

AMANDA RAQUEL DE FRANÇA FILGUEIRAS D'AMORIM

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM ORGANIZAÇÕES  
SUSTENTÁVEIS: ANÁLISE À LUZ DO *GLOBAL REPORTING  
INITIATIVE* E DA ADMINISTRAÇÃO RENOVADA**

Universidade Federal da Paraíba  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Mestrado em Administração

João Pessoa – 2009

AMANDA RAQUEL DE FRANÇA FILGUEIRAS D'AMORIM

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM ORGANIZAÇÕES  
SUSTENTÁVEIS: ANÁLISE À LUZ DO *GLOBAL REPORTING*  
*INITIATIVE* E DA ADMINISTRAÇÃO RENOVADA**



Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal da Paraíba, na área de Organizações e Recursos Humanos, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. André Gustavo Carvalho Machado, Doutor.

João Pessoa - 2009

D164g D´amorim, Amanda Raquel de França Filgueiras.  
Gestão de recursos humanos em organizações sustentáveis:  
análise à luz do *global reporting initiative* e da administração  
renovada/ Amanda Raquel de França Filgueiras . – João Pessoa,  
2009.  
188f.  
Orientador: André Gustavo Carvalho Machado.  
Dissertação (Mestrado) – UFPb - CCSA

1.Administração renovada. 2. Gestão RH. 3. Sustentabilidade

UFPb/BC

CDU: 658 (043)

Responsável pela catalogação: Maria de Fátima dos Santos Alves-CRB -15/149

AMANDA RAQUEL DE FRANÇA FILGUEIRAS D'AMORIM

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM ORGANIZAÇÕES SUSTENTÁVEIS:  
ANÁLISE À LUZ DO *GLOBAL REPORTING INITIATIVE* E DA ADMINISTRAÇÃO  
RENOVADA**

Dissertação Aprovada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

---

Prof. André Gustavo Carvalho Machado, Doutor  
Orientador- UFPB

---

Profa. Sandra Leandro Pereira, Doutora  
Examinador – UFPB

---

Prof. José Ricardo Costa de Mendonça, Doutor  
Examinador Externo – UFPE



João Pessoa - 2009

## Dedicatória

A minha mãe Uthania de Mello França, pelo exemplo de apoio e força para alcançar todos os ideais pessoais e profissionais por mim almejados.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus e a Nossa Senhora, pela sabedoria e luz no meu caminhar;

A minha mãe, Uthania de Mello França, pelo seu enorme coração e força nos momentos fáceis e sobretudo difíceis na minha vida;

A toda minha família, pois agora deixo todos livres!

Aos amigos, pela comprovação da existência de vida Pós- Mestrado!

A Ana Emília, pela suas orações e carinho;

Aos professores Célia Zago e André Gustavo, pela confiança e paciência nas orientações;

Aos professores José Ricardo Costa de Mendonça e Sandra Leandro Pereira, pelas suas contribuições na banca;

A professora Kátia Ayres, pelo carinho de muitos anos;

Ao corpo docente do PPGA/UFPB e às secretárias, pela disponibilidade e dedicação junto ao corpo discente;

Aos gerentes dos bancos, que colaboraram para a realização desta pesquisa.

Ao CNPq, pelo financiamento desta pesquisa.

“E nunca considerem um estudo como obrigação, mas sim como uma oportunidade invejável de aprender sobre a influência libertadora da beleza no domínio, para o seu prazer pessoal e para o proveito da comunidade a qual pertencerá o seu trabalho futuro.”

Albert Einstein

D'AMORIM, AMANDA RAQUEL DE FRANÇA FILGUEIRAS. **Gestão de Recursos Humanos em organizações sustentáveis: análise à luz do *Global Reporting Initiative* e da Administração Renovada.** 2009. 188 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós- Graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2009.

## RESUMO

Um dos desafios da sustentabilidade está em construir novas estratégias de ação que resgatem valores básicos compatíveis com a ética e o respeito à dignidade humana. E a gestão de RH torna-se fragilizada, no sentido de compatibilidade de suas ações com o discurso da sustentabilidade. O objetivo do estudo foi analisar as ações de Recursos Humanos (RH) desenvolvidas em organizações sustentáveis, à luz do *Global Reporting Initiative* (GRI) e da Administração Renovada. A estratégia de pesquisa adotada foi de estudo de casos múltiplos. Para isto, foram selecionadas três instituições financeiras- bancos que emitiam relatórios *Global Reporting Initiative* (GRI) localizadas no município de João Pessoa/PB. Para a análise dos dados, optou-se pela técnica do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC), proposta por Léfevre e Léfevre (2005). Como resultados, destacaram-se premissas e elaboraram-se princípios que conduziram à conceituação e elaboração de 20 ações de RH sustentável, alinhados aos indicadores do GRI, aos subsistemas de GRH e aos aspectos da Administração Renovada, adequando-as para sua aplicabilidade no ambiente interno. Com relação à identificação da compatibilidade das ações desenvolvidas pela área de RH com os indicadores de sustentabilidade (GRI) e Administração Renovada, concluiu-se que, as instituições financeiras desenvolvem mais ações não sustentáveis ou parcialmente sustentáveis do que propriamente sustentáveis, revelando dissonância do discurso com a prática de gestão. Identificou-se 38 ações distribuídas nos diversos subsistemas de GRH. Dessas, 14 foram consideradas ações de RH sustentável (atenderam completamente às referências de análise - GRI e Administração Renovada); 13 foram ações parcialmente sustentáveis (atendendo ora aos indicadores de sustentabilidade ora aos aspectos da Administração Renovada) e 11 não foram consideradas sustentáveis (ou seja: não atenderam a alguma referência de análise). Quanto às dificuldades para a condução de ações, constatou-se complexidade das mudanças de comportamento e o estrangulamento do horário de trabalho em decorrência da sobrecarga de atividades bancárias, faltando tempo para a humanização. E quanto às facilidades para a condução de ações constatou-se o compromisso do banco com a sustentabilidade. Conclui-se que os indicadores do GRI, por si só, não favorecem o desenvolvimento de ações de RH na perspectiva da sustentabilidade. Sua associação aos aspectos da Administração Renovada possibilita ações mais humanitárias na gestão de RH e seu fortalecimento junto às estratégias da organização.

Palavras-chave: Sustentabilidade, Administração Renovada, Gestão de Recursos Humanos

D'AMORIM, AMANDA RAQUEL DE FRANÇA FILGUEIRAS. **Gestão de Recursos Humanos em organizações sustentáveis: análise à luz do *Global Reporting Initiative* e da *Administração Renovada***. 2009. 188 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós- Graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2009.

#### ABSTRACT

One of the challenges to sustainability lies upon building elements of reflection and new strategies of action that rescue basic values compatible with ethics and respect to human dignity. The area of Human Resources becomes fragile upon the compatibility of its actions with the discourse of sustainability. The objective this study is to analyze Human Resources action developed in sustainable organizations at the light of Global Reporting Initiative (GRI) and of Renewed Administration. The research strategy adopted was multiple case study. For this, three were selected financial institutions – banks, and that issued the report global reporting initiative (GRI) in João Pessoa/PB. For the analysis of data, we opted for technical Collective Subject Discourse proposed by Lefèvre (2005). As results, hypotheses were raised that led to conceptualization and elaboration of 20 (twenty) sustainable Human Resources actions, on line with GRI indicators, with GRH subsystems and Renewed Administration adapting to their applicability in the internal ambiance. As to the identification of the compatibility of the actions developed in RH with the indicators of sustainability (GRI) and Renewed Action the conclusion is that financial institution develop more sustainable actions or partially sustainable than properly sustainable, revealed dissonance between the discourse and the practice of management. 38 actions were distributed in the many subsystems of GRH. Amongst these, were considered able (attending completely to the references of analysis), 13 were partially sustainable (attending both the indicators of sustainability and the aspects of Renewed Administration and 11 were not considered sustainable (therefore attended to no references of analysis). As to difficulties for the actions, it was observed the complexities of changes in behavior and the work timetable being strangled because of too many bank activities, there being no time for humanization. As to facilities for the conduct of actions was found the bank's commitment to sustainability. Conclude that GRI indicators for themselves do not favour the development of RH actions in the perspective of sustainability. Its association with aspects of Renewed Administration makes possible more humanitarian action in RH administration and it's strengthening with the strategies of the organization.

Key Words: Sustainability, Renewed Administration, Management of Human Resources.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Visão geral da estrutura do GRI.....	35
Quadro 2- Visão Geral da estrutura do GRI- Dimensão Econômica.....	37
Quadro 3- Visão Geral da estrutura do GRI- Dimensão Ambiental.....	39
Quadro 4- Visão Geral da estrutura do GRI- Dimensão Social.....	44
Quadro 5- Características gerais dos modelos segundo critérios de avaliação..	49
Quadro 6- Comparativo das características da Administração Tradicional e Administração Renovada .....	53
Quadro 7- Comparativo das abordagens na gestão de Recursos Humanos.....	65
Quadro 8- Associação entre as variáveis dos subsistemas de GRH com a Sustentabilidade, Administração Renovada e as questões de pesquisa.....	87
Quadro 9- Premissas que nortearam a conceituação de Ações de RH Sustentável.....	95
Quadro 10- Princípios que nortearam a conceituação de ações de RH Sustentável.....	96
Quadro 11- Consonância dos indicadores de sustentabilidade com os subsistemas de GRH.....	97
Quadro 12- Demonstrativo das ações de RH Sustentável, por subsistemas de GRH e sua compatibilidade com os indicadores de sustentabilidade, Administração Renovada, na dimensão econômica.....	98
Quadro 13- Demonstrativo das ações de RH Sustentável, por subsistemas de GRH e sua compatibilidade com os indicadores de sustentabilidade, Administração Renovada, na dimensão social.....	99
Quadro 14- Demonstrativo das ações de RH Sustentável, por subsistemas de GRH e sua compatibilidade com os indicadores de sustentabilidade, Administração Renovada, na dimensão ambiental.....	102
Quadro 15- Referências de análise para a identificação de ações de RH Sustentável.....	109
Quadro 16- Ideias centrais e discursos do sujeito coletivo relacionados ao Planejamento de Pessoal.....	110
Quadro 17- Ideias centrais e discursos do sujeito coletivo relacionados ao Recrutamento e Seleção de Pessoal .....	111

Quadro 18- Ideias centrais e discursos do sujeito coletivo relacionados a Administração de Cargos e Salários.....	119
Quadro 19- Ideias centrais e discursos do sujeito coletivo relacionados a Planejamento de Carreira e Avaliação de Desempenho.....	122
Quadro 20 - Ideias centrais e discursos do sujeito coletivo relacionados ao Treinamento e Desenvolvimento .....	130
Quadro 21- Ideias centrais e discursos do sujeito coletivo relacionados ao Treinamento e Desenvolvimento .....	138
Quadro 22- Ideias centrais e discursos do sujeito coletivo relacionados a Higiene e Segurança no Trabalho .....	141
Quadro 23- Ideias centrais e discursos do sujeito coletivo relacionados ao Clima Organizacional e Motivação .....	145
Quadro 24- Ideias centrais e discursos do sujeito coletivo relacionado ao Clima Organizacional frente às tomadas de decisões.....	147
Quadro 25- Síntese das ações de RH sustentáveis, parcialmente sustentáveis e não sustentáveis identificadas nas instituições financeiras e respectivas ações de RH sustentável para estas duas últimas.....	153
Quadro 26- Ideias centrais e discursos do sujeito coletivo relacionados às Dificuldades e facilidades encontradas para a condução de suas ações frente à sustentabilidade e à Administração Renovada.....	157

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- <i>Triple Bottom- Line</i> no contexto organizacional e dimensões da sustentabilidade.....	32
--	----

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- A Gestão Organizacional frente à sustentabilidade.....	55
Figura 2- A Gestão de RH frente à sustentabilidade e Administração Renovada.....	107

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH- Administração de Recursos Humanos  
BID- Banco Interamericano de Desenvolvimento  
CERES-*Coalition for Environmentally Responsible Economics*  
CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes  
CLT -Consolidação das Leis Trabalhistas  
CMMAD- Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento  
DA- Dimensão Ambiental  
DE- Dimensão Econômica  
DS- Dimensão Social  
DSC- Discurso do Sujeito Coletivo  
ECH- Expressões-chave  
EFM- *Ecological Footprint Method*  
FMI- Fundo Monetário Internacional  
GRH- Gestão de Recursos Humanos  
GRI -*Global Reporting Initiative*  
IC- Ideias Centrais  
OMC- Organização Mundial do Comércio  
PNH- Política Nacional de Humanização  
PPL- Pessoas, Planeta e Lucro  
QVT- Qualidade de Vida no Trabalho  
RAC – Revista de Administração Contemporânea  
RAE- Revista de Administração de Empresas  
REAd- Revista Eletrônica de Administração  
RAP- Revista de Administração Pública  
RH- Recursos Humanos  
UM- *Commission for Sustainable Development*  
UNEP - *United Nations Environmental Program*  
WCED- *World Commission on Environmental and Development*  
3E's-*Environment, Social Equity and Economic*  
3P's-*People, Planet and Profit*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
<b>1. 2 OBJETIVOS.....</b>	<b>24</b>
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	24
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	24
<b>1.3 JUSTIFICATIVAS.....</b>	<b>24</b>
<b>1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....</b>	<b>27</b>
<b>2 REFERENCIALTEÓRICO.....</b>	<b>28</b>
2.1 SUSTENTABILIDADE.....	28
2.2 GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI).....	34
<b>2.2.1 Dimensões da sustentabilidade vs. indicadores do GRI.....</b>	<b>34</b>
2.2.1.1 Dimensão Econômica da sustentabilidade vs. indicadores do GRI.....	36
2.2.1.2 Dimensão Ambiental da sustentabilidade vs. indicadores do GRI.....	38
2.2.1.3 Dimensão Social da sustentabilidade vs. indicadores do GRI .....	40
2.3 DEMAIS SISTEMAS DE INDICADORES OU FERRAMENTAS RELEVANTES PARA MENSURAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE.....	47
2.4 GESTÃO ORGANIZACIONAL.....	50
<b>2.4.1 Administração Tradicional.....</b>	<b>51</b>
<b>2.4.2 Administração Renovada.....</b>	<b>52</b>
2.5 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E SEUS SUBSISTEMAS.....	56
<b>2.5.1 Abordagens na Gestão de Recursos Humanos.....</b>	<b>59</b>
2.5.1.1 A Abordagem Funcionalista ou Instrumental.....	60
2.5.1.2 A Abordagem Estratégica.....	61
2.5.1.3 A Abordagem Política.....	63
2.6 SUBJETIVIDADE.....	67
2.7 HUMANIZAÇÃO.....	73
2.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO.....	81
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>83</b>
3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	83
3.2 PERCURSO PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS PROPOSTOS.....	84
3.3 CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DOS CASOS E SUJEITOS DA PESQUISA.	85
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	86
3.5 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS.....	92

3.6 ANÁLISE DOS DADOS.....	93
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>95</b>
4.1 PROPOSTA DE AÇÕES DE RH SUSTENTÁVEL.....	95
4.2 CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICO E PROFISSIONAL DOS GESTORES.....	107
4.3 ANÁLISE DAS AÇÕES DE GRH EM ORGANIZAÇÕES SUSTENTÁVEIS, À LUZ DAS AÇÕES DE RH SUSTENTÁVEL PROPOSTAS NO ESTUDO.....	108
<b>4.3.1 Planejamento de pessoal.....</b>	<b>109</b>
<b>4.3.2 Recrutamento e seleção de pessoal.....</b>	<b>111</b>
<b>4.3.3 Administração de cargos e salários.....</b>	<b>119</b>
<b>4.3.4 Planejamento de carreira e avaliação de desempenho.....</b>	<b>122</b>
<b>4.3.5 Treinamento e desenvolvimento.....</b>	<b>130</b>
4.3.5.1 Políticas de desenvolvimento pessoal e profissional do funcionário.....	130
4.3.5.2 Políticas de consciência ecológica.....	<b>138</b>
<b>4.3.6 Higiene e segurança no trabalho.....</b>	<b>141</b>
<b>4.3.7 Clima organizacional e motivação.....</b>	<b>145</b>
4.4 DIFICULDADES E FACILIDADES NA ADOÇÃO DE AÇÕES QUE CONTEMPLAM AS DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE E DOS PRESSUPOSTOS DA ADMINISTRAÇÃO RENOVADA.....	157
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>162</b>
5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	165
5.2 SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS.....	166
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>167</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>183</b>
<b>APÊNDICE A- INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS: ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>184</b>
<b>APÊNDICE B-TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....</b>	<b>186</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A humanidade avançou continuamente rumo ao progresso e ao desenvolvimento da civilização, gerando infindáveis melhorias na vida cotidiana do homem e na dinâmica de suas interações. Paradoxalmente, esse desenvolvimento vem causando, em nível mundial, impactos socioeconômicos e ambientais, refletindo negativamente, na mesma intensidade, ou até mesmo superior, na qualidade de vida das pessoas, muitas vezes com prejuízos irreparáveis, como fruto da busca incessante pelo lucro advindo da expansão sem limites do capitalismo.

Esse resultado paradoxal deu-se por uma complexidade de fatores que envolvem os problemas socioeconômicos: privatizações; dependência dos países subdesenvolvidos e em desenvolvimento, aumento da lacuna econômica entre países ricos e pobres; concentração de riquezas de forma desregular; vigilância e regulação internacional; exclusão e marginalização; tensões entre o eu e a sociedade; desempregos; miséria; imigrações ilegais; fome; pobreza; enfermidades modernas; falta de recursos educacionais; envelhecimento populacional (MARTÍ, 2005; SAVITZ; WEBER, 2007).

Bem como a própria atitude do homem, descomprometida com o sistema que compõe o seu ambiente, deteriorando a si mesmo e o seu próprio *habitat*, demonstrando seu descontrole sobre sua própria evolução e desenvolvimento da civilização. O progresso é refletido nos problemas gerados por ele em nível ambiental (WCED, 1987) “sem precedentes na história da humanidade” (EGRI; PINFIELD, p. 389, 2007), como: deterioração da camada de ozônio; aquecimento global; mudanças climáticas; escassez de água potável; condições de higiene; redução de combustíveis fósseis; acumulação de desperdícios perigosos; contaminação ambiental; desflorestamento e desertificação; riscos químicos, nucleares, biológicos e industriais (MARTÍ, 2005; SAVITZ; WEBER, 2007).

Como conseqüência, o contexto do século XXI é marcado por um movimento de reflexões, que evidenciam relações antagônicas entre o equilíbrio do meio ambiente e o desenvolvimento (LAYRARGUES, 1998), fruto da preocupação do homem com a qualidade de vida e seu bem-estar, sem, contudo estagnar o progresso da humanidade. Nessa vertente, a tendência de mercado neste século,

versa para a competitividade, inovação, informações compartilhadas em rede, acesso ao conhecimento científico e tecnológico, aumento do consumo e do comércio global e novos movimentos sociais (feministas, ecológicos, indígenas, solidários e voluntariado); sociedades multiétnicas e multiculturais; desenvolvimento humano e códigos de direitos humanos (MARTÍ, 2005). Entre essas tendências, destaca-se a sustentabilidade, na qual convergem os olhares do mundo inteiro. Ela surge na sociedade contemporânea em decorrência do movimento de conscientização dos problemas advindos do contínuo desenvolvimento da acelerada evolução humana (VAN BELLEN, 2005).

O ideal da sustentabilidade busca um pleno desenvolvimento socioeconômico em equilíbrio com o meio ambiente e a qualidade de vida, procurando minimizar as distorções, discrepâncias e incongruências socioeconômicas e ambientais geradas pela busca desenfreada e desmedida pelo lucro e o progresso, que compromete o planeta e as gerações futuras. Os desafios da sociedade contemporânea exigem uma releitura de conceitos e redefinição de novos paradigmas que atendam as suas necessidades. Assim sendo, a compreensão ampliada da sustentabilidade se debruça no emaranhado de fatores que dão sustentação a essa visibilidade macro da questão, indo além das catástrofes da natureza, dos desequilíbrios socioambientais e se depara com fatores que envolvem a questão da humanização e da ética.

O grande desafio está em construir elementos de reflexão e estratégias de ação que resgatem valores básicos compatíveis com a ética e o respeito à dignidade humana visando ações preventivas e ou corretivas dos impactos nocivos da ação do homem no meio ambiente, sociedade e organizações. Pasa (2004) destaca que as organizações são coresponsáveis tanto pelos problemas gerados, quanto pelas tendências, ou seja, por um lado, a concentração de riqueza e a degradação ambiental estão diretamente relacionadas com as conseqüências das atividades empresariais; por outro, atendendo às exigências da sociedade, representada pelas pressões da mídia, governo, consumidor, ambientalistas, agências reguladoras e concorrentes; as organizações - até para a sua própria sobrevivência, se adaptam e buscam adotar os princípios da sustentabilidade, com comportamentos mais transparentes e responsáveis com o meio ambiente e social.

Os estudos de Oliveira (2002), Bedante e Slongo (2004) enfatizam a vertente da sustentabilidade, na qual a sociedade exige cada vez mais uma transparência empresarial, com maiores responsabilidades sociais e ambientais. Os estudos de Bansal e Roth (2000), por sua vez, demonstram que as pressões da mídia e da globalização influenciam nas respostas das empresas às variáveis ambientais.

A sustentabilidade tornou-se alvo de mensuração, partindo do pressuposto de que só se pode avaliar e gerenciar aquilo que se mede (CAMPOS; SILVA; GÓMEZ; 2007), identificando em quais pontos se faz necessário melhorar ou continuar para o atendimento das necessidades em ótica sustentável. Permite-se com isso, uma visualização do cenário organizacional, para ações presentes e futuras.

Neste aspecto, o modelo do *Global Reporting Initiative* (GRI) apresenta de forma integrada o desempenho sob as perspectivas econômica, ambiental e social da organização. Busca o equilíbrio nas complexas relações atuais entre estas três perspectivas de modo a não comprometer o desenvolvimento futuro e alcançar a sustentabilidade (ADAMS, 2004; GRI, 2006).

Algumas organizações tendem a ver a sustentabilidade como um mandato moral, outras, a entendem como uma exigência legal. Um terceiro grupo a vê como um custo inerente aos negócios, uma espécie de “mal necessário”, mas já há algumas poucas que começam a tratá-la como uma oportunidade de negócios (HART; MILSTEIN, p. 66, 2004).

Hart e Milstein (2004) referem-se às organizações sustentáveis como aquelas que, além de uma geração de valor na dimensão econômica, consideram as dimensões ambientais e sociais, conceito conhecido como *triple bottom-line*. Engajam-se em ações sociais e zela pelo meio ambiente, valendo-se do discurso da sustentabilidade. Para Savitz e Weber (2007, p.3) são organizações que “geram lucros para os acionistas, ao mesmo tempo em que protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com que mantém interações”.

O papel de qualquer tipo de organização quer seja pública, privada, sem fins lucrativos, ONGS, vem sendo repensado, visto que o contexto (ambiental, social e econômico) a convida para produzirem benefícios mútuos tanto para seus empregados, como para acionistas, gerentes e sociedade (SAVITZ; WEBER, 2007).

Ao compreender que a sociedade necessita das organizações e estas muito mais delas (RIBEIRO; LISBOA, 1999) percebe-se que, sem o apoio da sociedade, as organizações não permanecerão por muito tempo, pois não podem ser bem sucedidas em sociedades fracassadas (SAVITZ; WEBER, 2007). Não seria ético e nem suportável a longo prazo esta mentalidade de competitividade não responsável, o que geraria sua (in) sustentabilidade.

Pesquisas sobre competitividade responsável, considerando a sustentabilidade no mercado global, revelam que o Brasil<sup>1</sup> situa-se na 56<sup>o</sup> colocação de um *ranking* feito com 108 países. O índice da pesquisa avaliou o quanto as estratégias e práticas dos negócios levam explicitamente em conta seus impactos sociais, econômicos e ambientais; o quanto o macro ambiente nacional orienta essas estratégias e práticas; e o quanto fatores como liberdade de imprensa e a intolerância à corrupção influenciam a promoção da competitividade responsável. O primeiro fator foi o que teve a maior importância na composição do índice (ACCOUNTABILITY, 2007).

Este fato corrobora com a assertiva de Vergara e Branco (2001) de que as organizações neste século serão analisadas pelos seus compromissos éticos, pelo foco humano (empregados, clientes, fornecedores, concorrentes e cidadãos em geral) pelas relações responsáveis com o ambiente natural, e as ações humanizadas serão vistas como fonte de diferenciação no mercado. Atentas a esta concepção, as organizações tendem a buscar humanizar e potencializar suas ações na gestão por meio de instituições como as norte americanas: *Business for a Social Responsibility*, *a Social Venture Network*, *a World Business Academy*; a europeia *Prince of Wales's Business Leaders Fórum* e a brasileira Instituto Ethos. Essas instituições dão suporte para as organizações, com diretrizes, no que concerne à aquisição de novas condutas voltadas para a sustentabilidade, tanto no ambiente interno, como no externo.

Em contrapartida, a sociedade hodierna depara-se com um homem cada vez mais distante das relações humanas e sociais. Isso pode ser compreendido quando

---

<sup>1</sup> A Suécia ocupa o primeiro lugar, seguido da Dinamarca, Finlândia, Islândia e Reino Unido. A Austrália ocupa a nona colocação e o Japão a 18<sup>a</sup>. Entre os países emergentes, destacam-se o Chile, em 24<sup>o</sup>, e a África do Sul, na 28<sup>a</sup> posição.

se concorda com a afirmativa de que o avanço da tecnologia, do mercado globalizado e da cultura do capital conduz à competição, ao isolamento e à disputa entre as pessoas (SILVA; ANDRADE; LIMA, et. al, 2009). Esse quadro ainda traz resquícios do pensamento vigorante do século XX, segundo o qual o paradigma social dominante de então era apoiado pela lógica do homem utilitarista perante o ambiente, antropocêntrico e dominador racional do meio para atingir seu fim de qualquer forma, sendo mais econômico e menos ambiental.

Chanlat (2000) ratifica que o ser humano neste contexto racionalizante é visto como um ser abstrato, um objeto econômico, sem história, sem afeto, sem cultura, em sua maior parte do tempo, refletindo uma lógica técnica. Habermas (1972) descreve a questão da lógica técnica, afirmando que, nela, o mundo do homem é um conjunto de processos objetivos que se busca controlar e conhecer, como se fossem facilmente manipuláveis, a fim de mensurar, calcular os resultados por eles obtidos. Ignorando-se, pois, a questão da humanização.

Na ótica da humanização e sustentabilidade considera-se que esta última pode ser tornar fragilizada, se não for ressaltada a dimensão humana como principal responsável pela sua engrenagem e funcionalização. Vergara e Branco (2001) remetem à importância da humanização nas organizações, como premência e possibilidade de sua viabilização. As organizações que adotam ações voltadas para pessoas e/ou ambiente podem ser consideradas humanizadas. Pessoas no que diz respeito à busca de melhores práticas na qualidade de vida e de trabalho, na construção de relações mais democráticas e justas, na suavização das desigualdades de sexo, raça credo e na contribuição do desenvolvimento dos aspectos físicos, emocionais, intelectuais e espirituais.

Um comportamento humano, ético e sustentável da organização, reflete um humanismo desenvolvimentista, devendo considerar o tratamento com as pessoas como forma de vantagem competitiva, no que se refere às questões de comprometimento e adaptabilidade. Compreende-se que as necessidades do homem x organização nem sempre se coadunam, exigindo, pois a gestão de Recursos Humanos mudanças para integrar e gerir esses diferentes interesses buscando um equilíbrio entre estas forças e o meio ambiente, compatíveis com a sustentabilidade (GUEST, 1987; HENDRY; PETTIGREW, 1990; STOREY, 1992, 1995; DAVEL; VERGARA, 2001).

Carvalho Neto (2001) manifesta que nesta relação de interesses conflitantes entre homem x organização, há uma influência maior dos interesses da classe dominante (organização), nas normas, nas regras que direcionam o processo do trabalho. Imprescindível se faz um ajuste nas ações e comportamentos do escopo gerencial numa ótica mais humana, subjetiva, social, emergindo em novas relações sociais.

A área de Recursos Humanos tem se mostrado sensível a essas novas relações, transformações sociais, econômicas e ambientais vivenciadas pela sociedade. Sua gestão é importante na manutenção e crescimento das organizações e a área deveria representar, em sua prática diária, o elo entre três dimensões: Ambiental - social, política, econômica e cultural; Organização - a organização na qual se encontra inserida e suas peculiaridades; e Pessoas - os indivíduos que nela trabalham, cada qual com características únicas e singulares (ROWE; FERREIRA JUNIOR, 2000).

Nos últimos anos alterações significativas nas práticas e políticas de Recursos Humanos, foram impulsionadas pelas constantes mudanças no contexto mundial, refletindo nas organizações brasileiras, e exigindo uma reorientação da função desse setor. Novas políticas de gestão oriundas dessas transformações econômicas, sociais e ambientais têm sido implementadas nas organizações (ROWE; FERREIRA JUNIOR, 2000), demandando uma prática mais inteligente e renovada.

Uma Administração Renovada consiste em buscar na sua forma de gestão uma conduta ética no sentido de procurar o bem-estar próprio e de todos, com práticas mais humanizadas, visando o respeito à dignidade humana e revalorização do homem. Esta visão renovada deve ser vista como uma condição básica para o desempenho positivo organizacional (AKTOUF, 1996). Diante deste contexto, acredita-se que a adoção de uma gestão de Recursos Humanos em organizações sustentáveis, fundamentadas nos pressupostos de uma Administração Renovada, seja a mais compatível com os preceitos da sustentabilidade, numa perspectiva de seu fortalecimento junto às estratégias da organização (AKTOUF, 1996). Considera-se, pois que a lógica contrária fragiliza os preceitos defendidos pelo discurso da sustentabilidade.

É importante destacar que a gestão de Recursos Humanos deve compreender que a conduta humana adotada pelos indivíduos na organização, muito depende da forma e do espaço, que lhe é oferecido pela gestão. Não se trata de perder o controle sobre o homem/empregado, mas de buscar um equilíbrio entre estas duas forças e necessidades, mais condições de trabalho para que os empregados tenham o desejo de serem cúmplices, que possam viver um relacionamento em seu trabalho de mais apropriação, mais real, como uma extensão de si, tanto em satisfações como em desejos e interesses, convergindo-os com os da organização (ORGOGOZO; SERIEYX, 1989; AKTOUF, 2001). Eis por que essa gestão deve ser o elo mediador entre as pessoas e os interesses da organização, atendendo às necessidades de mudanças.

Os pressupostos de Aktouf (1996; 2001) ao abordar a gestão organizacional, devem ser incorporados em uma gestão de Recursos Humanos quando se observa que, a Administração Renovada deve ser moldada pela ética, pelo humanismo, influenciando no desempenho do indivíduo, permitindo a realização plena do potencial humano nas organizações, considerando-o em sua subjetividade.

A subjetividade, como característica da gestão de Recursos Humanos, revela várias possibilidades de repensar e de renovar a atuação humana nas organizações contemporâneas. A consideração da subjetividade em nossas reflexões e aprendizados, ao oferecer possibilidades de tornar inteligível a experiência humana e entender as sutilezas e riquezas das ações, reações, interações e relações das pessoas, aperfeiçoa a participação profissional cotidiana no âmbito organizacional com gestores e com pessoas (DAVEL; VERGARA, 2001).

No que tange à gestão nas organizações sustentáveis, destaca-se que estas vinculam nas mais variadas situações, seus produtos e serviços às dimensões da sustentabilidade, e propagam uma imagem de organizações sustentáveis podendo não ser compatíveis, na mesma intensidade, com a preocupação com seu ambiente interno e seus Recursos Humanos. Sem essa preocupação, que deve ser valorizada e as pessoas compreendidas como atores principais e mentores atuantes, produtores de bens e serviços para as organizações, a prática de Recursos Humanos torna-se fragilizada no sentido da compatibilidade das ações com o discurso da sustentabilidade. Não havendo, pois, essa compatibilidade, a estratégia organizacional pode não se efetivar. Sendo assim, é importante uma relação

coerente entre o discurso da sustentabilidade com a prática de Recursos Humanos das organizações.

A articulação das ações de Recursos Humanos com este discurso, e com a estratégia organizacional é imperiosa para atender às tendências mundiais do mercado frente à humanização e sustentabilidade; diante disso, emergiram os seguintes questionamentos:

Poder-se-ia pensar na construção de ações de RH Sustentável? Assim sendo, que ações de RH Sustentável podem ser propostas à luz do *Global Reporting Initiative* (GRI) e da Administração Renovada? Como são desenvolvidas as ações de GRH em organizações sustentáveis, à luz das ações de RH Sustentável? Quais as dificuldades e facilidades enfrentadas pelo gestor de RH, na adoção de ações que contemplem as dimensões do *Global Reporting Initiative* (GRI) e dos pressupostos da Administração Renovada?

Espera-se que os Recursos Humanos das organizações sustentáveis “remodelem” suas ações, contribuindo de forma efetiva com a operacionalização da estratégia organizacional, entretanto, até o momento, não foram identificados estudos que enfoquem como deve ser as ações de RH sustentável, ou seja, compatíveis com a política da sustentabilidade.

Portanto, a temática carece de reflexões teóricas, de conteúdos éticos, humanos e sociais. Para tal, é importante valer-se das ações de Recursos Humanos identificados no Modelo de Gestão de Pessoas, associando-as com as dimensões do GRI e com os pressupostos que norteiam a Administração Renovada.

Diante deste contexto, suscita-se o seguinte questionamento:

**Como podem ser compreendidas as ações de RH desenvolvidas em organizações sustentáveis, à luz do *Global Reporting Initiative* (GRI) e da Administração Renovada?**

Buscando elucidar aos questionamentos levantados na temática, o presente estudo se sustenta numa perspectiva teórica e empírica. Na perspectiva teórica, traça-se uma reflexão para a compreensão da temática ora proposta, no qual contempla a Sustentabilidade, *Global Reporting Initiative* (GRI), demais subsistemas de indicadores ou ferramentas relevantes para mensuração da Sustentabilidade,

Gestão Organizacional, Gestão de Recursos Humanos e seus subsistemas, Subjetividade e Humanização e a proposta de Ações de RH Sustentável. Na perspectiva empírica, buscou-se conhecer a realidade da gestão de Recursos Humanos em organizações que adotam uma gestão sustentável, mais especificamente em agências de instituições bancárias, que figuram no *ranking* das mais lucrativas do setor.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 OBJETIVO GERAL**

Analisar as ações de RH desenvolvidas em organizações sustentáveis, à luz do *Global Reporting Initiative* (GRI) e da Administração Renovada.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Apresentar um demonstrativo de ações de RH Sustentável a partir da compatibilidade dos pressupostos da Administração Renovada e as dimensões do *Global Reporting Initiative* (GRI) nos subsistemas de GRH;
2. Identificar se as ações desenvolvidas pela área de RH são compatíveis com os indicadores de sustentabilidade propostos pelo *Global Reporting Initiative* (GRI) e pela Administração Renovada;
3. Descrever as dificuldades e facilidades na adoção de ações que contemplem as dimensões do *Global Reporting Initiative* (GRI) e os pressupostos da Administração Renovada.

## **1.3 JUSTIFICATIVAS**

A discussão de temas ambientais, sociais e econômicos no contexto organizacional se mostra, de fato, como necessidade consolidada para uma gestão organizacional conectada com as mudanças externas e internas.

Conforme já foi dito, o desafio da sociedade contemporânea exige das organizações uma releitura de conceitos e redefinição de novos paradigmas, condizentes com os desequilíbrios socioambientais.

A escolha da temática do estudo envolvendo, dentre várias organizações sustentáveis, instituições financeiras (bancos) deu-se pelos seguintes aspectos: A gestão de Recursos Humanos em instituições bancárias pode apresentar uma falta de humanização no trabalho, falta de diálogos e autoritarismo presente, bem como alienação do trabalhador permeiam as organizações contemporâneas (GOLDTHORPE; LOCKWOOD; BECHHOFFER, 1968). Identifica-se, portanto, umas das grandes contribuições do estudo, visto que a difusão das práticas da humanização ainda encontra-se limitada na área de Administração. Um trabalho mais cúmplice e mais vivo pode ser trabalhado por meio de um movimento direcionado a uma forma de organização onde a transparência, a simetria, a equidade e as partilhas tornam-se o adubo de uma humanização da empresa (AKTOUF, 2001).

Grisci (2000) destaca a relevância de estudos nas instituições financeiras visto que o trabalho bancário passou por mudanças significativas, cada vez mais intensas, afetando o modo de ser e de trabalhar dos funcionários. Mudanças oriundas de uma lógica de instabilidades e imprevisibilidades marcadas por mudanças consequentes das reestruturações do trabalho, e das novas tecnologias, fez com que o trabalho antes considerado estável nas instituições financeiras, adquirisse caráter de transitoriedade. A automatização dos processos de trabalho, a qualificação para um trabalho mais intelectual e o desemprego resultante de enxugamentos das empresas, podem caracterizar esta transitoriedade e o novo profissional bancário (GRISCI; BESSI, 2004).

Com a proposta do referido estudo, busca-se contribuir com reflexões para uma ratificação ou remodelagem das práticas dos gestores das organizações estudadas, e de outras organizações que difundem em suas ações um discurso da sustentabilidade, bem como disponibilizar informações para que suas estratégias organizacionais sejam convergentes com as políticas da sustentabilidade e de uma administração mais humanizada e ética.

Para tratar de desempenho social das empresas, Pasa (2004) sugere que seja feita estudos associando os indicadores sociais com as dimensões da

sustentabilidade, ampliando de certa forma, esta lacuna na literatura identificada por ela, e que possa auxiliar o posicionamento estratégico das empresas nestas três dimensões, como ferramenta ao posicionamento da empresa na posição que se deseje ocupar.

A partir da revisão da literatura, percebeu-se uma lacuna existente entre a sustentabilidade e GRH, em como poderiam ser as ações de RH Sustentável, a ser adotadas nas organizações que preconizam em sua gestão características da sustentabilidade ; ausências de aportes teóricos que possam auxiliar o gestor de RH em direcionar suas ações de forma mais efetiva, humana e ética com a gestão organizacional. Com relação à produção científica da temática proposta pelo estudo, a articulação dos conceitos de sustentabilidade e Administração Renovada encontra-se pouco explorada.

