

---

# SUSTENTABILIDADE: UM LONGO PROCESSO HISTÓRICO DE REAVALIAÇÃO CRÍTICA DA RELAÇÃO EXISTENTE ENTRE A SOCIEDADE E O MEIO AMBIENTE.

*Luis Arruda\**  
*Oswaldo Luiz Gonçalves Quelbas\*\**

## Resumo

Cada vez mais empresas brasileiras estão implementando estratégias de desenvolvimento sustentável. Todavia, percebem-se neste processo diferentes opiniões e enfoques sobre como lidar com questões relacionadas a esse tema. A revisão de literatura permitiu identificar a polissemia dos termos Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade, as principais matrizes conceituais que polarizam os debates e o contexto que motivou as empresas brasileiras a implantarem práticas direcionadas à sustentabilidade. Trata-se de uma pesquisa documental e bibliográfica.

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

A ruptura dos valores e crenças que sustentaram a sociedade e a economia mundial desde a segunda metade do século XX até os dias atuais mostra que a velocidade das mudanças tem sido a principal característica do mundo contemporâneo, ao mesmo tempo em que sinaliza a nossa incapacidade de compreender a realidade em sua totalidade (TEIXEIRA, 2005)<sup>1</sup>.

Com o fim do socialismo, marcado pela queda do muro de Berlim, o neoliberalismo teve seu impulso e contagiou rapidamente o mundo, estimulado pelo Fundo Monetário Internacional (FMI). A transição econômica do modelo keynesiano para o modelo neoliberal, se por um lado provocou a busca da competitividade, o emprego de novas tecnologias e novas formas de organização da produção e do trabalho, por outro lado também gerou um maior desemprego, a diminuição da renda e o aumento das desigualdades. Já com o fenômeno da globalização e da mundialização da produção, observou-se que em alguns países houve o aumento da parcela dos incluídos no consumo de massa (Extremo Oriente e Sudeste Asiático) com

hábitos importados do Ocidente, assim como o crescimento do número de excluídos do mercado de trabalho em escala nunca antes vista (DELUIZ e NOVICKI, 2004)<sup>2</sup>.

O fato é que do liberalismo ao neoliberalismo econômico, o que temos presenciado é uma relação cada vez mais predatória do homem com a natureza. Para LOWI (2005)<sup>3</sup>, estes modelos econômicos estão nos conduzindo a um desastre ambiental de dimensões incalculáveis, que já é possível de ser presenciado na atualidade: poluição do ar nas grandes cidades, aquecimento do planeta, desertificação, degelo polar, destruição da camada de ozônio. De igual forma é possível observar o impacto desses modelos pelo mundo através da crescente parcela da população mundial que vem sofrendo com a pobreza, com a fome e com a exclusão social (ARAUJO; MENDONÇA, 2009)<sup>4</sup>. Portanto, desenvolvimento sustentável já não é mais um discurso para as próximas gerações, mas sim uma tarefa para agora.

Frente à ampliação do debate em torno do aquecimento global, o tema sustentabilidade chegou ao topo das prioridades nas grandes empresas, e seus líderes vêm se mobilizando na busca do alinhamento de práticas empresariais com valores socioambientais mais justos, procurando introduzir uma gestão responsável ancorada por instrumentos e princípios de governança corporativa. É comum encontrar na internet, por exemplo, grandes empresas de diversos segmentos, como Banco Real, Philips, Natura, Petrobras, Klabin, Aracruz Celulose, Roche, Bunge Alimentos, Suzano, Arcelor Brasil, Cia. Vale do Rio Doce, Banco do Brasil, Unilever e Vivo, divulgando relató-

---

\* *Mestrando em Sistemas de Gestão (UFF), Graduado em Pedagogia (UFRJ) e Especialista em Gestão de Instituições de Ensino (UFSC). Gerente de Projetos do Senai-RJ. E-mail: [luisarruda@oi.com.br](mailto:luisarruda@oi.com.br).*

\*\* *Doutor em Engenharia de Produção (UFRJ). Vice-Coordenador do Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão do Departamento de Engenharia de Produção (UFF). Professor da Universidade Federal Fluminense. E-mail: [quelbas@latec.uff.br](mailto:quelbas@latec.uff.br).*

Recebido em 09/08/10.

rios e políticas de sustentabilidade nos quais se percebe que a abordagem da sustentabilidade está baseada no papel exercido pela liderança da empresa, no mapeamento/gerenciamento de riscos ambientais, no relacionamento com clientes, fornecedores, comunidade e formadores de opinião, na atuação da empresa em relação as dimensões social e ambiental e na incorporação de processos de inovação tecnológica em prol de uma produção eficiente. Todavia, percebe-se que dentro das organizações cada uma dessas três dimensões gera diferentes opiniões e enfoque 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.

Se por um lado este conflito de ideias e percepções dentro das organizações se configura em um importante recurso para a melhoria da competitividade empresarial – uma vez que impulsiona as empresas para novos desafios e novas descobertas –, por outro lado essas divergências muitas vezes significam que a cultura e os valores não estão sendo compartilhados por todos, e isso se constitui num importante elemento a ser trabalhado pelos gestores de pessoas nas organizações. Além disso, o caráter cada vez mais intelectualizado do trabalho implica a mobilização de domínios cognitivos mais complexos, que vão além da dimensão técnica e que considerem a competência humana em sua dimensão ética (DELUIZ, 2007)<sup>5</sup>. Contraditoriamente a isso, o que se presencia em grande parte das organizações é a promoção de práticas de educação corporativa direcionadas apenas a favorecer aprendizagens de ordem incremental ou adaptativa, buscando resultados de curto prazo e domínio de tarefas rotineiras (GARRIDO, 2006)<sup>6</sup>, sem estimular uma visão ampliada e ética, comprometida com a busca da justiça social, a equalização das contradições sociais ou, ainda, com a associação do tema sustentabilidade a uma estratégia de inovação empresarial.

Para agir diferente é preciso ver diferente. É preciso deslocar e renovar nosso ponto de vista. Por isso, aprendizagem e mudança são inseparáveis, já que não é possível mudar sem aprender ou aprender sem mudar.

## O DISCURSO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: EM BUSCA DE SUAS ORIGENS

A busca pela competitividade e a crescente disputa por mercados, vivenciada nas últimas décadas, fizeram surgir novos modelos de negócios baseados em inovações tecnológicas, na gestão de pessoas e no gerenciamento do conhecimento, chavões considerados como diferenciais competitivos para agregar valor aos negócios e oferecer melhores serviços aos clientes. Estes termos têm origem no processo de globalização da economia, surgido nos anos de 1980, nos Estados Unidos da América, e se referiam às ações estratégicas de grupos econômicos no sentido da “adoção de condutas globais dirigidas a mercados com demandas solventes” e que, mais tarde, foi “ampliada para uma visão de investidor financeiro com estratégias mundiais” (CHESNAIS, 2005)<sup>7</sup>.

