sociais em comunidades ou publicar relatórios. Sustentabilidade deve ser encarada nas organizações como um novo modelo de gestão, comumente internalizado nas práticas empresariais. Não deve ser analisada como uma vantagem competitiva ou uma estratégia de *marketing*, mas, sim, um senso comum enraizado nos valores e nas crenças para toda a organização. Uma organização será verdadeiramente sustentável quando possuir uma cultura com significados comuns e compartilhados para as diferentes dimensões do *Triple Bottom Line*, isto é, com significância, propósitos e valores internalizados por todos os níveis hierárquicos, aberta ao diálogo com as partes interessadas e compromissada

com o futuro da humanidade. Por isso a educação para a sustentabilidade foi o eixo norteador desta pesquisa.

A seguir, são apresentadas as conclusões das pesquisas relacionadas aos objetivos específicos e às questões de estudos propostos.

Práticas de gestão de pessoas sustentáveis na relação com os empregados

Identificou-se que cada vez mais empresas têm implementado programas de remuneração variável como forma de ampliar a motivação dos empregados. Todavia, nem sempre esses programas estão associados à declaração da política de sustentabilidade da empresa, pois não incorporam metas de desempenho para as três dimensões propostas pelo *Triple Bottom Line*: econômica, social e ambiental.

Práticas de educação para a sustentabilidade

No campo da educação corporativa, identificaram-se ações das empresas visando à preparação de seus empregados para o diálogo social como forma de efetivação de suas políticas de sustentabilidade, traduzida pelo desenvolvimento de competências para a sustentabilidade.

NOTAS

- ¹ LIMA, G. C. O discurso da sustentabilidade e suas implicações para a educação. **Ambiente & Sociedade**, Campinas, v. 6, n. 2, p. 99-119, jul./dez. 2003.
- ² LOWI, M. **Ecologia e socialismo**. São Paulo: Cortez, 2005; LAYRARGUES, P. P. Do ecodesenvolvimento ao desenvolvimento sustentável: evolução de um conceito? **Revista Proposta**, n. 71, p. 5-10, 1997; ARAÚJO, G. C.; MENDONÇA, P. S. M. Análise do processo de implantação das normas de sustentabilidade empresarial: um estudo de caso em uma agroindústria frigorífica de bovinos. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 2, p. 31-56, mar./abr. 2009.
- ³ BRUNDTLAND, G. H. (Org.). **Nosso futuro comum**: relatório da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. Rio de Janeiro: FGV, 1991.
- ⁴ SACHS, I. **Ecodesenvolvimento**: crescer sem destruir. São Paulo: Vértice, 1986.
- ⁵ LAYRARGUES, P. P. Op. cit., 1997; LIMA, G. C. Op. cit., 2003; DELUIZ, N.; NOVICKI, V. Trabalho, meio ambiente e desenvolvimento sustentável: implicações para uma proposta de formação crítica. **Boletim Técnico do Senac**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 2, p. 19-29, maio/ago. 2004.
- ⁶ CALIA, C. R. **A difusão da produção mais limpa**: o impacto do seis sigma no desempenho ambiental sob o recorte analítico de redes. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos/SP, 2007.
- ⁷ SISINNO, C. L. S.; MOREIRA, J. C. Ecoeficiência: um instrumento para a redução da geração de resíduos e desperdícios em estabelecimentos de saúde. **Caderno de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 6, p. 1.893-1.900, nov. 2005.
- ⁸ COSTA, M. A. N. Fazer o bem compensa? Uma reflexão sobre a responsabilidade social empresarial. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, Portugal, n. 73, p. 67-89, dez. 2005.
- ⁹ INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO/CD26000**: diretrizes sobre responsabilidade social. Tradução livre da ISO/TMBWG SRN 157 – Versão 02 – 11/02/2009. Documento distribuído para revisão e comentário.
- ¹⁰ ALEXANDRE, A. F.; KRISCHKE, P. J. Aspectos da institucionalização das políticas de sustentabilidade no Brasil. **Revista Internacional Interdisciplinar Interthesis**, Florianópolis, v. 3, n. 2, p. 1-22, jul./dez. 2006.
- ¹¹ BRASIL. Leis, decretos. **Lei 6.938, de 31 de agosto de 1981**. Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6938.htm>. Acesso em: 15 fev. 2010.
- ¹² BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. 25. ed. atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2000. 307 p. (Coleção Saraiva de Legislação). Inclui adendo especial com os textos originais dos artigos alterados.
- ¹³ DUPAS, G. Pobreza, desigualdad y trabajo en el capitalismo. **Nueva Sociedad**, Buenos Aires, n. 215, maio/jun., 2008.
- ¹⁴ ANTUNES, M. T. P.; MARTINS, E. Capital intelectual: verdades e mitos. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo: USP, n. 29, p. 41-54, maio/ago. 2002.
- ¹⁵ DELUIZ, N.; NOVICKI, V. **Trabalho, meio ambiente e desenvolvimento sustentável**: implicações para uma proposta de formação crítica. **Boletim Técnico do Senac**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 2, p. 19-29, maio/ago. 2004.