Dentre os periódicos investigados (RAE, RAUSP, RAP, REAd, RAC, Informações e Sociedade, Gestão. Org), e o CD-ROM dos anais de encontros (ENANPAD, ENEGEP), buscou-se verificar a presença da terminologia e das dimensões da sustentabilidade como um todo (econômico, social e ambiental) em um único estudo, bem como os pressupostos de uma Administração Renovada e como poderia ser um Modelo de RH Sustentável para organizações. A terminologia “sustentabilidade”, nos periódicos e anais dos encontros, já foi difundida por vários artigos. Suas publicações têm atendido edições que permeiam temáticas com preocupações sociais e ambientais; entretanto, não foi encontrada a abordagem da sustentabilidade à luz dos pressupostos da Administração Renovada, até o período de 2008.

O presente estudo pode vir a indicar potenciais linhas para pesquisas em gestão organizacional. Como corolário dessa lacuna bibliográfica identificada, o estudo proposto poderá fornecer subsídios para a produção acadêmica na área de sustentabilidade e Administração Renovada. O estudo, visiona agregar teoria à prática de Recursos Humanos para uma Administração Sustentável, o que até o momento não foi identificado na literatura pesquisada.

## 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O estudo contempla cinco capítulos. Inicialmente, a introdução (capítulo 1), que permeia algumas considerações iniciais e são apresentados os objetivos geral e específicos e a justificativa do estudo. Em seqüência, o capítulo 2 versa sobre o referencial teórico; o capítulo 3 apresenta os procedimentos metodológicos, enfocando a estratégia de pesquisa, percurso para o alcance dos objetivos propostos, critérios para seleção dos casos e sujeitos da pesquisa. Seqüencialmente, apresentam-se o instrumento, os procedimentos para a coleta e a análise dos dados, explicitando *a posteriori* no capítulo 4 a apresentação dos dados e discussão dos resultados.

O capítulo 5 apresenta as considerações finais, relacionando-as aos objetivos propostos, como também as limitações do estudo e sugestões para novas pesquisas. Por fim, apresentam-se os elementos pós-textuais, referências, apêndices.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para uma compreensão da temática ora proposta, este capítulo contempla a sustentabilidade, e suas dimensões (econômica, social e ambiental) associadas com os indicadores de propostos pelo *Global Reporting Initiative* (GRI), e demais sistemas ou ferramentas relevantes para sua mensuração. Também são discutidos aspectos concernentes à gestão organizacional, por meio de uma análise comparativa entre as abordagens da Administração Tradicional e Administração Renovada. Seqüencialmente, apresentam-se as Abordagens da gestão de Recursos Humanos, contemplando a Funcionalista ou Instrumental e Estratégica (Modelo Instrumental de Gestão de RH) e a Política (Modelo Político de Gestão de Pessoas). Certos aspectos da Subjetividade e Humanização que norteiam os pressupostos da Administração Renovada são expostos em uma seção subsequente. Por fim, são realizadas as últimas considerações acerca do capítulo.

### 2.1 SUSTENTABILIDADE

O século XXI reflete inquietações sobre a relação de troca entre a natureza e o ser humano. O equilíbrio entre essas forças de interesses conflitantes compromete a qualidade de vida, o homem e o próprio futuro do planeta (EGRI; PINFIELD, 2007).

Diante do exposto, emerge a temática da sustentabilidade. Sua aplicabilidade no contexto organizacional e sua conceituação são bastante diversificadas. Embora haja diversas definições complementares, o termo sustentabilidade pode ser melhor definido como: atender às necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades (WCED, 1987).

O conceito de sustentabilidade tem raízes oriundas da Ecologia, associado à capacidade de recomposição e regeneração dos ecossistemas. Nesse aspecto, a sustentabilidade é embasada na teoria ecológica, ou seja, organizações sustentáveis são aquelas que preservam o meio ambiente (SAVITZ; WEBER, 2007).

No contexto organizacional, a preocupação com o ambiente pelas organizações foi impulsionada por leis que regulamentavam suas ações, ou seja, um caráter corretivo de prevenção antes da degradação (GONÇALVES, 1993; LAYRARGUES, 1998). A busca de mudanças nas ações organizacionais foi

resultante de pressões mercadológicas (SACHS, 1986), Estado, clientes, ou por exigências dos diversos atores sociais envolvidos.

Nesse contexto, as organizações, como sugere Almeida (2007), devem conceber uma visão de destruição criativa, ou seja, adotar ações visando transformar as formas de produção, com transparência e engajamento dos *stakeholders*, no intuito preventivo de um colapso ambiental. Estas novas ações geram uma eco-vantagem para a organização, oportunizando-as de criar valor, cortar custos, reduzir riscos, aumentar o retorno para seus negócios e fortalecer a marca (ESTY, WINSTON, 2008).

Alguns autores defendem a idéia de que uma empresa será sustentável se não agredir o meio ambiente, detalhando o conceito de sustentabilidade ecológica ou organizações ecologicamente sustentáveis (HAWKEN, 1993; GLADWIN, KENNELLY, KRAUSE, 1995; SHRIVASTAVA, 1995a; ATKINSON, 2000; HOFFMAN, 2000), sendo esta sustentabilidade alcançada quando a extração de recursos naturais feita pela organização ocorre dentro da capacidade de reposição natural da base de recursos e, quando os resíduos sólidos transferidos para os componentes físicos do sistema ecológico não ultrapassam a capacidade de assimilação dos ecossistemas (DALY; COBB, 1994; JENNINGS; ZANDBERGEN, 1995; SHRIVASTAVA, 1995b).

Um dos fundamentos dos subsistemas naturais é a coexistência harmônica entre as entidades que o habitam. Seguindo esta lógica, surge outra definição de sustentabilidade ecológica como sendo a habilidade de uma ou mais entidades, individualmente ou coletivamente, de existir e crescer por longos períodos de tempo, de tal forma que a existência e crescimento de outras coletividades sejam permitidos em níveis relacionados e em sistemas relacionados (STARIK, 1995). A base da coexistência será a cooperação entre as empresas, que deverão respeitar os limites de capacidade global.

Esse respeito que deve existir na relação homem x ambiente verifica-se nas ideias de Egri e Pinfield (2007), os quais propõem a adoção da abordagem “Ambientalismo Renovado”, que concerne em: administrar a natureza, apoiado-se no equilíbrio do progresso x natureza, ou seja, ao invés de o homem dominar a natureza, deveria aprender a administrá-la, ótica essa que versa para um antropocentrismo modificado. Esta abordagem, melhor indica os pressupostos da

sustentabilidade. Nesse sentido, a racionalidade econômica cederá lugar à racionalidade ecológica, visto que os princípios organizativos básicos da sociedade devem ser norteados pelo equilíbrio e respeito ao ambiente (LAYRARGUES, 1998).

Compreende-se que o conceito de sustentabilidade aborda outras dimensões das atividades humanas bem mais além da ecológica, como a dimensão econômica. Com orientação econômica, a questão ambiental traz em seu bojo um conflito permanente entre a lógica da natureza com seus ecossistemas e a lógica do mercado com seus propósitos de lucro (LAGE, 2001).

Em âmbito econômico, Porter (1989) salienta que a sustentabilidade organizacional poderá ser auferida por meio da capacidade de manutenção do seu desempenho acima da média a longo prazo, tendo ela uma vantagem competitiva sustentável. Mas, isso não significa que promova o desenvolvimento social ou que não cause nenhum impacto ambiental. Neste caso, existirá conflito entre competitividade e sustentabilidade ecológica, pois as empresas de sucesso estão sempre buscando diferenciar-se de seus concorrentes e ganhar a maior fatia de mercado que a sua competência tecnológica e operacional lhe permitir.

Dessa forma, se uma empresa tiver os melhores processos de tratamento de efluentes e resíduos ou utilizar tecnologias limpas, isto poderá acarretar em custos de produção adicionais. Se estes processos não forem percebidos pelos seus clientes, poderá representar queda de sua competitividade e de sua capacidade de sobreviver a médio e longo prazo, o que fere o princípio de crescimento econômico e este deve estar em equilíbrio com o meio ambiente numa perspectiva de desenvolvimento sustentável.

Hawken, Lovins e Lovins (1999) afirmam que para uma economia funcionar adequadamente, precisa-se de quatro tipos de capital, quais sejam: o financeiro, o manufaturado, o humano e o natural. Sendo este último constituído de recursos, sistemas vivos e serviços do ecossistema. Nessa linha de pensamento, os autores afirmam que o meio ambiente não é apenas um fator de produção, mas a garantia da economia.

Tachizawa (2004, p. 28), por outro lado, coloca que as organizações “são sistemas vivos, cuja compreensão não é possível apenas pelo prisma econômico”;

logo, não devem ter como função básica a atuação apenas na dimensão econômica ou em busca de lucros.

O fato é que com o crescente avanço da industrialização e da sociedade do consumo, com o aumento da desigualdade social e com os impactos cada vez maiores das atividades humanas no meio ambiente, faz-se urgente o redimensionamento da lógica do pensamento econômico para um planejamento que contemple os aspectos sociais e ambientais como componentes do desenvolvimento e preservação da existência humana (AKTOUF, 1996, 2001).

Até os anos de 1970, uma organização era considerada sustentável se apresentasse lucro. Atualmente, porém, não somente o fator econômico é importante, como também os aspectos ambientais e sociais. Somente após a década de 70, observa-se o início do processo de conscientização em torno dos impactos da evolução humana no meio ambiente (EGRI; PINFIELD, 2007).

Como já mencionado anteriormente, para Hart e Milstein (2004), as organizações devem adotar uma visão de negócios denominada *triple bottom-line*, ou seja, além de gerar resultados econômico-financeiros, elas também devem se engajar em ações sociais e zelar pelo meio ambiente. Baseia-se na idéia de que um bom desempenho nas esferas ambiental e social agrega valor à organização e, por isso, deve ser tratado com importância equivalente ao desempenho econômico. Torna-se, assim, uma nova referência em gestão de negócios, pois pressupõe o mapeamento adequado de riscos e oportunidades nas diversas áreas de interferência da organização sobre a sociedade e seus agentes.

O tripé da sustentabilidade *triple bottom-line* ficou conhecido pelos 3P's- *People, Planet and Profit*, ou PPL-Pessoas, Planeta e Lucro, sendo também chamado de 3E's- *Environment, Social Equity and Economic*. Para que haja uma nova forma de comportamento e de um repensar mais amplo do que seja o sucesso nos negócios, muitas outras revoluções se fazem necessárias (ELKINGTON, 1998, 2001).

A primeira revolução diz respeito ao mercado, que estará mais aberto para competição, tanto nacional como internacionalmente, mantendo-se nele, só para as organizações que atenderem as perspectivas de seus interessados (ambiente, social e econômico). A segunda modificação deve ser nos valores humanos e sociais. A

sociedade está cada vez mais exigente quanto aos produtos e serviços que atentem aos valores sociais e ambientais. A terceira versa sobre a monitoração da sociedade nos processos organizacionais e ações, buscando verificar mudanças nas atitudes éticas, de valores. A quarta enfoca o ciclo de vida do produto, exigindo a compreensão de todas as suas funções, desde a sua extração até o produto final (compreendendo as implicações sociais, econômicas e ambientais); a quinta contempla as alianças estratégicas, como nova forma de competição; a sexta como a organização gerencia o tempo; e a sétima, está relacionada à responsabilidade social e como a organização promove ações que minimizem o impacto social decorrente de suas atividades, atendendo a suas responsabilidades econômicas, legais, éticas e voluntárias (ELKINGTON, 1998).

A consolidação da proposta do paradigma *Triple Bottom-line*, o questionamento e o repensar do gerenciamento de respostas/ações organizacionais passa a visualizar, de certa forma, a função social e ambiental da organização como membro de um sistema integrado à sociedade. Questões como qual a missão, as estratégias, crenças, razão, valores que serão propagados a longo prazo e que áreas da organização serão contempladas, auxiliam neste repensar (PASA, 2004). O Esboço do *triple bottom-line* com o contexto organizacional e sua relação com as dimensões da sustentabilidade podem ser vistos na Tabela 1.

**Tabela 1-*Triple Bottom- Line* no contexto organizacional e dimensões da sustentabilidade**

<b><i>Triple Bottom -Line</i></b>			<b>Contexto Organizacional</b>
Dimensão Ambiental	Proteção e preservação do ambiente, cuidados com os recursos renováveis, gestão de resíduos e gestão dos riscos e impactos	Meio Ambiente	Respeitar as limitações naturais, racionalizar recursos não renováveis, potencializar o uso de recursos e manter a biodiversidade.
Dimensão Econômica	Resultados Econômicos, direitos dos acionistas, competitividade e relação entre clientes e fornecedores.	Economia	Desenvolvimento econômico, segurança alimentar, modernização contínua, e maximização da utilização dos recursos.
Dimensão Social	Direitos Humanos, trabalhadores, envolvimento com a comunidade, transparência e postura ética	Sociedade	Inclusão Social, saúde e segurança, aspectos políticos, aspectos culturais e qualidade de vida.

Fonte: Hart e Milstein (2004).

Apresentado esse modelo, percebe-se que a sustentabilidade é permeada por uma complexidade de fatores que vão além do ambiental, e a necessidade da compreensão dessa realidade é imperiosa para os gestores das organizações e dos Recursos Humanos no alcance das estratégias organizacionais mais alinhadas aos pressupostos da sustentabilidade.

A Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas (CMMAD) em seu relatório “Nosso Futuro Comum”, também conhecido como Relatório Brundtland, afirma que a sustentabilidade vem representar uma alternativa ao crescimento econômico tradicional, embora não esteja ainda mundialmente implementada. Sinônimo do termo desenvolvimento sustentável, engloba três princípios básicos: equidade social, crescimento econômico e equilíbrio ambiental. O conceito amplo de sustentabilidade empresarial deverá considerar essas três variáveis. Assim, uma vez que a questão do crescimento econômico está presente na competitividade, pode-se concluir que a sustentabilidade de uma empresa dependerá de sua competitividade, da sua relação com o meio ambiente natural e da sua responsabilidade social (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1991).

O conceito de desenvolvimento sustentável atualmente trabalhado no mundo inteiro é definido por esta comissão, similar ao de sustentabilidade dita no início desta seção, ou seja, aquele que atende as necessidades do presente sem comprometer as gerações futuras a atenderem as suas próprias necessidades (WCED, 1987).

Nessa perspectiva, Pasa (2004, p. 44) chama a atenção para o fato de que qualquer modelo de gestão organizacional, ou estratégias organizacionais, que possui caráter e elementos dinâmicos, “necessitam de indicadores que avaliem estas ações empresariais e acompanhem tais dinâmicas”.

Para tal, antes de se adentrar mais especificamente nas dimensões propostas pela sustentabilidade (econômica, social e ambiental), é necessário lançar olhares sobre os indicadores do *Global Reporting Initiative- GRI* (2006), como um caminho para a avaliação da *performance* sustentável das organizações, pois suas

variáveis/ indicadores foram adotados neste estudo e estão intimamente ligados, a *posteriori*, às dimensões da sustentabilidade.

## 2.2 GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)

O *Global Reporting Initiative* (GRI) é uma iniciativa conjunta da Organização Não-Governamental norte-americana *Coalition for Environmentally Responsible Economics* (CERES) e do Programa Ambiental das Nações Unidas (UNEP - *United Nations Environmental Program*). É um relatório das atividades sustentáveis das empresas que decidem adotá-lo, anualmente ou bianualmente. O GRI elaborou as Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade baseados num processo consensual a fim de se criarem relatórios que possam alcançar aceitação mundial. Para isto, há a participação ativa de representantes da indústria, das áreas de contabilidade, investimento, ambiente, direitos humanos e organizações de trabalho de várias partes do mundo, que enviam sugestões e comentários (GRI, 2006).

A proposta do GRI é o desenvolvimento de indicadores de sustentabilidade para as áreas econômica, ambiental e social, tendo como princípio básico o envolvimento de múltiplos afetados e interessados. Auxilia as empresas na descrição de suas atividades, produtos, serviços e resultados de sustentabilidade (PASA, 2004).

As contribuições fornecidas pelo GRI têm sido elogiadas por diversos autores. Para Barbosa (2005), o GRI exige desde informações sobre impacto ambiental da atividade da empresa até avaliações qualitativas do resultado dos investimentos sociais. A seção a seguir contempla todas as categorias e diretrizes que são avaliadas pela GRI nas organizações que propagam a sustentabilidade pelas suas ações.

### 2.2.1 Dimensões da sustentabilidade vs. indicadores do GRI

Stora Enso (2006, p. 4) ratifica que a base para a sustentabilidade envolve a gestão “responsável de questões econômicas, ambientais e sociais”.

Segundo o GRI (2006), todas as organizações (privadas, públicas, com ou sem fins lucrativos) independentes de porte, setor ou localidade, são incentivadas a

elaborar relatórios segundo as diretrizes da GRI, sejam iniciantes ou experientes. Isto é válido também para as instituições financeiras, que ao se preocuparem com as questões ambientais, sociais, além das econômicas, buscam inserir e avaliar suas ações com os princípios norteadores da sustentabilidade, mensurando suas ações pelos indicadores propostos pelo relatório GRI.

Os indicadores de desempenho do GRI são organizados de forma hierárquica, por categoria, aspecto e indicador, agrupados em: econômico, ambiental e social. Os indicadores são fornecidos e sugere-se utilizá-los para analisar a atuação da organização nas três dimensões: social, ambiental e econômica. O Quadro 1 fornece uma visão geral da estrutura do GRI.

<p><b>Dimensão Econômica</b> Categoria: Desempenho econômico, Presença de Mercado e Impactos econômicos diretos</p>	Aspectos: Clientes; Fornecedores; Funcionários; Investidores; Setor Público
<p><b>Dimensão Ambiental</b> Categoria: Impactos Ambientais</p>	Aspectos: Materiais; Energia; Água; Biodiversidade; Emissões e resíduos; Fornecedores; Produtos e Serviços; Adequação à legislação; Transporte.
<p><b>Dimensão Social</b> Categoria: Práticas trabalhistas</p>	Aspectos: Emprego; Relações com funcionários; Saúde e segurança; treinamento e educação; diversidade e oportunidade.
<p>Categoria Direitos Humanos</p>	Aspectos: Estratégia e gestão; Não discriminação; Liberdade de associação e de negociação coletiva; Trabalho infantil; Trabalho forçado e compulsório; Procedimentos disciplinares; procedimentos de segurança; direitos indígenas.
<p>Categoria : Sociedade</p>	Aspectos: Comunidade; suborno e corrupção; contribuições políticas; competição e políticas de preços.
<p>Categoria: Responsabilidade sobre os produtos e serviços</p>	Aspectos: saúde e segurança dos consumidores; produtos e serviços; propaganda; respeito à privacidade.

**Quadro 1: Visão geral da estrutura do GRI**

Fonte: GRI (2006).

O Quadro 1 demonstra, numa visão mais macro e abrangente, os aspectos que são avaliados pelo relatório. Ao buscar analisar as ações de RH desenvolvidas em organizações sustentáveis, à luz do *Global Reporting Initiative* (GRI) e da Administração Renovada, necessário se faz identificar e se aprofundar nos indicadores abordados pelo GRI, na tentativa de associar *a posteriori* quais indicadores podem ter consonância com a prática da gestão de Recursos Humanos.

A seção a seguir trata das dimensões da sustentabilidade e os indicadores explicitados de forma mais detalhada.

#### 2.2.1.1 Dimensão Econômica da sustentabilidade vs. indicadores do GRI

A dimensão econômica é, naturalmente, a mais fácil de ser compreendida e incorporada pelos administradores na estratégia de negócios das organizações, já que representa com muita clareza a busca pelo principal objetivo das organizações, a geração de valor. O que nem sempre é tão claro ou tão aceito pelos executivos é a relação de causalidade entre esta e a dimensão social e ambiental. Segundo Lemme (2005), a dificuldade está no pouco conhecimento existente sobre a formação, gestão e consumo dos capitais humano e natural.

A dimensão econômica ou o “capital artificial” não só inclui a economia formal, mas também todos os tipos de atividades informais que provêm serviços aos indivíduos e grupos e aumenta assim o padrão de vida e a renda monetária (SPANGENBERG, 2002). É uma variável que interfere na qualidade de vida do indivíduo.

A sustentabilidade econômica abrange a alocação e distribuição eficiente dos recursos naturais dentro de uma escala apropriada. O conceito de desenvolvimento sustentável, a partir da perspectiva econômica segundo Rutherford (1997), vê o mundo em termos de estoques e fluxo de capital. Na verdade, essa visão está aberta a considerar capitais de diferentes tipos, incluindo o ambiental, o humano e o social.

O capital humano é foco da dimensão econômica, considerando as ações de RH sustentável. Esta dimensão, objetiva promover ações de investimento no capital humano, agregando valor econômico direto ao funcionário e à organização. Este investimento no capital humano deve versar pela participação dos indivíduos nas políticas de revalorização e boa remuneração, treinamento e atendimento das necessidades básicas do mesmo, e investimentos para promover melhorias nas condições de trabalho (AKTOUF, 1996; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2002).

De acordo com as Diretrizes do *Global Reporting Initiative* (GRI) (2006), a dimensão econômica da sustentabilidade se refere aos impactos das organizações sobre as condições econômicas de seus *stakeholders* e sobre os sistemas

econômicos em nível local, nacional e global. Para avaliar aspectos econômicos, a dimensão econômica é subdividida em três categorias: Desempenho econômico, Presença de Mercado e Impactos econômicos diretos, que avaliam os seguintes aspectos: Clientes; Fornecedores; Funcionários; Investidores; Setor Público - expostos no Quadro 2 e utilizados no estudo.

DIMENSÃO ECONÔMICA Categorias	Aspectos: Clientes; Fornecedores; Funcionários; Investidores; Setor Público
	INDICADORES
Desempenho econômico	EC1 Valor econômico direto gerado e distribuído, incluindo receitas, custos operacionais, remuneração de empregados, doações e outros investimentos na comunidade, lucros acumulados e pagamentos para provedores de capital e governos.
	EC2 Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização devido a mudanças climáticas.
	EC3 Cobertura das obrigações do plano de pensão de benefício definido que a organização oferece.
	EC4 Ajuda financeira significativa recebida do governo.
Presença de Mercado	EC5 Variação da proporção do salário mais baixo comparado ao salário mínimo local em unidades operacionais importantes.
Presença de Mercado	EC6 Políticas, práticas e proporção de gastos com fornecedores locais em unidades operacionais importantes. EC7 Procedimentos para contratação local e proporção de membros de alta gerência recrutados na comunidade local em unidades operacionais importantes.
Impactos econômicos diretos	EC8 Desenvolvimento e impacto de investimentos em infraestrutura e serviços oferecidos, principalmente para benefício público, por meio de engajamento comercial, em espécie ou atividades <i>pro bono</i> .
	EC9 Identificação e descrição de impactos econômicos indiretos significativos, incluindo a extensão dos impactos.

Quadro 2- Visão Geral da estrutura do GRI- Dimensão Econômica

Fonte: GRI (2006).

As informações econômicas são facilmente encontradas nos relatórios ou demonstrações financeiras das organizações, mas o que se espera em nível de

sustentabilidade é uma contribuição da organização de forma mais ampla (GRI, 2006), sendo complementadas pelas demais dimensões a seguir.

#### 2.2.1.2 Dimensão Ambiental da sustentabilidade vs. indicadores do GRI

Com discussões iniciadas na década de 1960, a dimensão ambiental foi a mola propulsora que deu início ao debate acerca do desenvolvimento sustentável e, conseqüentemente, da sustentabilidade.

De acordo com Spangenberg (2002), a dimensão ambiental do desenvolvimento sustentável pode ser definida por ser a soma de todos os processos bio-geológicos e os elementos neles envolvidos, conhecido como capital natural. Nesta ótica a produção primária oferecida pela natureza é base fundamental sobre a qual se assenta a espécie humana.

Descrita na dimensão ecológica, inclui questões relacionadas com a gestão integrada dos recursos naturais, como o manejo sustentável dos recursos, a preservação, a reciclagem, a reutilização, o combate ao desperdício e a conservação dos recursos finitos, de modo que o desenvolvimento seja possível dentro de uma ética ambiental mais solidária com a natureza e com as gerações futuras (LAGE, 2001).

Para Rutherford (1997), na sustentabilidade da perspectiva ambiental a principal preocupação é relativa aos impactos das atividades humanas sobre o meio ambiente. Seguindo esta assertiva, o estudo se deteve a lançar olhares para as ações que podem ser desenvolvidas no ambiente interno, envolvendo seu corpo funcional, visando favorecer o desenvolvimento de práticas renovadas e de valorização do capital humano.

De acordo com as Diretrizes do *Global Reporting Initiative* (GRI) (2006), a dimensão ambiental da sustentabilidade se refere aos impactos ambientais da organização sobre os sistemas naturais vivos e não-vivos, incluindo ecossistemas, terra, água e ar. Para tal, fornecem indicadores que devem ser analisados nesta categoria como: materiais, energia, água, biodiversidade, emissões efluentes e resíduos, produtos e serviços, conformidade, transporte, geral/total.

A dimensão ambiental é subdividida em uma categoria: Impactos ambientais, que avalia os seguintes aspectos: Materiais; Energia; Água; Biodiversidade; Emissões e resíduos; Fornecedores; Produtos e Serviços; Adequação à legislação; Transporte, exposta no Quadro 3.

DIMENSÃO AMBIENTAL Categoria	Aspectos:
	INDICADORES
Impactos Ambientais	EN1 Materiais usados por peso ou volume
	EN2 Percentual dos materiais usados provenientes de reciclagem.
	EN3 Consumo de energia direta discriminado por fonte de energia primária.
	EN4 Consumo de energia indireta discriminado por fonte primária.
	EN5 Energia economizada devido a melhorias em conservação e eficiência.
	EN6 Iniciativas para fornecer produtos e serviços com baixo consumo de energia, ou que usem energia gerada por recursos renováveis, e a redução na necessidade de energia resultante dessas iniciativas.
	EN7 Iniciativas para reduzir o consumo de energia indireta e as reduções obtidas.
	EN8 Total de retirada de água por fonte.
	EN9 Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água.
	EN10 Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada.
	EN11 Localização e tamanho da área possuída, arrendada ou administrada dentro de áreas protegidas, ou adjacente a elas, e áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas.
	EN12 Descrição de impactos significativos na biodiversidade de atividades, produtos e serviços em áreas protegidas e em áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas.
	EN13 Habitats protegidos ou restaurados
	EN14 Estratégias, medidas em vigor e planos futuros para a gestão de impactos na biodiversidade.
	EN15 Número de espécies na Lista Vermelha da IUCN e em listas nacionais de conservação com habitats em áreas afetadas por operações, discriminadas pelo nível de risco de extinção.
	EN16 Total de emissões diretas e indiretas de gases de efeito estufa, por peso.
	EN17 Outras emissões indiretas relevantes de gases de efeito estufa, por peso.
	EN18 Iniciativas para reduzir as emissões de gases de efeito estufa e as reduções obtidas.
	EN19 Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio, por peso.
	EN20 NOx, SOx e outras emissões atmosféricas significativas, por tipo e peso.

(continua)

(conclusão)

DIMENSÃO AMBIENTAL Categoria	Aspectos:
	INDICADORES
Impactos Ambientais	EN21 Descarte total de água, por qualidade e destinação.
	EN22 Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição.
	EN23 Número e volume total de derramamentos significativos.
	EN24 Peso de resíduos transportados, importados, exportados ou tratados considerados perigosos nos termos da Convenção da Basileia <sup>13</sup> – Anexos I, II, III e VIII, e percentual de carregamentos de resíduos transportados internacionalmente.
	EN25 Identificação, tamanho, <i>status</i> de proteção e índice de biodiversidade de corpos d'água e habitats relacionados significativamente afetados por descartes de água e drenagem realizados pela organização relatora.
	EN26 Iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços e a extensão da redução desses impactos.
	EN27 Percentual de produtos e suas embalagens recuperados em relação ao total de produtos vendidos, por categoria de produto.
	EN28 Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não-monetárias resultantes da não-conformidade com leis e regulamentos ambientais.
	EN29 Impactos ambientais significativos do transporte de produtos e outros bens e materiais utilizados nas operações da organização, bem como do transporte de trabalhadores.
	EN30 Total de investimentos e gastos em proteção ambiental, por tipo.

**Quadro 3- Visão Geral da estrutura do GRI- Dimensão Ambiental**

Fonte: GRI (2006).

A dimensão econômica e a ambiental são muito interligadas, e uma exerce influencia sobre a outra na definição das estratégias organizacionais. As forças sociais repercutem também no ambiente e chamam atenção como fator de relevância na tríade da sustentabilidade.

### 2.2.1.3 Dimensão Social da sustentabilidade vs. indicadores do GRI

Durante as últimas décadas, a sociedade passou por muitas transformações, fases de demandas e expectativas, que levaram a pressionar as organizações e o governo no tocante a novos paradigmas, novos comportamentos, novas legislações e oportunidades. Não se pode negligenciar que o âmbito interno organizacional

sofreu ações externas fortemente relevantes, e que ainda sofrem influências, pois um sistema social interage interna e externamente, mutuamente. Em meados do século XXI, olhares são lançados ao visionar reflexões valorativas para as experiências humanas, relações sociais, relações no trabalho, residindo em choques, entre o capital e trabalho (CASTELLS, 2002), moldando novas relações sociais no mundo.

Em âmbito social, as políticas de bem-estar foram contempladas no Brasil a partir da década de 40, com a Consolidação das Leis Trabalhistas -CLT, garantido apenas direitos sociais e trabalhistas básicos. A intervenção do Estado veio salvaguardar os direitos dos trabalhadores nas organizações como: serviços sociais básicos, educação, saúde, salários, previdências, seguros desempregos, jornadas de trabalho, que respaldou um padrão de consumo aos trabalhadores, legitimando as negociações coletivas e a proteção social. Sintetizando, uma estrutura sindical que abonou vantagens sociais trabalhistas mínimas (COSTA, 2006).

A partir da década de 80, a Constituição Brasileira legalizou algumas conquistas trabalhistas, mas não mudou a estrutura na qual se encontram as relações sociais e do trabalho (COSTA, 2006). É na década de 90 que se percebe uma ampliação do pensamento social, maiores participações de movimentos religiosos e ambientalistas, tornando o discurso das relações de trabalho mais abrangente, evidenciando mudanças na maneira de pensar e na atuação de forma mais responsável no social (ESTEVEZ, 2000).

Compreende-se que, atuar de forma responsável no social, vai além dos compromissos obrigatórios da organização, como a legislação e obrigações trabalhistas. A dimensão social nas organizações sustentáveis deve promover ações para a inclusão de valores, conduta e procedimentos, que promovam a melhoria da qualidade de vida dos funcionários, de seus familiares, assegurando condições adequadas e seguras de trabalho, promoção de acesso a oportunidades de emprego para minorias raciais, homossexuais, mulheres, portadores de deficiências ou doenças; o desenvolvimento da ética nos negócios como base do gerenciamento e tomada de decisão empresarial, no meio ambiente, com qualidade nos produtos/matéria-prima e serviços, em toda cadeia de distribuição e de suprimento (WOOD, 1991; COSTA; VISCONTI, 2000; CARROLL; BUCHHOLTZ, 2003).

A responsabilidade social nas organizações pode ser conceituada como expectativas sentidas por ela com relação à organização, em âmbito econômico, legal, ético e voluntário, em um determinado período do tempo (CARROLL, 1979, 1999). No contexto da sustentabilidade tem ganhado mais espaço na pauta de discussões da sociedade civil. Isso tem se refletido no ambiente empresarial (MACHADO FILHO p. 14, 2006). Na visão do autor, a percepção do exercício da “responsabilidade social pode trazer retornos à organização de forma crescente, embora com pouca comprovação empírica”. Além disso, muitas vezes responsabilidade social é erroneamente confundida com “ações sociais”, o que basicamente reduz seu escopo a atividades de cunho filantrópico (MACHADO FILHO, p. 24, 2006).

De acordo com Ashley, Coutinho e Tomei (2000, p.11):

a responsabilidade social requer, como premissa para sua aplicabilidade não reduzida à racionalidade instrumental, um novo conceito de empresa e, assim, um novo modelo mental das relações sociais, econômicas e políticas.

Embora não haja um consenso sobre a definição conceitual e seus limites de abrangência, a responsabilidade social envolve a temática dos direitos humanos, saúde, segurança, relacionamento com comunidades, transparência, ética, suborno e corrupção.

Segundo Jones (1996) e Machado Filho (2006), a gestão da responsabilidade social busca evitar perda de reputação e cobranças da sociedade por impactos gerados, bem como procura antecipar-se e evitar regulações restritivas, além de identificar oportunidades de negócios ligados ao tema. Estes estão entre os argumentos mais utilizados para justificar o engajamento das organizações em ações sociais. Adicionalmente, o autor aponta também os argumentos éticos, ligados a questões filosóficas e morais e com forte componente normativo.

Pasa (2004, p.53) remete que as inter-relações da responsabilidade social podem ser vistos em cunho ético, além de políticos, sociais e grupos interessados. Os conceitos de justiça, do que é certo e errado, dão subsídios para a formulação dos códigos de ética empresariais. Ainda segundo a autora, estes direcionam a “conduta dos empregados, comunidade, meio ambiente, acionistas, clientes, ciência

e tecnologia, que decorrem de programas alicerçados na prevenção, detecção e punição de violações dos padrões delimitados”.

Com a evolução conceitual e prática da atuação empresarial na dimensão social, as organizações começaram a identificar suas responsabilidades sociais por meio dos impactos de suas operações gerados nessa dimensão. O que se pretende é alinhar essa responsabilidade da organização às questões éticas, filosóficas, morais, do comportamento humano em grupos, o seu pleno desenvolvimento humano e social, através dos meios oportunizados por uma gestão de Recursos Humanos numa ótica mais sustentável e alinhados com os pressupostos de uma administração mais renovada.

Na sustentabilidade observada numa perspectiva social dos Recursos Humanos, a ênfase deve ser dada à presença de ações para o ser humano no ambiente interno. A preocupação maior é com o bem-estar humano, na condição humana e nos meios utilizados para se aumentar a qualidade de vida dessa condição. Consiste nas qualidades intrapessoais dos seres humanos: suas habilidades, dedicação e experiências (SPANGENBERG, 2002). Acesso a serviços médicos, segurança e proteção pela organização no ambiente de trabalho, propostas de educação (políticas de crescimento educacional e profissional). Rutherford (1997) argumenta utilizando um raciocínio econômico, que se deve preservar o capital social e humano e que o aumento desse montante de capital deve gerar dividendos.

Ao associar as variáveis da dimensão econômica da sustentabilidade com as Diretrizes do *Global Reporting Initiative* (GRI) (2006), a dimensão social pode ser subdividida em categorias: Práticas trabalhistas, Direitos Humanos, Sociedade, Responsabilidade sobre os produtos e serviços, que avaliam os seguintes aspectos: Emprego; Relações com funcionários; Saúde e segurança; treinamento e educação; diversidade e oportunidade. Estratégia e gestão; Não discriminação; Liberdade de associação e de negociação coletiva; Trabalho infantil; Trabalho forçado e compulsório; Procedimentos disciplinares; procedimentos de segurança; direitos indígenas. Aspectos: Comunidade; suborno e corrupção; contribuições políticas; competição e políticas de preços. : saúde e segurança dos consumidores; produtos e serviços; propaganda; respeito à privacidade, expostos no Quadro 4.

<p style="text-align: center;"><b>DIMENSÃO SOCIAL</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Categorias</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Aspectos:</b></p> <p>Emprego; Relações com funcionários; Saúde e segurança; treinamento e educação; diversidade e oportunidade. Estratégia e gestão; Não discriminação; Liberdade de associação e de negociação coletiva; Trabalho infantil; Trabalho forçado e compulsório; Procedimentos disciplinares; procedimentos de segurança; direitos indígenas. Aspectos: Comunidade; suborno e corrupção; contribuições políticas; competição e políticas de preços. : saúde e segurança dos consumidores; produtos e serviços; propaganda; respeito à privacidade</p>
	<p style="text-align: center;"><b>INDICADORES</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>Práticas trabalhistas</b></p>	<p><b>LA1</b> Total de trabalhadores, por tipo de emprego, contrato de trabalho e região.</p>
	<p><b>LA2</b> Número total e taxa de rotatividade de empregados, por faixa etária, gênero e região.</p>
	<p><b>LA3</b> Benefícios oferecidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período, discriminados pelas principais operações.</p>
	<p><b>LA4</b> Percentual de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva.</p>
	<p><b>LA5</b> Prazo mínimo para notificação com antecedência referente a mudanças operacionais, incluindo se esse procedimento está especificado em acordos de negociação coletiva</p>
	<p><b>LA6</b> Percentual dos empregados representados em comitês formais de segurança e saúde, compostos por gestores e por trabalhadores, que ajudam no monitoramento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional</p>
	<p><b>LA7</b> Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos relacionados ao trabalho, por região</p>
	<p><b>LA8</b> Programas de educação, treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de risco em andamento para dar assistência a empregados, seus familiares ou membros da comunidade com relação a doenças graves.</p>
	<p><b>LA9</b> Temas relativos a segurança e saúde cobertos por acordos formais com sindicatos.</p>
	<p><b>LA10</b> Média de horas de treinamento por ano, por funcionário, discriminadas por categoria funcional.</p>
	<p><b>LA11</b> Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua que apóiam a continuidade da empregabilidade dos funcionários e para gerenciar o fim da carreira.</p>
	<p><b>LA12</b> Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira.</p>
	<p><b>LA13</b> Composição dos grupos responsáveis pela governança corporativa e discriminação de empregados por categoria, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade.</p>
	<p><b>LA14</b> Proporção de salário base entre homens e mulheres, por categoria funcional.</p>

(continua)

DIMENSÃO SOCIAL Categorias	Aspectos: Emprego; Relações com funcionários; Saúde e segurança; treinamento e educação; diversidade e oportunidade. Estratégia e gestão; Não discriminação; Liberdade de associação e de negociação coletiva; Trabalho infantil; Trabalho forçado e compulsório; Procedimentos disciplinares; procedimentos de segurança; direitos indígenas. Aspectos: Comunidade; suborno e corrupção; contribuições políticas; competição e políticas de preços. : saúde e segurança dos consumidores; produtos e serviços; propaganda; respeito à privacidade
	INDICADORES
Direitos Humanos	<b>HR1</b> Percentual e número total de contratos de investimentos significativos que incluam cláusulas referentes a direitos humanos ou que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos.
	<b>HR2</b> Percentual de empresas contratadas e fornecedores críticos que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos e as medidas tomadas.
	<b>HR3</b> Total de horas de treinamento para empregados em políticas e procedimentos relativos a aspectos de direitos humanos relevantes para as operações, incluindo o percentual de empregados que recebeu treinamento.
	<b>HR4</b> Número total de casos de discriminação e as medidas tomadas.
	<b>HR5</b> Operações identificadas em que o direito de exercer a liberdade de associação e a negociação coletiva pode estar correndo risco significativo e as medidas tomadas para apoiar esse direito.
	<b>HR6</b> Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e as medidas tomadas para contribuir para a abolição do trabalho infantil.
	<b>HR7</b> Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo e as medidas tomadas para contribuir para a erradicação do trabalho forçado ou análogo ao escravo
	<b>HR8</b> Percentual do pessoal de segurança submetido a treinamento nas políticas ou procedimentos da organização relativos a aspectos de direitos humanos que sejam relevantes às operações.
	<b>HR9</b> Número total de casos de violação de direitos dos povos indígenas e medidas tomadas.
Sociedade	<b>SO1</b> Natureza, escopo e eficácia de quaisquer programas e práticas para avaliar e gerir os impactos das operações nas comunidades, incluindo a entrada, operação e saída.
	<b>SO2</b> Percentual e número total de unidades de negócios submetidas a avaliações de riscos relacionados a corrupção
	<b>SO3</b> Percentual de empregados treinados nas políticas e procedimentos anticorrupção da organização.
	<b>SO4</b> Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção.
	<b>SO5</b> Posições quanto a políticas públicas e participação na elaboração de políticas públicas e <i>lobbies</i> .