Ocorre que nesses modelos o capitalismo permaneceu presente, com a visão do ciclo produtivo onde é permitido extrair

do meio ambiente – de forma indiscriminada – os insumos necessários para a produção e, após esse processo, retornar os resíduos e poluentes, acarretando poluição e esgotamento dos recursos naturais (ARAUJO; MENDONÇA, 2009)<sup>8</sup>. Esse modelo de acumulação de capital tem aumentado cada vez mais o desnível entre classes sociais, nas diferentes perspectivas, sejam elas de ordem econômica, social e/ou ambiental (CHESNAIS, 1996)<sup>9</sup>.

LOWI (2005)<sup>10</sup> analisa a situação ambiental mundial e aponta que a humanidade vem estabelecendo uma relação cada vez mais predatória com a natureza em face do modelo capitalista de produção e que, por isso, a humanidade se aproxima rapidamente de um cenário de desastre ambiental. Relatórios da Organização das Nações Unidas (ONU) sobre a situação do meio ambiente, amplamente divulgados pela imprensa, indicam a crescente pressão do ser humano sobre as condições naturais do planeta, que pode ser facilmente perceptível mediante uma análise mais atenta do comportamento consumista desenvolvido por nossa sociedade. Talvez por isso, sustentabilidade seja uma noção que se encontra no centro dos debates sobre o crescimento econômico, inclusão social e meio ambiente. Mas, “ao contrário do que ocorreu na origem do ambientalismo, o objeto de escolha do pensamento ecológico atualmente não se situa mais entre desenvolvimento ou proteção do meio ambiente [... mas sim, entre] que tipo de desenvolvimento que se deseja implementar” (LAYRARGUES, 1997)<sup>11</sup>.

No relatório “Nosso Futuro Comum”<sup>12</sup>, a ONU define o conceito de desenvolvimento sustentável como a continuidade dos aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais da sociedade humana, no qual se aceita o preenchimento das necessidades individuais e coletivas ao mesmo tempo em que se preserva a biodiversidade e os ecossistemas naturais. Para DELUIZ e NOVICKI (2004)<sup>13</sup>, a análise desta concepção revela em seu discurso a proposta de um “ambientalismo de livre mercado” e de “alocação eficiente dos recursos planetários”, o que trará sérias consequências, já que adota como princípio norteador o



*a humanidade vem estabelecendo  
uma relação cada vez mais  
predatória com a natureza em face  
do modelo capitalista de produção  
e que, por isso, a humanidade se  
aproxima rapidamente de um  
cenário de desastre ambiental.*

crescimento econômico combinado com a eficiência na lógica do mercado.

LAYRARGUES (1997)<sup>14</sup>, ao discutir o uso indiscriminado do termo Desenvolvimento Sustentável, chama atenção para a obra “Etapas do Desenvolvimento Econômico” de Rostow, que conceitua desenvolvimento a partir da ideia do darwinismo social, ou seja, uma sucessão evolutiva de estágios onde as sociedades humanas evoluiriam de formas inferiores para superiores. Este conceito “*parte de uma sociedade rudimentar e culmina numa civilização ocidental industrializada de consumo, considerada única e universal*”<sup>15</sup>. Este pensamento explica de alguma forma as ações dos projetos de cooperação e transferência de recursos financeiros e tecnológicos do Banco Mundial e do Fundo Monetário Internacional para a abertura da economia nos países do terceiro mundo como forma de se obter aumento no padrão de vida das pessoas, resultante do crescimento econômico, assentado na premissa de “fazer o bolo crescer para depois dividi-lo”, o que nos parece não ter ocorrido.

ARAUJO e MENDONÇA (2009)<sup>16</sup> reafirmam que o atual modelo econômico vem gerando desequilíbrios sociais e que o conceito de desenvolvimento sustentável surge como uma forma de equilibrar as atividades essenciais à qualidade de vida. Destacam os autores que o desenvolvimento sustentável tem sido comumente associado à expectativa de um país que entra numa fase de crescimento que se mantém ao longo do tempo, e que sustentabilidade está relacionada à capacidade de este país manter uma atividade por um longo período, sem nunca se esgotar.

## MODERNAS PRÁTICAS DE LIDAR COM SUSTENTABILIDADE

Diante da ampliação do debate em torno do tema Sustentabilidade, grandes empresas vêm se mobilizando na busca do alinhamento de suas práticas com valores socioambientais mais justos, promovendo uma abordagem de negócio onde se cria valor de longo prazo para o acionista. CALIA (2007)<sup>17</sup> destaca que nos Estados Unidos o conceito de sustentabilidade ambiental inspirou o movimento do Capitalismo Natural, na tentativa de integrar a vida econômica e social aos fluxos dos ciclos biológicos. Este movimento, ainda segundo o autor<sup>18</sup>, 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, onde 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 vendem bens por modelos de negócios que vendem serviços; e 4) reinvestir recursos financeiros no capital natural para que os recursos naturais não se tornem gargalos ao desenvolvimento futuro. Outra forma de lidar com a sustentabilidade nas empresas é a implantação de programas de ecoeficiência. SISINNO e MOREIRA (2005)<sup>19</sup> mostram que nesse modelo o processo de produção é permanentemente monitorado de forma a se identificar possíveis desperdícios no uso de água, energia e materiais que geram como consequência o aumento nos gastos e

a geração de resíduos e efluentes. Destacam 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.

SICHE *et al.* (2007)<sup>20</sup> destacam que da busca de se definir padrões sustentáveis para o desenvolvimento durante a conferência mundial sobre o meio ambiente, a Rio 92, surgiram as propostas de indicadores para avaliar a sustentabilidade. Duas importantes contribuições no uso de indicadores de sustentabilidade: a Pegada Ecológica (*Ecological Footprint*) e o Índice de Sustentabilidade Ambiental (*ESI - Environmental Sustainability Index*). O primeiro indicador objetiva calcular a área de terra necessária para a produção e a manutenção de bens e serviços consumidos por uma determinada comunidade, enquanto o segundo mede a capacidade dos países de proteger o ambiente; o segundo se propõe a identificar a *performance* financeira das empresas líderes em sustentabilidade numa visão de longo prazo e, portanto, capazes de considerar aspectos econômicos, ambientais e sociais na análise de riscos e oportunidades.