- ¹⁶ BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1984.
- ¹⁷ WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.
- ¹⁸ RIZZINI, J.; CASTRO, M. R.; SARTOR, E. D. **Pesquisando...** guia de metodologias de pesquisa para programas sociais. Rio de Janeiro: Universidade Santa Ursula, 1999.
- ¹⁹ COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Feitas para durar**. 6. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1998. 408 p.

ABSTRACT

*Luís Arruda; Osvaldo Luiz Gonçalves Quelbas. **Developing people for sustainability: a comparative analysis of actions promoted by Brazilian companies.***

This paper provides a comparative analysis of activities promoted by Brazilian companies in order to develop people's awareness in regard to their sustainability policies, taking into account that companies have different opinions and consequently their own approaches on how deal with sustainability issues. It is an exploratory study conducted in specific literature and in sustainability reports published by Brazilian companies. The documental analysis technique was used here to build a display on models about "people management" and "corporate education" used by these companies. The results are evidence for two key findings: 1) companies have been using variable pay programs as a way to increase employee motivation, however these programs are not always associated to their sustainability policies and 2) companies are investing in training their employees for social discussion to take sustainability policies to good effect.

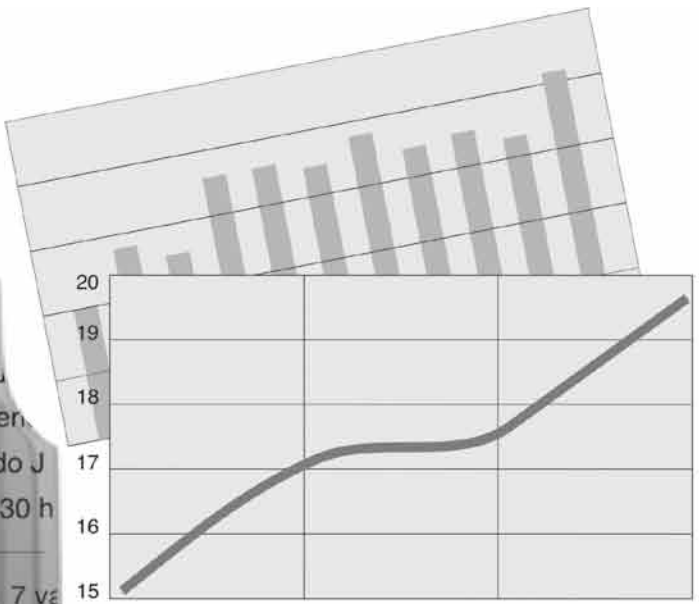
Keywords: Sustainability; Sustainable Development; People Management; Corporate Education.