(continuação)

(conclusão)

DIMENSÃO SOCIAL Categorias	Aspectos:
	Emprego; Relações com funcionários; Saúde e segurança; treinamento e educação; diversidade e oportunidade. Estratégia e gestão; Não discriminação; Liberdade de associação e de negociação coletiva; Trabalho infantil; Trabalho forçado e compulsório; Procedimentos disciplinares; procedimentos de segurança; direitos indígenas. Aspectos: Comunidade; suborno e corrupção; contribuições políticas; competição e políticas de preços. : saúde e segurança dos consumidores; produtos e serviços; propaganda; respeito à privacidade
	INDICADORES
Sociedade	<b>SO6</b> Valor total de contribuições financeiras e em espécie para partidos políticos, políticos ou instituições relacionadas, discriminadas por país.
	<b>SO7</b> Número total de ações judiciais por concorrência desleal, práticas de truste e monopólio e seus resultados.
	<b>SO8</b> Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não-monetárias resultantes da não-conformidade com leis e regulamentos.
Responsabilidade sobre os produtos e serviços	<b>PR1</b> Fases do ciclo de vida de produtos e serviços em que os impactos na saúde e segurança são avaliados visando melhoria, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a esses procedimentos.
	<b>PR2</b> Número total de casos de não-conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados aos impactos causados por produtos e serviços na saúde e segurança durante o ciclo de vida, discriminados por tipo de resultado.
	<b>PR3</b> Tipo de informação sobre produtos e serviços exigida por procedimentos de rotulagem, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a tais exigências.
	<b>PR4</b> Número total de casos de não-conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados a informações e rotulagem de produtos e serviços, discriminados por tipo de resultado.
	<b>PR5</b> Práticas relacionadas à satisfação do cliente, incluindo resultados de pesquisas que medem essa satisfação
	<b>PR6</b> Programas de adesão às leis, normas e códigos voluntários relacionados a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio.
	<b>PR7</b> Número total de casos de não-conformidade com regulamentos e códigos voluntários relativos a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio, discriminados por tipo de resultado.
	<b>PR8</b> Número total de reclamações comprovadas relativas a violação de privacidade e perda de dados de clientes.
	<b>PR9</b> Valor monetário de multas (significativas) por não-conformidade com leis e regulamentos relativos ao fornecimento e uso de produtos e serviços.

Quadro 4- Visão Geral da estrutura do GRI- Dimensão Social

Fonte: GRI (2006).

Diante de todo o exposto, verifica-se que o GRI representa um modelo de auxílio na mensuração da sustentabilidade, mas, demais sistemas de indicadores também podem auxiliar nesta identificação. Não se pretende esgotar com a literatura sobre esta temática, mas de trazer algumas contribuições relevantes de outras ferramentas igualmente trabalhadas e utilizadas por pesquisadores e profissionais no mundo. Estas informações auxiliam na projeção das estratégias organizacionais, articulando à preservação do meio ambiente, do social, dando suporte e estrutura a promoção da sustentabilidade.

### 2.3 DEMAIS SISTEMAS DE INDICADORES OU FERRAMENTAS RELEVANTES PARA MENSURAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE

Diversos sistemas de indicadores de sustentabilidade foram desenvolvidos e são utilizados no mundo inteiro, como uma ferramenta importante de avaliação, entre eles o *Ecological Footprint Method*, *Dashboard of Sustainability* e *Barometer of Sustainability* propostos por Van Bellen (2006), além do GRI (2006).

Compreende-se os indicadores como parâmetros através dos quais se pode ser notadas tendências de um fenômeno detectável (sustentabilidade), e a ferramenta para definição de modelo de uma sociedade sustentável em longo prazo (VAN BELLEN, 2006). Tem como principais funções: avaliação de condições e tendências e também em relação a metas e aos objetivos; comparação entre lugares e situações; prover informações de advertência e antecipar futuras condições e tendências (TUNSTALL, 1994).

O modelo *Ecological Footprint Method* (EFM) não é apenas um instrumento para organização, mas também possui um cunho educacional que propicia a conscientização da empresa e da sociedade acerca da sustentabilidade. O EFM registra todas as movimentações de energia do sistema econômico e apresenta a partir deste registro, como uma área deve ser para que sustente a atividade do retro citado sistema, alimentando-o e sustentando-o. Apesar de ser bem sucedido no que compete a passar a idéia de que o mundo precisa de organizações sustentáveis, os próprios autores reconhecem o caráter limitado do método, pois apresenta poucas características de fato científicas e presume mais do que seus estudos efetivamente podem relatar.

Para Bossel (1999 apud VAN BELLEN, 2006), o EFM aborda bem a dimensão ambiental, porém não avalia aspectos e características relacionadas da dimensão social. Considerou-se assim, o *Ecological Footprint Method* como respeitavelmente limitado, de forma que não seria possível uma relação da sustentabilidade com a gestão de Recursos Humanos, e suas ações à luz de uma administração renovada, com adoção de pressupostos mais humanitários e subjetivos do ser humano, como proposto pelo estudo, auxiliando a tomada de decisão e a gestão.

O *Dashboard of Sustainability* supera a desvantagem do método anterior de se trabalhar com apenas uma dimensão (ambiental), foi criado com o intuito de alcançar o mundo. Ele é composto de indicadores em quatro dimensões-econômica, social, ambiental e institucional- que estão representados com o formato de um painel de um carro, e tem como finalidade ter seus dados utilizados para a tomada de decisão da organização e seus *stakeholders* (VAN BELLEN, 2006).

O *Dashboard of Sustainability* tem cumprido sua finalidade do alcance mundial, pois seus dados servem para que os países comparem seus desempenhos entre si. Porém, ainda está em construção, como afirmam seus próprios autores. Os mesmos sugerem que o DS apresente indicadores reconhecidos internacionalmente, com uma base científica mais consistente (CHAMBERS et al., 2000; VAN BELLEN, 2006). Possui um potencial educativo fraco, o que já está sendo estudado pelo *UM-Commission for Sustainable Development*, segundo o *site* do *International Institute for Sustainable Development*.

O *Barometer of Sustainability* é útil como uma ferramenta de comunicação. Por ser simples, pode ser usado em quase todos os níveis - local, nacional, regional, continental e global. Avalia as dimensões sociais e ambientais, sendo representadas em uma configuração bidimensional. Ele progride com relação à interação de fatores biofísicos e de saúde social, bem-estar do ecossistema com bem-estar do homem, permitindo que a avaliação seja ajustada às condições locais. A dimensão humana e ecológica tem pesos iguais no sistema. Mostra seus resultados por meio de índices, representados graficamente. É mais uma ferramenta de comunicação para observar as diferenças e as similaridades entre percepções das pessoas e dados que procura retratar de forma objetiva o bem estar humano e ecológico. Porém, este modelo é pouco conhecido no Brasil, e sua aplicação desconhecida como ferramenta de

mensuração da sustentabilidade de uma localidade brasileira, com potencial educativo fraco (VAN BELLEN, 2006; CAMPOS; SILVA; GÓMEZ, 2007).

Como foi visto, as três ferramentas, *Ecological Footprint Method*, *Dashboard of Sustainability* e *Barometer of Sustainability* podem ser utilizadas para mensurar a sustentabilidade de um determinado sistema, mas apresentam vantagens e desvantagens. Campos, Silva e Gómez (2007) baseando-se nos estudos de Van Bellen (2006) trazem de forma mais específica e sintetizados os modelos avaliados por critérios, expostos no Quadro 5.

<b>Modelos / Critérios</b>	<b><i>Barometer of Sustainability</i></b>	<b><i>Dashboard of Sustainability</i></b>	<b><i>Ecological Footprint Method</i></b>
<b>Escopo</b>	Social Ecológico	Social Ecológico Econômico Institucional	Ecológico
<b>Esfera</b>	Local Regional Nacional Continental Global	Organizacional Local Regional Nacional Continental	Individual Organizacional Local Regional Nacional Continental Global
<b>Participação</b>	Mista	Mista	<i>Top-down</i>
<b>Apresentação</b>	Utiliza recursos visuais	Utiliza recursos visuais	Utiliza recursos visuais
<b>Alternativas</b>	Não	Não	Não
<b>Estimativa</b>	Sim	Sim	Não
<b>Potencial Educativo</b>	Fraco	Fraco	Forte

**Quadro 5- Características gerais dos modelos segundo critérios de avaliação**

Fonte: Campos; Silva e Gómez (2007).

O critério escopo está baseado na finalidade da pesquisa através da utilização de dados. A esfera fundamenta-se nas fronteiras geográficas às quais os modelos podem ser aplicados; a participação distribui valores para os especialistas e para os atores envolvidos; a apresentação refere-se à forma como os dados são tabulados para posterior visualização; as alternativas avaliam se os modelos proporcionam opções para correções de pontos negativos; o critério estimativa informa se têm a possibilidade de fornecer uma perspectiva futura na mensuração da sustentabilidade e o potencial educativo informa se os modelos apresentados possuem uma abordagem que busque conscientização dos tomadores de decisão e do público-alvo para os problemas socioambientais (VAN BELLEN, 2006; CAMPOS; SILVA; GÓMEZ; 2007).

Ao comparar as três ferramentas anteriores com o GRI (2006), constata-se que o GRI contempla as três dimensões da sustentabilidade, de forma clara e objetiva, auxiliando o pesquisador na identificação das variáveis que ele deseje utilizar para atender ao seu objetivo de estudo. Vale salientar, a relevância dos indicadores do GRI que permeiam o âmbito nacional e internacional no que concerne a sustentabilidade. Os princípios adotados nos conteúdos do GRI consistem em garantias da qualidade das informações (GRI, 2006).

A compreensão da sustentabilidade, das suas dimensões e formas de mensuração facilita a gestão organizacional no tocante ao desenvolvimento de ações gerenciais que contemplem o atendimento das demandas sociais, econômicas e ambientais. Neste contexto há necessidade de se vislumbrar sobre a temática da gestão organizacional e sua abordagem tradicional e renovada.

## 2.4 GESTÃO ORGANIZACIONAL

As organizações possuem características próprias e peculiares, resultantes de sua expressão nas atividades econômicas, ambientais e sociais. Podem ser vistas como segmentadas, setorializada, ou atomística; ou como uma visão mais holística, sistêmica, global ou abrangente (TACHIZAWA; FERREIRA, FORTUNA, 2006).

A organização como enfoque sistêmico permite possibilidades de visualizações das relações causa efeito, meio e fim, analisar o meio ambiente, definir cenários prováveis, estabelecer objetivos globais e estratégias para atingí-los, suportados por processos sistêmicos (estrutura, habilidades, recursos, pessoas, gestão) (TACHIZAWA; FERREIRA, FORTUNA, 2006). É compreendido como sistemas únicos (AXELROD; COHEN, 2000) naturais e complexos, sendo constituído por um conjunto de partes que interagem para formar o todo (THOMPSON, 1976). As peculiaridades e individualidades das organizações podem ser compreendidas pela sua forma de gestão. E esta, deve responder às novas realidades internas e externas que influenciam o viver das organizações, como questões que referem-se à sustentabilidade e aos pressupostos de uma administração mais renovada, humana e ética.

Entende-se por gestão o ato de gerir, administrar, gerenciar todo o ambiente organizacional. É um meio do qual as organizações podem desenvolver ações que venham a contribuir para o desenvolvimento e satisfação dos interesses de todos os inseridos. Pode ser entendido como um ambiente constituído por pessoas, recursos e grupos de pessoas, com finalidade de atingir objetivos comuns, integradas por processos de informação e decisão, continuamente através do tempo. E como um local onde diferentes agentes contribuem com seus recursos para produzir objetos e serviços (FISCHER, 1996).

Embora existindo um manancial teórico que busca explicar os diversos pensamentos propiciando a compreensão da prática da gestão, este estudo utiliza-se de duas abordagens que caracterizam de forma bem delimitada as distintas concepções da gestão organizacional - a Administração Tradicional e a Administração Renovada.

#### **2.4.1 Administração Tradicional**

Uma Administração Tradicional da organização é caracterizada pelas ideias, convicções e práticas das organizações até o início do século XX, anteriores às correntes e teorias da cultura e qualidade total. Preconiza a racionalização, a especialização, a divisão do trabalho e o cálculo científico. É influenciada pela ciência positivista e racional e sustentada pelos pilares da visão gerencial clássica e dominante. Embora seja adotado um discurso de convergência de objetivos entre organização e pessoas, destacam-se aspectos como disciplina, ordem, obediência, hierarquia, diferenças de *status*, individualismo, indivíduo como fator de produção, crença em uma administração científica baseada em ferramentas sofisticadas e na possibilidade de um crescimento indefinido da organização (AKTOUF, 1996).

O homem certo, no lugar certo, militariza as relações de trabalho, que possibilitam manipular e modificar as percepções, convicções e atitudes dos indivíduos, no sentido desejado dos dirigentes ou gestores. A visão de homem é concebida como instrumento passivo, e a mensuração da sua eficácia é relacionada à capacidade de comando, disciplina e obediência (AKTOUF, 1996).

Uma nova concepção de sucesso, e o pensamento de “produzir cada vez mais rápido e com menor custo” passa a ser “produzir melhor, de forma mais criativa

e confiável”; a era da qualidade e da criatividade exige que todos os empregados sejam protagonistas e é com esse pensamento que Aktouf (2001, p.16) expressa sobre o arcabouço teórico da Administração Tradicional, diante dessa realidade que se apresenta” [...] a administração tradicional não está preparada para isso. E pior, não está armada em termos conceituais e teóricos para compreender em suas devidas medidas, a amplitude da mudança que se desencadeia”.

Para Hurst (1996), falta uma racionalidade valorativa nas ações organizacionais, ou seja, uma ação feita não só com sentido instrumental, mas de cunho comportamental e intrinsecamente valioso. O que pode ser visto nas características que remetem a uma Administração Renovada.

#### **2.4.2 Administração Renovada**

A prática real de uma gestão renovada implica em questionamentos de princípios, ideias, pressupostos e atitudes da gestão tradicional. Para Aktouf (1996) há condições de criar na empresa uma mão de obra cúmplice e engajada, porém essa criação exige uma transformação no dirigente e no empregado. O autor propõe mudar a manutenção do *status quo*, modificando as maneiras tradicionais de se administrar, reajustando as relações dos acionistas com empregados, e clientes, contemplando a satisfação recíproca que se tira delas, e da relação entre as ferramentas de gestão e solução dos problemas que devem ser tratados.

A Renovação tanto em âmbito pessoal como organizacional diz respeito “à revitalização dos valores, opiniões, entusiasmo e envolvimento emocional nas empresas maduras” e “como damos sentido a nossa vida e a vida de nossas empresas (...) restabelecendo o significado de trabalho” A renovação implica em voltar aos valores fundamentais para utilizar as ações no momento presente e futuro (HURST,1996 , p. 15).

As organizações são agentes centrais de relacionamentos humanos e deve-se proclamar a revalorização do homem. O respeito à dignidade humana deve ser uma condição básica para o alcance de um desempenho positivo na organização, consistindo no direito ao atendimento das necessidades básicas do indivíduo. Essa visão orientará na promoção dos valores comuns como espírito de equipe, a colaboração a equidade, a moralidade, a honestidade, com a adoção de pessoas

criativas, com iniciativas, comprometidas e bem remuneradas para pensar e criar de forma crítica e inteligente, preservando a autonomia e a autodeterminação (AKTOUF, 1996).

As organizações devem investir no indivíduo como cidadão e como empregado, garantido-lhes confiança, dignidade, decência e segurança nas seguintes ações: manter-se distante de ordem lucrativa em tudo que se referir as necessidades básicas do indivíduo, como educação, saúde, habitação comunicação; e tudo que não for necessidades básicas possa ser fazer dinheiro quanto puder, mediante condições de não poluição, não indução ao desemprego e não evadir-se à tributação, ou seja, pagar impostos sobre os lucros (AKTOUF, 1996).

Compreende-se no discurso do autor, que desempenho (ou *performance*) é o reconhecimento de que, as ações econômicas da organização devem ser rentáveis, mas não buscadas a qualquer preço, ou maximalista. O Quadro 6 a seguir, apresenta uma síntese comparativa entre as visões da Administração Tradicional e renovada.

<b>Características</b>	<b>Visão da Administração Tradicional</b>	<b>Visão da Administração Renovada</b>
<b>Racionalidade</b>	Instrumental-Econômico	Valorativa do ser e das ações
<b>Visão do homem</b>	Abordagem unidimensional Homo Econômico, mecanicista como instrumento passivo na organização, Utilitarista, Dominador, Racional	Abordagem multidimensional do homem Visão do homo social, cidadão, humanista, subjetivo, um ser ativo, protagonista na organização.
<b>Mão de obra</b>	Valorização do Individualismo nas relações.	Valorização do ser coletivo, do ser cúmplice e engajado com as ações organizacionais.
<b>Relações com os <i>stakeholders</i></b>	Priorização dos anseios econômicos (acionistas, governo)	Os anseios devem ser considerados de forma igualitária, para satisfação de todos, principalmente dos funcionários.

(continua)

(conclusão)

<b>Características</b>	<b>Visão da Administração Tradicional</b>	<b>Visão da Administração Renovada</b>
<b>Conceito de trabalho e ambiente organizacional</b>	Racionalização, especialização, divisão do trabalho.	Construção de valores, opiniões, entusiasmo e envolvimento emocional nas organizações. Deve-se buscar o bem estar de todos, na promoção de valores e garantia das necessidades básicas.
<b>Tomada de decisão</b>	Valorização dos interesses individuais, decisões tomadas pela cúpula organizacional, sem participação do coletivo	Valorização do diálogo, negociação coletiva, divergências de pensamentos
<b>Poder e controle</b>	Autocrático, baseados em instâncias econômicas; uma organização controlada por um líder, através de padrões de desempenho e mecanismos formais de controle.	Democrático
<b>Emprego</b>	O desemprego é visto como uma consequência do sistema capitalista; As ações que versam capacitação pessoal e profissional para manutenção da empregabilidade não são tão relevantes.	Ações de manutenção e valorização da empregabilidade do funcionário, ênfase por trabalhadores da localidade no qual a organização está inserida, promoção de oportunidades para capacitação, educação.

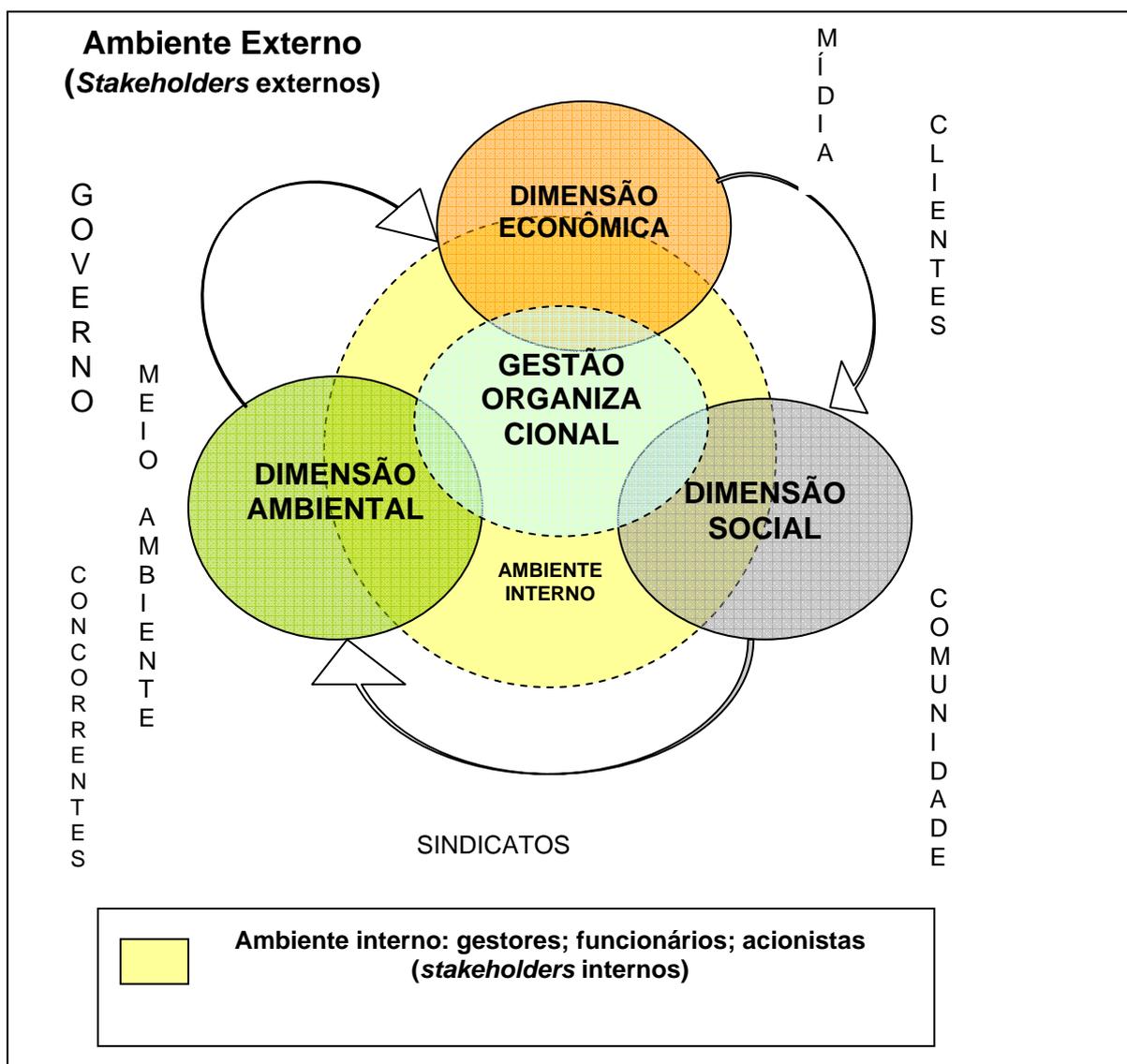
**Quadro 6- Comparativo das características da Administração Tradicional e Administração Renovada.**

Fonte: Aktouf (1996, 2001); Vasconcelos e Vasconcelos (2002).

A realidade organizacional não deve ser vista com uma visão racionalizada. A expressão “não deve ser vista” parte do princípio que ainda podem existir pessoas, gestores, funcionários com uma ótica organizacional permeada por características de uma administração tradicional. As organizações, por serem sistemas abertos (ANDERSON, 1999) exigem um repensar não mais instrumental, mas adoção de “visões alternativas para compreender a realidade” (SILVA, 2009, p. 62).

A organização deve ser considerada como sistema complexo e amplo para sua forma de gestão, visto que, seus problemas são a cada dia mais globais e interdependentes (MORIN; LE MOIGNE, 2000), ultrapassando as dimensões estruturais, dos recursos físicos, financeiros e materiais (SILVA, 2009).

A gestão organizacional na perspectiva da sustentabilidade necessita da compreensão pelo gestor de que, os fatores ambientais, econômicos e sociais estão interligados, e influenciam nas ações do ambiente interno e externo organizacional, conforme a Figura 1:



**Figura 1- A Gestão organizacional frente à Sustentabilidade**

Fonte: Elaboração Própria.

As dimensões da sustentabilidade são vistas pela gestão sobre a perspectiva de atender as necessidades emergidas pelo ambiente interno e externo. Nesta visão, acredita-se que a gestão tradicional, mesmo diante seus discursos de ações sustentáveis, e relatórios que mensuram suas ações, ainda prioriza os anseios econômicos (acionistas, governo, concorrentes, clientes) em detrimento dos anseios

dos funcionários e de valorização humana, nas tomadas de decisões e elaboração de estratégias organizacionais.

Uma gestão organizacional baseada nos pressupostos da Administração Renovada e da sustentabilidade, busca lançar olhares para as dimensões econômicas, sociais e ambientais, só que o foco deve ser o ambiente interno e os anseios dos funcionários, são tão quão relevantes para a organização como os anseios econômicos (acionistas, governo, concorrentes, clientes). Deve-se atender às necessidades do corpo funcional (inserido no ambiente interno organizacional), com relação a políticas de investimento e valorização das características humanas e subjetivas dos funcionários.

A teoria dos *stakeholders* (FREEMAN, 1984) contempla os funcionários como grupo primário na organização, e para a promoção de ações de gestão mais renovadas e sustentáveis, deve-se lançar olhares para eles, como membros, coletivos, humanos, com suas características subjetivas, atuantes e participantes da elaboração dos objetivos organizacionais e das estratégias.

Diante dessas reflexões, a gestão de Recursos Humanos deve adotar características peculiares. Ao falar de pessoas como foco e meio participante, é necessário compreender quais são as abordagens da gestão de Recursos Humanos na gestão organizacional e qual seria a melhor abordagem a ser adotada para a sustentabilidade e a Administração Renovada.

## 2.5 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E SEUS SUBSISTEMAS

Gestão de Recursos Humanos pode ser compreendida por um conjunto de “políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativa entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” (DUTRA, 2002a, p.17). Por políticas, o referido autor evidencia que são princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamentos das pessoas e da organização. E por práticas, enfoca como diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para implementação de ações e decisões no âmbito da organização.

As práticas em uma GRH estão inseridas em um sistema maior, permitindo compreender que essa gestão baseia-se na interação de seus subsistemas, e destes, com a organização (DUTRA, 2002a). São nestes subsistemas que as ações

de RH são desenvolvidas de forma dinâmica e inter-relacionada, apresentadas por Tachizawa, Ferreira; Fortuna (2006) como: Planejamento de pessoal, Recrutamento e Seleção de Pessoal, Administração de Cargos e Salários, Planejamento de Carreira, Avaliação de Desempenho, Treinamento e Desenvolvimento, Higiene e segurança no trabalho, Clima Organizacional e Motivação, descritos a seguir, segundo os referidos autores:

O Planejamento de Pessoal consiste na compreensão do gestor de RH acerca dos objetivos estratégicos da organização para que, a partir dela, defina o quadro de funcionários necessário e como impulsioná-lo para a concretização dos objetivos da organização. Deve ser elaborado levando-se em consideração o ambiente interno e externo da organização, bem como as transformações que poderão ocorrer futuramente; o caminho para conscientizar o quadro de funcionários das atividades a serem realizadas, a fim de atingir os objetivos.

O Recrutamento e Seleção de Pessoal devem ser interessantes ao atendimento das necessidades de pessoal da organização. Isso se dá quando essa conclusão sobre o perfil das pessoas interessantes à organização é passada ao Gestor de Recursos Humanos (ou construído com a contribuição dele) levando em conta o mercado de trabalho, os objetivos estratégicos da empresa, as leis e o meio em que vive. Pode ser operacionalizada por meio de Recrutamento Interno, Externo, ou Misto, valendo-se de técnicas para avaliar o candidato (entrevistas, testes de simulação, personalidade, provas de conhecimento).

A Administração de Cargos e Salários parte da Análise e Descrição de cargos, pela qual o funcionário sabe claramente que funções deve desempenhar a quem se reportar e até onde vão as suas responsabilidades. Com a Estrutura de Remuneração, o funcionário compreende que tipo de orientação sobre remuneração sua empresa adota, e também, em alguns casos, tipo de remuneração variável, qual contribuição ele deverá prestar a sua organização para receber a remuneração desejada. A remuneração é vista como vantagens que uma pessoa recebe pelo serviço realizado através de: salário-base, adicionais legais, horas extras, benefícios.

O Planejamento de Carreira é uma atividade que visa atender os objetivos de ambas as partes, organização e funcionário, uma vez que busca o desenvolvimento de ambas. Quanto mais as pessoas tiverem sua capacitação

desenvolvida, mais serão capazes de enfrentar os desafios e encontrar as melhores soluções para a organização, sentindo-se, em contrapartida, mais realizadas. É base para diversas atividades, como programas de Desenvolvimento Organizacional, Motivação e Compensação. Deve ser uma ação participativa, advinda do ponto em que os interesses da organização e do funcionário convirjam.

A Avaliação de Desempenho busca medir a qualidade da contribuição do funcionário na organização, adequando assim seus salários, suas funções, incentivos e treinamentos necessários, erros a serem corrigidos, decidir realocação de funcionários por setor e outros. Ela versa sobre a disponibilidade potencial do corpo funcional na organização, auxiliando o posicionamento nas ações futuras. Essa avaliação consiste em um conjunto de técnicas que objetivam analisar as informações que se tem e estimar a qualidade dos funcionários, incentivando a sua qualificação e crescimento na organização; avalia o desempenho do empregado, do supervisor, dos vários grupos, dos setores, departamentos e organização. Bem como, objetiva adequar o indivíduo ao cargo, identificar necessidades de treinamento, promoções, incentivos salariais, melhoria do relacionamento entre supervisores e liderados, promoção de *feedback* para o avaliado, estímulos para produtividade, divulgação dos padrões de desempenho da organização, dispensas e progressão funcional.

O Treinamento visa o aperfeiçoamento do desempenho funcional, já o desenvolvimento, contempla a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e a modificação de comportamentos e atitudes, explorando o potencial de aprendizagem e capacidade produtiva dos funcionários, para a melhoria dos resultados.

A Higiene e Segurança no trabalho versam garantir condições adequadas à saúde do trabalhador e bem estar, tanto em preceitos legais, quanto à aplicação de gerenciamento ecológico e ambiental. Está voltada como um conjunto de normas, procedimentos para proteger a integridade física e mental; os resguardam de riscos de saúde oriundos de seu exercício no trabalho e ambiente físico. Este último deve receber investimentos para zelar a imagem e qualidade de vida do trabalhador.

Quanto ao Clima Organizacional, consiste na percepção estimulada dentro da organização através da difusão de sua cultura. É percebido ou experimentado pelos membros e influencia o comportamento dos mesmos, ou seja, o ambiente interno, é influenciado também pelos valores, crenças que regem as relações de

peçoas, sendo favorável/positivo quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais e desfavorável/negativo quando frustra estas necessidades.

Por fim, a motivação é um processo complexo sendo influenciável pelo clima. Os gestores de RH podem estimular os funcionários compreendendo suas aspirações pessoais e profissionais, incentivando e proporcionando condições de realizar seus objetivos pessoais.

A escolha dos subsistemas como norteadoras do estudo, apresentadas por Tachizawa, Ferreira; Fortuna (2006) deu-se por compreender que são operacionalizáveis para atender aos objetivos a que se propõe o estudo e aos desafios propostos pela sustentabilidade. Os referidos autores consideram o homem não como recurso, mas indivíduos com capacidades de aprendizagem, aprimoramento, flexibilidade, atuantes em diversos níveis do processo decisório. Lançam olhares nas pessoas, mais do que nos postos de trabalho, possibilitando cooperação em equipe e qualidades requeridas. A ênfase dada para o clima organizacional propõe a participação na gestão de pessoas nos princípios relacionados ao social e ambiental. Propõem sua aplicabilidade e seus estudos em organizações mais burocráticas, como no nosso caso, as instituições financeiras, que prestam serviços à sociedade. O destaque maior é dado na ambiência interna (ações de clima organizacional positivas, promoção da qualidade de vida e imagem institucional) não menos importante do que no ambiente externo.

As abordagens de uma gestão de RH interferem no ambiente interno e externo. Davel e Vergara (2001) identificam três abordagens dominantes na Gestão de Recursos Humanos: a funcionalista ou instrumental, a estratégica e a política, o que auxilia a compreensão de qual abordagem poder ser adotada de forma mais eficiente, eficaz e efetiva numa visão sustentável e renovada da organização.

### **2.5.1 Abordagens na Gestão de Recursos Humanos**

Diante a vasta literatura sobre Recursos Humanos, a consciência da importância das pessoas é refletida quando se observa a transição das terminologias “dos recursos às pessoas” vistos na Administração de Recursos Humanos (ARH) para Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas e Gestão com Pessoas, com sutis diferenças de nomenclaturas. Mas é relevante destacar a

grande amplitude e dimensões que esta área passa a ter, bem como suas complexidades. Quando se evolui em nomenclaturas, também se evolui em consistência de conteúdos e visões sobre o trabalho, sobre empresa e sobre as pessoas.

Compreende-se que a visão mecanicista da Administração de RH, oriunda da Administração Tradicional, como parte de um sistema de previsibilidade e controle, como recurso instrumental e previsível para a organização, fora substituído ao longo das décadas através de um resgate terminológico e bem fundamentada pela literatura e até então conhecida pela nomenclatura “gestão”, trazendo a ideia do resgate do ser humano, do seu caráter, sobrepondo aos aspectos técnicos oriundos das pessoas e empresas (FISCHER, 2001).

Cada abordagem dada aos RH corresponde aos padrões da época, transformações de mentalidades, necessidades das organizações, evoluções dos conhecimentos. Considerando os estudos com os autores da área de RH como Besseyre des Horts (1988), Ulrich (1997, 1998, 2000), Orlickas (1999), Wood Junior (1999), Vergara (1999), Marras (2000, 2005), Milkovich (2000), Davel e Vergara (2001), Gil (2001), Dutra (2001, 2002b, 2004), Limongi-França (2002), Gramigna (2002), Bohlander, Snell e Sherman (2003), Le Boterf (2003), Demo (2005), Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), verificam-se vários modelos, fases, mas dentre eles, características comuns, semelhantes e complementares que evoluem nas suas contribuições.

O presente estudo não tem o objetivo de explorar as novas dimensões que abordam a gestão de pessoas, suas complexidades, suas variâncias. Entende-se que se pode passar em aberto outras questões tão relevantes, mas que fogem do foco deste trabalho. Portanto mesmo reconhecendo suas evoluções no construto da gestão de pessoas, não foram feitas distinções conceituais no referido trabalho sobre Administração de Recursos Humanos (ARH) para Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas e Gestão com Pessoas.

#### 2.5.1.1 A Abordagem Funcionalista ou Instrumental

Esta abordagem é representada por todas as técnicas, procedimentos e ferramentas para a execução das tarefas funcionais dos Recursos Humanos,

buscando o fornecimento à organização de pessoas estáveis, motivadas, satisfeitas e produtivas. A busca da convergência de interesses e das finalidades das pessoas, organizações e da sociedade, fundamentam essa abordagem. Nesta realidade, implicitamente as questões individuais e sociais são submetidas à questão econômica. O elemento central das ações de Recursos Humanos é vinculado ao serviço da direção da empresa, ou seja, as mudanças são vistas como fruto das decisões estruturadas do departamento (BRABET, 1993; DAVEL; VERGARA, 2001).

Nesta abordagem, o papel do gestor de RH versa em atividades operacionais da organização, sem participação coletiva na construção e direcionamentos das decisões, ações. O atendimento do objetivo empresarial não é permeado por uma priorização na preocupação dos anseios e necessidades do corpo de trabalhadores.

#### 2.5.1.2 A Abordagem Estratégica

A gestão de Recursos Humanos nesta abordagem é influenciada pela estratégica e pelas forças ambientais. As funções tradicionais de suas ações são alinhadas aos objetivos estratégicos da organização, diante do mercado, buscando favorecer a flexibilidade e adaptabilidade das pessoas às mudanças organizacionais e ambientais (BUTLER; FERRIS; NAPIER, 1991; SCHULER, 1996; BOXALL, 1993; MABEY; SALAMAN; STOREY, 1998; DAVEL; VERGARA, 2001).

A importância e a necessidade de envolver os Recursos Humanos também no processo e implementação da estratégia organizacional são trazidos pelos estudos de Besseyre des Horts (1988), Ulrich (1977, 1998, 2000), Batitucci (2000) e Friedman et al. (2000), como forma de alcance dos objetivos globais da organização.

As práticas da gestão nesta abordagem reforçam uma visão contingencialista, buscam a interligação com a estratégia da empresa, com as forças ambientais, institucionais e políticas, requerem um conjunto de habilidades e competências dos Recursos Humanos e repercutem em resultados organizacionais no tocante à *performance* e na satisfação das pessoas. Refletem um instrumentalismo utilitário, voltados aos aspectos quantitativos, calculáveis e estratégicos da gestão de Recursos Humanos de forma racional como qualquer outro fator econômico. Mudanças no mercado de trabalho, forças de competitividade mundial, mudanças ambientais, ética empresarial, são os que mais chamam a atenção nesta abordagem

(STOREY, 1992; McMAHAN; VIRICK; WRIGHT, 1999; FERRIS, 1999; DAVEL; VERGARA, 2001).

As abordagens funcionalista ou instrumental e estratégica são contempladas no Modelo Instrumental de Gestão de Recursos Humanos evidenciado nos estudos de Julienne Brabet, da Université de Montpellier, citados por Vasconcelos e Vasconcelos (2002). Os conceitos básicos deste modelo envolvem a empresa, gestão de Recursos Humanos, pagamento, autonomia, indivíduo e ambiente.