COSTA (2005)<sup>21</sup>, buscando compreender as implicações do modelo de gestão de negócios baseados na Responsabilidade Social Empresarial, aponta que na década de 1990 houve um significativo aumento no número de empresas em busca de uma melhoria de imagem através de investimentos em ações sociais com recursos privados, e que, a despeito do seu significado político ou das reais mudanças produzidas, esta solidariedade empresarial tem se mostrado como uma nova fórmula organizacional para a produção do bem comum, apesar das críticas apresentadas por opositores desse modelo em relação ao papel essencial das empresas. Sobre este tema a autora diz que

de acordo com a fórmula clássica, a função do setor privado é realizar sua vocação natural: gerar dividendos para investidores e acionistas, contribuir para o crescimento econômico, criar empregos e fornecer bens e serviços ao mercado. E não há nada de errado nisso, desde que, na consecução de suas atividades, as empresas cumpram com as exigências legais de pagamento de impostos e benefícios trabalhistas, evitem práticas de corrupção e suborno, mantenham auditoria transparente e responsável de seus lucros.<sup>22</sup>

Já para CHEIBUB e LOCKE (2002)<sup>23</sup>, o movimento pela Responsabilidade Social das Empresas ocorre de forma mais



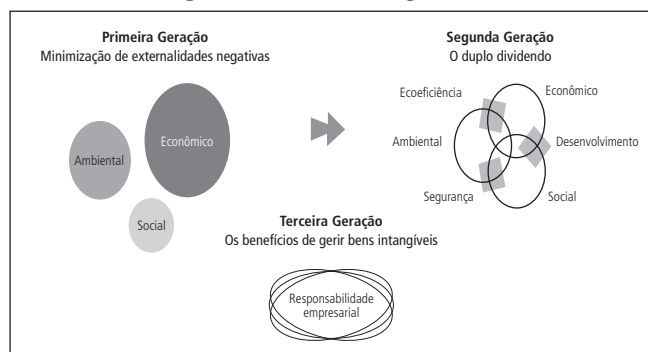
consequente e sistemática nas ações do interesse direto das empresas visando transformações sociais, políticas e econômicas que afetem sua capacidade de ser uma unidade produtiva eficiente. Para os autores<sup>24</sup>, uma empresa socialmente responsável é resultado de um empreendimento coletivo e se caracteriza pelo cumprimento das regras do jogo democrático, não buscando obter vantagens indevidas ou especiais. É uma empresa engajada com as ações que reforçam a democracia pelo fortalecimento da esfera pública de decisão social.

## DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: DISCURSOS E PRÁTICAS

Todo discurso é, ao mesmo tempo, uma forma de expressão e de exercício de poder onde ideologias e interpretações disputam o reconhecimento como “o discurso verdadeiro” sobre determinado assunto. LIMA (2003), em seu ensaio sobre “O discurso da sustentabilidade e suas implicações para a educação”<sup>25</sup>, destaca que: “à medida que o debate da sustentabilidade vai se tornando mais complexo e é difundido socialmente, ele vai sendo apropriado por diferentes forças sociais que passam a lhe imprimir o significado que melhor expressa seus valores e interesses particulares.”<sup>26</sup>

No campo empresarial, observa-se que as empresas têm procurado equacionar os objetivos da obtenção de lucros e da remuneração de seus acionistas adotando modelos de gestão que incluem práticas de responsabilidade social como forma de evidenciar o seu compromisso com a sustentabilidade. Neste processo de transformação, lento, porém sensível, BLASCO (2007)<sup>27</sup> identificou três gerações empresariais: a Primeira Geração, onde há uma máxima priorização dos aspectos econômicos em detrimento dos aspectos ambientais e sociais; a Segunda Geração, onde há uma equalização dos três aspectos e o interfaceamento dessas, gerando oportunidades relacionadas à ecoeficiência, segurança do processo de produção e desenvolvimento econômico-social; e a Terceira Geração, onde há a integração dos três aspectos para uma verdadeira atuação responsável, gerando benefícios intangíveis para as organizações (Figura 1).

**Figura 1:** Gerações Empresariais



FONTE: BLASCO (2007)<sup>28</sup>.

Cabe observar que esse processo de transformação nas empresas ocorre, algumas vezes, sem uma discussão acerca dos conceitos

relacionados ao desenvolvimento sustentável e à sustentabilidade, gerando com isso discursos e práticas com matrizes conceituais antagônicas, o que, de certa forma, não contribui com o processo de transformação de uma organização (LAYRARGUES, 1997)<sup>29</sup>. A revisão da literatura permitiu identificar que duas matrizes no campo do desenvolvimento sustentável concentram os debates dessa área: discurso originário dos trabalhos promovidos pela Conferência de Estocolmo (1972)<sup>30</sup>, que enfatiza a dimensão econômica e tecnológica, entende a economia a partir da lógica de mercado e defende a possibilidade de articular crescimento econômico com preservação ambiental, e deixa em segundo plano considerações éticas e políticas, assim como questões relacionadas à equidade e à justiça social. A segunda matriz tem origem nos trabalhos sobre Ecodesenvolvimento desenvolvidos na década de 1980 por Ignácio Saches<sup>31</sup> como forma de se aproximar dos princípios da democracia participativa, onde a sociedade civil organizada tem um papel predominante nessa mudança e usa a expressão “sociedade sustentável” para salientar suas ideias. Esta 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. LAYRARGUES (1997)<sup>32</sup> denuncia o uso indiscriminado dos termos Desenvolvimento Sustentável e Ecodesenvolvimento, muitas vezes definidos como sinônimo, e esclarece que apesar de algumas semelhanças há grandes diferenças entre ambos. Uma delas, por exemplo, é a visão relacionada às questões de consumo: enquanto o Ecodesenvolvimento defende um “nivelamento médio entre o Primeiro e Terceiro Mundos”, o Desenvolvimento Sustentável propõe “estabelecer um piso de consumo, omitindo o peso da responsabilidade da poluição da riqueza”<sup>33</sup>.