RESUMEN

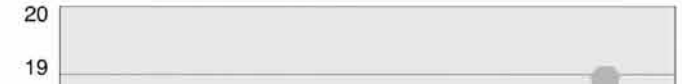
*Luís Arruda; Osvaldo Luiz Gonçalves Quelbas. **Desarrollo de personas para la sustentabilidad: un análisis comparativo de las acciones promovidas por empresas brasileñas.***

El presente trabajo analiza comparativamente el alineamiento de las acciones de desarrollo de personas promovidas por empresas brasileñas con relación a sus políticas de sustentabilidad. Resulta de la observación de que las empresas poseen diferentes opiniones y, consecuentemente, abordajes propios, para tratar el tema de la sustentabilidad. Se trata de un estudio exploratorio realizado en literaturas específicas y en informes de sustentabilidad divulgados por empresas brasileñas. Se ha utilizado la técnica de análisis documental para construir una exposición sobre los modelos de "gestión de personas" y de "educación corporativa" utilizados por esas empresas. Los resultados alcanzados señalan dos principales conclusiones: 1) las empresas han estado utilizando programas de remuneración variable para que se incremente la motivación de los empleados, sin embargo, esos programas no siempre están asociados a sus políticas de sustentabilidad y; 2) las empresas están invirtiendo en la preparación de sus empleados para el diálogo social para que se hagan efectivas las políticas de sustentabilidad.

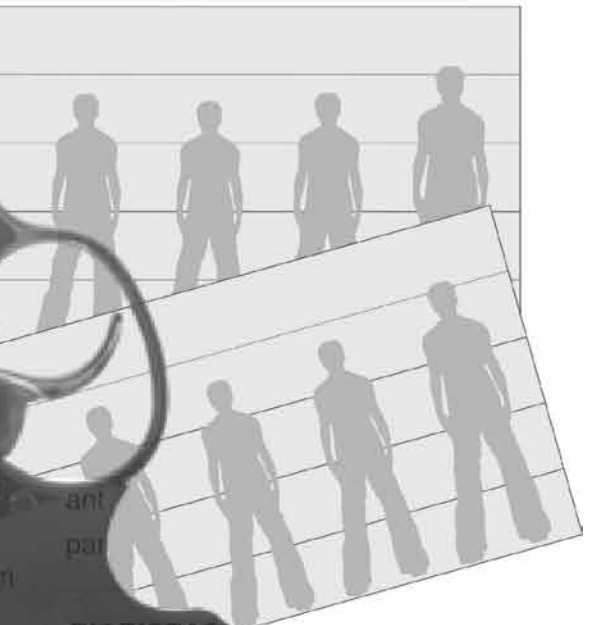
Palabras clave: Sustentabilidad; Desarrollo Sustentable; Gestión de Personas; Educación corporativa.



orme su
ENTE su
ncia anter
ortaria do J
partir 19:30 h



GERAIS 7 va
nviar foto pa
ortaria do J
partir 19:30 h



AUXILIAR ATE
empresa prestadora de
contrata preferenciad
masculino. Compar
Rua Paula de

AUXILIAR PORTARIA 3 vaga
empresa prestadora de servi
contrata. Enviar foto para portaria
do Jornal. Comparecer dia 8/8
Rua Dois de Abril 1432 - 13 :00

OPERADOR de Xerox 2 vaga
empresa no Centro contrata. Enviar
curriculum para portaria do Jor
Rua Dois de Abril 1432 - 13 :00

ATENDENTES - ambos os sexos
empresa de telemarketing contrata
urgente. Enviar foto para portaria
e comparecer dia 8/8 - 13 h
Rua Dr. Jorge Abreu 32 - Centro

AUX. CONTABILIDADE 3 vagas
empresa prestadora de serviço
contrata. Enviar foto para portaria
do Jornal. Comparecer dia 8/8
Rua Andaraes 1432 - 13:00 h

ATENDENTES Rede de a
rapazes/ trabalhar em pe
passados enviar foto pa
dia 8/7 portando docum

DIARISTAS
empresa prestadora de ser
interessados admitir para se
contratar dia 4/7 portando d

VENDEDORES- an
para roupas femininas. Lojas Centro,
Ipanema e Copacabana. Enviar c/v
e comparecer dia 14/7 - 13 h
Rua Dr. Jorge Abreu 32 - Centro