A organização é considerada um instrumento racional de produção, cuja estratégia é definida pelos diretores, em função do mercado que lhe é imposto, do setor e dos valores organizacionais. A Gestão de Recursos Humanos tem a função de implantar a estratégia definida pelos diretores, buscando a maximização dos resultados econômicos, *performance* dos empregados e aumento da produtividade. O pagamento é por produtividade considerando a “igualdade de oportunidades”. A autonomia dos indivíduos deve ser desenvolvida à medida que essa autonomia seja útil para a empresa. O indivíduo é considerado um ser utilitarista e condicionável; é visto numa compreensão simplificada behaviorista, na qual o indivíduo adota comportamentos esperados a partir do estímulo realizado. Fala-se em agentes e não em atores sociais. Sua participação é importante com a finalidade de adesão às estratégias da empresa (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2002).

No Modelo Instrumental de Gestão de pessoas, o conflito é prejudicial e disfuncional ao sistema social; procura-se resolver rapidamente para a obtenção de um ambiente homogêneo, com elevado grau de conformismo dos atores sociais. Evitam-se debates e diálogos desnecessários, tendo a diversidade cultural e opiniões como problemas para serem reprimidos. E a tomada de decisões é de forma unilateral, pelos dirigentes (MASCARENHAS; VASCONCELOS, VASCONCELOS, 2005).

Esta posição estratégica leva o RH a ser o responsável pela abertura de caminhos que levam todos os seus colaboradores a entender quais são as estratégias da organização e que ações, de fato, devem executar para que essas sejam alcançadas, estando bem conscientes também do porquê de executar estas ações (GARRET; DIAS, 2003). Os Recursos Humanos vistos como estratégicos são relativamente recentes (LIMONGI-FRANÇA et al., 2002) A construção desta posição

estratégica é feita através de muitas ferramentas que colocam a gestão de Recursos Humanos em uma posição de influência elevada.

O papel do gestor e da gestão de Recursos Humanos nessa abordagem é de avaliar as necessidades e os recursos dos grupos organizacionais; descrever os cargos e provê-los por meios objetivos de seleção (sendo que o planejamento estratégico, seleção e gestão são coordenadas pelos profissionais da área); avaliar os cargos e as *performances* dos empregados, motivando-os com remuneração; treinar indivíduos; melhorar as condições de trabalho; informar e assegurar relações sociais satisfatórias (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2002).

Como características, a mudança organizacional é definida por decisões de uma diretoria central, que possui as informações necessárias sobre mercado, pressões setoriais e concorrência e tem o poder de definir a política a ser seguida e os meios de solucionar os problemas da organização. A mudança é imposta e conhecida pela terminologia *top-down* (BRABET, 1993).

Considera-se que as políticas de Recursos Humanos e as técnicas utilizadas ainda são extremamente centralizadas, resultando em comportamentos de obediência, conformidade, dissimulação, sem mudanças de valores efetivos. Pode a gestão de pessoas, estar vinculada a um discurso de democratização, de humanização, de acompanhamento, integração e facilitação do indivíduo, mas na prática operacionaliza processos de exclusão e auto exclusão (OGBONA, 1992; LIMA, 1994).

Em organizações orgânicas, sustentáveis, marcadas pelo constante questionamento das próprias formas de comportamento e pela mudança, faz-se necessário um perfil de indivíduo mais autônomo e questionador, próprio de um modelo de gestão de pessoas mais político (BRABET, 1993).

#### 2.5.1.3 A Abordagem Política

Esta abordagem é contemplada no Modelo Político de gestão de Recursos Humanos, criado a partir dos estudos de Frederick Herzberg sobre motivação e do Tavistock Institute de Londrest, que embasaram o movimento da Democracia industrial. Este movimento surgiu nos anos 60, nos países escandinavos, defendendo valores como o debate político e a auto-organização. Programas como

o de melhoria das condições de trabalho, humanização do trabalho, reestruturação das tarefas (enriquecimento e ampliação) e a criação dos grupos semi- autônomos de produção, foram inspirados nesses estudos. Baseia-se no argumento de que a eficiência social gera a eficiência econômica e *vice-versa* (AKTOUF, 1996; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2002).

A diferença básica desse modelo político para o instrumental é sobretudo pela “incorporação da idéia do conflito e divergência tendo em vista os diferentes interesses dos atores organizacionais”. Um bom gerente visa obter a coesão dos conflitos, como árbitro, integrando os interesses particulares do grupo social para que as soluções sejam negociadas coletivamente. Embora existindo conflitos na organização, os dirigentes buscam solucioná-los através do diálogo e negociação, obtendo adesão das partes envolvidas no processo de decisão, uma espécie de “pacto político”. O modelo ideal que os profissionais da área pretendem organizar para a gestão de Recursos Humanos “deve ser concretizado em longo prazo, que contemple o desenvolvimento qualitativo da mão-de-obra, a autonomia e a democratização das relações” (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2002, p.71).

O Modelo Político de gestão de pessoas contempla as seguintes características: o meio ambiente é negociado e construído; a avaliação dos resultados é feita pelos grupos organizacionais envolvidos no processo de decisão; o principal ator social, mas não o único, é a direção geral; a empresa é construída socialmente pela ação política dos diversos grupos organizacionais; as decisões de um modo geral são racionais e éticas referindo-se à resolução de conflitos, à obtenção do consenso e às questões de poder; a cidadania na organização é reconhecida e os indivíduos são considerados atores políticos com potencial de desenvolvimento positivo buscando concretizar ativamente seus próprios interesses, seus desejos; e o modelo ético é aplicado à organização (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2002).

Os autores que se engajam nessa abordagem, descrevem características de organizações, que embora tenham denominações diferenciadas, como organizações humanizadas (AKTOUF, 1996; FROMM,1962; VERGARA, 1999; VERGARA; BRANCO, 2001), organizações autenticizadoras (REGO; SOUTO, 2004); organizações com subjetividade (DAVEL;VERGARA, 2001; CHALANT, 2000; SILVA, 1999; PIGANIOL-JACQUET, 1994); contribuem para a construção de seu arcabouço. Um

quadro comparativo das visões das abordagens na gestão de Recursos Humanos pode ser compreendido a seguir:

Características	Modelo Instrumental de Gestão de RH		Modelo Político de Gestão de RH
	Abordagem Funcionalista ou Instrumental	Abordagem Estratégica	Abordagem Política
<b>Indivíduo</b>	Recurso instrumental e previsível; Objeto econômico; Preponderância do ter sobre o ser	Agente; previsível; Econômico; Preponderância do ter sobre o ser	Ator social e político, cidadão; Resgate do ser humano; Equilíbrio do ter/ser; (subjetividade, humanização); Mais autônomo, questionador, coletivo, concretizados de seus interesses, desejos.
<b>Gestor</b>	Aplicabilidade das atividades operacionais, controle sobre os processos e pessoas	Aplicabilidade das atividades/estratégias operacionais, controle sobre os processos e pessoas	Principal ator social, articulando com os demais grupos organizacionais, visando a aplicabilidade das atividades operacionais
<b>Estratégia e objetivos organizacionais</b>	Elaborado pela cúpula organizacional	Elaborado pela cúpula organizacional com participação dos gestores. Os demais indivíduos apenas aderem às estratégias.	Construídos, definidos mediante participação de todos os funcionários
<b>Ambiente organizacional</b>	Setorizado; Estático, limitado, sem interferência do ambiente externo	Contingencial; interferência do ambiente interno e externo	Holístico, sistêmico; Negociado e construído socialmente; Propício as relações sociais positivas; desenvolvimento qualitativo da mão-de-obra, a autonomia e a democratização das relações
<b>Decisões, conflitos, divergências e poder</b>	Prejudicial e disfuncional para o sistema social e econômico. Tomada de decisão unilateral	Prejudicial e disfuncional para o sistema social e econômico. Tomada de decisão unilateral, ética.	Divergências de opiniões vistas como positivas; Estímulo ao diálogo, negociações, coesão dos os interesses particulares, ética.
<b>Mudanças</b>	Políticas e meios decididos pela cúpula organizacional	Políticas e meios decididos pela cúpula organizacional com participação dos gestores	Políticas e meios construídos coletivamente por meio de idéias dos demais níveis hierárquicos funcionais.

(continua)

(conclusão)

Características	Modelo Instrumental de Gestão de RH		Modelo Político de Gestão de RH
	Abordagem Funcionalista ou Instrumental	Abordagem Estratégica	Abordagem Política
<b>Políticas e técnicas de RH</b>	Questões individuais e sociais são submetidas à questão econômica.	Questões individuais e sociais são submetidas à questão econômica.	Buscam convergir os interesses e finalidades dos indivíduos na organização; Atender os anseios e necessidades dos funcionários
<b>Comportamento</b>	Previsível, controlado e Esperado. Obediência, conformidade, dissimulação, sem mudanças de valores efetivos	Previsível, controlado e Esperado. Obediência, conformidade, dissimulação, sem mudanças de valores efetivos.	Democratização, humanização, acompanhamento; Comportamento não previsível, liberdade de pensamentos; autonomia; integração e facilitação do indivíduo; Comportamento influenciado pelos valores intrínsecos, subjetividade e meio social.
<b>Avaliação dos resultados</b>	Lucratividade	Resultados econômicos, <i>performance</i> dos empregados e aumento da produtividade	Resultados econômicos, sociais e ambientais; Grupos organizacionais envolvidos no processo de avaliação

**Quadro 7- Comparativo das abordagens na gestão de Recursos Humanos**

Fonte: Storey (1992); Brabet (1993); Aktouf (1996); Ferris (1999); McMahan; Ulrick; Wright (1999); Davel; Vergara (2001); Vasconcelos; Vasconcelos (2002); Mascarenhas; Vasconcelos; Vasconcelos (2005); Costa (2006).

As abordagens da gestão de RH subsidiam os Modelos de Gestão de RH e as ações de RH desenvolvidas por ela. O Modelo Político de Gestão de RH possibilita formas para a construção e desenvolvimento do indivíduo a ser visto como ser humano. Este modelo facilita a melhor compreensão da conduta humana, no enfrentamento das novas situações e na tomada de decisão.

O gestor de Recursos Humanos hoje deve sair do foco apenas da remuneração e desenvolvimento organizacional, dentro de subsistemas tradicionais de RH, atuando hoje em cultura organizacional, programas de inovação e sustentabilidade. O RH passou do treinamento de liderança para um ambiente de aprendizagem (LIMONGI-FRANÇA et al., 2002).

Ao tratarmos da sustentabilidade e da Administração Renovada, o Modelo político de gestão de RH fornece uma compreensão mais ampla da organização e do ser humano, além de valer-se dos fatores econômicos como fundamentais para

uma organização. O Modelo Político traz a necessidade da gestão de RH de valer-se de elementos não antes focados, que resgatam a humanização e a subjetividade, como auxílio na promoção de benefícios mútuos no ambiente interno. Este modelo é mais condizente com as organizações sustentáveis, sendo uma ferramenta que oferece maiores subsídios para uma melhor compreensão dos acontecimentos, comportamentos, necessidades da organização, dos gerentes e funcionários.

O resgate dos valores humanos e subjetivos deve ser tratado não só como características que permeiam a abordagem política da gestão de RH e a Administração Renovada, mas, por uma gestão que preconiza os princípios da sustentabilidade na organização. A próxima seção discorrerá sobre subjetividade e humanização.

## 2.6 SUBJETIVIDADE

A expressão subjetividade remete aquilo que é existente no ser do sujeito, que é próprio dele e se passa exclusivamente no seu interior, o que não está de todo incorreto. Ao tratar a subjetividade e sua construção, particularizando a noção de individualismo, Dumont (1985) traz um resgate histórico do conceito de indivíduo, como valor constituído nas sociedades ocidentais modernas, na busca da afirmação do sujeito na sociedade, busca da liberdade, da limitação do poder do Estado e da propriedade privada.

No pensamento filosófico grego, subjetividade é aquilo fundamental ao homem e que permanece subjacente. É tudo aquilo que constitui a individualidade humana; indica a interioridade da pessoa, sua singularidade, espontaneidade do eu, no qual assenta todo e qualquer conhecimento (FAYE, 1991 apud DAVEL; VERGARA, 2001). Numa visão naturalista, o indivíduo é visto como sujeito religioso, político, econômico, moral, racional e com competência lingüística (COUTINHO, 1985 apud DAVEL; VERGARA, 2001).

Melo (2009, p. 33-59) em uma vertente teórica mais espiritual, e a partir dos pilares da Antropologia teológica Cristã, compreende que ao buscar entender o subjetivismo, primeiro o indivíduo deve “conhecer a si mesmo” para poder “estar disponível” para se relacionar com o outro. A subjetividade é entendida como sendo toda estrutura que referencia diretamente ao sujeito particular. É o que há de mais

“profundo e irrenunciável na criatura humana, o estado mais íntimo, lugar onde o eu sobrevive (...) é o caráter ou qualidade do subjetivo, e subjetivo é tudo aquilo pertencente ou relativo ao sujeito”. O sujeito age, de acordo com suas histórias pessoais, seus motivos, suas razões, permeado de valores, limites, possibilidades, sempre a partir de seu mundo.

A construção do subjetivo, segundo o autor, e sua compreensão, está ligada às relações sociais vivenciadas, pois ao não contemplar esta ótica pode-se negar a subjetividade concreta. Antes de o sujeito viver em comunidade, o ser humano é privado, reservado, pessoal, particular, juntando-se aos demais, mas não deixando de ser o que é. A subjetividade vem diferenciá-lo no mundo e o coloca como valor a ser respeitado, sendo o indivíduo, a morada de todas as riquezas humanas, firmando-o para *a posteriori* se relacionar com os demais (MELO, 2009).

As relações sociais são de fato relevantes para o construto humano. E estas relações podem ser desenvolvidas de forma positiva ou negativa, em âmbito social, profissional e/ ou pessoal.

As relações negativas são marcadas por relações que “seqüestram a subjetividade” do indivíduo, segundo o autor. Pode ser verificado ao se vivenciar com pessoas que não estão comprometidos com a realização humana, privando-se de nós mesmos e levando a abrir “mão de nossos valores em detrimento da vontade dos outros (...) “impedindo o ser humano de conhecer-se”. Verifica-se o processo do seqüestro quando não se considera o sujeito “como organismo vivo, colocando-o na condição de mecanismo, objeto manuseável” e que são sujeitos e atores sociais (MELO, p. 38, 2009).

Compreendendo que os sujeitos são atores das atividades históricas, das relações sociais e dos lugares e/ ou ambientes em que estão situados, Pereira e Brito (2006, p.150) ressaltam a importância de se entender a subjetividade desses sujeitos na contemporaneidade, o que requer um olhar para o “interior do próprio indivíduo e sua relação com o exterior, com o ambiente e sociedade, reconhecendo o caráter do sujeito social”. Vygotsky (2000) corrobora esta assertiva, referindo que a constituição da subjetividade é iniciada com a percepção interna e externa do próprio sujeito, considerando suas experiências, e a cultura como resultado da vida e da atividade social, fazendo uso de uma abordagem histórica e cultural.

Os estudos de Vygotsky (2000, p.33) contribuem para a compreensão ampliada da subjetividade que é abordada em dimensões mais amplas do sujeito: o biológico, o psicológico, o antropológico, o histórico e, o essencialmente cultural. Nessa perspectiva, o sujeito é conceituado considerando a dimensão social e histórica da atividade psicológica, bem como as relações e interações sociais na construção do ser humano. O autor perpassa pela compreensão de sujeito psíquico até sujeito como “agregado de relações sociais encarnadas no indivíduo”.

O indivíduo existe, inserido num contexto social e os contextos são resultantes das ações destes indivíduos. O relacionamento dos indivíduos produz a subjetividade e a sociedade, como um movimento dialético e não de abstração da subjetividade, nem de isolamento do indivíduo (FERREIRA, 2000; FOUCAULT, 2004).

Na gestão organizacional e de pessoas, as reflexões sobre subjetividade atrelada ao ‘ser’ e a objetividade atrelada ao ‘ter’ merecem atenção. Estes dois modos de concepção/ interação e de ação humana estão presentes no ser humano, no qual o “ter” origina-se do fator biológico, do desejo de sobrevivência, do possuir, enquanto o “ser”, o partilhar, é impulsionado pelas condições específicas da existência humana, pela necessidade de socializar-se, de ultrapassar o isolamento. O ter e o ser não são dissociadas, mas, em determinadas situações, elas são excessivamente valorizadas em detrimento do outro (FROMM, 1987).

Historicamente, o modo “ter” tem orientado a gestão de pessoas sem deixar espaços para as questões subjetivas que venham a contribuir com seu papel. Tradicionalmente, isso vem apoiando sua gestão em modelos, técnicas, instrumentos, e integrando variáveis como ambiente e estratégia, baseada em uma visão racional, objetiva e normativa dos indivíduos nas organizações, as pessoas como recursos disponíveis e objetos de caráter de propriedade. Valoriza-se a importância da possibilidade de abertura para outras perspectivas além das privilegiadas pela objetividade na gestão de pessoas. A subjetividade torna-se essencial num panorama de mudanças e adaptações, exigindo reflexões, bom-senso, sensibilidade e consciência do saber lidar com o social, com o ambiental e o econômico. As concepções de subjetividade são fundamentadas, seguindo as visões filosófica, naturalista, e outras mais atuais oriundas e constituídas de experiências sociais (DAVEL; VERGARA, 2001).

Para Enriquez (1997 apud CHALANT, 2000), a resistência à aceitação do subjetivismo na gestão é reflexo do medo do desconhecido, das outras pessoas, da palavra e do pensamento livres, e do disforme, rejeitando as reflexões e adotando os pensamentos preconcebidos. Segundo Silva (1999), a subjetividade na gestão de pessoas é abordada como uma força e uma causa.

Para Piganiol-Jacquet (1994), a gestão de pessoas é uma construção social baseada em uma visão particularizada de organização e pessoas, variando no tempo e no espaço. Na abordagem da gestão de pessoas do ponto de vista da subjetividade, destacam-se: 1) A abordagem da gestão de pessoas através do conhecimento-poder; 2) A abordagem da gestão de pessoas por meio do construtivismo e 3) A abordagem da gestão de pessoas pelo estruturacionismo (DAVEL; VERGARA, 2001).

A abordagem do conhecimento-poder é apresentada nos estudos de Hollway (1991); Grey (1994); Newton (1998) e Townley (1998), que analisaram as práticas de gestão de pessoas, baseados em Foucault. Para este, o indivíduo é constituído pelas relações sociais, discursos e práticas, ou seja, pela relação do conhecimento e poder. Então, a gestão de pessoas proporciona maneiras pelas quais elas são conhecidas e governáveis (DAVEL; VERGARA, 2001).

Para Newton (1998) e Townley (1998), existem técnicas que permitem que as pessoas sejam avaliadas, medidas e classificadas, tornando-se conhecidas. Tecnologias subjetivas auxiliam este processo, como a administração das competências (recente técnica de gestão de pessoas que expressa através de exames os traços de personalidade). Para cada grupo de competências a pessoa é apresentada por meio de variados componentes, tais como: motivos, traços, habilidades, imagens próprias, que devem ser conhecidos, examinados e mensurados. Entretanto, essas técnicas, não são apenas simples processos de acesso ao conhecimento da pessoa, e sim formas para constituir a pessoa, fornecendo-lhe certa identidade em processo contínuo (TOWNLEY, 1998).

Na abordagem da gestão de pessoas através do construtivismo, as técnicas de gestão dependem do contexto histórico que elas se originaram, nasceram e se difundiram. O construtivismo permite compreender como os sistemas de gestão nascem, partem da teoria para a prática, ou não, e evoluem em face das transformações da organização.

A abordagem da gestão de pessoas pelo estruturacionismo utiliza-se da teoria da estruturação formulada por Anthony Giddens. As maiores contribuições dessa teoria para a gestão de pessoas é a compreensão das ações nas organizações, ultrapassando o dualismo (social e individual), presente nas teorias sobre o social (GIORDANO,1998). A perspectiva estruturacionista considera a capacidade das pessoas de agir sobre o ambiente, as quais possuem comportamentos não determinados, além de entender o ser humano como capaz de definir objetivos para si mesmo. A teoria busca contextualizar os comportamentos sem negligenciar suas motivações, integrando sua dimensão social como presente e passado. O estruturacionismo (Bailly, 1998) indica quais fatores são relevantes na busca de explicação sobre os comportamentos, considerando seus elementos econômicos e culturais, sem omitir as relações de poder (DAVEL; VERGARA, 2001).

Produzir a subjetividade num sistema composto não só pela gestão das pessoas, mas em um meio ambiente, também permeado por relações sociais, não pode estar centrada no indivíduo único, indo além dos mecanismos psíquicos e biológicos, de percepção e de valor, dar-se principalmente nos sistemas econômicos, sociais e culturais (GUATTARI, 1994; 2004).

Ao reportarmos o indivíduo e suas atividades referentes ao trabalho, percebe-se que esta atividade é alicerçada em dois princípios interdependentes: a atividade do sujeito em situação de trabalho e a avaliação que o sujeito faz de seu estado interno. A primeira premissa constitui um processo permanente de regulação da atividade do sujeito, visando responder de forma adequada às várias determinações do contexto do trabalho como situações físicas, materiais, instrumentais, organizacionais e sociais aos objetivos das tarefas. A segunda premissa consiste na vivência subjetiva que o sujeito faz de seu estado interno, no qual o prazer ou sofrimento são compartilhados coletivamente e influenciados pela atividade de trabalho, no tocante à mobilização dos processos psíquicos e sociais (XAVIER; NUNES; SANTOS, 2008).

As experiências produzidas no espaço de trabalho geram variados sentidos no sujeito, tanto vivências emocionais de fracasso, como vivência relativa a êxito e conquista. As experiências levam a uma necessidade de organizar ou desorganizar o psíquico, a buscar superar conflitos e integrar as novas e contínuas experiências intersubjetivas que serão incorporadas pelo sujeito (XAVIER; NUNES; SANTOS;

2008). Este contexto permite a compreensão do mal estar, bem estar, prazer ou sofrimento desenvolvido a partir da rede de interação social do gestor bancário, com os funcionários, clientes, instituição e com suas experiências individuais e extras-individuais.

Deve-se considerar o mundo particular do outro, nas relações, como forma de complementação e enriquecimento pessoal com o outro. Na promoção de relações saudáveis, o “eu” deve-se encontrar com o “tu” e juntos se estabelecer o “nós”, respeitando-se as subjetividades de cada um, o ser de cada pessoa, nesse processo de integração das partes e não sobrepondo uma em detrimento da outra (MELO, 2009).

O autoconhecimento é uma ferramenta fundamental para o gestor desenvolver junto aos funcionários das organizações, pois, sua aplicabilidade acarreta-o a uma maior qualidade na vida social, induzindo-o ao conhecimento de seu papel dentro a sociedade e o trabalho, levando-o a considerarem sua condição, suas possibilidades, seus limites no alcance da sua realização.

A relação eu/ter, ser/subjetividade não deve se comportar como relações excludentes, mas dá-se em termos de equilíbrio. A individualidade que o ser humano desenvolveu numa estrutura social de trabalho, pautada mais de ausências de ações de desenvolvimento social, autoritarismo, com uma ótica mais voltada para concentração de riquezas e lucros por parte dos gestores das organizações (COSTA, 2006) permeia todo o fenômeno clássico da gestão de pessoas, das relações humanas e de trabalho e das organizações, pautado no utilitarismo, racionalismo clássico e dominante.

Ao compreender que o trabalho é uma atividade do ser humano, e para realizá-lo, vale-se de direitos individuais (subjetivos) e próprias do sujeito, com potencial qualitativo para a produção de bens e serviços (COSTA, 2006), as instituições financeiras são um ambiente propício para as formas de manifestações subjetivas. Para a área de Recursos Humanos ser mais atuante nas relações sociais, e em grupos, a promoção de um ambiente favorável para que o funcionário possa se desenvolver, atendendo suas necessidades básicas, mas principalmente, visando à valorização dos seus princípios, podem ser encontradas nas peculiaridades e singularidades da humanização.

## 2.7 HUMANIZAÇÃO

Como suporte teórico do estudo na concepção de humanização nas organizações, não se pretende eleger uma ou outra teoria especificamente, mas de esclarecer a partir das contribuições teóricas, o que seja a compreensão mais exata da complexidade do ser humano e da percepção do humanismo que deve ser incorporado na Gestão de RH em organizações sustentáveis, como uma das características da Administração Renovada.

Nessa tentativa esclarecedora, serão sistematicamente enumerados alguns pressupostos. De início, pensou-se na conceituação da expressão humanização que tem um caráter subjetivo, complexo e multidimensional. Essa terminologia sofreu influências do contexto histórico e cultural, sendo referenciada por diferentes expressões e significados ao longo das décadas (OLIVEIRA; KRUSE, 2006; BAKES LUNARDI FILHO; LUNARDI, 2006a).

Baremlitt (apud OLIVEIRA; COLLET; VIEIRA, 2006, p.280) abordam a terminologia da humanização com a proposta da terminologia da humanidade, ou seja, “funcionamento de toda espécie humana que vise conseguir a todos o mesmo acesso (...) segundo suas necessidades e a cada um, condições para desenvolver e exercitar suas capacidades”. As capacidades contribuem para a satisfação das necessidades, sendo estas, mais do que as que são consideradas como básicas.

Ferreira e Mishima (2004), acrescentam que o auxílio às satisfações das necessidades e capacitação de todos, fica a critério livre dos indivíduos e toda ação, pode ser feita, levando-se em consideração a proporção do segmento social em que o indivíduo se insere.

O campo humano e a sociedade contemporânea deparam-se com um homem cada vez mais distante das relações sociais, das relações familiares, ou seja, das relações interpessoais como fonte de vida e crescimento, sendo estas menos significativas no meio em que se vive (OLIVEIRA; COLLET; VIEIRA, 2006). Isso pode ser compreendido quando se concorda com a assertiva de Silva; Andrade; Lima, et al. (2009), o avanço da tecnologia, do mercado globalizado e da cultura do capital conduz à competição, ao isolamento e à disputa entre as pessoas.

O ato de humanizar significa canalizar as capacidades produtivas no sentido de distribuir de forma igualitária às pessoas, uma série de benefícios e resultados

para uma condição essencial de vida humana. Pode-se definir como atenção às necessidades básicas: educação, alimentação, moradia, vestuário, segurança, justiça, trabalho, liberdade de pensamento, de associação, de expressão, de prática política, científica, artes, esportes, tempo livre, culto religioso, cuidado à saúde. A quantidade e qualidade destas necessidades são variadas histórica e culturalmente (OLIVEIRA; COLLET; VIEIRA, 2006).

Para se favorecer o acesso igualitário ao atendimento dessas necessidades, a comunicação é um fator imprescindível. Os seres humanos são sociáveis por meio da comunicação; a humanização depende da capacidade de ouvir e falar, o diálogo deve ser visto como forma de reconhecimento e conhecimento do outro, na busca da compreensão, viabilizando as relações e interações humanas e metas conjuntas para o bem-estar coletivo (OLIVEIRA; COLLET; VIEIRA, 2006).

As interações sociais surgem no “linguajar”, o conversar é o entrelaçamento da linguagem com as emoções, com a vida cotidiana, sendo uma dinâmica relacional das interações humanas (XIMENA; MATURANA, 2004). As relações e interações humanas são vislumbradas, através do canal de comunicação – linguagem, que consolida a humanização, assegurando ao sujeito expressar palavras de reconhecimento para com o outro, a partir da percepção que se tem do indivíduo e a consideração para com ele. Humanizar é garantir à palavra a dignidade ética (TANJI; NOVAKOSKI, 2000).

As discussões sobre a temática de humanização vêm tomando larga proporção em diversas áreas, nas quais se valorizam as relações humanas e de trabalho. Exemplo disso é o modelo de assistência à saúde no Brasil, fruto do movimento pela Reforma Sanitária, que culminou com a criação do Sistema Único de Saúde-SUS, por meio da Constituição Federal de 1988 (CONSTITUIÇÃO, 2000).

O SUS, compreendido como uma rede serviços com o objetivo de oferecer a toda nação de forma integral e igualitária, os cuidados e assistência à saúde, preconiza em seus princípios e diretrizes, a humanização. Porém, após quase 20 anos de sua criação, foi instituída segundo Campos (2000), a Política Nacional de Humanização – PNH, para afirmar a saúde não como um valor de troca, mas um valor de uso, ou seja, na medida em que as ações de atenção à saúde estão sendo produzidas, cria-se o vínculo com os usuários, garantindo seus direitos, bem como

se fomenta melhores condições para os gestores e trabalhadores exercerem seus trabalhos.

Na Constituição Federal, a humanização encontra respaldo no artigo primeiro, inciso III, assinalando a “dignidade da pessoa humana”, como um dos fundamentos do Estado Democrático de Direito (CONSTITUIÇÃO, 2000). Humanização como espaço ético demanda a promoção de relações profissionais saudáveis, respeito pelo diferente, investimentos na formação humana dos que estão inseridos na organização e reconhecendo seus limites profissionais (BACKES; LUNARDI; LUNARDI FILHO, 2006 b).

A construção participativa das práticas de humanização, com respeito e valorização do ser humano, pautada nos valores éticos e princípios humanos são primordiais no processo de humanização no ambiente das organizações (BACKES; LUNARDI FILHO; LERCH LUNARDI, 2006b). O ambiente deve ser adequado para uma mudança de atuação do profissional, com recursos e materiais quantitativa e qualitativamente suficientes, bem como o investimento no profissional para a adoção de relações humanizadas (SIMÕES; RODRIGUES; TAVARES; RODRIGUES, 2007).

A humanização requer um processo de reflexão da prática profissional, sobretudo nos valores e princípios desta prática com postura ética nas atividades profissionais e processos de trabalho institucionais (BACKES; LUNARDI; LUNARDI FILHO, 2006 a).

A abordagem e a relevância da ética nas organizações são respaldadas pelo crescimento e transnacionalização das organizações; pelos limites ampliados da organização; quando emergem questões de custos sociais; e quando se direcionam leis e normas coletivas que pautam os comportamentos humanos (ZYLBERSZTAJN, 2002).

Ao tomarmos como pressuposto que na humanização, bem como na gestão de pessoas nas Instituições financeiras adotadas no estudo, vale-se da necessidade de ações e atitudes éticas, com um desejo de construir um ambiente de trabalho favorável para as práticas das atividades de trabalho, a definição de ética e os códigos de ética que norteiam as ações bancárias, devem ser esclarecidos neste estudo.

Ética pode ser vista como “tentativa de sistematizar as noções correntes de certo e errado, com base em algum princípio básico” (ROSANSKY, 1994, p.46). Para Ferreira (1998, p. 733), como o “estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente a determinada sociedade, seja de modo absoluto”.

A adequação da ética nas organizações e instituições é mais relevante para os administradores e cientistas das organizações, quando se adota mecanismos de controle como os códigos de ética, que facilitam na gestão dos comportamentos humanos das instituições financeiras, privilegiando um papel de ordenamento.

O papel sinalizador para o ordenamento das condutas nas instituições e organizações são os códigos de ética e os códigos de conduta, tornando-se prática comum, onde os aspectos éticos são vistos como obediência às normas social e culturalmente aceitas, que incentivam e monitoram as ações dos indivíduos no desempenho de suas funções (ZYLBERSZTAJN, 2002).

Os códigos de ética são definidos como documento da organização que expressa os valores éticos, condutas e/ou comportamentos éticos esperados com relação aos diversos *stakeholders*, de forma explícita, por diversos formatos (PAINE, 1994; INSTITUTO ETHOS, 2000; DAIGNEAULT; GUTHRIE; NAVRAN, 2001), disseminados de modo a serem incorporados pelos funcionários e na cultura corporativa (TREVÍÑO; BUTTERFIELD; MCCABE, 1998). São práticas que surgiram baseadas em aspectos legais, punitivos, disciplinares eminentemente americanas, em detrimento das exigências do governo, sociedade e consumidores (*stakeholders externos*); código que versava uma tentativa de moldar um comportamento ético dos funcionários em organizações (CRESSEY; MOORE, 1983).

No Brasil, o Instituto Ethos (2000) reitera que o código de ética é um compromisso social, como um instrumento de realização da missão e visão da empresa, orientando as ações e postura social com todos os envolvidos nesta relação.

Weaver (1993) salienta que existe diferenciação do código de ética com os demais documentos que relatam procedimentos e condutas dos funcionários. São vistos como documentos formais e distintos que expressam as obrigações éticas

para a conduta organizacional, sendo formulado objetivando que seja guiado por padrões morais.

Os códigos de conduta são visto como "forma de regular as ações dos agentes e alinhar sua conduta com a dos acionistas" (ZYLBERSZTAJN, 2002, p. 136). E visto como declaração de visão, propósitos, crenças, princípios ou valores (PAINE, 1994).

O conceito de ética expresso no código deve ser incorporado a uma cultura organizacional, gerando uma cultura ética, baseado na gestão e estrutura organizacional particular de cada instituição (HOIVIK, 2002). A relação dos códigos de ética e comportamentos é percebida quando estão fortemente enraizados na cultura organizacional (McCABE; TREVIÑO; BUTTERFIELD; 1996). A mudança de comportamentos deve estar atrelada à cultura da organização, pois sozinho os códigos de éticas não constroem um ambiente positivo ético (MATHEWS, 1987).

No que tange ao ambiente, para que os profissionais possam trabalhar respeitando o outro e a sua condição humana, se faz necessário trabalhar em condições adequadas, com remunerações justas e reconhecimento de suas iniciativas e atividades. Os cortes de verbas, deficiências de recursos, quadro limitado, aumentam a insegurança no trabalho e a insatisfação. As políticas de humanização e a filosofia das organizações devem estar voltadas para a vida e dignidade dos trabalhadores (BACKES; LUNARDI; LUNARDI FILHO, 2006b).

RIZZOTO (2002) corrobora com esta assertiva, abordando que todos os Recursos Humanos estejam engajados neste objetivo, e que se possa retirar dessa relação, fatores desgastantes que são oriundos do processo de trabalho dos funcionários, como baixos salários, desgastes físicos e emocionais, jornadas duplas ou triplas de trabalho, dificuldade na conciliação da vivencia familiar e profissional e sobrecargas de atividades e funções.

Diante das reflexões e seguindo a sistemática esclarecedora de que trata este item do estudo, a concepção de humanização adotada no estudo é de que trata-se de um processo demorado, complexo, e que causa resistência nas pessoas para sua adesão pois envolve mudanças de comportamento. Para alcançá-la numa política de administração humanizada, é necessário: valorizar as dimensões subjetivas e sociais de cada ser envolvido no processo, e em todas as práticas de

gestão, que lidam com as necessidades, desejos e interesses de uma diversidade de sujeitos; fortalecer o trabalho em equipe, fomentando a transversalidade e a grupalidade; ter compromisso com a democratização das relações de trabalho; valorização dos profissionais; e fomentar a construção de autonomia nas pessoas, estimulando seu crescimento. Cada profissional, equipe ou instituição terá seu processo de humanização individual, e para que este se efetive deve envolver profissionais de todos os setores, gestores, diretores, formadores de políticas públicas, conselhos profissionais e entidades formadoras (BRASIL, 2004; OLIVEIRA; COLLET; VIEIRA, 2006).

A proposta da adoção de uma gestão renovada nas organizações, como mudança nas práticas de gestão, defendida no estudo, ancora-se nos pressupostos do humanismo considerado como um “sistema centrado sobre o homem, sua integridade, seu desenvolvimento, sua dignidade, sua liberdade (...) uma concepção humana do homem” (FROMM, 1962; AKTOUF, 1996, p.238).

A concepção do homem advindo de um arcabouço teórico da Administração Tradicional “mascara há mais de um século, a floresta de oposições e de contradições que corroem tanto o campo disciplinar quanto o terreno de aplicação da administração” (AKTOUF, 2001, p.16) e propõe a incorporação de um conceito de humanismo radical, que será adotado no estudo sendo reportado como humanismo concreto de fato, fora do plano abstrato e contraditório que sempre foi tratado na literatura e na prática da administração tradicional. Visa-se a centralidade no ser humano e em primeiro plano, para superar todos os obstáculos, na adoção de uma prática de gestão humanizada.

Portanto, considera-se aqui no estudo o homem como um ser dotado de consciência, de julgamento próprio e de livre arbítrio, com aspirações ao próprio engrandecimento, construtor do seu meio, de sua sociedade e de si mesmo (FROMM, 1962).

Um dos maiores obstáculos para a adoção de uma prática humanizada na Gestão de RH, segundo Aktouf (2001, p.24), é a concepção do ser humano no trabalho como um “instrumento de produção, como um tipo de máquina a ser cuidada, como um recurso que é preciso rentabilizar e vigiar, como um custo que é preciso controlar e minimizar”. Essas concepções evidenciam o homem com uma relação mais abstrata entre trabalhador e empresa, sem tocar no plano mais material

e concreto, da autonomia, da participação nos lucros, a divisão do trabalho, da democratização do poder, ou seja, um trabalhador não como peça passiva e obediente, mas um perfil de trabalhador colaborador, cúmplice e ativo, questão *sine qua non* às organizações humanizadas.

Entende-se por organizações humanizadas aquelas “que voltadas para seus funcionários, e/ou ambiente, agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas.” São organizações que adotam ações voltadas para pessoas e ambiente. Pessoas, no que diz respeito à busca de melhores práticas na qualidade de vida e de trabalho, na construção de relações mais democráticas e justas, na suavização das desigualdades de sexo, raça, credo, e na contribuição do desenvolvimento dos aspectos físicos, emocionais, intelectuais e espirituais. No foco ambiente, devem buscar ações que visem eliminar os desequilíbrios ecológicos e superar injustiças sociais oriundos da atual economia, e apoiar atividades comunitárias, ou seja, exercer cidadania (VERGARA; BRANCO, 2001, p. 21.).

No momento atual de recessão da economia mundial, constata-se, infelizmente as demissões em massa, com efeitos sociais desastrosos, como exemplos de administração onde o assalariado é visto como um custo a ser combatido e não como um aliado a ser convencido e seduzido à busca de soluções; o mundo atual não comporta mais que os dirigentes se considerem os únicos elementos das organizações, com poderes de decidir e gerenciar a procura do lucro maximizado, nem a curto prazo e, sim, decididos conjuntamente entre dirigentes e dirigidos, visando um organização onde a flexibilidade, a criatividade e a qualidade possam se originar de um único fator: a pessoa humana- caminho obrigatório para aumentar a capacidade de gestão transformadora de pessoas individualistas e egoístas em equipes solidárias (AKTOUF, 2001).