Mais recentemente, o documento preliminar da ISO/CD26000 – Diretrizes sobre Responsabilidade Social<sup>34</sup> – buscou avançar nessa discussão promovendo uma reflexão acerca do relacionamento entre responsabilidade social, sustentabilidade e desenvolvimento sustentável:

O desenvolvimento sustentável é um conceito e uma diretriz de objetivos [...] Seus objetivos desafiantes são a 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. [...] O objetivo do desenvolvimento sustentável é atingir um estado de “sustentabilidade”. A responsabilidade social tem como foco a organização [...] todavia está intimamente ligada ao desenvolvimento sustentável, porque um objetivo primário [...] é contribuir para o desenvolvimento sustentável, incluindo a saúde e o bem-estar da sociedade. É importante notar que o desenvolvimento sustentável é um conceito fundamental diferente da sustentabilidade ou a viabilidade em curso de uma organização individual. A sustentabilidade de uma organização individual pode ou não ser compatível com a sustentabilidade da sociedade no conjunto, que é alcançada tratando os aspectos sociais, econômicos e ambientais de maneira integrada. O consumo sustentável, o uso sustentável de recursos e os meios de sustentáveis de subsistência relacionam-se à sustentabilidade da sociedade como um todo.

---

Não se pode dizer que este documento preliminar da ISO encerra o debate acerca desses termos, mas sim ele busca contemporizar diferenças e estabelecer limites do debate entre o público e o privado ao afirmar que “a sustentabilidade de uma organização pode ou não ser compatível com a sustentabilidade da sociedade no conjunto.”<sup>35</sup> Todavia, há de se questionar 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 a partir da década de 1980 estabeleceu regras do jogo para a governança nacional condicionada a critérios - ainda que superficiais - 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 sustentabilidade e desenvolvimento sustentável no país (ALEXANDRE; KRISCHKE, 2006)<sup>36</sup>. A Política Nacional do Meio Ambiente (1981)<sup>37</sup>, p. ex., tornou obrigatória a avaliação de impacto ambiental e o licenciamento das atividades poluidoras; a Constituição Federal (1988)<sup>38</sup> incorporou no artigo 225 questões relacionadas ao Meio Ambiente, impondo ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo, possibilitando mais tarde a criação de leis específicas.

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 a partir das perspectivas do *Triple-Bottom Line*. Ainda que o fenômeno da sustentabilidade possa ser considerado recente e desigual quando se compara 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.

Todavia, percebe-se que dentro das organizações cada uma dessas três dimensões gera diferentes opiniões e enfoques sobre o modo de lidar com os desafios da atualidade, refletido - com isso - no grau de importância que se atribui a cada uma delas nos diferentes níveis hierárquicos da companhia. É fato que o estímulo ao crescimento econômico nas organizações representa oportunidades e ameaças ao desenvolvimento sustentável, uma vez que os objetivos sociais e ambientais nem sempre são tão importantes quanto as prioridades econômicas. Se, por um lado, este conflito de ideias e de percepções dentro das organizações se configura em um importante recurso para a melhoria da competitividade empresarial, uma vez que impulsiona as empresas para novos desafios e novas descobertas, por outro lado essas divergências muitas vezes significam que a cultura e os valores ainda não estão sendo compartilhados por todos, e isso se constitui num importante elemento a ser trabalhado pelos gestores de pessoas nas organizações.

---

*É fato que o estímulo ao crescimento econômico nas organizações representa oportunidades e ameaças ao desenvolvimento sustentável, uma vez que os objetivos sociais e ambientais nem sempre são tão importantes quanto as prioridades econômicas.*

---

## GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS SUSTENTÁVEIS

Muito se tem dito sobre políticas de sustentabilidade nas empresas, todavia uma análise mais sistemática sobre este assunto denota quantas questões ainda há para serem desvendadas. Isto ocorre, possivelmente, porque organizações humanas são compostas por pessoas com diferentes crenças, valores e culturas, que estabelecem relações sociais e estruturas de poder e geram externalidades para o seu entorno ao mesmo tempo em que são impactadas pelo ambiente no qual se inserem. Estas e outras questões revelam a complexidade dos problemas da atualidade enfrentados pelas organizações: são cada vez mais abrangentes e difusos.

DUPAS (2008)<sup>39</sup>, analisando os impactos da “economia do conhecimento”, destaca a relação contraditória desse modelo capitalista onde, 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 o seu custo. ANTUNES e MARTINS (2002)<sup>40</sup>, ao analisar os mitos e verdades acerca do Capital Intelectual - conjunto de benefícios intangíveis que agregam valor às organizações, como, por exemplo, o conhecimento e as tecnologias disponíveis e empregadas para atuação no mercado globalizado - observam que a transição da Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento trouxe novas preocupações para as organizações, em especial a gestão do conhecimento, pois provavelmente três quartos do valor agregado a um produto derivam do conhecimento embutido nele. Dessa forma, ao reconhecer que o conhecimento é um recurso singular e essencial para as organizações, as empresas deveriam estar mais preocupadas com as condições de trabalho oferecidas aos seus recursos humanos, uma vez que estes constituem o bem mais precioso.

Todavia, o que se observa é que os diversos processos de reestruturação produtiva, principalmente ocorrida nos anos de 1990, levaram as organizações a agirem de forma desleal, até mesmo desiludindo os trabalhadores. Em geral a cultura empresarial não está comprometida com o investimento no real desenvolvimento de seus funcionários devido à imprevisibilidade gerada pelo ambiente competitivo. QUELHAS (2006)<sup>41</sup> destaca que as lideranças nas organizações nem sempre se dão conta de suas responsabilidades em relação à carreira das pessoas ou aos efeitos que as empresas causam na sociedade. A gestão nas organizações, na maioria das vezes, está orientada para encorajar o desperdício no processo de produção e recompensar a poluição, e essa postura se constitui em bloqueio à conquista da sustentabilidade.

A gestão de pessoas voltada para a obtenção de vantagens competitivas nas empresas deve assegurar o envolvimento – e, ao mesmo tempo, o desenvolvimento – do ativo humano para que melhores resultados e objetivos estratégicos possam ser alcançados. Para BIANCHI (2009)<sup>42</sup>, este é um processo complexo onde as organizações devem elaborar estratégias, políticas e práticas que contribuam com esse modelo de gestão. Destaca ainda a autora<sup>43</sup> três matrizes teóricas que explicam a abordagem estratégica de recursos humanos: 1) a abordagem universalista, que contempla o conjunto de melhores práticas de Recursos Humanos que atendem a diferentes tipos de organizações; 2) a abordagem contingencialista, que pressupõe uma relação direta das práticas de Recursos Humanos com as estratégias organizacionais para se atingir um desempenho superior da organização; e 3) a configuracional, que identifica as práticas de Recursos Humanos internamente consistentes para depois alinhá-las, externamente, a uma estratégia organizacional.