O que se propõe é uma organização mais humanizada frente aos diversos desafios propostos às instituições financeiras, dentre eles, a prática da sustentabilidade , difundida em seus discursos.

A constatação das condições de desumanização do homem é vista e compreendida na ótica marxista, e as contribuições do conjunto da obra como um todo, quando se refere às obras de Karl Marx, as dos Manuscritos de 1844 (MARX, 1844) antropológica e filosófica, Sobre a contribuição à crítica da economia política dentro da obra O Capital (MARX, 1978, 1988) e a própria obra em si, científica e

positivista. Entende-se como obras que são sucessivamente mais bem acabadas e que tem como um único fio condutor: processos e mecanismo que versam esta desumanização e vias de superação na perspectiva de conquistar e reconquistar condições mais humanizadas

Centrando mais o humanismo nas relações de trabalho, um dos focos do presente estudo, recorta-se da obra a questão da alienação e do trabalho alienado. O ato do trabalho é o lugar por excelência que o homem pode perder sua singularidade (considerada aqui como a característica individual, distinta e peculiar de cada ser), o “centro do processo de desumanização do homem é a alienação do trabalho” (KOLAKOWISK 1987, p.280). Nesse processo, o homem se aliena vendendo sua força de trabalho (e não seu trabalho que seria a expressão de um ato criativo), contribuindo com o desenvolvimento e a consolidação de potências (mercadorias, lucro e capital); portanto, o que se evidencia nesse processo é a procura não pelo homem e o que existe de humano nele (como a satisfação de suas necessidades), mas pelo “crescimento ilimitado do valor de troca”.

Entretanto, trata-se de propor uma desalienação do trabalho, em direção a uma finalidade da produção organizada e partilhada, mais próxima à sua condição humana, de um homem como um todo, de afetividade, de sociedade, de livre arbítrio (embora relativo, tratado mais adiante), um ser com sentido e significado do trabalho, antes de ser um recurso da empresa, na produção máxima do valor de troca. A alienação do trabalho é o centro do problema para o comprometimento e a motivação (AKTOUF, 2001).

Portanto, as organizações devem investir no indivíduo como cidadão e como empregado garantido confiança, dignidade, decência e segurança, preservando as seguintes condutas: manter-se distante de ordem lucrativa em tudo que se referir às necessidades básicas do indivíduo, como educação, saúde, habitação comunicação; e tudo que não for necessidades básicas pode gerar dinheiro quanto puder, mediante condições de não poluição, não indução ao desemprego e não evadir-se à tributação, ou seja, pagar impostos sobre os lucros (AKTOUF, 1996).

A clarificação do olhar sob o tema escolhido pode ser construída quando se interliga os pontos abordados no eixo teórico, como discorre a última seção.

## 2.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Partindo-se do princípio que a sustentabilidade possibilita o desenvolvimento econômico e social, sem, contudo, comprometer o ambiente, preservando seus recursos para o atendimento das necessidades de gerações futuras, pode-se considerar que sua associação à Administração Renovada, como prática gerencial nas organizações sustentáveis, contribui para o fortalecimento da organização nesta perspectiva e maior visibilidade das ações de RH.

Os critérios de avaliação da sustentabilidade são norteados por instrumentos de mensuração, que facilitam o desenvolvimento e implementação de novas ações que versem o atendimento das três dimensões. Entretanto, percebe-se que a preocupação dessas organizações está voltada para o atendimento das dimensões social, ambiental e econômica, com ênfase para ambiente externo. Os pressupostos da Administração Renovada possibilitam o atendimento dessas três dimensões no ambiente interno organizacional, podendo refletir no ambiente externo. Defende-se sua viabilidade, pelo exposto, e por não comprometer os aspectos econômicos e lucrativos da organização. Eis a importância de associar a sustentabilidade à Administração Renovada, na prática de uma gestão de RH.

As dimensões da sustentabilidade, no ambiente interno podem ser consideradas como: dimensão ambiental - o próprio ambiente interno organizacional - as ações nessa dimensão envolve todos os funcionários e a estrutura que o compõe; dimensão econômica - ações de investimento no capital humano e melhorias nas condições de trabalho; dimensão social - ações de valorização das características humanas e subjetivas dos funcionários, com políticas de bem-estar, qualidade de vida, buscando o desenvolvimento humano e profissional. O desempenho em âmbito ambiental e social agrega valor à organização e deve ser tratado com mesma relevância ao desempenho econômico.

A aplicabilidade de ações de RH nas referidas dimensões, tornar-se-á mais completa se, de fato, os valores subjetivos e humanos forem tratados na gestão de RH; que a responsabilidade com todos os seus funcionários seja estratégia prioritária ou em mesmo nível que se dá aos acionistas e mercado; que a participação coletiva, diálogos, sejam construídos e desenvolvidos em um ambiente organizacional propício para negociações e que os funcionários sejam vistos como

membros atuantes em todos os níveis, não como sujeitos passivos, mas como atores sociais.

A questão da subjetividade pode agregar valor à forma de conceber e administrar situações e atividades com pessoas em organizações. Permite o conhecimento de si mesmo, levando a compreensão de suas ações, tanto da atividade do sujeito em situação de trabalho e a avaliação que o sujeito faz de seu estado interno.

Dada a necessidade premente de valer-se de novos conhecimentos, principalmente no que concerne o sujeito homem como ser também social e não só econômico, os gestores de Recursos Humanos, com suas formas de agir e pensar em sociedade, deve-se admitir que a subjetividade é parte significativa do ser humano, e que influencia a construção social. Cabe-se em uma visão mais renovada da gestão e de fato sustentável, desenvolverem ações para que o funcionário possa se auto-conhecer facilitando sua realização pessoal, profissional e de valorização humana. Estes pressupostos são condizentes com uma organização que se preocupa com ações sustentáveis a curto, médio e longo prazo.

A valorização humana reporta aos princípios da humanização, da distribuição igualitária de benefícios e resultados para uma condição básica de vida humana, garantindo à todos, sem distinção, políticas de investimento e garantia de educação, saúde, higiene e segurança, liberdade de expressão e justiça. Uma Gestão de RH mais humanizada deve promover a implementação de condições de trabalho, estimulando no empregado o desejo de ser solidário, cúmplice, coautor. Este desejo de comprometimento fica mais solidificado a partir do momento em que o indivíduo vivencia de forma participativa o trabalho como uma extensão de si próprio, buscando satisfazer seus desejos e interesses, convergindo com os da organização.

Portanto, na perspectiva da sustentabilidade, a Gestão de RH precisa ser subsidiada numa abordagem da Administração Renovada, que reside na complexidade de compreender o homem - sujeito e foco central desta prática, em sua macro-dimensão, considerando sua subjetividade e humanização como fruto de uma preocupação mundial pela qualidade de vida e desenvolvimento econômico.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, apresentam-se os métodos e técnicas que foram utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. Inicialmente, enfoca-se a estratégia de pesquisa, seguindo-se dos critérios para seleção dos casos e sujeitos de pesquisa. Seqüencialmente, apresentam-se o instrumento de coleta de dados, os procedimentos para a coleta e a análise dos dados.

#### 3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A estratégia de pesquisa foi estudo de caso, realizado com três instituições financeiras - bancos. Para Yin (2001), o estudo de casos múltiplos representa uma variação do método de estudo de caso e para que seja academicamente aceitável, o pesquisador deve utilizar a lógica da reaplicação das questões norteadoras da pesquisa em todos os casos, alvo da investigação. Neste termo, o autor enfatiza que a preocupação do pesquisador não pode estar orientada para o tamanho da amostra (representação estatística), mas, para a representatividade qualitativa das unidades sociais de estudo e para a consistência do referencial teórico que dará bases aos exercícios descritivos e analíticos que validarão as conclusões. Sendo assim, definiu-se o estudo de caso como a melhor estratégia para esta pesquisa.

Um estudo de caso tem um caráter de profundidade e detalhamento, conhecido por ser um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo (VERGARA, 2000; GIL, 2002).

A abordagem proeminente qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa nas ciências humanas e sociais, com o nível de realidade que não pode ser quantificado através de números. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, valores e atitudes que correspondem a um espaço profundo das relações, dos processos e dos fenômenos. Propõe a subjetividade como fundante do sentido e defende-a como constitutiva do social e inerente ao entendimento objetivo, não se preocupando em quantificar, mas de lograr, explicar os meandros das relações sociais consideradas essenciais e resultados da atividade humana criadora, afetiva e racional, que pode ser apreendida por meio do cotidiano, da vivência e da explicação do senso comum (MINAYO, 2004).

Para Minayo (2004, p. 23) este tipo de estudo é apropriado para as questões que indagam sobre uma realidade específica, “que tem carga histórica e reflete posições frente à realidade, momento do desenvolvimento e da dinâmica social, preocupações de classes e de grupos determinados”.

Logo, buscou-se nesse estudo explorar as compreensões subjetivas das pessoas a respeito de sua vida diária, estando relacionada aos significados que elas atribuem às suas próprias experiências do mundo social e como elas compreendem esse mundo, tentando interpretar os fenômenos sociais em termos dos sentidos que elas próprias lhes dão (POPE; MAYS, 2005). Para tal, a realidade estudada se deu a partir dos relatos dos gestores ou responsáveis pela GRH, que permitiram compreender, através de suas falas, os motivos, valores e atitudes frente às ações de GRH que se passam no ambiente interno das organizações que propagam no seu discurso, a sustentabilidade, um fenômeno com sua carga histórica evidente na contemporaneidade.

### 3.2 PERCURSO PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS PROPOSTOS

**1º Objetivo:** Identificou-se no aporte teórico do estudo (Sustentabilidade - Indicadores do GRI, Administração Renovada- Subjetividade e Humanização, GRH) premissas que conduziram a elaboração de princípios e estes subsidiaram a conceituação de ações de RH sustentável. De posse dessa conceituação, pôde-se elaborar ações de RH sustentável.

Ao se propor ações de RH Sustentável, partiu-se da identificação da compatibilidade dos subsistemas que constituem uma gestão de RH (TACHIZAWA, FERREIRA; FORTUNA, 2006), com as dimensões e indicadores contemplados na sustentabilidade (GRI, 2006); e estas, com os aspectos da Administração Renovada (AKTOUF, 1996) e as características da subjetividade (FROMM, 1987; DAVEL; VERGARA, 2001) e humanização (FROMM, 1962; AKTOUF, 1996, 2001; VERGARA; BRANCO, 2001; OLIVEIRA; COLLET; VIEIRA, 2006; BACKES; LUNARDI; LUNARDI FILHO, 2006b).

A verificação desta compatibilidade obedeceu às seguintes etapas:

1. Identificou-se dentre todos os indicadores de sustentabilidade, em suas respectivas dimensões, aqueles vinculados às ações de RH numa organização;

2. Agruparam-se os indicadores identificados de acordo com a função respectiva de cada subsistema de GRH, considerando suas definições e características;
3. De posse dos indicadores de sustentabilidade e dos subsistemas relacionados, buscou-se incorporar os aspectos da Administração Renovada, das características da subjetividade e da humanização;
4. Por fim, a associação destas três etapas conduziu a elaboração de ações de RH sustentável contempladas nas dimensões econômicas, sociais e ambientais.

**2º e 3º Objetivos:** Estudo empírico através de entrevista semi-estruturada, com os sujeitos participantes em instituições bancárias selecionadas.

### 3.3 CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DOS CASOS E SUJEITOS DA PESQUISA

Nos passos para a seleção das organizações, foram desenvolvidas as seguintes fases: Na primeira, identificaram-se quais organizações eram consideradas sustentáveis e emitiam Relatório *Global Reporting Initiative* (GRI) (2006), a partir das informações disponibilizadas em *site* dessas instituições. A posteriori, quais estavam localizadas no município de João Pessoa - PB, com acessibilidade dos pesquisadores junto aos gestores responsáveis por operacionalizar e difundir as ações de Recursos Humanos nas agências. E, por fim, quais estavam entre as três instituições financeiras do tipo bancárias mais rentáveis na América Latina (INVERTIA, 2009). Através desta investigação, identificaram-se três instituições financeiras.

Considerando os aspectos éticos e respeitando a solicitação dos gestores das referidas instituições, o anonimato das organizações foi preservado, sendo denominadas neste trabalho de Banco A, Banco B e Banco C.

Os sujeitos da pesquisa foram compostos por todos os gestores administrativos dos bancos selecionados. Constituída por três gerentes, responsáveis por operacionalizar e difundir as ações de Recursos Humanos nas agências do estudo, sendo um, especificamente de cada agência bancária. Nos bancos A e B, os gestores respondiam pela sua agência. Já no banco C, o gestor respondia por todas as agências do banco no município.

Todos concordaram em participar do estudo assinando o termo de consentimento livre e esclarecido, fundamentado na Resolução 196/96 que trata da pesquisa envolvendo seres humanos (APÊNDICE B). Portanto foram resguardados os princípios da voluntariedade, do anonimato e da sua liberdade de desistir em qualquer momento do estudo, sem algum prejuízo social ou em suas relações do trabalho (BRASIL, 1996).

### 3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Por se tratar de um estudo para desenvolvimento de uma discussão centrada em um assunto específico, foi utilizada entrevista semi-estruturada e para realizá-la adotou-se um roteiro de entrevista (APÊNDICE A) com as questões de investigação que a pesquisa procura responder. O roteiro foi constituído de três partes: **Parte I-** Perfil sociodemográfico e profissional dos gestores, **Parte II-** Ações de Recursos Humanos, sustentabilidade e Administração Renovada; e **Parte III-** Dificuldades e facilidades encontradas para a condução de suas ações frente à sustentabilidade e à Administração Renovada.

Na **Parte I-** Perfil sociodemográfico e profissional dos gestores consideraram os seguintes aspectos: sexo, idade, formação acadêmica, tempo de serviço na organização e cargo que ocupa.

Na **Parte II-** Ações de Recursos Humanos, sustentabilidade e Administração Renovada. Na perspectiva da sustentabilidade, foi considerado o GRI- *Global Reporting Initiative (2006)*, que contempla as dimensões econômica, ambiental e social da sustentabilidade, já antes apresentadas nos Quadros 2, 3 e 4 da fundamentação teórica. Os indicadores de desempenho do GRI destes quadros já são organizados de forma hierárquica, por categoria, aspecto e indicador, agrupados em três grupos: econômico, ambiental e social, tendo nomenclaturas específicas adotadas pelo GRI.

A associação teórica realizada para a construção do instrumento com as questões de pesquisa e objetivos é demonstrado no Quadro 8 a seguir.

Parte II- Ações de Recursos Humanos, sustentabilidade e Administração Renovada					
Objetivo específico	Subsistemas da Gestão de Recursos Humanos	Sustentabilidade (Variáveis do GRI)		Aspectos da Administração Renovada  (Subjetividade; Humanização)	Questões de pesquisa  (Parte II do Roteiro de Entrevista)
		Indicadores <sup>2</sup>	Dimensões		
2. Identificar se as ações desenvolvidas pela área de RH são compatíveis com os indicadores de sustentabilidade propostos pelo <i>Global Reporting Initiative</i> (GRI) e pela Administração Renovada;	1. Planejamento de RH	---	Social	Atores/Sujeitos/ construção coletiva	1.a
	2. Recrutamento e seleção	EC7 HR4	Econômica (DE) Social (DS)	1. Procedências geográficas; 2. Políticas de não-discriminação; 3-Valorização de características humanas e subjetivas: Capacidade de expressar pensamentos; Ser crítico; Trabalhar em equipe; Ter boa comunicação e relacionamento interpessoal; Ter aspirações por crescimento na organização; Habilidades técnicas; Autoconhecimento/auto-imagem percepção de vida; traços de personalidade; capacidade emocional; Experiências sociais	2. a
	3. Administração de Cargos e Salários	EC1 EC3 LA14	Econômica (DE) Social (DS)	1. Plano de participação nos lucros , salário base ( homem/mulher) por categoria funcional, adicionais legais, horas extras, benefícios, valores agregados, comissão de vendas, planos de pensão) 2. Distribuição equitativa de salário, sem distinção de gênero	3.a
	4. Planejamento de carreira /5. Avaliação de desempenho	LA12	Social (DS)	1.Participação coletiva; divulgação dos resultados aos funcionários; aspectos de mensuração do planejamento e avaliação	4./5.a

(continua)

<sup>2</sup> Os indicadores de sustentabilidade estão disponíveis no referencial teórico. Quadros 2, 3, 4

Parte II- Ações de Recursos Humanos, sustentabilidade e Administração Renovada					
Objetivo específico	Subsistemas da Gestão de Recursos Humanos	Sustentabilidade (Variáveis do GRI)		Aspectos da Administração Renovada	Questões de pesquisa
		Indicadores <sup>3</sup>	Dimensões		
2. Identificar se as ações desenvolvidas pela área de RH são compatíveis com os indicadores de sustentabilidade propostos pelo <i>Global Reporting Initiative</i> (GRI) e pela Administração Renovada;	6. Treinamento e desenvolvimento	LA11 HR3 HR8 SO4	Social (DS)	1. Políticas de qualificação educacional e profissional; 2. Direitos humanos: liberdade de pensamento e de expressão, e a igualdade perante a lei; 3. Medidas de anti corrupção e anti-discriminação 4. Características humanas e subjetivas (trabalhar em equipe- capacidade de refletir e expressar pensamentos, criticar; relacionamento interpessoal, capacidade técnica, aspectos emocionais; espirituais; auto-percepção e autoconhecimento)	(Parte II do Roteiro de Entrevista)  6.1. a
		EN6 EN2 EN10	Ambiental (DA)	Consciência Ecológica (baixo consumo de água, energia, utilização/compra) de materiais recicláveis	6.2 a

(continuação)

<sup>3</sup> Os indicadores de sustentabilidade estão disponíveis no referencial teórico. Quadros 2, 3, 4

<b>Parte II- Ações de Recursos Humanos, sustentabilidade e Administração Renovada</b>					
<b>Objetivo específico</b>	<b>Subsistemas da Gestão de Recursos Humanos</b>	<b>Sustentabilidade (Variáveis do GRI)</b>		<b>Aspectos da Administração Renovada</b>	<b>Questões de pesquisa</b>
		<b>Indicadores<sup>4</sup></b>	<b>Dimensões</b>	<b>(Subjetividade; Humanização)</b>	<b>(Parte II do Roteiro de Entrevista)</b>
2. Identificar se as ações desenvolvidas pela área de RH são compatíveis com os indicadores de sustentabilidade propostos pelo <i>Global Reporting Initiative</i> (GRI) e pela Administração Renovada;	7. Higiene e segurança no trabalho	LA8 LA7	Ambiental (DA)	1. Programas educacionais; 2. Programas de Qualidade de vida no trabalho e para família; Garantia do bem estar (necessidades básicas do indivíduo) funcional; 3. Acesso a serviços médicos	7.a
		LA9 LA6	Ambiental (DA)	Acordos com sindicatos, negociação coletiva; Participação interna do funcionário	7.a
		---	Ambiental (DA)	1. Espaço Estrutural: Higiene e segurança do ambiente de trabalho; Condições físicas e ergonômicas no ambiente (ruído, temperatura-clima), iluminação, ventilação, condições sanitárias, instalações elétricas, proteção individual (EPI), mesas, cadeiras	7.a
	8. Clima organizacional e motivação	PR5	Social (DS)	Satisfação dos funcionários.	8.a
		---	Ambiental (DA)	Democracia, diálogo, ética, negociações coletivas, considerar as divergências de pensamentos	8.b

(continuação)

<sup>4</sup> Os indicadores de sustentabilidade estão disponíveis no referencial teórico. Quadros 2, 3, 4

(conclusão)

Parte II- Ações de Recursos Humanos, sustentabilidade e Administração Renovada					
Objetivo específico	Subsistemas da Gestão de Recursos Humanos	Sustentabilidade (Variáveis do GRI)		Aspectos da Administração Renovada	Questões de pesquisa
		Indicadores <sup>5</sup>	Dimensões	(Subjetividade; Humanização)	
1. Descrever as dificuldades e facilidades na adoção de ações que contemplem as dimensões do <i>Global Reporting Initiative</i> (GRI) e os pressupostos da Administração Renovada.	---	---	---	---	(Parte III do Roteiro de Entrevista)

**Quadro 8- Associação entre as variáveis dos subsistemas de GRH com a sustentabilidade, Administração Renovada e as questões de pesquisa**

Fonte: Fromm (1962, 1987); Aktouf (1996, 2001); Davel; Vergara (2001); Vergara; Branco (2001); Tachizawa; Ferreira; Fortuna (2006); GRI (2006); Oliveira; Collet; Vieira (2006); Backes; Lunardi; Lunardi Filho (2006b)

<sup>5</sup> Os indicadores de sustentabilidade estão disponíveis no referencial teórico. Quadros 2, 3, 4

Foram utilizados para os propósitos desta pesquisa os conteúdos descritivos, a fim de analisar as ações de RH desenvolvidas em organizações sustentáveis, à luz do *Global Reporting Initiative (GRI)* e da Administração Renovada.

E, por fim, a terceira parte do instrumento **Parte III: Dificuldades e facilidades** encontradas par a condução de suas ações frente à sustentabilidade e à Administração Renovada, utilizou-se uma questão aberta no intuito de verificar, a partir do relato dos gestores, as dificuldades e facilidades na adoção de ações que contemplem as dimensões da sustentabilidade e dos pressupostos da Administração Renovada.

Como instrumento de coleta propriamente dito para produção do material empírico, foi utilizada a técnica de entrevista. A escolha desta técnica foi devido ao fato de fornecer informações mais profundas sobre a realidade, evidenciando valores e opiniões dos atores sociais envolvidos com o tema.

Segundo Minayo (2004), a entrevista é um instrumento privilegiado de coleta de informações, é a possibilidade da fala ser reveladora de condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos e ao mesmo tempo ter a magia de transmitir através de um porta-voz, as representações de um grupo determinado em condições históricas, socioeconômicas e culturais específicas.

Numa entrevista de pesquisa qualitativa, o objetivo é descobrir a estrutura de sentidos própria do entrevistado, e a tarefa de pesquisar é evitar, o máximo possível, impor a estrutura e as suposições do pesquisador sobre o relato do entrevistado. A pesquisa precisa permanecer aberta à possibilidade de que os conceitos que emergem podem ser muito diferentes daquelas que podem ter sido previstos no início (POPE; MAYS, 2005).

Deste modo, decidiu-se utilizar a entrevista semi-dirigida e gravada, pois como instrumento auxiliar para a pesquisa, permite que os integrantes da relação (pesquisador e sujeito) tenham momentos para dar alguma direção, de modo a garantir ganhos para reunir informações segundo os objetivos propostos (TURATO, 2003).

### 3.5 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS

Para a coleta dados, inicialmente foi realizado contato prévio por *e-mail* e por telefone, em meados de 2008 com as instituições bancárias tentando localizar os gestores administrativos responsáveis pelos RH, para a apresentação dos objetivos do estudo e agendamento das entrevistas. Para a realização das entrevistas junto aos gerentes, houve um grau de dificuldade no tocante à disponibilidade dos mesmos. Tais dificuldades podem ser assim elencadas: 1) Resistência visível no que diz respeito à divulgação de onde se localizar os respectivos gerentes; 2) Três gerentes e únicos responsáveis pelos RH dos bancos no município de João Pessoa-PB, com funções que não poderiam ser delegadas; 3) Quando contactados, houve hesitação em colaborar ou mesmo resistência declarada devido ao receio de exteriorizar particularidades do banco no que se refere às ações de sustentabilidade para a sociedade, bem como suas ações de gestão de RH.

Visando a superação destas dificuldades, os gestores foram sensibilizados com a apresentação dos objetivos e de sua relevância no cenário acadêmico e profissional. Ademais, foi destacado que a pesquisa seria pautada por princípios éticos, os quais preservam o anonimato das informações e a observância dos trâmites burocráticos da organização e da universidade. Após este período de entendimentos, os gestores concordaram em participar do estudo, concretizando-se a coleta, no período de janeiro a março de 2009.

O tempo necessário para a realização de cada entrevista, cerca de uma hora e trinta minutos, foi outra dificuldade enfrentada, tornando-se cansativa para as partes envolvidas. As entrevistas foram gravadas; transcritas na íntegra, textualizadas (retirando-se as expressões repetidas e os excessos e vícios de linguagem) digitadas em *Microsoft Word 2003* e antes de analisadas, foram encaminhadas por *e-mail* para serem lidas e conferidas por cada gestor respectivamente, atendendo ao acordado com a pesquisadora para poder autorizarem a liberação dos dados para análise e construção do material empírico do estudo.

Foi necessário o aval da alta administração (central) de tudo que foi falado, ou seja, todas as entrevistas concedidas tiveram que passar pelo crivo da gestão geral das respectivas instituições financeiras estudadas. Entretanto, após a apreciação

pelos participantes e respectivos gestores imediatos, das falas transcritas, nada foi modificado.

### 3.6 ANÁLISE DOS DADOS

A opção da técnica de análise adotada no estudo foi a do Discurso do Sujeito Coletivo – DSC proposta por Lèfevre e Lèfevre (2005) para pesquisas qualitativas. A proposta consiste debruçar o olhar analítico sobre o material coletado basicamente em reunir os pontos convergentes das falas de todos os participantes, em uma única fala, representado por um único sujeito: O sujeito coletivo (SC). Sendo assim, é opcional a identificação das instituições. Optou-se por não relacionar a fala do sujeito participante com a instituição pesquisada, por não julgar significativo para o estudo, não objetivando comparar uma instituição com a outra, mas sim, como acontecem as ações de GRH em instituições financeiras. Portanto o discurso dos sujeitos não foi identificado por instituição específica (A, B ou C).

A escolha dessa técnica se deu por compreender que além de possibilitar considerar a subjetividade das falas dos participantes, característica comum nas técnicas de análise qualitativas, pode-se identificar pressupostos sócio-antropológicos em seus fundamentos, identificados na medida em que se compreende a argumentação do autor Lèfevre e Lèfevre (2005, p.16), ao referir que:

(...) o pensamento de uma coletividade sobre um dado tema pode ser visto como o conjunto dos discursos, ou formações discursivas, ou representações sociais, existentes na sociedade e na cultura sobre esse tema, do qual, segundo a ciência social, os sujeitos lançam mão para se comunicar, interagir, pensar.

O Sujeito Coletivo pode se expressar na *primeira pessoa (coletiva)* do singular, compreendida como o *eu sintático* que, ao mesmo tempo sinaliza a presença de um sujeito individual no discurso e representa um coletivo, quando esse *eu* viabiliza, a partir de “um conjunto de falas individuais de sentido reputado semelhante ou complementar (...), um pensamento coletivo”. Partindo-se desse pressuposto, o DSC visa dar luz ao conjunto de individualidades semânticas componentes do imaginário social (LÈFEVRE; LÈFEVRE, 2005, p.16).

Foram utilizados os seguintes contornos metodológicos, propostos por Lèfevre e Lèfevre (2005) para o desenvolvimento do estudo: Expressões-chave (ECH); Idéias Centrais (IC); Discurso do Sujeito Coletivo (DSC).

As ECH foram consideradas como os trechos ou transcrições literais do discurso, destacadas por grifo. O grifo revela a essência do relato do participante entrevistado ou, mais precisamente, “ao conteúdo discursivo dos seguimentos em que se divide o depoimento (que em geral, correspondem às questões de pesquisa)”. Trata-se do destaque literal dos relatos, uma espécie de “prova discursivo-empírica da verdade das idéias centrais (...) e vice-versa” (LÈFEVRE; LÈFEVRE, 2005, p.17).

As IC foram descritas de maneira sintética, mais precisa e fidedigna possível, refletindo o sentido do discurso; “não é uma interpretação mas uma descrição” do sentido de forma direta (literal) ou indireta (revelam o tema ou sobre o que está sendo falado). Vale ressaltar que algumas ECH vão além da comprovação de veracidade de uma IC identificada; elas revelam, em profundidade, uma “manifestação lingüística explícita de uma dada teoria, ou ideologia, ou crença” (LÈFEVRE; LÈFEVRE, 2005, p.17).

O DSC foi constituído pela soma dos significados convergentes, numa perspectiva de complementaridade das falas, expressa sinteticamente, mas descrita de forma literal, e contém a mesma essência das expressões chaves. Portanto, as Expressões-chave (ECH); Idéias Centrais (IC); Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) obedeceram às seguintes etapas:

- 1) Leitura minuciosa do texto produzido, com a transcrição das respostas literais de cada participante referente à questão analisada da entrevista, e destaque da(s) ECH;

- 2) Releitura do texto e das ECH com o objetivo de identificar o significado de cada resposta e descrever as IC (a elaboração do instrumento de coleta nessa perspectiva metodológica facilitou o processo);

- 3) Construção dos DSC.

Após a construção do DSC, com vistas à obtenção do pensamento coletivo, os resultados são apresentados em formas de quadros (painel de discursos de

sujeitos coletivos). Tais quadros (16 a 24 e quadro 26) encontram-se expostos no capítulo quatro da apresentação de dados e discussão dos resultados.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo destina-se à apresentação dos dados e discussão dos resultados. Os dados foram apresentados em três seções, atendendo aos objetivos específicos do estudo. A primeira resultou numa proposta de ações de RH Sustentável como fruto do referencial teórico construído para o estudo; a segunda destinou-se à análise das ações de GRH em organizações sustentáveis, à luz do *Global Reporting Initiative* (GRI) e da Administração Renovada. Por último, identificaram-se as dificuldades e facilidades na adoção de ações que contemplam as dimensões da sustentabilidade e dos pressupostos da Administração Renovada.

### 4.1 PROPOSTA DE AÇÕES DE RH SUSTENTÁVEL

Considera-se que a compreensão das ações de RH Sustentável não deve ser reduzida à simples conceituação. Pela complexidade da temática, preocupa-se com o risco de interpretações reducionistas da terminologia, entretanto, o aspecto conceitual norteou a proposta tratada neste item.

Para o propósito deste trabalho, é importante deixar claro para o leitor o que seja o conceito de ações de RH sustentável. Para a construção desta conceituação, é necessário elaborar premissas a partir do aporte teórico do estudo e construir princípios, conforme disposto no Quadro 9 a seguir:

Premissas	Fonte
<b>Premissa 1-</b> A sustentabilidade integra aspectos econômicos, sociais e ambientais.	ELKINGTON (1998, 2001) HART; MILSTEIN (2004) GRI (2006)
<b>Premissa 2-</b> A manutenção do desempenho da organização acima da média, e a longo prazo, para alcançar uma vantagem competitiva sustentável é o foco da sustentabilidade na dimensão econômica.	PORTER (1989)
<b>Premissa 3a-</b> A sustentabilidade promove ações em diversas áreas da sociedade que interferem na qualidade de vida dos indivíduos que a constituem em suas relações sociais. <b>Premissa 3b-</b> O homem é um ator social e político com potencial de desenvolvimento, baseado no atendimento de suas necessidades básicas.	WOOD (1991) COSTA; VISCONTI (2000) AKTOUF (1996, 2001) VASCONCELOS; VASCONCELOS (2002) SPANGENBERG (2002) CARROLL; BUCHHOLTZ (2003)

(continua)

(conclusão)

<b>Premissas</b>	<b>Fonte</b>
<b>Premissa 4-</b> Preservar o meio ambiente externo visando a manutenção da vida sem comprometer gerações futuras é o foco da Sustentabilidade na dimensão ambiental	WCED (1987) GLADWIN; KENNELY; KRAUSE (1995) SHRIVASTAVA (1995a) HAWKEN (1993) RUTHERFORD (1997) ATKINSON (2000) HOFFMAN (2000) SAVITZ; WEBER (2007) GRI (2006)
<b>Premissa 5-</b> A gestão de RH, deve estar em consonância com os objetivos e estratégias da organização.	TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA (2006)
<b>Premissa 6-</b> O homem é dotado de subjetividade, necessidades e direitos que precisam ser considerados e atendidos para o seu completo desenvolvimento e bem-estar.	FROMM (1962, 1987) AKTOUF (1996, 2001) DAVEL; VERGARA (2001) VERGARA; BRANCO (2001) OLIVEIRA; COLLET; VIEIRA (2006) BACKES; LUNARDI; LUNARDI FILHO (2006b)

**Quadro 9-Premissas que nortearam a conceituação de Ações de RH Sustentável**

Fonte: Elaboração Própria

A partir das premissas, construíram-se os respectivos princípios que subsidiaram a elaboração de um conceito de Ações de RH Sustentável, que nortearam o estudo, conforme o Quadro 10 a seguir:

<b>Princípios</b>
<b>Princípio 1-</b> As ações de RH Sustentável integram de forma sistêmica as dimensões da sustentabilidade, considerando sua interferência entre si.
<b>Princípio 2-</b> A dimensão econômica nas ações de RH sustentável trata de investimentos no capital humano, visando seu desenvolvimento e manutenção de sua vantagem competitiva no mercado.
<b>Princípio 3-</b> O homem-funcionário é ator social do processo de trabalho e produção dos resultados, devendo as ações de RH sustentável oportunizar sua participação coletiva como atendimento de uma necessidade humana e à democracia.
<b>Princípio 4-</b> O ambiente interno das organizações é o meio no qual ocorrem ações de RH sustentável, que interferem na qualidade de vida e no desempenho dos funcionários.
<b>Princípio 5-</b> As ações de RH sustentável são desenvolvidas como políticas de RH e ou por subsistemas de RH, ambos, em consonância com as estratégias da organização
<b>Princípio 6-</b> As ações de RH sustentável voltam-se para o homem em sua subjetividade, sendo dotadas de essência humanizada que refletem uma conduta eticamente responsável.

**Quadro 10- Princípios que nortearam a conceituação de ações de RH Sustentável**

Fonte: Elaboração Própria

A partir dos princípios, conceitua-se portanto ações de Recursos Humanos Sustentável, como **ações humanas, eticamente responsáveis, que contemplam uma ou mais dimensões da sustentabilidade (econômica, social e ambiental) no ambiente interno, numa perspectiva de fortalecimento das estratégias da organização. Estas ações promovem condições de atendimento às necessidades dos funcionários, enquanto atores sociais do processo de trabalho, investindo no capital humano, na otimização de seu desempenho e desenvolvimento, na sua participação coletiva, em prol do alcance de vantagens competitivas duradouras.**

Diante desta conceituação, foi possível elaborar um conjunto de ações que estivessem alinhados aos indicadores do GRI, aos subsistemas de GRH e aos aspectos da Administração Renovada.

Iniciando-se com a identificação dos indicadores do GRI (sustentabilidade) relacionados às ações de RH numa organização, chegou-se ao seguinte resultado: dos 08 indicadores da dimensão econômica, 03 foram associados aos subsistemas de GRH (EC1, EC3 e EC7). Dos 40 da dimensão social, 08 foram associados aos subsistemas de GRH (LA11, LA12, LA14; HR3,HR4, HR8; SO4; PR5). E dos 30 da dimensão ambiental, 07 foram associados aos subsistemas de GRH (EM2, EM6, EM10, LA6, LA7, LA8, LA9). Portanto, do total de 78 indicadores propostos pelo (GRI, 2006), 18 puderam ser associados aos subsistemas de GRH.

Em seguida, os dezoito indicadores foram agrupados de acordo com a função específica de cada subsistema de GRH, considerando suas definições e características. Dos 08 subsistemas, 07 tiveram associação com os 18 indicadores de sustentabilidade , demonstrados no Quadro 11 a seguir:

<b>Subsistemas de GRH</b>	<b>Indicadores de Sustentabilidade</b>
1.Planejamento de pessoal	Não ouve consonância
2.Recrutamento e seleção de pessoal	EC7; HR4.
3.Administração de cargos e salários	EC1, EC3; LA14
4.Planejamento de Carreira e 5.Avaliação de Desempenho	LA12
6.Treinamento e desenvolvimento	EN2, EN6, EN10; LA11, HR3, HR8; SO4;
7.Higiene e segurança no trabalho	LA6,LA7, LA8, LA9
8.Clima organizacional e Motivação	PR5

**Quadro 11- Consonância dos indicadores de sustentabilidade com os subsistemas de GRH**

Fonte: Elaboração Própria.

Os resultados dessa compatibilidade foram apresentados a seguir nos Quadros 12, 13 e 14.

<b>DIMENSÃO ECONÔMICA DA SUSTENTABILIDADE NA GRH</b>			
<b>Objetivo:</b> Promover ações de investimento no capital humano, agregando valor econômico direto ao funcionário e à organização.			
<b>Subsistemas de Gestão de Recursos Humanos</b>	<b>Indicadores Sustentabilidade (GRI, 2006)</b>	<b>Aspectos da Administração Renovada (Subjetividade; Humanização)</b>	<b>Ações de RH Sustentável</b>
Recrutamento e seleção de pessoal	EC7 Procedimentos para contratação local e proporção de membros de alta gerência recrutados na comunidade local em unidades operacionais importantes.	1. Valorização do funcionário interno; Candidatos da região (procedência geográfica)	1. Dar preferência, no processo de recrutamento e seleção de gerentes e funcionários, a candidatos internos locais e região
Administração de cargos e salários	EC1 Valor econômico direto gerado e distribuído, incluindo receitas, custos operacionais, remuneração de empregados, doações e outros investimentos na comunidade, lucros acumulados e pagamentos para provedores de capital e governos.	1. Participação nos resultados e valores agregados; Comissão de Vendas Além do Salário base com adicionais legais (horas extras)	1. Assegurar um plano de participação nos lucros envolvendo os funcionários e pagamento de adicionais legais
	EC3 Cobertura das obrigações do plano de pensão de benefício definido que a organização oferece.	1. Plano de pensão / Benefícios	1. Cumprir as obrigações do plano de pensão e benefícios

**Quadro 12- Demonstrativo das ações de RH Sustentável, por subsistemas de GRH e sua compatibilidade com os indicadores de sustentabilidade, Administração Renovada, na dimensão econômica**

Fonte: Elaboração Própria

<b>DIMENSÃO SOCIAL DA SUSTENTABILIDADE NA GRH</b>			
<b>Objetivo:</b> Adotar políticas <sup>6</sup> de desenvolvimento humano para o crescimento pessoal e profissional do funcionário, considerando sua subjetividade e sua articulação com o meio (ambiente de trabalho).			
<b>Subsistemas da Gestão de Recursos Humanos</b>	<b>Indicadores Sustentabilidade (GRI, 2006)</b>	<b>Aspectos da Administração Renovada (Subjetividade; Humanização)</b>	<b>Ações de RH Sustentável</b>
Planejamento de pessoal	---	Construção coletiva	1. Construir coletivamente o Planejamento de RH com a participação de gestores representativos de cada setor organizacional
Recrutamento e Seleção de Pessoal	EC7 Procedimentos para contratação local e proporção de membros de alta gerência recrutados na comunidade local em unidades operacionais importantes.  HR4 Número total de casos de discriminação e as medidas tomadas.	1. Valorização de características humanas e subjetivas; <sup>7</sup>  2. Políticas de não-discriminação <sup>8</sup>	1. Utilizar técnicas de avaliação e identificação dos valores humanos (subjetivos) e técnicos do candidato  2. Adotar políticas de não – discriminação e oportunidade igualitária a todos os candidatos ao emprego
Administração de cargos e salários	LA14 Proporção de salário base entre homens e mulheres, por categoria funcional.	1. Distribuição equitativa de valor monetário	1. Praticar igualdade de salário base na mesma categoria funcional, para homens e mulheres

(continua)

<sup>6</sup> Políticas são vistas neste trabalho como o conjunto de ações, no sentido de alcançar os fins (objetivos) mediante uma gestão.

<sup>7</sup> Capacidade de expressar pensamentos; Ser crítico; Trabalhar em equipe; Ter boa comunicação e relacionamento interpessoal; Ter aspirações por crescimento na organização; Habilidades técnicas; Autoconhecimento/auto-imagem percepção de vida; traços de personalidade; capacidade emocional; Experiências sociais.

<sup>8</sup> Indígenas, negros, brancos, pardos, mulheres, portadores de deficiências, homossexuais, portadores de doenças crônicas controláveis.

<b>DIMENSÃO SOCIAL DA SUSTENTABILIDADE NA GRH</b>			
<b>Objetivo:</b> Adotar políticas de desenvolvimento humano para o crescimento pessoal e profissional do funcionário, considerando sua subjetividade e sua articulação com o meio (ambiente de trabalho).			
<b>Subsistemas da Gestão de Recursos Humanos</b>	<b>Indicadores Sustentabilidade (GRI, 2006)</b>	<b>Aspectos da Administração Renovada (Subjetividade; Humanização)</b>	<b>Ações de RH Sustentável</b>
Planejamento de Carreira e Avaliação de Desempenho	LA12 Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Participação coletiva;</li> <li>2. Valorização de características humanas e subjetivas<sup>9</sup>;</li> <li>3. Difusão igualitária das informações (comunicação).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Oportunizar a participação coletiva apoiada de gestores com funcionários na construção do planejamento de carreira e na Avaliação de Desempenho incluindo a auto-avaliação</li> <li>2. Incluir os aspectos humanos e, subjetivos como parâmetros na avaliação de desempenho</li> <li>3.Divulgar o plano de carreira e os critérios avaliação de desempenho com feedback para todos os funcionários</li> </ol>
Treinamento e desenvolvimento	LA11 Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua que apóiam a continuidade da empregabilidade dos funcionários e para gerenciar o fim da carreira. HR3 Total de horas de treinamento para empregados em políticas e procedimentos relativos a aspectos de direitos humanos relevantes para as operações, incluindo o percentual de empregados que recebeu treinamento.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Políticas de qualificação profissional</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Promover o desenvolvimento de competências do funcionário através da aprendizagem contínua</li> </ol>

(continuação)

<sup>9</sup> Capacidade de expressar pensamentos; Ser crítico; Trabalhar em equipe; Ter boa comunicação e relacionamento interpessoal; Ter aspirações por crescimento na organização; Habilidades técnicas; Autoconhecimento/auto-imagem percepção de vida; traços de personalidade; aspectos emocionais e espirituais; Experiências sociais.

(conclusão)

<b>DIMENSÃO SOCIAL DA SUSTENTABILIDADE NA GRH</b>			
<b>Objetivo:</b> Adotar políticas de desenvolvimento humano para o crescimento pessoal e profissional do funcionário, considerando sua subjetividade e sua articulação com o meio (ambiente de trabalho).			
<b>Subsistemas da Gestão de Recursos Humanos</b>	<b>Indicadores Sustentabilidade (GRI, 2006)</b>	<b>Aspectos da Administração Renovada (Subjetividade; Humanização)</b>	<b>Ações de RH Sustentável</b>
Treinamento e desenvolvimento	HR8 Percentual do pessoal de segurança submetido a treinamento nas políticas ou procedimentos da organização relativos a aspectos de direitos humanos que sejam relevantes às operações  SO4 Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção	2. Valorização das características humanas e subjetivas <sup>10</sup> .  3. Direitos Humanos <sup>11</sup> ; Não-discriminação <sup>12</sup> ; Anticorrupção	2. Promover aprendizagem contínua direcionada para valorização das características humanas e subjetivas, envolvendo todos os funcionários  3. Adotar política aprendizagem contínua que inclua temáticas como: direitos humanos, não-discriminação anticorrupção envolvendo os funcionários e o pessoal de segurança
Clima organizacional e Motivação <sup>13</sup>	PR5 Práticas relacionadas à satisfação do cliente, incluindo resultados de pesquisas que medem essa satisfação	Satisfação dos funcionários.	1.Favorecer a satisfação e estimular sua motivação no ambiente de trabalho, mensurando-as por pesquisas internas

**Quadro 13- Demonstrativo das ações de RH Sustentável, por subsistemas de GRH e sua compatibilidade com os indicadores de sustentabilidade, Administração Renovada, na dimensão social**

Fonte: Elaboração Própria

<sup>10</sup> Capacidade de expressar pensamentos; Ser crítico; Trabalhar em equipe; Ter boa comunicação e relacionamento interpessoal; Ter aspirações por crescimento na organização; Habilidades técnicas; Autoconhecimento/auto-imagem percepção de vida; traços de personalidade; aspectos emocionais e espirituais; Experiências sociais.

<sup>11</sup> Liberdade de pensamentos e de expressão; igualdade perante a lei, promoção de bem estar, direitos das necessidades humanas básicas.

<sup>12</sup> Indígenas, negros, brancos, pardos, mulheres, portadores de deficiências, homossexuais, portadores de doenças crônicas controláveis.

<sup>13</sup> Pode ser resultado da aplicabilidade das ações de RH oriundos da dimensão social, ambiental e econômica, no trabalho das organizações sustentáveis, que favorecem a satisfação e estimula a motivação do funcionário.

<b>DIMENSÃO AMBIENTAL DA SUSTENTABILIDADE NA GRH</b>			
<b>Objetivo:</b> Propiciar um ambiente de trabalho seguro e favorável para a construção de relações sociais, minimizando os impactos ambientais internos através de ações de consciência ecológica.			
<b>Subsistemas da Gestão de Recursos Humanos</b>	<b>Indicadores Sustentabilidade (GRI, 2006)</b>	<b>Aspectos da Administração Renovada</b>	<b>Ações de RH Sustentável</b>
Treinamento e desenvolvimento	EN2 Percentual dos materiais usados provenientes de reciclagem. EN6 Iniciativas para fornecer produtos e serviços com baixo consumo de energia, ou que usem energia gerada por recursos renováveis, e a redução na necessidade de energia resultante dessas iniciativas. EN10 Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada.	Consciência Ecológica	1.Desenvolver estratégias (aprendizagem contínua) para a construção de uma consciência ecológica e sua aplicabilidade no ambiente interno da organização
Higiene e segurança no trabalho	LA7 Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos relacionados ao trabalho, por região. LA8 Programas de educação, treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de risco em andamento para dar assistência a empregados, seus familiares ou membros da comunidade com relação a doenças graves. LA9 Temas relativos à segurança e saúde cobertos por acordos formais com sindicatos.	1.Espaço estrutural seguro <sup>14</sup>  2..Acesso à serviços médicos; Programas de QVT e garantia de bem estar  3.Participação interna do funcionário	1. Estratégias para prevenção e assistência aos acidentes de trabalho e doenças graves (QVT e treinamentos)  2. Manter um ambiente estrutural seguro para o desenvolvimento das atividades da organização  3. Facilitar a participação de funcionários nos comitês formais de segurança e saúde

(continua)

<sup>14</sup> Um espaço estrutural seguro é uma conceituação proposta por Aktouf (1996). Complementa esta compreensão, ao considerar as políticas de segurança do ambiente de trabalho, desenvolvidas na dimensão ambiental como: condições físicas no ambiente (ruído, temperatura-clima), iluminação, ventilação, instalações elétricas, mesas, cadeiras (ZOCCHIO, 2002; SCOPINHO, 2003; DUL, WEERDMEESTER, 2004).

<b>DIMENSÃO AMBIENTAL DA SUSTENTABILIDADE NA GRH</b>			
<b>Objetivo:</b> Propiciar um ambiente de trabalho seguro e favorável para a construção de relações sociais, minimizando os impactos ambientais internos através de ações de consciência ecológica.			
<b>Subsistemas da Gestão de Recursos Humanos</b>	<b>Indicadores Sustentabilidade (GRI, 2006)</b>	<b>Aspectos da Administração Renovada</b>	<b>Ações de RH Sustentável</b>
Higiene e segurança no trabalho	LA6 Percentual dos empregados representados em comitês formais de segurança e saúde, compostos por gestores e por trabalhadores, que ajudam no monitoramento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional	4. Acordos com sindicatos, negociação coletiva;	4.. Formalizar acordos com sindicatos relativos à temática da saúde e segurança
Clima organizacional <sup>15</sup>	----	1 Relações sociais mais justas no trabalho através da tomada de decisão (Democracia; Diálogo; Ética; Negociações coletivas; respeito as divergências de pensamento)	1..Adotar uma política de tomada de decisão e resolução de problemas internos, considerando a ética, o diálogo e a democracia.

**Quadro 14- Demonstrativo das ações de RH Sustentável, por subsistemas de GRH e sua compatibilidade com os indicadores de sustentabilidade, Administração Renovada, na dimensão ambiental**

Fonte: Elaboração Própria

<sup>15</sup> Considera-o na dimensão ambiental, para atender o objetivo proposto na respectiva dimensão, fundamentado nos pressupostos Aktouf (1996), o qual afirma que o ambiente interno deve promover a construção das relações sociais, respeitando a democracia, o diálogo, a ética e as divergências de pensamento. Todas, norteando as tomadas de decisões.

De acordo com os subsistemas de GRH, apresentam-se ações de RH Sustentável, representadas na dimensão econômica (DE), dimensão social (DS) e dimensão ambiental (DA) a serem aplicadas nas organizações sustentáveis. As dimensões utilizadas nessa apresentação foram essencialmente as apresentadas pelo GRI (2006), contudo, elaborou-se um objetivo, na intenção de adaptar e de esclarecer do que cada uma trata respectivamente, quando se considera o ambiente interno de uma organização sustentável. Este ambiente é o cenário para a integração e operacionalização dessas dimensões através das ações de RH sustentável. Ressalta-se, pois, que os indicadores de sustentabilidade contidos em cada dimensão apresentada pelo GRI (2006) foram integralmente respeitados.

O objetivo na Dimensão Econômica (DE), das ações de RH sustentável é promover ações de investimento no capital humano, agregando valor econômico direto ao funcionário e à organização; Na Dimensão Social (DS), os objetivos versam sobre adotar políticas de desenvolvimento humano para o crescimento pessoal e profissional do funcionário, considerando sua subjetividade e sua articulação com o meio (ambiente de trabalho). E na Dimensão Ambiental (DA), tem-se como objetivo propiciar um ambiente de trabalho seguro e favorável para a construção de relações sociais, minimizando os impactos ambientais internos através de ações de consciência ecológica.

Compreendendo os objetivos, percebe-se que tais dimensões devem ser compreendidas como um processo dinâmico e sistemático em constante interação entre si e com o meio. Ou seja, uma ação interfere direta ou indiretamente em uma ou mais dimensões. A incorporação destas ações pelos subsistemas de GRH vem facilitar sua operacionalização à política da sustentabilidade na organização. Sendo assim, são apresentadas:

#### 1. Planejamento de RH

**Ação1.** Construir coletivamente o Planejamento de RH com a participação de gestores representativos de cada setor organizacional (DS)

#### 2. Recrutamento e seleção de pessoal

**Ação1.** Dar preferência, no processo de recrutamento e seleção de gerentes e funcionários, a candidatos internos do local e região (DE)

**Ação 2.** Utilizar técnicas de avaliação e identificação dos valores humanos (subjetivos) e técnicos do candidato (DS)

**Ação 3.** Adotar políticas de não - discriminação e oportunidade igualitária a todos os candidatos ao emprego (DS)

### 3.Administração de Cargos e Salários

**Ação 1.** Assegurar um plano de participação dos lucros envolvendo os funcionários e pagamento de adicionais legais (DE)

**Ação 2.** Cumprir as obrigações do plano de pensão e benefícios (DE)

**Ação 3.** Praticar igualdade de salário base na mesma categoria funcional, para homens e mulheres (DS)

### 4.Planejamento de Carreira e 5. Avaliação de Desempenho

**Ação 1.** Oportunizar a participação coletiva apoiada por gestores com funcionários na construção do planejamento de carreira e na Avaliação de Desempenho, incluindo a auto-avaliação (DS)

**Ação 2.** Incluir os aspectos humanos e subjetivos como parâmetros na avaliação de desempenho (DS)

**Ação 3.** Divulgar o plano de carreira e os critérios de avaliação de desempenho com feedback para todos os funcionários (DS)

### 6.Treinamento e Desenvolvimento

Para uma melhor apresentação, as ações de RH neste subsistema foram agrupadas em: Políticas de desenvolvimento pessoal e profissional do funcionário e Políticas de consciência ecológica.

#### 6. 1 Políticas de desenvolvimento pessoal e profissional do funcionário

**Ação 1.** Promover o desenvolvimento de competências do funcionário através da aprendizagem contínua (DS)

**Ação 2.** Promover aprendizagem contínua direcionada para valorização das características humanas e subjetivas, envolvendo todos os funcionários (DS)

**Ação 3.** Adotar política aprendizagem contínua que inclua temáticas como: direitos humanos, não-discriminação anticorrupção envolvendo os funcionários e o pessoal de segurança (DS)

#### 6.2 Políticas de consciência ecológica:

**Ação 1.** Desenvolver estratégias (aprendizagem contínua) para a construção de consciência ecológica e sua aplicabilidade no ambiente interno da organização (DA)

#### 7.Higiene e segurança no trabalho

**Ação 1.** Estratégias para prevenção e assistência aos acidentes de trabalho e doenças graves (QVT e treinamentos) (DA)

**Ação 2.** Manter um ambiente estrutural seguro para o desenvolvimento das atividades da organização (DA)

**Ação 3.** Facilitar a participação de funcionários nos comitês formais de segurança e saúde; (DA)

**Ação 4.** Formalizar acordos com sindicatos relativos à temática da saúde e segurança (DA)

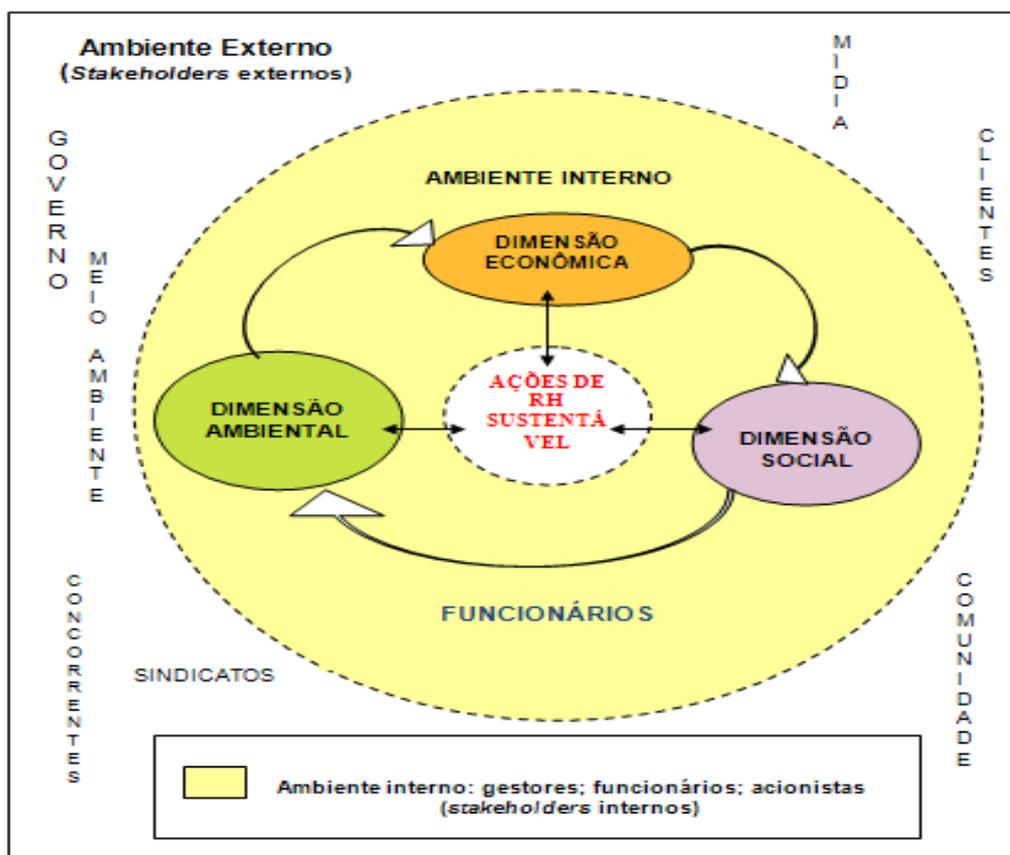
#### 8.Clima organizacional e Motivação

**Ação 1.** Favorecer a satisfação e estimular sua motivação no ambiente de trabalho, mensurado-as por pesquisas internas (DS)

**Ação 2.** Adotar uma política de tomada de decisão e resolução de problemas internos, considerando a ética, o diálogo e a democracia (DA)

As ações de RH Sustentável devem estar alinhadas com um Modelo de Gestão de pessoas. Compreende-se tal modelo como um conjunto de políticas, práticas, padrões e instrumentos empregados pela organização, visando interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho (FISHER, 2001).

Diante dos desafios impostos pela sustentabilidade, a proposição de ações de RH sustentável ancora-se na coerência de se promover, na prática, as dimensões da sustentabilidade (indicadores), considerando os aspectos que sejam de responsabilidade da área de RH, aplicados no ambiente interno da organização aos funcionários, como pode ser visto na Figura 2.



**Figura 2- A Gestão de RH frente à sustentabilidade e Administração Renovada**  
 Fonte: Elaboração Própria

A preocupação de se evidenciar o ambiente interno é por trata-se do cenário onde se desenvolvem as relações de trabalho e se operacionaliza a gestão de RH. Compreende-se que este cenário interage com o ambiente externo e seus *stakeholders*, tendo estes sua relevância na organização e na gestão de RH, pois tanto uma como a outra são sistemas abertos, flexíveis e complexos, que se complementam.

As ações propostas serão discutidas na seção 4.3. Estas, servirão de referência para análise que será empreendida nos casos selecionados.

## 4.2 CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICO E PROFISSIONAL DOS GESTORES

Para a caracterização dos participantes do estudo foram utilizadas as seguintes variáveis: sexo, idade, formação acadêmica, cargo e tempo de serviço na

organização. Os participantes eram dois do sexo masculino e um do sexo feminino, com idade de 25, 39 e 45 anos, todos com nível superior, sendo um com Pós-Graduação, respectivamente Comércio Exterior, Economia e Engenharia Civil com Pós-Graduação em Finanças e Gestão de Pessoas.

Os participantes exerciam no período da coleta de dados, os respectivos cargos e tempo de serviço na instituição: Assessor Gerente Regional (6 anos) - responsável pela gestão de RH e difusão de suas ações nas agências de João Pessoa-PB; Gerente Agência Varejo (19 anos) - responsável pela gestão de RH e ações no limítrofe de sua respectiva agência e Gerente Geral da Unidade (22 anos) - responsável pela gestão de RH e ações no limítrofe de sua respectiva agência.

#### 4.3 ANÁLISE DAS AÇÕES DE GRH EM ORGANIZAÇÕES SUSTENTÁVEIS, À LUZ DAS AÇÕES DE RH SUSTENTÁVEL PROPOSTAS NO ESTUDO

A análise das ações de RH em organizações sustentáveis foi realizada a partir dos relatos dos gestores de Recursos Humanos de instituições financeiras – Agências de Bancos com gestões consideradas “sustentáveis”, denominadas A, B e C.

O Banco A possui mais de 25 milhões de clientes, 79 mil funcionários e 15 mil pontos de atendimento não só no Brasil, mas em mais de 22 países. Em 1985, deu início às ações sustentáveis através da criação da sua Fundação que trabalha em projetos sociais e ambientais, tanto na área urbana como rural. Além disto, possui uma Casa de Cultura. O Banco também faz parte do Pacto Global das Nações Unidas e é signatário do Protocolo Verde.

O Banco B emprega 105 mil funcionários em quase 4000 agências conquistadas após 15 fusões, estando assim presente nas Américas, na Europa e Ásia. Começou seus trabalhos sustentáveis na década de 90 com um Programa Social que gerou a sua Fundação, responsável por administrar todas as ações de Responsabilidade Social do Banco. O Banco B também é signatário do Protocolo Verde.

O Banco C possui 80 mil funcionários em mais de 1000 agências espalhadas por todo o Brasil e mais quatro países. Pouco mais de 15 anos depois

de sua Fundação, o Banco já começou a trabalhar a questão da Sustentabilidade através de uma Organização criada para trabalhar nesta área.

As instituições (A, B C) não foram identificadas respectivamente nas falas dos sujeitos, partindo-se da compreensão de que não era relevante, considerando que o objetivo do estudo não trata-se da comparação dos discursos entre as instituições, e sim, de analisar como as ações de GRH acontecem nas instituições bancárias.

Quanto à análise das ações de RH sustentável, considerou-se a seguinte classificação no Quadro 15.

<b>Ações</b>	<b>Classificação</b>
Ações de RH sustentáveis	Contemplaram as duas referências de análise (GRI -2006 e os aspectos da Administração Renovada) ou que contemplaram uma ou outra referência, quando um delas foi omissa
Ações de RH parcialmente sustentável	Tendo as duas referências de análise (GRI e administração Renovada), contemplaram uma ou outra
Ações de RH não sustentável	Não atenderam à qualquer uma das referências de análise

**Quadro 15- Referências de análise para a identificação de ações de RH Sustentável**

Fonte: Elaboração Própria

Os relatos dos gestores constituíram os Discursos do Sujeito Coletivo (DSC), nos quais se destacaram as Expressões – Chave (ECH) que conduziram às respectivas Ideias Centrais (IC) demonstradas nos Quadros de 16 ao 24 discutidas à luz da literatura pertinente que norteia a proposta de ações de RH Sustentável. Os DSC foram apresentados de forma ordenada, tendo como guia os subsistemas de GRH propostos por Tachizawa, Ferreira, Fortuna (2006).

#### **4.3.1 Planejamento de pessoal**

Neste subsistema de GRH, os relatos dos gestores são apresentados no Quadro 16.

<i>Gostaria que o Sr (a) me relatasse sobre o Planejamento de Pessoal na organização que trabalha</i>	
<b>Ideia Central I</b>	<b>DSC</b>
Construído coletivamente por diretoria de pessoal e outras diretorias de gestão de pessoas regionais.	<i>(...) esse planejamento é <u>construído coletivamente por diretoria de pessoal e outras diretorias de gestão de pessoas regionais</u> (...) pelo Vice-Presidente de pessoas e Responsabilidade Socioambiental e uma Diretoria de Gestão de Pessoas. A periodicidade do planejamento é definido em Brasília, e é imprevisível, porque depende muito do mercado, da situação, da economia (...).</i>
<b>Ideia Central II</b>	<b>DSC</b>
Construído sem participação coletiva de outras gerências regionais de pessoas.	<i>Banco faz estudos periodicamente, verifica a necessidade e viabilidade de instalar novas agências em outros municípios. A partir daí começa a montar um plano que defina a quantidade de funcionários que necessitará (...). É <u>construído sem participação coletiva de outras gerências regionais de pessoas</u>. Só a alta gerência é que define (...) a elaboração do planejamento de RH (...)</i>

**Quadro 16- Ideias centrais e discursos do sujeito coletivo relacionados ao Planejamento de Pessoal**

Fonte: Elaboração Própria

O Quadro 16 demonstra duas Ideias centrais: I) Construído coletivamente por diretoria de pessoal e outras diretorias de gestão de pessoas regionais; II) Construído sem participação coletiva de outras gerências regionais de pessoas.

O planejamento de pessoal nas instituições financeiras é construído de forma coletiva no que trata a IC- I, caracterizando-se como uma gestão participativa sendo assim, uma ação de RH sustentável. São consideradas nesta construção, as diretorias regionais que possuem uma maior propriedade do contexto real em que as necessidades das agências se propagam e de suas peculiaridades, sendo assim, a opinião dos gestores regionais nessa construção é relevante e descaracteriza o movimento verticalizado das decisões identificadas com a não participação de outras gerências relatadas na IC-II.

O modo participativo pode ser adotado pela gestão na organização, mediante a estruturação do seu comportamento administrativo/gerencial por meio de ações diárias, que resulta no envolvimento de todos os atores que fazem parte deste processo de trabalho (BATITUCCI, 2000).

Reportando-se à proposta de ações de RH sustentável, elaboradas neste capítulo, subítem 4.1, seleciona-se para esse subsistema a **Ação 1**: Construir coletivamente o Planejamento de Pessoal com a participação de gestores representativos de cada setor organizacional (DS). Esta participação é compreendida como “todas as formas e meios pelos quais os membros de uma

organização, como indivíduos ou coletividade, podem influenciar seus destinos” (MOTTA, 1991, p. 159).

Para a elaboração desta ação, não se observaram indicadores diretos do GRI (2006), conforme demonstrado no Quadro 13. Defende-se a inclusão de uma construção coletiva, contemplando os aspectos da Administração Renovada, como uma estratégia organizacional de longo prazo (AKTOUF, 1996; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2002; COSTA, 2006).

A construção de um Planejamento de Pessoal participativo versa a representatividade de cada responsável pelo setor organizacional. Esta integração promove um grau de satisfação aos funcionários e nos grupos sociais ao permitirem que todos conheçam os objetivos estratégicos em cada ano, e o que cada setor de fato, necessitará em seu Quadro de pessoal, expostos em formas de diálogos e negociações coletivas entre os membros.

Evidencia-se, pois, que nas instituições financeiras, a ação de RH Sustentável é contemplada quando se refere àquelas que adotam a participação coletiva, no subsistema de Planejamento de Pessoal como identificado na IC I. Já na ICII não considera-se sustentável devido a inexistência desta participação.

A próxima seção discorrerá sobre o subsistema de Recrutamento e seleção de pessoal.

#### 4.3.2 Recrutamento e seleção de pessoal

Neste subsistema de GRH, os relatos dos gestores são apresentados no Quadro 17.

<i>O Sr (a) poderia me falar sobre como é realizado o Recrutamento e Seleção de pessoal? E o que é considerado? E no cargo de gerência?</i>	
<b>Tipos de Recrutamento e Seleção</b>	
<b>Ideia Central I</b>	<b>DSC</b>
Recrutamento Externo para funcionários*	<i>O processo de <u>recrutamento externo para funcionários do Banco</u> é feito mediante divulgação de concurso público (...) todos que desejarem ingressar no quadro do Banco terão a mesma oportunidade (...). Nessa ocasião são destinadas vagas para portadores de deficiência (...)</i>
<b>Ideia Central II</b>	<b>DSC</b>
Recrutamento Interno para funcionários*	<i>No processo de <u>recrutamento interno para funcionários</u> (...) temos conseguido preencher as vagas através da seleção interna (...) os</i>

(continua)

<i>O Sr (a) poderia me falar sobre como é realizado o Recrutamento e Seleção de pessoal? E o que é considerado? E no cargo de gerência?</i>	
<b>Tipos de Recrutamento e Seleção</b>	
<b>Ideia Central II</b>	<b>DSC</b>
Recrutamento Interno para funcionários*	<i>funcionários que desejam trabalhar naquela área ou que desejam trabalhar naquela agência se inscrevem (...) é selecionado pelo próprio superintendente, pelo diretor, ou encarregado daquela área</i>
<b>Ideia Central III</b>	<b>DSC</b>
O recrutamento para o cargo de gerente é prioritariamente interno seguido do externo.	<i>O recrutamento para o cargo de gerente é prioritariamente interno seguido do externo (...). Os processos de seleção internos para cargos de Gerência são chamados de qualificação (...) os gerentes foram nossos funcionários que entraram como escriturários (primeiro nível), e assim ascenderam até o presidente (...).</i>
<b>Procedência geográfica do candidato</b>	
<b>Ideia Central IV</b>	<b>DSC</b>
Procedência geográfica local do funcionário * não é valorizada	<i>(...) o banco faz questão de contratar pessoas que venham de fora para enriquecer a agência. O sistema de vagas na empresa (...) está disponível para qualquer funcionário do banco, em qualquer lugar dos Pais. A questão da mobilidade é que conta, nós temos aqui, por exemplo, funcionários do Rio Grande do Sul, São Paulo que estão trabalhando no Nordeste. Geralmente nós temos recebidos mais funcionários do Nordeste querendo trabalhar em outras regiões. Essa migração é negociada (despesas, custos) se existe o interesse da empresa e necessidade daquele profissional, mas se apenas é pessoal, o funcionário avalia se compensa ou não, pois existe uma ajuda de custo referente a este deslocamento inicial, mas fora isso não. Portanto, a procedência geográfica local do funcionário não é valorizada no banco.</i>
<b>Técnicas utilizadas no processo de Recrutamento e Seleção</b>	
<b>Ideia Central V</b>	<b>DSC</b>
Psicotécnico e Dinâmica de grupo	<i>Utilizamos diversas técnicas, que avaliam a capacidade do candidato de aplicar seus conhecimentos, disseminar suas experiências e demonstrar habilidades e atitudes necessárias ao exercício da função (...). Temos o psicotécnico (...) e dinâmicas em grupo.</i>
<b>Características mais valorizadas no candidato</b>	
<b>Ideia Central VI</b>	<b>DSC</b>
Essenciais: trabalho em equipe, comunicação e bom relacionamento interpessoal, mobilidade, habilidade técnica; ética.	<i>Considero <u>Essenciais</u>: trabalho em equipe (...). O banco trabalha com objetivos, tem uma missão: "Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País", ninguém faz isso só (...) e nem chega a um ponto de sucesso (...) porque o banco é uma engrenagem e um depende do outro para poder fluir corretamente. Também é essencial a <u>comunicação e bom relacionamento interpessoal</u> (...) quem trabalha com o público hoje tem que saber respeitar as pessoas, tem que ser um bom ouvinte para que possa realmente exercer bem sua função. <u>mobilidade, habilidade técnica, ética</u> (...) pois o futuro funcionário irá lidar com pessoas e o respeito por elas e pelas informações deve ser adotado como postura que precisa ter o conhecimento da ética.</i>
<b>Políticas de não- discriminação de candidatos no processo</b>	
<b>Ideia Central VII</b>	<b>DSC</b>
Adoção de políticas de não- discriminação	<i>Há <u>adoção de políticas de não- discriminação</u> na instituição. Nós temos o próprio programa de diversidade, de contratar pessoas sem discriminação (...) pois a bandeira do banco defende a não discriminação (...) a diversidade é propagada nas propagandas (...)</i>

(continuação)

(conclusão)

<i>O Sr (a) poderia me falar sobre como é realizado o Recrutamento e Seleção de pessoal? E o que é considerado? E no cargo de gerência?</i>	
<b>Políticas de não- discriminação de candidatos no processo</b>	
<b>Ideia Central VII</b>	<b>DSC</b>
Adoção de políticas de não- discriminação	<i>restrição de forma alguma a raças, negros , índios, morenos, gênero hoje as mulheres são dominantes na administração das agências (...). Eu praticamente, sou negro (...). Temos um programa de contratação de pessoas que chamamos de PNE- Pessoas com Necessidades Especiais, um programa de incentivo a essa contratação (...) existe uma carência ainda em contratação de pessoas no mercado com qualificação, que possam estar trabalhando conosco.</i>

(\*) Embora se considere funcionários todos os indivíduos que trabalham na organização, utilizou-se a terminologia para os funcionários que não ocupam a função de gestor.

#### **Quadro 17- Ideias centrais e discursos do sujeito coletivo relacionados ao Recrutamento e Seleção de Pessoal**

Fonte: Elaboração Própria

O Quadro 17 apresenta os relatos que destacaram cinco aspectos no processo de recrutamento e seleção: Tipos de Recrutamento e Seleção; Procedência geográfica do candidato; Técnicas utilizadas no processo de Recrutamento e Seleção; Características mais valorizadas no candidato, e Políticas de não- discriminação de candidatos no processo.

Quanto aos tipos de recrutamento e seleção no DSC, identificaram-se três IC: Recrutamento interno e externo para funcionários (IC I e II), priorizando-se o interno no processo de recrutamento e seleção para cargos de gerência (IC III), sem mencionar a exigência quanto à contratação de candidatos locais. Observa-se que, quanto ao recrutamento do funcionário, a procedência geográfica local também não é valorizada (IC IV).

Compreende-se por Recrutamento interno um tipo de recrutamento feito pela organização, quando se necessita do preenchimento de vaga (cargo) mediante remanejamento de seus funcionários, possibilitando promoção, transferência e/ou ascensão funcional (TACHIZAWA; FERREIRA, FORTUNA, 2006).

O Recrutamento externo é um processo de captação de Recursos Humanos no mercado de trabalho com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu Quadro de efetivos (MARRAS, 2000). Deve ser feita preferencialmente após a avaliação da alocação de pessoas que já estejam empregadas na empresa

(LIMONGI-FRANÇA et al. 2002; BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, 2005; FAISSAL et al. 2006).

Analisando-se a ação de GRH das instituições financeiras, quanto ao tipo de Recrutamento e Seleção, verifica-se que elas não estão compatíveis com o indicador de sustentabilidade (EC7), proposta pelo GRI (2006), que exige a contratação de gerente da comunidade local; mas priorizam-se os candidatos internos, valorizando-se, assim, o funcionário da própria organização. Essa valorização interna do funcionário é reconhecida numa administração renovada. Portanto, conclui-se que as ações I, II, III e IV são parcialmente sustentáveis, pois não atendem aos critérios do GRI (2006), mas atendem ao aspecto da Administração Renovada.

Reporta-se aqui à proposta de ação de RH sustentável para esse subsistema **Ação 1**: dar preferência, no processo de recrutamento e seleção de gerentes e funcionários, a candidatos internos primeiramente, seguidos dos candidatos do local e região (DE).

Esta ação amplia a exigência contida no GRI (2006), que não faz menção ao tipo de contratação, destacando-se apenas de contratação da alta gerência à comunidade local e inclui aspectos da Administração Renovada.

Considera-se relevante tal indicador (EC7), pelo papel que o gestor representa na disseminação de valores e princípios através de sua prática gerencial no grupo organizacional. Entretanto, embora se reconheça a importância desta estratégia, focada no gestor, uma ação de RH Sustentável no processo de recrutamento e seleção deve ser extensivo a todos os funcionários da organização, visto que são membros participantes da dinâmica da sustentabilidade.

A ação 1 proposta, contempla a dimensão econômica da sustentabilidade, com reflexos na dimensão social. Valoriza-se o investimento que foi realizado no capital humano<sup>16</sup> interno, com isso possibilita que se cresça economicamente em produção e renda, com reflexos externos de consumo local ou regional. A importância da contratação dos candidatos locais favorece ao desenvolvimento da

---

<sup>16</sup> O capital humano é um bem intangível, e os detentores deste bem são os funcionários. À organização, promovendo ações de investimento no capital humano, fortalece suas estratégias de treinamentos e desenvolvimento visto que, o capital humano agrega valor econômico direto ao funcionário e conseqüentemente para a organização.

região, ao fortalecimento do corpo de trabalho e a vantagem de que este corpo é conhecedor das necessidades de sua região. Ao contratar pessoas pelo recrutamento e seleção interno, valoriza os trabalhadores internos como forma de estímulo ao seu auto-aperfeiçoamento e reconhecimento de seu trabalho.

A prioridade para o recrutamento interno, não só para cargos de alta gerência, é processo benéfico e vantajoso para a organização por ser econômico e rápido, uma vez que já existe um conhecimento prévio do perfil de desempenho do candidato. Também funciona como um estímulo para motivação dos funcionários demonstrando valorização do pessoal que já compõe a empresa. Outro aspecto relevante é a capitalização dos investimentos da organização, oriundos de treinamento e desenvolvimento de pessoal (LIMONGI-FRANÇA et al., 2002; LACOMBE, 2005; TACHIZAWA; FERREIRA, FORTUNA, 2006). Salienta-se que agrega melhor aproveitamento do potencial humano da organização, promovendo fidelidade à organização, e ausenta a necessidade de socialização organizacional de novos membros.

Portanto, quanto ao tipo de recrutamento e procedência geográfica do candidato, as ações de GRH das instituições financeiras atendem parcialmente a ação de RH Sustentável proposta, necessitando de ajuste quanto à priorização do candidato interno e valorização dos candidatos da região.

Quanto às técnicas utilizadas no processo de Recrutamento e Seleção das instituições estudadas, identificou-se no DSC a seguinte IC V: Psicotécnico e Dinâmica de grupo. Tais técnicas são tratadas pelo GRI (2006) como procedimentos para contratação (EC7), sem contudo, descrever ou citar alguma especificamente, nem faz qualquer menção às características subjetivas ou humanas tão necessárias para uma Administração Renovada.

As técnicas servem para fazer predições a respeito de outro comportamento e podem ser agrupados em psicológicas e de conhecimento. São instrumentos científicos que, na sua construção, passam por experimentos e comprovações empíricas (CFP, 2000).

O Psicotécnico é um tipo de avaliação psicológica, um processo que pressupõe a utilização de recursos para abordar os dados psicológicos de forma

sistemática ou identificação das diferenças individuais, através de métodos e técnicas orientados para a resolução do problema (CUNHA, 1993).