O fato é que nos últimos anos a reestruturação do mundo do trabalho procurou ampliar a autonomia do trabalhador no processo de tomada de decisão de forma a envolvê-lo com os objetivos centrais das organizações. Entretanto, essa reestruturação não conseguiu produzir benefícios sustentáveis (ARIDE, 2006)<sup>44</sup>. Na década de 1990, por exemplo, o discurso do gerenciamento de competências nas empresas retrata bem essa situação. Analisando o contexto da reestruturação produtiva, VALLE (2003)<sup>45</sup> observou que a transição do conceito clássico de qualificação profissional para uma concepção de competência ocorreu em função das novas demandas do setor produtivo e da falência dos métodos destinados a adaptar as pessoas ao mercado e aos postos de trabalho. Para o autor<sup>46</sup>, este fenômeno sofreu influência direta da inserção das economias em mercados globalizados, das exigências por produtividade e competitividade e da incorporação de novas tecnologias requerendo flexibilidade e polivalência dos trabalhadores. DELUIZ (2004)<sup>47</sup> destaca que o deslocamento do conceito Qualificação Profissional (em geral relacionado à escolarização formal, cargos e hierarquias profissionais) para o de Competências Profissionais (onde o trabalhador passa a ser pressionado para ser competente, criando ou até mesmo inventando seu próprio trabalho) derivou da racionalização do trabalho e da incessante busca por produtividade, mediante uma produção baseada na microeletrônica e na flexibilidade das

relações de trabalho. Isso favoreceu a precarização do trabalho e a necessidade de formação de indivíduos multiqualificados para o exercício de funções mais complexas, abstratas e intelectuais, requerendo do trabalhador a mobilização de domínios cognitivos mais complexos que vão além da dimensão técnica. A concepção de competência, afirma DELUIZ (2004)<sup>48</sup>, não pode ser reduzida à simples execução de tarefas na dimensão técnico-instrumental, mas sim ampliada para a dimensão ética da competência humana do cuidado e do assumir responsabilidades frente às situações de trabalho complexas.

Os dilemas da atualidade enfrentados pelas organizações evidenciam a importância das políticas de desenvolvimento de pessoas nas empresas. Do lado econômico, a introdução de novas tecnologias aplicadas à produção e novos modelos de gestão requer pessoal cada vez mais qualificado para lidar com as inovações. Do lado social, a necessidade de mudanças em comportamentos, valores e cultura requer um exercício constante dos gestores em busca do alinhamento de objetivos individuais e organizacionais. Desde a revolução industrial até os dias de hoje, a função de educação do trabalhador evoluiu da característica de treinamentos voltados para execução de tarefas para uma característica de agente de mudança com o surgimento das Universidades Corporativas (MEISTER, 1999; EBOLI, 2004)<sup>49</sup>. As competências necessárias para sustentar as estratégias competitivas são identificadas, via de regra, por meio de Levantamentos de Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento. MILKOVICH (2000)<sup>50</sup>, refletindo sobre o processo de levantamento das necessidades de treinamento, afirma que as empresas devem observar a análise da organização, das atividades/competências e da pessoa por meio de métodos como diagnóstico, pesquisas, grupos de discussão, entrevistas e avaliação de desempenho. Destaca ainda que, neste processo, deve-se considerar a análise das informações sobre os efeitos do treinamento, sugerindo os métodos de avaliação de reação, avaliação da aprendizagem, avaliação de desempenho, entre outros.

GARRIDO (2006)<sup>51</sup> afirma que a educação do trabalhador promovida nas organizações deve superar a dimensão de ser controlada por uma gestão burocrática, incremental e adaptativa para buscar uma gestão onde se concebem oportunidades e ambientes propícios à geração do aprendizado, à produção do saber e à criação e ao compartilhamento do conhecimento. Esta é uma condição fundamental para a consolidação da visão de sustentabilidade nas empresas, já que o pressuposto básico da gestão ambiental nas empresas é eliminar riscos e ameaças que as questões ambientais podem representar aos negócios da empresa no futuro.

## **DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: O INDIVÍDUO E O PROFISSIONAL**

Diversos estudos apontam que competência, envolvimento e comprometimento dos colaboradores são fundamentais para o bom desempenho e produtividade das organizações. A psicologia organizacional trouxe importantes elementos para

a gestão da força de trabalho, especialmente no que concerne aos estudos relacionados à tomada de decisão, à motivação, ao clima organizacional, à liderança, à comunicação interpessoal e ao desenvolvimento de recursos humanos (BERGAMINI, 1982)<sup>52</sup>. Afinal, 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 os trabalhadores satisfaçam suas necessidades individuais. 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.

Na década de 1950 a Teoria Comportamental procurou explicar o comportamento humano nas organizações e serviu de contraponto às teorias Clássica e das Relações Humanas. Essa teoria procurou fundamentar o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, 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.

A motivação, tema fundamental da Teoria Comportamental, continua sendo nos dias de hoje uma das grandes preocupações dos gestores. Desde Elton Mayo e suas experiências em *Hawthorne* em 1932 que se procura responder à seguinte questão: como motivar pessoas? Seu experimento apontou que a produtividade não derivava apenas das questões técnicas ou de processos eficientes, mas também da atitude dos trabalhadores em relação às tarefas que lhes eram solicitadas. Os seres humanos são diferentes uns dos outros não só em

termos de capacidade para execução de determinadas tarefas, mas também por sua vontade de fazer as coisas. A motivação depende da intensidade dos seus motivos, que podem ser *definidos* como necessidade, desejo ou impulsos oriundos e dirigidos para objetivos, ou, ainda, *diferenciados* em consciente ou inconsciente (BERGAMINI, 1982)<sup>53</sup>. Visto que ninguém aprende facilmente aquilo que não gosta e muito menos aquilo pelo que não se interessa, a motivação resulta das emoções e dos afetos. SPRITZER (1993)<sup>54</sup> afirma que a atual geração de trabalhadores é diferente das anteriores, pois é mais exigente, cética, individualista, menos leal e menos disposta a se sacrificar em prol da organização. Esta geração quer ser tratada como colaboradora, e não como subordinada. É ávida por participar do planejamento organizacional e deseja ser tratada de forma diferenciada, recebendo recompensas pelo desempenho individual.

Por fim, para que se possa compreender melhor as diferenças entre o indivíduo e o profissional, HOLLENBECK (1999)<sup>55</sup> estruturou três níveis de análises de comportamento: 1) micro-organizacional, que tem contribuições acentuadas da Psicologia e onde 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 se centra na Antropologia, na Sociologia e na Psicologia Social; e 3) o macro-organizacional, influenciado pela Antropologia, Ciência Política e Sociologia, onde a ênfase se centra no entendimento da organização como um todo. Esta forma de analisar o comportamento organizacional em diferentes perspectivas e dimensões nos ajuda a pensar as mudanças sob diferentes óticas: 1) do processo individual da aprendizagem, onde 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 formalizados em mecanismos institucionais como políticas, estratégias e modelos explícitos usados para reter conhecimento.



*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.*

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão inicial da literatura possibilitou revisitar o debate em torno dos temas Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade a partir do contexto social, político e econômico que direcionou as empresas brasileiras na implantação dessa visão. Da revisão realizada, conclui-se que as empresas, de uma forma em geral, tiveram suas motivações para a implementação de políticas de desenvolvimento sustentável entre as décadas de 1970 e 1980, premidas pelos seguintes contextos:

### 1. Contexto político provocado por grandes desastres ambientais

impulsionou os debates acerca dos impactos da ação humana sobre o meio ambiente, gerando irritação em grupos sociais (em especial os de origem ambiental) e o aumento da consciência da população sobre os problemas ambientais:

- Baía de Minamata (1968) – envenenamento de centenas de pessoas por metil-mercúrio ocorrido na cidade de Minamata, no Japão.
- Bhopal (1968) – vazamento de 40 toneladas de gases tóxicos de uma fábrica de pesticida na Índia.
- Chernobyl (1986) – explosão um reator numa usina nuclear na Ucrânia, liberando uma imensa nuvem radioativa contaminando pessoas, animais e o meio ambiente de uma vasta extensão da Europa.
- Exxon Valdez (1989) – derramamento de milhares de litros de óleo por um navio petroleiro, causando a morte de animais de diversas espécies na América do Norte.

### 2. Contexto dos movimentos sociais em defesa do meio ambiente

que irromperam em diferentes partes do mundo, notadamente nas conferências internacionais promovidas pela Organização das Nações Unidas (ONU) e outros organismos não governamentais:



- Clube de Roma (1972) – ressaltou que a maioria dos problemas ligados ao meio ambiente ocorre na escala global e se acelera de forma exponencial. Publica o relatório “Limites do Crescimento”, rompendo com a ideia da ausência de limites para exploração dos recursos da natureza.
- Conferência de Estocolmo (1972) – primeira reunião ambiental global. Introduziu na agenda política internacional a dimensão ambiental como condicionadora e limitadora do modelo tradicional de crescimento econômico e uso de recursos.
- Conferência da Cúpula da Terra (1992) – buscou meios de conciliar o desenvolvimento socioeconômico com a conservação e a proteção dos ecossistemas. A relação entre problemas do meio ambiente e o processo de desenvolvimento se legítima e é incorporada ao discurso oficial da maioria dos países do mundo.

### 3. Contexto do ambiente competitivo

- Alterações estruturais: nas duas últimas décadas, mudanças substantivas na dinâmica do capitalismo com a mundialização de mercados, novas territorialidades na produção de bens de consumo, diversificação de produtos e de serviços, conglomeração de empresas, acirramento da concorrência, intensificação do uso das tecnologias da informação e comunicação, gerando vantagens competitivas para as empresas, confirmando alterações estruturais advindas da globalização econômica. (DELUÍZ, 1996; CHESNAIS, 2005)<sup>56</sup>
- Ampliação das incertezas: para enfrentar as incertezas dos mercados as empresas, de forma geral, adotaram estratégias econômicas, financeiras e operacionais, principalmente aquelas que lidam com comércio exterior, que, diante do panorama de pressões do campo político, social e ambiental tiveram que adequar-se às restrições impostas às exportações de produtos, à redução dos impactos ambientais e à melhoria de suas ações no campo da responsabilidade social. (LIMA, 2003)<sup>57</sup>
- Estímulo à adoção voluntária de políticas de sustentabilidade: criação do *Dow Jones Sustainability Index* – DJSI (1999), onde investidores se utilizam de critérios sociais e ambientais na hora da decisão sobre suas aplicações; a introdução de Mecanismo de Desenvolvimento Limpo, estimulando a compra e a venda dos níveis de emissões dos gases que provocam o efeito estufa para cada um dos países que aderiram ao Tratado de Kyoto; o desenvolvimento de novas tecnologias que contribuam com a redução de custos de produção, gerando oportunidades para a criação de novos mercados e/ou ampliação do potencial competitivo da empresa. (BARATA, 2007)<sup>58</sup>

Especificamente no caso das empresas brasileiras, constatou-se que esse movimento é mais recente e remonta às décadas de 1990 e 2000:

- criação do Índice de Sustentabilidade Empresarial na Bolsa de São Paulo (2005).
- iniciativas não governamentais, como o Instituto Ethos de Responsabilidade Social e o Instituto Brasileiro de Análises





*faz-se necessário que líderes e tomadores de decisão nas organizações tenham em mente que os trabalhadores somente atingirão os objetivos na sua plenitude se a organização propiciar condições para que os mesmos satisfaçam suas necessidades individuais.*

Sociais e Econômicas (IBASE), com relatórios para relatar às partes interessadas o desempenho ambiental e social.

- leis ambientais criadas por diferentes *stakeholders* no sentido de implementar um processo de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável.
- ampliação da produção acadêmica sobre o tema Sustentabilidade em cerca de 712% no período de 1999 a 2008, conforme levantado na base de dados da Capes.

Outra importante consideração apontada pelo estudo foi a diversidade de definições acerca dos termos Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade, mas que podem perfeitamente ser classificadas em basicamente duas matrizes conceituais (Layrargues, 1997; Lima, 2003; Deluiz e Novick, 2004)<sup>59</sup> que polarizam os debates e posicionam a multiplicidade de tendências político-filosóficas:

- a que corresponde ao discurso oficial da sustentabilidade, detém a hegemonia e atua como “a verdade” sobre o tema. É originária dos trabalhos da Comissão Brundtland e possui um discurso pragmático, enfatizando as dimensões econômicas e tecnológicas como a solução para o atingimento da sustentabilidade. Defende a articulação do crescimento econômico com a preservação ambiental, sendo possível elevar a produção com a redução do consumo de recursos naturais e a diminuição de lançamento de resíduos industriais;
- e a que se coloca contrária ao discurso oficial da sustentabilidade e tenta integrar um conjunto de dimensões da vida individual e social, identificando-se com princípios da democracia participativa e considerando a importância da sociedade civil na transição para a sustentabilidade. É originária da proposta de Ecodesenvolvimento idealizada por Ignacy

Sachs. Prioriza a equidade social e desconfia da capacidade do mercado como alocador de recursos. Essa matriz prefere utilizar a expressão “sociedade sustentável” para salientar suas ideias de autonomia política e singularidade cultural.