A dinâmica de grupo consiste em propor a um grupo de candidatos um conjunto de atividades, tais como: vivências, jogos, simulações, testes situacionais, estudos de caso ou debates sobre temas específicos. De maneira geral, as dinâmicas de grupo são indicadas para avaliar habilidades interpessoais e atitudes (BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, 2005).

Tais técnicas podem avaliar questões subjetivas e humanas no candidato. Vale lembrar que é senso comum entre os estudiosos que nenhuma técnica de seleção é auto-suficiente a ponto de poder ser utilizada isoladamente, como fonte exclusiva de informação sobre o candidato. Sendo assim, na IC V as questões de apreensão das características humanas e subjetivas no candidato, através das técnicas são pouco valorizadas; portanto, é uma ação de RH parcialmente sustentável.

Sobre esta questão, a **Ação 2** de RH Sustentável para o Recrutamento e Seleção de Pessoal trata de: utilizar técnicas de avaliação e identificação dos valores humanos (subjetivos) e técnicos do candidato (DS).

Esta ação contempla a dimensão social da sustentabilidade na GRH, e como tal, aspectos relacionados aos valores humanos e subjetivos devem ser verificados na seleção do funcionário.

A utilização de técnicas no processo de recrutamento e seleção deve possibilitar a avaliação desses aspectos e valores subjetivos no candidato como: sua capacidade de expressar pensamentos e ser crítico, que busca verificar sua aptidão em colocar suas opiniões; julgar algumas situações vivenciadas, apontando soluções através de sua criatividade e experiências sociais. Essas características são expostas através da comunicação, que consolida o relacionamento interpessoal no trabalho em equipe. Sendo este diretamente influenciado por aspectos subjetivos como: Autoconhecimento/auto-imagem percepção de vida; traços de personalidade; capacidade emocional. Tudo isso influenciando na suas habilidades técnicas.

Eis por que se defende a apreensão destas características através de técnicas durante o processo de recrutamento e seleção, bem como parâmetros de avaliação de desempenho. Compreende-se que estes aspectos estão inter-

relacionados nos subsistemas Planejamento de Carreira, Avaliação de Desempenho e Treinamento e Desenvolvimento, serão tratados mais adiante quando abordarmos a questão do treinamento e desenvolvimento.

Diversas técnicas de recrutamento e seleção podem propiciar a promoção das características humanas e subjetivas do candidato; o diferencial do enfoque desta enquanto ação RH sustentável é avaliar se ele possui em suas concepções de vida o respeito humano, a ética e ao meio ambiente. Para tanto, é necessário que o processo seja desenvolvido por um profissional qualificado (ex: Psicólogo Organizacional) que atue em sintonia com os objetivos da gestão de RH e necessidades de seus funcionários. A aplicação e desenvolvimento destas técnicas por um psicólogo, além de uma indicação, é uma exigência legal do Conselho Federal de Psicologia (CFP, 2000).

Por não se tratar do objetivo, o estudo não se deteve à descrição de quais técnicas poderiam ser consideradas para a identificação destes valores, mas destaca-se sua relevância para o desenvolvimento do processo, considerando que o conhecimento que se tem do candidato através dessas técnicas é um sinalizador de potencialidades e competências significativas para seu ingresso. Assim, o processo de recrutamento e seleção deve ser direcionado para identificar a combinação do perfil do candidato com a visão da sustentabilidade e preparar os recém admitidos para incorporarem esta mesma visão (COLBERT; KURUCZ, 2009).

Quanto às características mais valorizadas no ingresso do candidato, identificadas na IC VI, foram consideradas essenciais: trabalho em equipe, comunicação e bom relacionamento interpessoal, mobilidade, habilidade técnica; ética,

O trabalho em equipe é a produção de uma atividade por um grupo de pessoas, com conhecimentos complementares, que objetivam alcançar metas e objetivos comuns, nos quais garantem a interação do grupo (KATZENBACH; SMITH, 1993). A comunicação é o processo de dados, informações e conhecimentos são compartilhados entre pessoas e organização (OLIVEIRA; KRUSE, 2006). O bom relacionamento interpessoal condiz no relacionamento com as pessoas, visando manter um clima agradável para o desenvolvimento das atividades na organização. A questão da mobilidade consiste em ter disponibilidade

para se deslocar entre regiões geográficas, assumindo outras ou as mesmas atividades da organização. As habilidades técnicas revelam a capacidade de usar os procedimentos, técnicas e conhecimentos de um campo de especialização (STONER; FREEMAN, 1999). Por fim o ético são os argumentos éticos, ligados a questões filosóficas e morais e com forte componente normativo (JONES,1996; MACHADO FILHO,2006).

Das cinco características essenciais relatadas, destaca-se o trabalho em equipe, comunicação e relacionamento interpessoal, como características que envolvem valores humanos e subjetivos. Portanto, a apreensão destas características é uma ação de RH sustentável. Reforçando-se, pois, a necessidade de utilização de técnicas especializadas para avaliação destas características, visando manter a sustentabilidade na GRH das instituições financeiras, com práticas humanizadas.

Uma das práticas humanizadas é a política de não-discriminação, contemplada pelo indicador de sustentabilidade (HR4) do GRI (2006), bem como pela Administração Renovada. Nessa vertente, identifica-se na IC VII, última ideia dos DSC que compõem o quadro de recrutamento e seleção, que a prática nas instituições financeiras adota políticas de não- discriminação no ingresso de funcionários, sendo, portanto, uma ação de RH sustentável.

Em sintonia, a este indicador de sustentabilidade e à Administração Renovada, é apresentada a **Ação 3** de RH Sustentável de que trata o recrutamento e seleção: adotar políticas de não - discriminação e oportunidade igualitária a todos os candidatos ao emprego (DS).

A ação de RH sustentável sugerida traz consigo a essência da igualdade a todos. A adoção dessa ação minimiza-se o risco do preconceito, uma atitude negativa com relação a um determinado grupo (RODRIGUES; ASSMAR; BERNARDO, 1999) indígenas, negros, brancos, pardos, mulheres, portadores de deficiências, homossexuais, portadores de doenças crônicas controláveis. Vale ressaltar que observa-se em muitas organizações que pregam a não-discriminação, mas sutilmente está imbuído esta discriminação em suas ações, dentre elas, a mais comum é relacionada à aparência.

Uma GRH visando à sustentabilidade deve utilizar-se dessa oportunidade a seu favor. Optar-se por um candidato mesmo que diferente aos dos padrões formais é uma ação sustentável, pois se valoriza o homem em sua essência humana e competência técnica, sem quaisquer diferenciação.

No que tange ao subsistema de Administração de Cargos e Salários, o Discurso do Sujeito Coletivo e suas respectivas ideias centrais são abordadas na seção a seguir.

### 4.3.3 Administração de cargos e salários

Neste subsistema de GRH, os relatos dos gestores são apresentados no Quadro 18.

<i>Gostaria que o Sr (a) me relatasse qual a política salarial adotada na organização?</i>	
<b>Ideia Central I</b>	<b>DSC</b>
Plano de Participação nos Lucros e pagamento de adicionais legais	<i>Existe um plano de <u>Participação nos Lucros e pagamento de adicionais legais (...)</u> paga-se a todos os empregados, dentro das condições acordadas com o Sindicato no acordo coletivo. Hoje todo o sistema bancário paga PLR, com valor acertado de forma individual para cada Banco (...) adicionais legais, adicional de mercado para praças onde há maior rotatividade de pessoal.</i>
<b>Ideia Central II</b>	<b>DSC</b>
Planos de pensão e benefícios	<i>(...) temos <u>Planos de pensão e benefícios</u> (vale transporte, vale refeição/alimentação, salário família), previdência e plano de saúde (...). Nós temos o PAC para e também existe o Plano de <u>Previdência Complementar (...)</u>. O plano de pensão complementar é opcional para o funcionário, ele já tem o obrigatório (...)</i>
<b>Ideia Central III</b>	<b>DSC</b>
Diferença salarial e ascensão funcional por mérito por tipo de função, sem distinção de gênero	<i>A política salarial está de acordo com a praticada pelo mercado bancário (...) envolve salário base, diferenciado por tipo de função ou cargo assumido. Aqui há sim uma <u>diferença salarial e ascensão funcional por mérito por tipo de função, sem distinção de gênero (...)</u> diferenciando-se (salário) com relação à ascensão profissional. (...) a ascensão profissional é baseada no mérito.</i>

**Quadro 18- Ideias centrais e discursos do sujeito coletivo relacionados a Administração de Cargos e Salários**

Fonte: Elaboração Própria

O Quadro 18 apresenta três Ideias centrais: IC I) Plano de Participação nos Lucros e pagamento de adicionais legais; IC II) Planos de pensão e benefícios; IC III) Diferença salarial por tipo de função, sem distinção de gênero.

O Plano de Participação nos Lucros é um procedimento pelo qual a organização paga ou torna disponíveis a todos os funcionários regulares somas especiais, correntes ou diferidas com base nos lucros da empresa (BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, 2005). Pode estar vinculado às políticas de incentivos da empresa, relacionada ao atendimento de uma nota global de desempenho anual. O Plano respeita o princípio da equidade, no qual as recompensas são distribuídas proporcionalmente às contribuições de cada um (Deutsch, 1985; Elliott, Meeker, 1986; Saito, 1988 apud MICHENER; DELAMATER; MYERS, 2005).

Compreende-se por adicional legal os adicionais assegurados na lei trabalhista (CLT) 13º, férias, insalubridade, horas extras. Esta ação da divisão de lucros atende ao indicador de sustentabilidade (EC1) contido no GRI (2006), e ao princípio de participação da Administração Renovada e participação nos resultados e recebimento além do salário base. Identifica-se pois na IC I uma ação de RH sustentável, conforme proposta na **Ação 1** do subsistema de Administração de Cargos e Salários: assegurar um plano de participação dos lucros e adicionais legais envolvendo os funcionários (DE).

Acredita-se que a participação dos funcionários nos lucros da empresa pode favorecer o seu interesse e estímulo no trabalho, pela sensação de parceria com empresa. Uma vez a empresa produzindo mais gera mais lucro para o funcionário. Comporta ainda o princípio de que o funcionário é um ator social ativo no processo de trabalho e resultados, nada mais justo, sua participação nos lucros da organização.

Segundo Guimarães (1995, apud SOUTO-MAIOR, 2002), atuar de forma participativa, visa envolver os funcionários em decisões operacionais, num clima de colaboração entre superiores e subordinados. Através dessa inserção, a gerência espera manter um clima de satisfação e comprometimento que gerará um melhor desempenho organizacional.

Outra ação identificadas na IC II versa sobre o cumprimento das obrigações financeiras junto aos funcionários e está contemplada no indicador (EC3) do GRI (2006), bem como comporta aspectos da Administração Renovada que evidencia o pagamento de pensão e benefícios. Sendo, portanto, considerada uma ação de RH sustentável, corroborando com esta ação, evidencia-se a **Ação 2**: cumprir as obrigações do plano de pensão e benefícios (DE).

Trata-se de uma ação da dimensão econômica. Considera-se aqui, os planos de previdência social e privada (complementar). Consiste num planejamento da empresa que visa o bem-estar econômico do funcionário a longo prazo (GRI, 2006). São oferecidos pelas empresas como uma das políticas de benefício a todos os funcionários.

As ações de RH sustentável devem estar atentas àquelas políticas de pensão, que comumente são consideradas como benefícios de um modo geral, mas que precisam ser bem compreendidas, do que seja um real benefício ou obrigações sociais.

Os planos de benefícios podem ser tradicionais e flexíveis. Os planos tradicionais são pacotes fechados oferecidos aos funcionários, não dando oportunidades de optar por um determinado tipo de plano de benefício; os flexíveis, são implementadas pelas empresas modernas, que versam em mudar a imagem de controle da situação resultante destes planos tradicionais, à medida que deixa a cargo do trabalhador optar por aquilo que é melhor para ele e para sua família e o que mais se adere ao seu perfil, condição familiar e estilo de vida (COOPERS; LYBRAND, 1996). Esta é uma modalidade que seria mais adequada para envolver as ações de RH sustentável, pois assegura a participação e autonomia do funcionário nas escolhas de seus benefícios. No entanto, a flexibilidade nestas políticas de benefícios é uma temática extremamente nova e que necessita de estudos mais aprofundados.

Quanto à IC III, a prática da diferença salarial distribuída exclusivamente à função, sem distinção de gênero, é uma prática preconizada pelo indicador de sustentabilidade (LA14) do GRI (2006) e os aspectos da Administração Renovada que enfatiza a distribuição equitativa de valor monetário. Portanto, é observado nas instituições financeiras, das quais se extraiu esta ideia central, uma ação de RH sustentável, ilustrada pela ação proposta do subsistema Administração de Cargos e Salários **Ação 3**: praticar igualdade de salário base na mesma categoria funcional, para homens e mulheres (DS).

De acordo com o princípio da igualdade, as recompensas ou salários são distribuídos de forma igualitária a todos os integrantes (Deutsch, 1985; Elliott, Meeker, 1986; Saito, 1988 apud MICHENER; DELAMATER; MYERS, 2005)

independentes de gênero. Deve-se manter a remuneração dos empregados na média do mercado, com base na comparação de outros cargos similares.

Ainda se observa culturalmente que as mulheres, embora desempenhem tecnicamente as mesmas obrigações, responsabilidades e competências, sua exclusão nos centros do poder é percebida, ainda há resistência em graus muito variados, de acordo com a organização que trabalha (CHANLAT, 1994). A questão de gênero é cada vez mais estudada e apreendida nos meio das relações sociais e de trabalho e sutilmente são negadas oportunidades de igualdade salarial a mulheres e homens na mesma função.

A ação de RH sustentável versa na prática sem distinção de gênero, na promoção de igualdade salarial, para o ocupante do cargo ou função na organização. O gestor de RH deve buscar compreender os mecanismos que dão origem a essas diferenças, para que suas práticas não venham reproduzir ou fortalecer essa desigualdade.

A próxima seção discorrerá sobre o subsistema de Planejamento de Carreira e Avaliação de Desempenho.

#### 4.3.4 Planejamento de carreira e avaliação de desempenho

Neste subsistema de GRH, os relatos dos gestores são apresentados no Quadro 19.

<i>Como é realizado o planejamento de carreira e a avaliação de desempenho?</i>	
<b>Planejamento de carreira</b>	
<b>Ideia Central I</b>	<b>DSC</b>
Elaboração centrada na vice-presidência e alta gerência	<i>O planejamento de carreira é desenvolvido pela Vice-Presidência de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental e pela Diretoria de Gestão de pessoas, sem participação de outros segmentos. Considero uma <u>elaboração centrada na vice-presidência e alta gerência</u></i>
<b>Ideia Central II</b>	<b>DSC</b>
Elaboração coletiva de gestores e funcionários com apoio da gestão para carreira	<i>(...) feito entre gestores e funcionários. O gestor auxilia na construção da carreira dos funcionários, existe esta relação de apoio e orientação por meio de feedback. Aqui há <u>elaboração coletiva de gestores e funcionários com apoio da gestão para carreira</u></i>

(continua)

<i>Como é realizado o planejamento de carreira e a avaliação de desempenho?</i>	
<b>Planejamento de carreira</b>	
<b>Ideia Central III</b>	<b>DSC</b>
Elaboração coletiva com gestores e funcionários sem apoio da gestão para carreira	<i>Considero que há <u>elaboração coletiva com gestores e funcionários sem apoio da gestão para carreira</u>. No planejamento de carreira, o funcionário entra no banco como escriturário vai desenvolvendo suas habilidades, se identificando com uma área ou com um local e depois de sua capacitação e desenvolvimento ele vai ascendendo na organização (...) não existe direcionamento de carreira, o banco oferece oportunidade e o direcionamento é feito pelo próprio funcionário, todos têm a oportunidade. Parte da pessoa planejar sua carreira. (...) e partir da atitude, da vontade de aprender, e comprometimento, constrói a ascensão profissional. O banco vai te dar os meios (...) ele (funcionário) tem que ter habilidade e aspiração por crescimento para aquilo que vai exercer</i>
<b>Avaliação de Desempenho</b>	
<b>Ideia Central IV</b>	<b>DSC</b>
Participação coletiva na avaliação de desempenho e auto-avaliação de gestores e funcionários anualmente	<i>Há sim <u>participação coletiva na avaliação de desempenho e auto-avaliação de gestores e funcionários anualmente</u>. Nossa avaliação é de 360º graus (...) temos um sistema de avaliação anual, meu chefe me avalia, eu o avalio e meus colegas de trabalho me avaliam; as pessoas de outras agências também avaliam o meu desempenho e cada um faz sua auto-avaliação. (...) No caso dos gestores, eles se avaliam e são avaliados pelos funcionários, se está cumprindo, se superou a expectativa ou está abaixo da expectativa esperado seu cargo.</i>
<b>Ideia Central V</b>	<b>DSC</b>
Avaliação de desempenho individual e mensal, monitorado pelo superior	<i><u>A Avaliação de desempenho é individual e mensal, monitorado pelo superior</u>. A partir do cargo X, o desempenho do funcionário é avaliado mensalmente para que ele possa identificar suas deficiências e seus pontos fortes, e a partir daí começar a se ajustar de modo satisfatório (...) Há um instrumento (do sistema) construído para isso. Todos os funcionários/clientes que fazem parte deste grupo (banco) têm seus passos monitorados (...) quem avalia isso são os superiores (...) só os gestores que avaliam. Os resultados são compactados, e é dado o resultado da avaliação. Esta função não é extensiva para funcionários. A avaliação de Desempenho ou performance, são só resultados obtidos. Nós temos um programa interno com metas, expectativas e os resultados geram um número X de pontos para cada um.</i>
<b>Aspectos da avaliação de desempenho</b>	
<b>Ideia Central VI</b>	<b>DSC</b>
Avaliação mensurada por um sistema de pontos nas perspectivas financeira, clientes, processos internos, comportamento organizacional e sociedade	<i>Considero que a <u>Avaliação é mensurada por um sistema de pontos nas perspectivas financeira, clientes, processos internos, comportamento organizacional e sociedade</u>. Temos um sistema TAO – Talentos e oportunidades, onde são registradas a pontuação profissional dos funcionários com base na experiência profissional e na formação: Cargos/Funções exercidas no Banco e Extra-banco), habilidades e competências específicas requeridas pela função pleiteada e o tempo de Banco (...)</i>

(continuação)

(conclusão)

<i>Como é realizado o planejamento de carreira e a avaliação de desempenho?</i>	
<b>Aspectos da avaliação de desempenho</b>	
<b>Ideia Central VI</b>	<b>DSC</b>
Avaliação mensurada por um sistema de pontos nas perspectivas financeira, clientes, processos internos, comportamento organizacional e sociedade	<i>acrescenta-se à pontuação cursos de Graduação, especialização, mestrado, doutorado, Certificações Internas de Conhecimento, Educadoria e Cursos auto instrucionais. Isto tudo, constitui o seu placar GDP (Gerenciamento de desempenho pessoal). Nós temos um período de seis meses, para fazer a avaliação dos funcionários, sob diversas perspectivas: Financeira, analisa-se a construção do nosso resultado; Sociedade analisa ações de voluntariado do funcionário em programas sociais como o adolescente trabalhador, (...) Tudo que o funcionário faz o banco divulga (...) quem participa trabalha, nas ações sociais. Isto vai para a o currículo, somando pontos para a avaliação de desempenho de cada um (...) Educar, e participação em estratégia de DRS-Desenvolvimento Regional Sustentável; Clientes, analisamos como está o relacionamento dele com os clientes dentro da agência, como está o crescimento de contas; Comportamento e Processos Internos analisamos o índice de conformidade dos processos da agência, com relação aos padrões legais e de mercado, porque podemos estar gerando um resultado não sustentável, construído, sem segurança e sem ética.</i>
<b>Ideia Central VII</b>	<b>DSC</b>
Aspectos humanos e subjetivos são observados mas não pontuados na avaliação de desempenho	<i>Quanto a avaliação a capacidade de refletir e expressar pensamentos; criticar; expor opiniões; capacidades emocional, espiritualidade, é avaliada em vários momentos como durante os feedback, os <u>aspectos humanos e subjetivos são observados mas não pontuados na avaliação de desempenho</u> A questão do auto-conhecimento, da auto-imagem e percepção de vida não são trabalhados através de cursos ou outras estratégias. Não temos ações específicas que permitam este desenvolvimento, isso cabe a cada um individualmente</i>
<b>Divulgação do plano de carreira e acesso aos resultados da avaliação desempenho</b>	
<b>Ideia Central VIII</b>	<b>DSC</b>
Divulgação do programa de carreira e avaliação de desempenho através de informativos	<i>Possuímos um programa de ascensão profissional na rede de agências, formatado de forma simples e clara, permitindo que o funcionário possa concretizar o planejamento de sua carreira. É feita a <u>divulgação do programa de carreira e avaliação de desempenho através de informativos</u> a todos os funcionários.</i>
<b>Ideia Central IX</b>	<b>DSC</b>
Acesso do funcionário aos resultados e critérios da avaliação por feedback	<i>Todos têm acesso a sua própria avaliação. <u>O acesso do funcionário aos resultados e critérios da avaliação por feedback</u> é oferecido. Após a avaliação é dado o feedback individualmente. Entre nós, existe registro desses feedbacks de forma individual e grupal. Pela própria experiência é muito importante para o amadurecimento do funcionário e de seu trabalho.</i>

**Quadro 19- Ideias centrais e discursos do sujeito coletivo relacionados a Planejamento de Carreira e Avaliação de Desempenho**

Fonte: Elaboração Própria

O Quadro 19 demonstra 09 ideias centrais destacadas dos discursos enfocando quatro itens: Planejamento de carreira; Avaliação de desempenho; Aspectos da avaliação de desempenho e Divulgação do plano de carreira e acesso aos resultados da Avaliação de desempenho.

No primeiro item, planejamento de carreira, identificam-se três ideias: IC I) Uma elaboração centrada na vice-presidência e alta gerência; IC II) Uma elaboração coletiva com gestores e funcionários com apoio da gestão para carreira; IC III) Elaboração coletiva com gestores e funcionários sem apoio da gestão para carreira.

A Ideia central I demonstra completa centralização da elaboração da carreira pela cúpula gerencial, não se observando, pois, qualquer forma de participação direta ou indireta dos funcionários e gerentes regionais de agências. Esta ação configura-se uma abordagem funcionalista ou instrumental (BRABET, 1993; DAVEL; VERGARA, 2001) contraditoriamente aos princípios da Administração Renovada. Já que, quanto aos indicadores de sustentabilidade (GRI, 2006), não há menção sobre o planejamento de carreira. Portanto a IC I é uma ação de RH não sustentável.

A participação identificada na IC II é junto aos funcionários para o desenvolvimento da carreira, o que é louvável e coerente como os princípios da Administração Renovada, sendo considerada pois, uma ação de RH Sustentável. Quanto à ideia central IC III, é considerada parcialmente sustentável, pois embora adote a participação na elaboração do planejamento de carreira, não há apoio da gestão junto aos funcionários para o direcionamento e desenvolvimento da carreira.

Este apoio é compreendido como um “aconselhamento” de carreira através de diálogo com os funcionários sobre suas atividades e desempenhos atuais, interesses individuais e metas a serem alcançadas com suas habilidades pessoais para o alcance de objetivos adequados a seu desenvolvimento na organização (BOHLANDER; SNEL; SHERMAN, 2005). Deve ser geral e voluntário, e pode ser oferecido pelo gestor, supervisor ou técnico especializado. Acredita-se que, com isso, tal aconselhamento possa gerar tranquilidade e segurança ao funcionário dentro da organização, com relação a sua carreira.

Quanto ao segundo item, Avaliação de desempenho, identificam-se duas IC; uma contempla a participação coletiva na avaliação de desempenho e auto-avaliação de gestores e funcionários anualmente (IC IV) e outra onde se realiza a avaliação de desempenho de forma individual mensalmente e monitorado pelo superior (IC V). A IC V configura a relação de poder explícita na própria regra e no movimento que a institui, como aborda Pagès et al. (1993). Subtende-se, portanto, a existência de um possível poder controlador nas instituições financeiras, desde suas atitudes (comportamento) ao alcance das metas (processuais). Ilustra-se esse poder, com a aplicação de mecanismos de “monitoramento” da própria organização sobre o indivíduo e grupos.

Quanto à questão da sustentabilidade, que norteia as ações das instituições financeiras estudadas, observa-se que atendem ao indicador (LA12), do GRI (2006) que evidencia o percentual daqueles funcionários que recebem regularmente análises de desempenho e desenvolvimento de carreira. Ressalta-se que não é feito qualquer menção qualitativa neste indicador, podendo ser contemplada com características relevantes da Administração Renovada (participação coletiva, valorização das características humanas e subjetivas e difusão igualitária das informações), o que as tornariam uma ação consubstancialmente sustentável. Portanto, a IC IV configura-se uma ação de RH sustentável e a IC V configura-se como uma ação de RH parcialmente sustentável.

Para tal, reporta-se às ações propostas de RH sustentável elaboradas no estudo para esse subsistema **Ação 1**: oportunizar a participação coletiva apoiada por gestores com funcionários na construção do planejamento de carreira e na Avaliação de Desempenho, incluindo a auto-avaliação (DS).

Ao compreender que o planejamento de carreira e a avaliação de desempenho são ferramentas poderosas para a organização manter e aumentar a produtividade, auxiliando o cumprimento das estratégias organizacionais, a ação de RH sustentável proposta, versa assegurar a participação de funcionários nessa construção e avaliação, como autores e coresponsáveis pelos critérios considerados, legitimando o processo.

A adoção dessa prática possibilita ao funcionário e à organização correlacionarem suas necessidades para o alcance de resultados planejados evitando a passividade do funcionário diante do recebimento do planejamento de

carreira e avaliação de desempenho. A participação do maior número de pessoas possibilita ao gerente criar um ambiente propício para revisar os critérios e indicadores (SILVA, 2009).

Nesse contexto, a auto-avaliação é benéfica, pois oportuniza a participação do funcionário neste processo, estimulando-o à reflexão de seus pontos positivos a considerar e negativos a melhorar, favorecendo a discussão sobre seu efetivo desempenho, fornecendo uma fonte muito mais para seu desenvolvimento do que meramente para decisões administrativas (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

No terceiro item, referente aos aspectos da avaliação de desempenho, demonstrados no Quadro 19, identificam-se três ideias centrais que as instituições financeiras adotam: avaliação mensurada por um sistema de pontos nas perspectivas financeira, clientes, processos internos, comportamento organizacional e sociedade (IC VI); Aspectos humanos e subjetivos são observados, mas não pontuados na avaliação de desempenho (IC VII).

Na ideia central VI, compreende-se que uma avaliação mensurada por um sistema de pontos é um procedimento de avaliação quantitativa que determina o valor relativo ao cargo pelo total de pontos atribuído a ele; com bases nos fatores ou elementos de avaliação. O número de fatores que serão avaliados depende da natureza e dos aspectos a serem avaliados (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

As perspectivas financeiras, clientes, processos internos abordadas nas instituições financeiras, voltam-se exclusivamente para as necessidades administrativas e metas a cumprir da organização, importantes também na competência técnica do funcionário, refletindo no seu comportamento organizacional e desenvolvimento. De nada vai adiantar, de um lado, decisões e ações: administrativas e financeiras, logísticas e tecnológicas, se, de outro, as características humanas não forem consideradas como vitais já que elas respondem pelo progresso (LEVIONNOIS; RULLIÈRE, 1992). É claro que o sucesso de uma organização depende tanto de seu projeto, quanto de suas qualidades técnicas e humanas. Entretanto, são estas últimas as responsáveis pelo carisma, dinamismo, intuição, ideias e inovações (SÁ; OLIVEIRA; HONÓRIO, 2005).

Uma questão merece ressalva: o aspecto sociedade citado na IC VI, descrita e pontuada à medida que os funcionários se envolvem em questões de voluntariado. Tais ações são desenvolvidas externamente à organização, sendo importantes para a sociedade e para o crescimento humano na perspectiva da solidariedade. Porém, a ênfase de um RH sustentável na dimensão social, volta-se para ações que versem por um desenvolvimento humano e profissional, considerando a sua subjetividade e sua articulação com o meio interno, como trata o objetivo da GRH na dimensão social da sustentabilidade : adotar políticas de desenvolvimento humano para o crescimento pessoal e profissional do funcionário, considerando sua subjetividade e sua articulação com o meio considerado ambiente de trabalho.

Portanto, a IC VI é parcialmente sustentável, pois o GRI (2006) não faz nenhuma menção quanto os aspectos a serem avaliados e percebe-se no DSC que a ênfase não é dada aos aspectos humanos e subjetivos, priorizando-se os aspectos técnicos na avaliação e, na questão sociedade, o enfoque é para a solidariedade no ambiente externo.

Já na ideia central VII os aspectos humanos e subjetivos são observados, mas não pontuados na avaliação de desempenho, o que fragiliza as ações de RH sustentável, já que esses aspectos precisam ser pontuados, conforme proposta da **Ação 2** no subsistema de avaliação de desempenho: incluir os aspectos humanos e subjetivos como parâmetros na avaliação de desempenho (DS). Portanto, a IC VII não é uma ação de RH sustentável, “observar por observar” não há consistência para consolidá-la dentro dos aspectos de avaliação de desempenho.

Uma vez sendo necessárias as características humanas e subjetivas para a otimização do desenvolvimento pessoal e profissional do funcionário, na perspectiva sustentável, espera-se que, coerentemente, elas sejam um dos parâmetros para avaliação de desempenho, já que são sugeridas como parâmetro no recrutamento e seleção de pessoal. Ressalta-se que, pela coerência e sistematização das dimensões, esses aspectos são considerados, tanto no subsistema de recrutamento e seleção; avaliação de desempenho e treinamento e desenvolvimento. Neste último elas serão tratadas mais detalhadamente.

Por fim, a última ideia destacada do item que trata dos subsistemas planejamento de carreira e avaliação de desempenho foi referente à divulgação do

plano de carreira e acesso aos resultados da Avaliação de desempenho, contempladas por duas ideias centrais IC VIII : divulgação do programa de carreira e avaliação de desempenho através de informativos e IC IX : acesso do funcionário aos critérios e resultados e da avaliação por feedback. Avaliam-se estas duas ações como de RH Sustentável, fundamentada nos pressupostos de Administração Renovada que refere a difusão igualitária de informação. Sobre essa difusão, o GRI (2006) não faz nenhuma menção.

Entretanto, Jabbour e Santos (2006) sugerem que dentro da Avaliação de Desempenho, haja uma sessão que avalie o desempenho do funcionário nas atividades que impulsionam a sustentabilidade dentro das empresas. Essas ações precisam de um retorno, *feedback* para o funcionário, considerando que Gonvindarajulu e Daily (2004) afirmam que esta ação garante a continuidade das ações de sustentabilidade, pois fazem um ajuste constante no desempenho sustentável do funcionário e que, sem o *feedback* de suas ações, tende a se manter inalteradas.

O elo da utilização do *feedback* como forma de construir e reconstruir práticas para o desenvolvimento comum entre funcionário e organização é a comunicação. Eis por que se propõe a ação de RH Sustentável **Ação3**: divulgar o plano de carreira e os critérios de avaliação de desempenho com feedback para todos os funcionários (DS).

Essa ação utiliza-se dos canais de comunicação como forma de garantir a socialização da informação, assegurando a todos o acesso sobre quais parâmetros estão sendo avaliados, favorecendo o planejamento e organização de suas ações, visando seu bom desempenho e da coletividade. Outro aspecto relevante dessa ação, é que ela contribui para a apropriação desse conhecimento pelo funcionário, tornando-o consciente e coresponsável de sua avaliação. A transparência das ações organizacionais gera confiança e segurança no funcionário, que resulta em equilíbrio, tranquilidade e bem-estar. Sendo assim, sua utilização não pode ser em forma de ameaça e punição, mas de direcionamento para o desempenho de cada funcionário.

Os funcionários precisam saber das possibilidades de fazer carreira dentro da organização e como a gerência vê o seu desempenho. A organização é responsável pelo fornecimento dessas informações. À medida que o funcionário

obtém informações sobre si mesmo e utilizam-nas como suporte para auto-avaliação e desenvolvimento, alcança um significativo crescimento. Esse crescimento ocorre quando a iniciativa individual do funcionário combina com as oportunidades dadas pela organização (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

O DSC referente ao subsistema Treinamento e Desenvolvimento foi apresentada no Quadro 20.

### 4.3.5 Treinamento e desenvolvimento

Para uma maior compreensão, os discursos dos gestores referentes ao subsistema de Treinamento e desenvolvimento, foram subdivididos em dois aspectos: 4.3.5.1. Políticas de desenvolvimento pessoal e profissional do funcionário (Quadro 20) e 4.3.5.2. Políticas de consciência ecológica (Quadro 21).

#### 4.3.5.1 Políticas de desenvolvimento pessoal e profissional do funcionário

<i>O Sr (a) poderia comentar sobre a existência de programas de gestão de competências e aprendizagem contínua?</i>	
<b>Ideia Central I</b>	<b>DSC</b>
Não existe programa de Gestão por competência, mas aprendizagem contínua para o auto-desenvolvimento	<i><u>Não existe programa de Gestão por competência, mas aprendizagem contínua para o auto-desenvolvimento.</u> Adotamos a gestão participativa, que envolve todos os níveis e áreas e consideramos as competências (...) Não sei da existência específica de programa de gestão de competência. Nós temos os treinamentos e cursos que devem ser feitos na aprendizagem contínua (...) Neste processo de aprendizagem, o gestor dá um feedback ao funcionário, no que ele precisa, (...). A política do banco é incentivar e aconselhar para que todos façam os cursos oferecidos pelo banco e que tenhamos uma equipe nivelada (...) e excelente (...). A gente incentiva o auto-desenvolvimento, a pessoa que escolhe ou não o que quer</i>
<b>Temas abordados na aprendizagem contínua para o desenvolvimento humano e profissional</b>	
<b>Ideia Central II</b>	<b>DSC</b>
Temas técnicos obrigatórios (Código de ética do banco*, anticorrupção) e opcionais focando a capacidade técnica, aspectos humanos e subjetivos e direitos humanos, não são considerados	<i>(...) O código de Ética do banco é distribuído no primeiro momento que o funcionário chega, a gente discute com ele o código de conduta que deve ter dentro da Instituição. Nós temos os cursos técnicos obrigatórios (...) estipulados pelo Banco Central para todos os funcionários que trabalhem com atendimento ao público, e trate de investimentos. Temos treinamento sobre a lavagem de dinheiro, segurança nas organizações (...). Para o Ambidi (certificado externo) o banco dá o treinamento ao funcionário, e custeia as despesas da inscrição. Todos os procedimentos do Banco são padronizados e temos uma Diretoria de Segurança de Informação que estabelece sistemas de controle para combater fraudes, corrupção (...). Há muita preocupação e orientação, (...)</i>

(continua)

(conclusão)

<i>O Sr (a) poderia comentar sobre a existência de programas de gestão de competências e aprendizagem contínua?</i>	
<b>Temas abordados na aprendizagem contínua para o desenvolvimento humano e profissional</b>	
<b>Ideia Central II</b>	<b>DSC</b>
Temas técnicos obrigatórios (Código de ética do banco*, anticorrupção) e opcionais focando a capacidade técnica, aspectos humanos e subjetivos e direitos humanos, não são considerados	<i>lidamos com informações muito importantes, não podemos sair das normas e devemos evitar práticas relacionadas à corrupção. (...) e outros cursos opcionais como o Gente que Atende Gente, Gestão de equipes para resultados, o Direito do Consumidor, Certificação em Finanças, Certificação em Crédito e Conhecendo o Cliente, sempre focando o desenvolvimento da capacidade técnica. E a questão espiritual é muito peculiar, isso é muito pessoal, não tem como tratar de forma genérica. Espiritual não tem como dar este suporte. A questão do auto-conhecimento, da auto-imagem e percepção de vida não são considerados através de cursos, ou aprendizagem contínua, ou outras estratégias. Não temos ações específicas que permitam este desenvolvimento, isso cabe a cada um individualmente (...). Todos têm noções básicas de direito, mas direitos humanos são tão abrangentes, que a gente não trabalha, trabalhamos mais com o foco financeiro, o lado bancário. É, temos os temas técnicos obrigatórios (Código de ética do banco, anticorrupção) e opcionais focando a capacidade técnica,(...) aspectos humanos e subjetivos e direitos humanos, não são considerados.</i>
<b>Ideia Central III</b>	<b>DSC</b>
Temas subjetivos e humanos trabalhados pelo estímulo à participação, não há uma política de aprendizagem contínua para esses temas	<i>(...) <u>Os temas subjetivos e humanos são trabalhados pelo estímulo à participação, não há uma política de aprendizagem contínua para esses temas</u> (...) damos espaço para o funcionário desenvolver a, capacidade de refletir e expressar pensamentos, criticar, trabalhar em equipe, relacionamento interpessoal (...). Na hora que você estimula a participação você está estimulando a capacidade de reflexão, (...) na gestão participativa você está sempre estimulando as pessoas a participarem, colaborarem e contribuírem com ideias.</i>
<b>Ideia Central V</b>	<b>DSC</b>
A Política dos bancos não inclui o Pessoal de segurança a treinamentos de direitos humanos, anti-discriminação e anticorrupção	<i>O pessoal de segurança é terceirizado, não são vinculados ao banco, eles tem seu próprio treinamento. (...) não tem acesso aos treinamentos da organização. <u>A Política dos bancos não inclui o Pessoal de segurança a treinamentos de direitos humanos, anti-discriminação e anticorrupção.</u></i>

\* O código de ética existe em todas as instituições bancárias e deve ser seguido, como normatização da conduta de funcionários e gerentes no banco.

#### **Quadro 20 - Ideias centrais e discursos do sujeito coletivo relacionados ao Treinamento e Desenvolvimento**

Fonte: Elaboração Própria

O Quadro 20 que trata das políticas de desenvolvimento pessoal e profissional do funcionário apresenta os relatos dos gestores sobre a existência de

programa de aprendizagem contínua e gestão de competências, e os temas abordados na aprendizagem contínua para o desenvolvimento humano e profissional. Com relação ao primeiro aspecto, identifica-se 01 ideia central IC I referente à existência de programas de gestão de competências e aprendizagem contínua. Nesta ideia, foram identificadas fragilidades quanto à questão da sustentabilidade, já que não existe um programa de gestão de competências, o que é uma exigência do indicador de sustentabilidade (LA11) e atende apenas à aprendizagem contínua preconizada no mesmo indicador. Portanto, configura-se uma ação parcialmente sustentável.