Já no campo da Gestão de pessoas, o estudo possibilitou concluir que reconhecer as duas imagens – indivíduo e profissional – adaptando-se a cada momento a uma nova realidade é de fundamental importância para o bom desempenho e a produtividade da empresa. Por isso faz-se necessário que líderes e tomadores de decisão nas organizações tenham em mente que os trabalhadores somente atingirão os objetivos na sua plenitude se a organização propiciar condições para que os mesmos satisfaçam suas necessidades individuais. Afinal:

- ninguém aprende facilmente aquilo que não gosta e muito menos aquilo pelo que não se interessa; a motivação resulta das emoções e dos afetos. Seres humanos são diferentes uns dos outros não só em termos de capacidade para execução de determinadas tarefas, mas também por sua vontade de fazer as coisas.
- a motivação no ambiente de trabalho precisa ser positivamente estimulada pelos gestores, pois dela dependerá o sucesso ou fracasso das estratégias organizacionais.
- uma organização é composta por diferentes públicos internos, com diferentes interesses, posturas e visão de mundo, por isso não se pode imaginá-la como uma entidade uniformizadora de conceitos e valores

Apesar da grande importância que um levantamento bibliográfico tem para ajudar a compreender melhor a realidade, deve-se observar que o presente trabalho apresenta algumas limitações, como, p. ex., as impostas pelas próprias dimensões associadas ao conceito de sustentabilidade, assim como pelo exercício de poder, ideologias e interpretações contidas nos discursos apresentados por diferentes interlocutores na busca de se tornar “o discurso verdadeiro” sobre um determinado assunto. E é justamente por esse motivo que se considera de extrema importância a ampliação da produção acadêmica nesta área visando subsidiar a atuação mais consciente dos profissionais que lidam com a gestão de pessoas dentro das organizações.

Como tema de novas pesquisas sugere-se investigar as ações realizadas pelas estruturas formais de Educação Corporativa nas organizações privadas com políticas de sustentabilidade como forma de identificar as matrizes conceituais adotadas nas práticas de desenvolvimento de pessoas.

## NOTAS

<sup>1</sup> TEIXEIRA, Enise Barth. **Educação continuada corporativa**: aprendizagem e desenvolvimento humano no setor metal-mecânico. Florianópolis, 2005. (Tese) Doutorado em Engenharia de Produção, UFSC, 2005. 399 fls.

<sup>2</sup> DELUIZ, N.; NOVICKI, V. Trabalho, meio ambiente e desenvolvimento sustentável: implicações para uma proposta de formação crítica. **Boletim Técnico do Senac: a revista da educação profissional**, Rio de Janeiro, v. 30, n.2, maio/ago., 2004.

- <sup>3</sup> LOWI, M. **Ecologia e socialismo**. São Paulo: Ed. Cortez, 2005.
- <sup>4</sup> 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**, São Paulo, v. 10, n. 2, mar./abr., 2009.
- <sup>5</sup> DELUIZ, Neise. O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo. **Boletim Técnico do Senac**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 3, p. 12-25, set./dez. 2001.
- <sup>6</sup> GARRIDO, P. O. **Educação corporativa policêntrica**: aplicação transdisciplinar da engenharia pedagógica para a produção da aprendizagem transformadora. Florianópolis, 2006. (Tese) Doutorado em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC – Programa de pós-graduação em engenharia de produção – PPGEP, 2006. p. 140.
- <sup>7</sup> CHESNAIS, F. Mundialização: o capital financeiro no comando. **Revista Outubro**, São Paulo, n. 5. 2005. Disponível em: <[http://www.revistaoutubro.com.br/edicoes/05/out5\\_02.pdf](http://www.revistaoutubro.com.br/edicoes/05/out5_02.pdf)>. Acesso em: 05/07/2008.
- <sup>8</sup> ARAÚJO, G. C.; MENDONÇA, P. S. M. (2009). **op. cit.**
- <sup>9</sup> CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.
- <sup>10</sup> LOWI, M. (2005). **op. cit.**
- <sup>11</sup> LAYRARGUES, P. P. Do ecodesenvolvimento ao desenvolvimento sustentável: evolução de um conceito? **Revista Proposta**, Salvador, n° 71, p. 5-10, 1997. p.1.
- <sup>12</sup> BRUNDTLAND, Gro Harlem (Org.). **Nosso futuro comum**: Relatório da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. Rio de Janeiro: FGV 1991. p. 46.
- <sup>13</sup> DELUIZ, N.; NOVICKI, V. (2004). **op. cit.**
- <sup>14</sup> LAYRARGUES, P. P. (1997) **op. cit.**
- <sup>15</sup> **Id. ibid.**
- <sup>16</sup> ARAÚJO G. C.; MENDONÇA P. S. M. (2009). **op. cit.**
- <sup>17</sup> CALIA, C. R. **A difusão da produção mais limpa**: o impacto do seis sigma no desempenho ambiental sob o recorte analítico de redes São Carlos, 2007. Tese (Doutorado) Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo. São Carlos, 2007.
- <sup>18</sup> **Id. ibid.**
- <sup>19</sup> 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, nov./dez., 2005.
- <sup>20</sup> SICHE, R. *et al.* Índices *versus* indicadores: precisões conceituais na discussão da sustentabilidade de países. **Ambiente & Sociedade**, Campinas v. 10, n. 2, jul./dez., 2007.
- <sup>21</sup> COSTA, Maria Alice Nunes. Fazer o bem compensa? Uma reflexão sobre a responsabilidade social empresarial. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, Portugal n. 73, dez., 2005.
- <sup>22</sup> **Id. ibid.**
- <sup>23</sup> CHEIBUB, Z.; LOCKE, R. Valores ou interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social das empresas. In: KIRSCHNER, A. M.; GOMES, E. R.; CAPPELLIN, P. (Orgs.) **Empresa, empresários e globalização**. Rio de Janeiro: Relume Dumará/FAPERJ, 2002.
- <sup>24</sup> **Id. ibid.**
- <sup>25</sup> LIMA, Gustavo da Costa. O discurso da sustentabilidade e suas implicações para a educação. **Ambiente & Sociedade**, Campinas(SP), v. 6, n° 2, jul./dez., 2003.
- <sup>26</sup> **Id. ibid.**, p. 107.
- <sup>27</sup> BLASCO, José Luis. **Os indicadores para as empresas**. Portugal, Fundação Santander Central Hispano. 2007.
- <sup>28</sup> **Id. ibid.**
- <sup>29</sup> LAYRARGUES, P. P. (1997) **op. cit.**
- <sup>30</sup> DECLARAÇÃO de Estocolmo sobre o Meio Ambiente Humano. 1972. Disponível em: <<http://www.dhnet.org.br/direitos/sip/onu/doc/estoc72.htm>>. Acesso em: 05/07/2010.
- <sup>31</sup> SACHS, I. **Ecodesenvolvimento: crescer sem destruir**. São Paulo: Vértice, 1986
- <sup>32</sup> LAYRARGUES, P. P. (1997) **op. cit.**
- <sup>33</sup> **Id. ibid.**
- <sup>34</sup> INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO/CD26000**: Diretrizes sobre responsabilidade social, tradução livre da ISO/TMB WG SR N 157. Versão 02 – 11.02.2009, distribuída para revisão e comentário.
- <sup>35</sup> **Id. ibid.**
- <sup>36</sup> ALEXANDRE, A. F; KRISCHKE, P. J. Aspectos da institucionalização das políticas de sustentabilidade no Brasil. **Revista Internacional Interdisciplinar Interthesis**, Florianópolis, v. 3, n. 2, jul./dez., 2006.
- <sup>37</sup> BRASIL. Leis, Decretos. Lei nº 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](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6938.htm). Acesso em: 05/07/2010.
- <sup>38</sup> BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. 42. ed., atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2009. 410 p. (Saraiva de Legislação).
- <sup>39</sup> DUPAS, Gilberto. Pobreza, desigualdad y trabajo en el capitalismo global. **Nueva Sociedad**, Buenos Aires, n. 215, mayo-jun., 2008.
- <sup>40</sup> 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.
- <sup>41</sup> QUELHAS, O. L. G; ARIDE, S. S. Gestão de pessoas: perspectivas da sustentabilidade humana. In: WORKSHOP GESTÃO INTEGRADA: RISCO E SUSTENTABILIDADE, 2. São Paulo. 19 a 20 de maio de 2006. Centro Universitário Senac. Disponível em: [http://www1.sp.senac.br/hotsites/arquivos\\_materias/II\\_workshop/Gestao\\_de\\_pessoas\\_perspectivas\\_da\\_sustentabilidade\\_humana.pdf](http://www1.sp.senac.br/hotsites/arquivos_materias/II_workshop/Gestao_de_pessoas_perspectivas_da_sustentabilidade_humana.pdf). Acesso em: 3/10/2009.
- <sup>42</sup> BIANCHI, E.M.P.G. **Alinhamento entre estratégias de negócio e de gestão de pessoas**: um caso na indústria química brasileira. São Paulo. 27 a 28 de agosto de 2009. Universidade de São Paulo/FEA. (Disponível em [http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/an\\_resumo.asp?cod\\_trabalho=12](http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=12)) Acesso em: 15/2/2010.
- <sup>43</sup> **Id. ibid.**
- <sup>44</sup> ARIDE, S. S. **Aspectos da sustentabilidade humana das organizações**: um estudo de caso em uma instituição pública brasileira, no âmbito federal. Niterói, 2006. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2006.
- <sup>45</sup> VALLE, Rogério. **O conhecimento em ação**: novas competências para o trabalho no contexto da reestruturação produtiva. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 2003.
- <sup>46</sup> **Id. ibid.**
- <sup>47</sup> DELUIZ, N.; NOVICKI, V. (2004) **op. cit.**
- <sup>48</sup> **Id. ibid.**
- <sup>49</sup> MEISTER, J. C. **Educação corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999; EBOLI,

Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades.** São Paulo: Ed. Gente, 2004.

<sup>50</sup> MILKOVICH, G.; BOUDREAU, J. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

<sup>51</sup> GARRIDO, P. O. (2006) **op. cit.**

<sup>52</sup> BERGAMINI, Cecília W. **Psicologia aplicada à administração de empresas.** São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

<sup>53</sup> ELTON MAYO **Apud** BERGAMINI, Cecília W. (1982). **op. cit.**

<sup>54</sup> SPITZER, N. R. **Pensamento e mudança.** Porto Alegre: L & PM, 1993.

<sup>55</sup> HOLLENBECK (1999) WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva, 1999.

<sup>56</sup> DELUIZ, Neise. A globalização econômica e os desafios à formação profissional. **Boletim Técnico do Senac**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 2, p.15-21, maio/ago., 1996; CHESNAIS, F. A (2005) **op. cit.**

<sup>57</sup> LIMA, Gustavo da Costa.(2003) **op. cit.**

<sup>58</sup> BARATA, Martha Macedo de Lima. O setor empresarial e a sustentabilidade no Brasil. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração.** 2007. Disponível em: <http://www.ufr.br/rpca/Ano07vol1.html>. Acesso em 15/2/2010.

<sup>59</sup> LAYRARGUES, P. P. (1997) **op. cit.**; LIMA, Gustavo da Costa.(2003) **op. cit.**; DELUIZ, N.; NOVICKI, V. (2004) **op. cit.**

## ABSTRACT

*Luis Arruda; Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas. **Sustainability: a long historical process of critical reassessment of the existing relation between society and the environment.***

*A growing number of Brazilian companies are implementing sustainable development strategies. However, this process reveals different opinions and approaches of how to address issues related to the theme. The review of the literature has made it possible to identify the polysemy of the terms Sustainable Development and Sustainability, the main conceptual matrices that polarize debates, and the context that motivated Brazilian companies to implement practices geared to sustainability. This is a documentary and bibliographical research.*

**Keywords:** *Sustainability; Sustainable development; Personnel management; Development of competences.*

## RESUMEN

*Luis Arruda; Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas. **Sostenibilidad: un largo proceso histórico de reevaluación crítica de la relación existente entre la sociedad y el medio ambiente.***

*Cada vez más, empresas brasileñas están implementando estrategias de desarrollo sostenible. Sin embargo, se pueden observar en este proceso diferentes opiniones y enfoques sobre cómo manejar ciertas cuestiones relacionadas con este tema. La revisión de la literatura relacionada permitió identificar la polisemia de los términos Desarrollo Sostenible y Sostenibilidad, las principales matrices conceptuales que polarizan los debates y el contexto que motivó a las empresas brasileñas a implantar prácticas orientadas hacia la sostenibilidad. Se trata de una investigación documental y bibliográfica.*

**Palabras clave:** *Sostenibilidad; Desarrollo sostenible; Gestión de personas; Desarrollo de competencias.*