Competência refere-se à capacidade do indivíduo de assumir iniciativas, ir além do que se é prescrito, com aptidão de assumir novas situações no trabalho, sendo responsável e reconhecido por isso (ZARIFIAN, 2001). É um conjunto de aprendizagens sociais nutridas pela aprendizagem e pela formação, bem como de sistema de avaliações (LE BOTERF, 2003).

A empresa deve apoiar o desenvolvimento de competências, por meio de programas de capacitação e de educação continuada, invertendo o paradigma tradicional (DUTRA, 2004; FAISSAL et al., 2006). O desenvolvimento de competências não é apenas um “processo lógico, estruturado, mas envolve comportamentos, relações sociais e também é um processo reflexivo e introspectivo, que culmina em mudanças” (SILVA, 2009, p.189).

Compreende-se por aprendizagem, a construção e desenvolvimento de conhecimentos advindos de relacionamentos sociais ou sistematizados. Atualmente, as organizações vêm desenvolvendo programas de aprendizagem no esforço de desenvolver competências que atendam às necessidades da organização. A organização deve empreender, tanto na construção de uma ambiente favorável à aprendizagem, quanto em ambientes mais elaborados e complexos.

Conseqüentemente, pode contribuir para o estabelecimento de novas e mais eficazes formas de relacionamento com o cliente, novas maneiras de delinear produtos e serviços ou ambos e novas estratégias de ação (PANTOJA; ANDRADE-BORGES, 2009).

Nesse contexto, apresenta-se ação de RH Sustentável de que trata a temática do subsistema treinamento e desenvolvimento **Ação 1**: promover o desenvolvimento de competências do funcionário através da aprendizagem contínua (DS). Esta ação exige uma compreensão ampliada de competência e aprendizagem no atendendo às necessidades das organizações sustentáveis, visto que o funcionário que produz resultados previsíveis, pré-determinados não atende à perspectiva dessas organizações. Sendo assim, a ação de RH sustentável se propõe a identificar os recursos individuais e coletivos para o desenvolvimento das competências, compreendendo-as assim como algo que pode ser construído, aperfeiçoado e corrigido através da aprendizagem. Nesse contexto, a gestão privilegia a aprendizagem contínua para o auto-desenvolvimento.

Partindo-se da compreensão de que todo ser humano é dotado de necessidades humanas que precisam ser atendidas para o seu completo desenvolvimento e pleno bem estar, as características humanas e subjetivas representam expressivo grau de importância para nortear as ações de RH sustentável.

Dentre as características humanas e subjetivas, destacam-se aquelas que podem ser atendidas através de um programa de treinamento e desenvolvimento. Desenvolvimento de pessoas representa um conjunto de atividades e processos “cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do ser humano, visando aquisição de novas habilidades, conhecimentos e modificação de comportamentos e atitudes” (TACHIZAWA, FERREIRA; FORTUNA, 2006, p.219). O referido autor define treinamento como um dos recursos do “desenvolvimento que visa o aperfeiçoamento do desempenho funcional, aumento da produtividade e aprimoramento das relações interpessoais (...)”.

Tais treinamentos, na perspectiva de desenvolvimento através de aprendizagem contínua, são propostos na **Ação 2**: promover aprendizagem contínua direcionada para valorização das características humanas e subjetivas, envolvendo todos os funcionários (DS). Dentre estas características destaca-se: Capacidade de expressar pensamentos; Ser crítico; Trabalhar em equipe; Ter boa comunicação e relacionamento interpessoal; experiências sociais; Ter aspirações por crescimento na organização; habilidades técnicas; Autoconhecimento/auto-imagem percepção de vida; traços de personalidade; aspectos emocionais e

espirituais (FROMM, 1962, 1987; AKTOUF, 1996, 2001; DAVEL; VERGARA, 2001; VERGARA; BRANCO, 2001; OLIVEIRA; COLLET; VIEIRA, 2006; BACKES; LUNARDI; LUNARDI FILHO, 2006b). Essas características estão incorporadas nas necessidades humanas básicas que precisam ser atendidas para o pleno desenvolvimento do homem (MOHANA, 1964; MASLOW, 1970), sendo o papel de uma ação de RH sustentável, promover condições para esse atendimento, através de uma aprendizagem contínua.

A Capacidade de expressar pensamentos e ser crítico reflete uma característica única, ímpar do ser humano que o diferencia de todos os outros seres vivos, sendo desenvolvida no meio social no qual o indivíduo se insere.

A comunicação como uma necessidade humana básica é uma necessidade psicossocial, desenvolvida no processo de relacionamento interpessoal. Tal processo consiste em receber, processar e transmitir informação, considerando os aspectos socioambientais do sistema que o envolve (Atkinson; Murray, 1989), ou seja o ambiente interno das organizações. Através da comunicação se concretiza os relacionamentos interpessoais e a humanização.

Quanto às experiências sociais, estudos associando-as à sustentabilidade define-as como a relação da convivência sustentável com homem – natureza. valendo-se das experiências possíveis e disponíveis (ALMEIDA, 2000; SANTOS, 2006). Reportando-se à “natureza” de forma analógica com o ambiente interno das organizações, essas experiências possíveis devem conduzir a uma aprendizagem e desenvolvimento de competências, a partir da interação do homem com o meio, sendo esta “disponibilizada”, favorecida pela organização através de sua gestão.

O conhecimento adquirido associado às experiências sociais ancoradas pelo diálogo, pode contribuir efetivamente para um saber menos fragmentado, para a construção do espírito do trabalho em equipe. Este trabalho é considerado como um grupo de pessoas que buscam um objetivo comum, para o qual cada uma usa suas habilidades no cumprimento de suas tarefas, a partir da divisão de suas responsabilidades e das fronteiras de suas ações e atribuições (CASADO, 2002).

As habilidades técnicas são desenvolvidas através de aprendizagens sistemáticas (cursos, treinamentos), essenciais em nível operacional, necessitando de aperfeiçoamento e atualizações constantes, com vistas à dinâmica de mercado.

Quanto ao autoconhecimento, é um processo de conhecimento de si próprio, que exige compreensão das suas habilidades, potencialidades, fragilidades, ou seja, das suas características (MYERS, 2000; SILVA, 2009). Gera uma capacidade reflexiva que direciona os comportamentos e as ações das pessoas.

A auto-imagem é a percepção de si mesmo e refletida para os outros; trazendo para o contexto da organização as ações de RH precisam estimular no indivíduo o fortalecimento e desenvolvimento de sua auto-imagem através da valorização de suas ações. A percepção de vida é construída a partir das reflexões de experiências vivenciadas e observadas no contexto social, refletindo na definição dos seus objetivos, estratégias e comportamentos para alcançá-los. Acredita-se que a percepção de vida é influenciada pelos traços de personalidade de cada ser.

Eysenck (1968) considera traços de personalidade do indivíduo, pelos quais se acredita capaz de prever muitos comportamentos individuais e sociais. Personalidade é básica e herdada geneticamente, e através das experiências de vida, o indivíduo se forma à medida que cresce e se relaciona com o meio (ALLPORT, 1966; LAWTHORP, 1978; SINGER, 1986).

Os aspectos emocionais manifestam-se por várias formas, como medo, angústia, sofrimento, alegria, amor, dentre outras (SILVA, 2009). É um estado de sentimento subjetivo (ASHFORTH; HUMPHREY, 1995 apud SILVA, 2009). O equilíbrio destas emoções se reflete nas tomadas de decisões e nas condutas das ações das organizações; esse equilíbrio é alcançado através da aprendizagem e do auto-conhecimento.

Por fim, os aspectos espirituais são tratados na organização como o exercitar de valores espirituais, vivendo em harmonia com suas crenças mais profundas, e não abrir mão de seus preceitos morais e crenças. Objetiva viver em harmonia com valores que estão acima de ganhos financeiros e amplia o conceito de sucesso (CALDINI, 2008).

Compreende-se que uma organização tem sua participação para o desenvolvimento de seu funcionário. É nesse subsistema que as ações de RH podem promover além da capacitação técnica, a valorização dos recursos intangíveis, oriundos dos processos de aprendizagem, desenvolvimento, considerando o elemento humano essencial (STOREY, 1995).

Gollan e Hill (2009) afirmam que o desenvolvimento da sustentabilidade dentro das organizações se torna impossível sem uma Política de Recursos Humanos adequada para desenvolver as habilidades gerenciais, técnicas dos funcionários, além de promover a satisfação do funcionário proveniente do investimento que a empresa fez nele. Sendo assim, avaliação deste investimento da organização, bem como a satisfação pessoal, devem ser avaliados; eis por que tais características foram evidenciadas também no subsistema de avaliação de desempenho.

Quanto ao segundo aspecto identificado no Quadro 20, Temas abordados na aprendizagem contínua para o desenvolvimento humano e profissional, identificou-se mais 03 ideias centrais: IC II -Temas técnicos obrigatórios (Código de ética do banco, anticorrupção) e opcionais focando a capacidade técnica; IC III-Temas subjetivos e humanos trabalhados pelo estímulo à participação, não há uma política de aprendizagem contínua para esses temas; IC IV - A Política dos bancos não inclui o Pessoal de segurança a treinamentos de direitos humanos, anti-discriminação e anticorrupção.

Observa-se que as ideias II, III, IV, que envolvem as temáticas abordadas, não estão compatíveis com os indicadores de sustentabilidade (HR3, HR8), que contemplam incorporar horas de treinamento à temática de direitos humanos para “empregados” e pessoal de segurança. No que tange aos aspectos das características humanas e subjetivas, a IC II enfoca aspectos puramente técnicos, administrativos e normativos, o que a torna uma ação de RH parcialmente sustentável. No que refere a IC III, não há um programa de aprendizagem contínua; entretanto, considera-se relevante a observância dessas características (trabalhadas sob forma de participação) que a configura como uma ação de RH parcialmente sustentável, se considerarmos a aprendizagem contínua como formas diversas de aprendizagem construídas por relações sociais, oportunizadas pela gestão, que é o que se propõe.

Na IC IV, percebe-se um equívoco gerencial frente à sustentabilidade, que não atende aos indicadores HR3 e HR8, e nega os princípios da Administração Renovada, não se configurando uma ação de RH sustentável.

Diante desta análise das ações de GRH desenvolvidas pelas instituições financeiras, reporta-se à proposta de ação de RH sustentável neste subsistema de

Treinamento e Desenvolvimento, **Ação 3:** Adotar política aprendizagem contínua que inclua temáticas como: direitos humanos, não-discriminação anticorrupção envolvendo os funcionários e o pessoal de segurança (DS).

Com relação à temática de direitos humanos, a Assembleia Geral das Nações Unidas proclamou desde 1948 na Declaração Universal dos Direitos do Homem (ONU, 2009, p.01):

(...) como o ideal comum a ser atingido por todos os povos e todas as nações, com o objetivo de que cada indivíduo e cada órgão da sociedade, tendo sempre em mente esta Declaração, se esforce, através do ensino e da educação, por promover o respeito a esses direitos e liberdades (...)

A carência de uma política de aprendizagem contínua numa organização, sobre a temática de direitos humanos, favorece a uma percepção equivocada destes direitos, que conduz a não observância da agressão ao meio ambiente, da miséria de muitas pessoas, do desrespeito ao direito do próximo, da vantagem lucrativa a qualquer custo, como uma violação aos direitos humanos. Entre os direitos humanos, os mais evidentes em uma organização, mas não limitando-se só a eles, são: Liberdade de pensamentos e de expressa, igualdade perante a lei, promoção de bem-estar, direitos das necessidades humanas básicas.

Um programa de aprendizagem contínua deve ir além da qualificação de seus funcionários e envolver a incorporação da observância destes direitos, por toda a organização. As instituições financeiras visam com maior resultado, o alcance das metas e o lucro do capital financeiro mantido a longo prazo. Uma organização que possui uma gestão “sustentável” atenta para o respeito e observância dos direitos humanos para não incorrer na unilateralidade de seus resultados.

Para Betto (2009, p.01) “os direitos fundamentais não podem se restringir aos direitos individuais (...) permite ao proprietário a livre iniciativa de expandir seus lucros ainda que à custa da exploração alheia”. Portanto, as ações de RH sustentável não devem versar apenas na lucratividade, mas gerar resultados econômicos, sociais e ambientais.

No que se refere à temática da discriminação, uma ação de RH sustentável deve ser desprovida dessa conduta que pode ser compreendida por um “comportamento negativo gerado por um pré-julgamento de um grupo e de seus

membros individuais” (MYERS, 2000. p.182). Atitudes preconceituosas e comportamentos discriminatórios ainda permeiam a sociedade e as organizações com relação às diferenças humanas entre indígenas, negros, brancos, pardos, mulheres, portadores de deficiências, Homossexuais, portadores de doenças crônicas controláveis.

Vale ressaltar que uma conduta discriminatória é contemplada no indicador de GRI (2006) HR4 e SO4 que embora não a evidenciem como numa necessidade de treinamento, mas avaliam a sustentabilidade de uma organização quanto ao número de casos de discriminação ocorridos, bem como as medidas tomadas em respostas em casos de corrupção, respectivamente.

Quanto à temática da anticorrupção, considera corrupção como “abuso da função pública para ganho privado (...) padrão de comportamento que se afasta das normas predominantes em um dado contexto” (BREI, 1996, p.67). Orientações sobre medidas para conter a corrupção já foram acordadas pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Banco Mundial, Fundo Monetário Internacional (FMI), Organização Mundial do Comércio (OMC), visando melhorar as estratégias de prestação de contas e transparência e promover a boa governança.

Como segunda parte das análises dos discursos que destacaram ações de RH contempladas no treinamento e desenvolvimento, investigou-se a questão da consciência ecológica.

#### 4.3.5.2 Políticas de consciência ecológica

Com referência ao subsistema de Treinamento e desenvolvimento, o relato dos gestores podem ser vistos no aspecto Políticas de consciência ecológica (Quadro 21).

<i>O Sr (a) poderia comentar sobre a existência de programas de treinamento, e iniciativas para os funcionários, no tocante ao desenvolvimento de uma consciência ecológica?</i>	
<b>Ideia Central I</b>	<b>DSC</b>
Existência de programas sócio-ambientais; vendas de produtos e financiamentos de projetos para o ambiente externo	<i>Há existência de programas sócio-ambientais (...) mas as <u>vendas de produtos e financiamentos de projetos são para o ambiente externo.</u> A cada três meses, o Comitê executivo de Responsabilidade Sócio-ambiental avalia e define a política alinhando suas ações e analisando todos os projetos que são propostos ao banco, bem como a Comissão de Responsabilidade Social, que a cada dois meses discute as demandas da sociedade (...)</i>

(continua)

(conclusão)

<i>O Sr (a) poderia comentar sobre a existência de programas de treinamento, e iniciativas para os funcionários, no tocante ao desenvolvimento de uma consciência ecológica?</i>	
<b>Ideia Central I</b>	<b>DSC</b>
Existência de programas sócio-ambientais; vendas de produtos e financiamentos de projetos para o ambiente externo	<i>os Programas sócio-ambientais (...) Voluntário e o Solidário, que incentiva a participação do funcionário em ações sociais na sociedade, junto às creches, professores, comunidades, em programas do bairro, na praia na reciclagem (...) o Solidário (...) o programa Criança, junto com o UNICEF (...) há verba que são aplicadas nas questões ambientais do ambiente externo. As ações de responsabilidade social podem ser vistas quando fazemos inclusão social, (...) inserimos pessoas e filhos de funcionários vindos da fundação no banco, dando oportunidades delas aplicarem tudo que aprenderam na fundação no banco (...) Temos esta parceria com os Institutos Chitãozinho e Xororó, a AACD. (...) temos Fundo (verbas) para investir em projetos que desenvolvam produtos menos poluentes e com análise de risco menor, baixando a taxa de juros. (...) Venda de produtos: PIC Criança, PIC UNICEF, onde a venda desses produtos é destinado à UNICEF, para programas sociais, o banco sempre lança programas e fundos para promover este trabalho. Parte da receita desses produtos é oriundo da venda de cartão de crédito intitulado SOS Mata Atlântica, (...) cada cartão que é vendido plantamos trinta árvores na mata atlântica, parte da receita é revertida para a fundação mata atlântica, que cuida de preservação e da expansão (...)</i>
<b>Ideia Central II</b>	<b>DSC</b>
A estratégia de consciência por cartilhas, cartazes e campanhas internas (baixo consumo de energia, utilização de materiais recicláveis, baixo consumo de água)	<i>Na realidade existe um Programa de conscientização através de folhetos, de conscientização acerca da saúde, da alimentação, meio ambiente, como ele pode utilizar. Não existe um treinamento específico para isso. (...) a central do Banco Nacional que cuida das ações de consciência ecológica (...) <u>A estratégia de consciência é por cartilhas, cartazes e campanhas internas (...)</u> (baixo consumo de energia, utilização de materiais recicláveis, baixo consumo de água). Há uma campanha para redução do consumo de energia, desligar os aparelhos de ar condicionado mais cedo, evitar imprimir o desnecessário, apagar as luzes nos ambientes que não são usados continuamente (banheiros, copa, almoxarifado). Não são treinamentos, são mais ações, iniciativas, campanhas. Utilizamos materiais reciclados, agendas, meu cartão de apresentação é de papel reciclado, o nosso calendário, os cartuchos das impressoras são reciclados etc. A impressora é programada para imprimir frente e verso e há doação de papel utilizado, que não comprometa a segurança para o programa Fome Zero. Não reutilizamos, mas controlamos o consumo de água. No ano passado plantamos várias árvores aqui perto, não é nossa atividade, mas estamos sempre participando, colaborando. A fundação do banco apóia diversos projetos que se preocupam com a preservação da Biodiversidade</i>

**Quadro 21- Ideias centrais e discursos do sujeito coletivo relacionados ao Treinamento e Desenvolvimento**

Fonte: Elaboração Própria

O Quadro 21 demonstra duas ideias centrais: IC I) Existência de programas sócio-ambientais; vendas de produtos e financiamentos de projetos para o ambiente externo; e IC II) A estratégia de consciência por cartilhas, cartazes e campanhas internas (baixo consumo de energia, utilização de materiais recicláveis, baixo consumo de água).

Identifica-se na ideia central I que as ações detêm aspectos da sustentabilidade; entretanto, são focos da gestão organizacional e, se voltadas para o ambiente externo, não estando vinculadas diretamente às ações de RH sustentável. Configura uma ação de RH parcialmente sustentável. Quanto à ideia central II, observa-se que contempla os indicadores de sustentabilidade (EN2, EN5 e EN10) através da conscientização desta prática no ambiente interno de campanhas para baixo consumo de energia; utilização de materiais recicláveis; baixo consumo de água. Entretanto, ressalva-se são feitas no sentido de considerar a visão reducionista de uma consciência ecológica para as campanhas adotadas. Compreende-se que tal consciência é construída a longo prazo e envolve estratégias muito mais impactantes e permanentes que campanhas, a exemplo da aprendizagem contínua, considerando sobretudo que essa consciência exige uma mudança de comportamento, advinda de uma complexidade de fatores, tais como aspectos educacionais e culturais. Considera-se, assim, uma ação de RH parcialmente Sustentável.

Apresenta-se, pois, a ação 1 de políticas de consciência ecológicas, contidas no subsistema Treinamento e Desenvolvimento, condizente com a prática das organizações reportadas na IC II **Ação1**: Desenvolver estratégias (aprendizagem contínua) para a construção de uma consciência ecológica e sua aplicabilidade no ambiente interno da organização (DA)

A ação de desenvolvimento de estratégias para a construção de uma consciência ecológica é contemplada na dimensão ambiental e sua aplicabilidade no ambiente interno da organização, devendo envolver funcionários e gerentes. Tal consciência minimiza os impactos ambientais, nos aspectos: baixo consumo de energia, utilização de materiais recicláveis e reutilização de água. Esta ação de RH sustentável, redução dos custos operacionais da organização traz reflexos e estende-se para uma conduta ecologicamente responsável.

É necessário abordar nos programas de treinamentos os problemas ambientais (DENTON, 1999) e a capacitação dos funcionários que são reconhecidas como fatores essenciais para a manutenção de práticas efetivas para uma consciência ambiental nas organizações (MADSEN; ULHOI, 2001).

Por meio da educação e treinamentos, os funcionários tornam-se mais conscientes das necessidades de melhoria da qualidade ambiental, evidenciando maior receptividade às mudanças advindas da consciência ecológica, compreendendo sua importância e agindo pró - ativamente (GOVINDARAJULU; DAILY, 2004).

Outras questões envolvendo o ambiente interno foram tratadas no subsistema Higiene e Segurança no Trabalho.

#### 4.3.6 Higiene e segurança no trabalho

Neste subsistema de GRH, os relatos dos gestores são apresentados no Quadro 22.

<i>Sabendo que as ações para qualidade de vida são importantes no desempenho do funcionário, o banco que o Sr (a) trabalha possui programas de qualidade de vida e de Higiene e Segurança no Trabalho? Descreva.</i>	
<b>Ideia Central I</b>	<b>DSC</b>
O programa é desenvolvido através do financiamento de alguma atividade de livre escolha do funcionário	<i>O programa é desenvolvido através do financiamento de alguma atividade de livre escolha do funcionário. (...) temos uma verba nas agências para que cada funcionário possa buscar as atividades que lhe agradem para sua qualidade de vida no trabalho – QVT e a agência arca com as despesas, como massagens relaxantes (...) A ginástica laboral é de forma individual, não temos como fazer mais atividades conjuntas, dentro do horário de trabalho, (...) sobra pouco tempo. Temos colônia de férias que promovemos para os funcionários, e familiares.</i>
<b>Ideia Central II</b>	<b>DSC</b>
Há prevenção e assistência à acidentes de trabalho e doenças ocupacionais bem como assistência aos familiares	<i>Há prevenção e assistência à acidentes de trabalho e doenças ocupacionais bem como assistência aos familiares. Existe um controle com relação a lesões, doenças ocupacionais, absenteísmo, Há orientações de prevenção de LER, o controle é preventivo, temos exames médicos e clínicos, (...) fazemos um exame anual esse exame é clínico (...) e de saúde mental, que mede o nível de stress do funcionário daqui do Banco. Temos os exames de casos específicos quando se muda de função (...) temos também exame de Retorno ao Trabalho, o admicional e o demissional. (...) quando se tem campanha de vacinação todos os funcionários são chamados e vacinados</i>

(continua)

(conclusão)

<i>Sabendo que as ações para qualidade de vida são importantes no desempenho do funcionário, o banco que o Sr (a) trabalha possui programas de qualidade de vida e de Higiene e Segurança no Trabalho? Descreva.</i>	
<b>Ideia Central III</b>	<b>DSC</b>
Há preocupação com questões estruturais do banco para as atividades e segurança no trabalho	<i>Há preocupação com questões estruturais do banco para as atividades e segurança no trabalho. Temos sim, estamos reformando nossos móveis para dar melhor apoio às nossas atividades, está em projeto o desenvolvimento destes móveis. Nos preocupamos com a questão da segurança, com as questões estruturais do banco, como mesas, cadeiras, o conforto, qualidade, limpeza, higiene, iluminação.</i>
<b>Ideia Central IV</b>	<b>DSC</b>
Temas de saúde são cobertos por acordos formais e contendo representação funcional	<i>(...) os temas de saúde são cobertos por acordos formais e contendo representação funcional entre o Banco e o sindicato. No caso do Plano de saúde, o banco paga uma parte e o funcionário outra. Plano de Saúde tem uma abrangência e suas especialidades. Temos dois funcionários ou três por agência na CIPA.</i>

**Quadro 22- Ideias centrais e discursos do sujeito coletivos relacionados a Higiene e Segurança no Trabalho**

Fonte: Elaboração Própria

O Quadro 22 apresenta quatro ideias centrais: IC I) O programa é desenvolvido através do financiamento de alguma atividade de livre escolha do funcionário; IC II) Há prevenção e assistência à acidentes de trabalho e doenças ocupacionais, bem como assistência aos familiares; IC III) Há preocupação com questões estruturais do banco para as atividades de segurança no trabalho e a IC IV) Temas de saúde são cobertos por acordos formais e contendo representação funcional.

As atividades relatadas na IC I são importantes e necessárias para o bem-estar do funcionário, porém, uma vez desenvolvidas de forma isolada e fragmentada dissociadas de um programa de Qualidade de Vida no Trabalho, fragiliza a proposta de uma ação de RH Sustentável que evidencia a importância desse programa e de ações sistematizadas, proporcionando um bem-estar efetivo. Esses aspectos que subsidiam uma Administração Renovada, uma vez não contemplada torna a ação descrita na IC I de RH não sustentável, já que GRI (2006) é omissa nesta questão.

Quanto à ideia central II, atendem aos indicadores de sustentabilidade , LA7, LA8 com ressalvas para o LA8-treinamento para prevenção de acidentes,

considerando que as ideias evidenciam prevenção de acidentes, mas não utilizam treinamentos para este fim. Entretanto, configura-se como ação de RH sustentável.

Apresenta-se a ação que contempla neste subsistema de Higiene e Segurança no Trabalho **Ação 1**: Estratégias para prevenção e assistência aos acidentes de trabalho e doenças graves (QVT e treinamentos) (DA).

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é o conjunto de ações da empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais, bem como tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção do QVT tem suas raízes na concepção holística da organização e do indivíduo, considerando as necessidades biopsicossociais do mesmo. No contexto da organização, visa a eliminação ou controle dos riscos ocupacionais no ambiente físico; os desgastes físicos e mentais das atividades laborais; as relações de trabalho e seus significados em si com as políticas, ideologias e poder, além da satisfação do funcionário. Todos estes aspectos refletem o modo de vida dentro e fora da organização (LIMONGI-FRANÇA, 1997).

A Qualidade de Vida no Trabalho procura contemplar aspectos direcionados à satisfação de questões associadas às condições de trabalho, ao conteúdo e contexto da tarefa, ao inter-relacionamento entre as pessoas, à remuneração, ao ritmo de trabalho, à autonomia profissional, às novas práticas de gestão, dentre outros (MORAES et al., 2000; HONÓRIO, 1998; MARQUES et al., 2003; LIMONGI-FRANÇA, 2004; BASTOS et al., 2006).

Quanto à IC III, há preocupação com questões estruturais do banco para as atividades e segurança no trabalho, o GRI (2006) não traz qualquer menção. Um espaço estrutural seguro é uma conceituação proposta por Aktouf (1996). Complementa esta compreensão, ao considerar as políticas de segurança do ambiente de trabalho, desenvolvidas na dimensão ambiental como: condições físicas no ambiente (ruído, temperatura-clima), iluminação, ventilação, instalações elétricas, mesas, cadeiras (ZOCCHIO, 2002; SCOPINHO, 2003; DUL, WEERDMEESTER, 2004). Sendo assim, a ação contida nesta ideia central é considerada uma ação de RH sustentável, em consonância com ação que se propõe para esse subsistema **Ação 2**: Manter um ambiente estrutural seguro para o desenvolvimento das atividades da organização (DA).

A IC IV revela temas de saúde que são cobertos por acordos formais e conteúdo com representação funcional. Esta é uma ação de RH sustentável, pois atende aos indicadores de sustentabilidade LA6 e LA9 e aos aspectos da Administração Renovada.

Estes indicadores tratam de aspectos que, antes de serem acordos e comitês formais, são leis, a exemplo da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA, regulamentada pela Lei nº 6.514 NR-5 do Ministério do Trabalho. A CIPA, comissão composta por representantes do empregador e dos empregados, tem como missão a preservação da saúde e da integridade física dos trabalhadores e de todos aqueles que interagem com a empresa (CIPA, 2009).

Além da CIPA, a organização deve estar aberta para acordos formais com os sindicatos, para manutenção da qualidade de vida e segurança no trabalho, como forma de legitimar a representação das categorias. Nesse reconhecimento, apresenta-se as ações 3 e 4 desse subsistema **Ação 3:** Facilitar a participação de funcionários nos comitês formais de segurança e saúde; (DA) e **Ação 4.** Formalizar acordos com sindicatos relativos à temática da saúde e segurança (DA).

A participação dos funcionários nesta ação, como em qualquer outra, merece destaque enquanto componente de uma ação de RH sustentável. A participação pode ser induzida ou seletiva. Induzida, quando os funcionários não estão motivados para participar das atividades que não lhe trazem benefícios diretos ou exigem tempo e energias adicionais. Seletiva, quando a proposta participativa visa a participação voluntária, de encontrar ideias e maneiras de implementá-las no processo de trabalho (SOUTO-MAIOR, 2002).

Por fim, ao se complementar o subsistema de Higiene e Segurança no Trabalho, destaca-se que as ações de RH sustentáveis, identificadas nos discursos dos gestores e elaboradas no estudo, atendem ao objetivo da dimensão ambiental da GRH nas organizações sustentáveis que versa propiciar um ambiente de trabalho seguro e favorável para a construção de relações sociais, minimizando os impactos ambientais internos através de ações de consciência ecológica.

A seguir, trataremos da Motivação e do Clima organizacional, último subsistema da GRH.

### 4.3.7 Clima organizacional e motivação

Neste subsistema de GRH, os relatos dos gestores são apresentados no Quadro 23.

<i>Na sua opinião, quais as principais ações do setor de RH que visam aumentar a satisfação dos funcionários, constatada por instrumentos de pesquisa?</i>	
<b>Ideia Central I</b>	<b>DSC</b>
Satisfação pelas qualificações e benefícios, sem instrumento de mensuração	<i>Aqui no banco há <u>satisfação pelas qualificações e benefícios</u>, (...) sim, <u>é sem instrumento de mensuração</u> (...) temos ações na área de educação, preocupação constante na formação e na qualificação de seus profissionais, benefícios como vale refeição/alimentação, plano de saúde de excelente qualidade, plano de previdência complementar (...) a política de remuneração tem um índice de satisfação muito boa (...) participação nos resultados (...) existem convênios com empresas para que os funcionários possam ter desconto, temos ticket alimentação, refeição que ajuda os funcionários (...) eles revelam essa satisfação no dia a dia.</i>
<b>Ideia Central II</b>	<b>DSC</b>
Satisfação devido às celebrações e bônus em dinheiro e prêmios, sem alguma forma de mensuração	<i>Há sim, <u>satisfação devido às celebrações e bônus em dinheiro e prêmios, sem alguma forma de mensuração</u>. Nós temos um programa anual de fechamento, que fazemos a prestação de contas, chamamos os funcionários e todos da agência ganham bônus em dinheiro pelo desempenho alcançado (...) e os campeões de metas são celebrados, ele ganha viagens, além de bônus. O banco trabalha com a política do elogio. Celebramos e comemoramos as nossas vitórias, Nós temos uma verba específica para utilizar como queira em comemorações (...) aniversários, (...). Percebe-se a satisfação dos funcionários mesmo sem utilizarmos alguma forma para mensurá-la. O Reconhecimento do funcionário é feito periodicamente pelos projetos sócio-ambientais engajados, ele ganha prêmios, placas, troféus, medalhas "Eu conheci a campanha, vesti a camisa, briguei e hoje eu to aqui". (...) a campanha SIM, por exemplo: Simpatia, Inovação e Motivação e isso é votado por clientes internos e externos. O funcionário que mais se destaca no atendimento externo, ele recebe esse botton. Tira uma foto e coloca na agência. Ganhou duas indicações, ganha dois botttons</i>
<b>Ideia Central III</b>	<b>DSC</b>
Satisfação pela credibilidade na marca institucional, sem mensurá-la entre os funcionários.	<i>(...) a questão de se trabalhar em uma empresa que é considerada como a marca mais valiosa da América Latina é excelente (...) é uma empresa sólida, (...) credibilidade, que é uma empresa sustentável, tudo isso atribuído ao trabalho das equipes uma das 100 melhores empresas para se trabalhar. Há <u>satisfação pela credibilidade na marca institucional, sem mensurá-la entre os funcionários</u>. Então fazemos questão de dizer que somos nós que fazemos o banco e isto aumenta bastante a satisfação, mas não mesuramos entre os funcionários isso (...)</i>

**Quadro 23- Ideias centrais e discursos do sujeito coletivo relacionados ao Clima Organizacional e Motivação**

Fonte: Elaboração Própria

O Quadro 23 apresenta três ideias centrais que refletem a satisfação dos funcionários: IC I) Satisfação pelas qualificações e benefícios; IC II) Satisfação devido às celebrações e bônus em dinheiro e prêmios, e IC III) Satisfação pela

credibilidade na marca institucional. Todas as ideias centrais I, II e III, não possuem instrumentos que mensurem a satisfação pelos funcionários.

A IC I, II e III revelam, na percepção do gestor, a satisfação dos funcionários presentes na organização. Ao analisarmos a sustentabilidade nestas ações de satisfação, reportamo-nos ao indicador (PR5) do GRI (2006). Esse indicador se refere à satisfação dos “clientes”. Adaptando-o para o foco do estudo, ações de RH sustentável ao ambiente interno e não o externo, e considerando esses “clientes” como “funcionários” da organização. Há necessidade de se adotar na organização um instrumento de mensuração desse grau de satisfação, o que valida o discurso e atende a uma exigência do GRI (2006) e da Administração Renovada; portanto, são ações de RH não sustentável.

A compreensão desta satisfação contida nas ideias centrais apresentadas pelos gestores das instituições financeiras pode estar na Teoria da Equidade de Adams (1975 apud SILVA; RODRIGUES, 2007; CASADO, 2000) na qual a satisfação é compreendida como processo, é fruto da justiça percebida por funcionários ao fazer comparações entre os esforços (trabalho, educação, desempenho, tempo na organização, dentre outros) e a recompensa recebida (pagamento, benefícios e compensações psicológicas e sociais). A compreensão da satisfação pode ser abordada por vários pressupostos teóricos. Não se propõe eleger uma teoria específica para que seja adotada nas ações de RH sustentável, mas sim, de reforçar a necessidade de seu conhecimento pelos gestores que possa selecionar alguma (s) como norteadora (s) de suas ações frente a este fenômeno essencial de responsabilidade da gestão de RH.

O primeiro passo, para uma gestão de RH, na ótica da promoção de satisfação do funcionário, é conhecer suas necessidades, descrever o que o motiva e o satisfaz e adotar procedimentos nesta vertente para o seu melhor desempenho profissional na organização. Reporta-se à ação sugerida para esse subsistema **Ação 1**: Favorecer a satisfação e estimular sua motivação no ambiente de trabalho, mensurado-as por pesquisas internas (DS).

Tal proposta considera a questão da satisfação como um fenômeno complexo por se tratar de um estado subjetivo, e está sujeito às influências de forças internas do ser humano e externas do ambiente de trabalho (FASER, 1983 apud MARTINEZ et al., 2004). Compreende-se que a satisfação no trabalho surge a

partir da avaliação que o funcionário faz sobre até que ponto seu trabalho tem sido capaz de permitir o atendimento de seus objetivos e valores (LOCKE, apud BERGAMINE; CODA, 1990, p.66)

Motivação é um fator interno, que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa, podendo ser estimulada por um fator externo (LÉVY-LEBOYER, 1974). Portanto, como um fator intrínseco, a motivação depende da força dos motivos da pessoa, sendo estes definidos por necessidades e desejos ou impulsos, e o não atendimento deste desejo altera o equilíbrio, gerando alterações psicossociais (SILVA; RODRIGUES, 2000). Os motivos e as necessidades são a mola da ação; logo, cabe a uma ação de RH sustentável estimular o funcionário para que seja bem sucedido, através do trabalho que desenvolve, refletindo no clima organizacional. Sendo assim, o clima organizacional pode ser definido como “o grau de satisfação demonstrado pelos membros da organização, na qual a motivação é fator fundamental para a realização dos trabalhos” (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006, p. 241).

Vários fatores interagem para a manutenção do clima organizacional, sendo um deles a tomada de decisões na organização apresentada no Quadro 24.

<i>A seu ver, diante da resolução de problemas internos e tomadas de decisões, que estratégias são adotadas pela gerência, para preservar um clima organizacional positivo?</i>	
<b>Ideia Central I</b>	<b>DSC</b>
Decisões centralizadas, tomadas pelo Comitê gerencial do banco	<i>No geral, são <u>decisões centralizadas, tomadas pelo Comitê gerencial do banco</u> os problemas internos são discutidos e decididos em comitê (...) que inclui o gerente geral e no mínimo mais dois segmentos gerenciais para tomada de decisões que sejam importantes.</i>
<b>Ideia Central II</b>	<b>DSC</b>
Decisões baseadas nos interesses individuais	<i>Com relação aos <u>interesses individuais</u> diante de uma situação de conflitos, na tomadas de decisões prevaleceriam os interesses individuais (dependendo do desempenho, perfil, contribuição do funcionário envolvido), o coletivo não seria considerado. No geral são <u>decisões baseadas nos interesses individuais</u></i>
<b>Ideia Central III</b>	<b>DSC</b>
Decisões baseadas nos interesses coletivos	<i>(...) são <u>decisões baseadas nos interesses coletivos</u> (...) valoriza-se mais o coletivo dos que os interesses individuais. O individual deve ser respeitado, mas o interesse coletivo ele se sobressai sobre o individual.</i>

(continua)

(conclusão)

<i>A seu ver, diante da resolução de problemas internos e tomadas de decisões, que estratégias são adotadas pela gerência, para preservar um clima organizacional positivo?</i>	
<b>Ideia Central IV</b>	<b>DSC</b>
Decisões norteadas por diálogo vinculado às regras e normas do banco e ao código de ética para manter a visão do funcionário em sintonia com a empresa	<i>(...) são <u>decisões norteadas por diálogo vinculado às regras e normas do banco e ao código de ética para manter a visão do funcionário em sintonia com a empresa</u> A conduta que utilizamos para tomada de decisões é o relatório e o diálogo para manter o clima organizacional positivo existe uma disponibilidade para ouvir, todos os níveis hierárquicos, e entender o que acontece no ambiente organizacional. Os relatórios são disponibilizados pra que a gente possa ver a carência e corrigir o que pode ser corrigido. Não só em relação à críticas, tudo da gente é fundamentado em parâmetros contidos no relatório. O gerente discute a dificuldade do funcionário e o que tem no relatório. (...) os diálogos são norteados completamente pelas regras/normas do banco o código de ética que deve ser seguido (...) Se ele se desvirtuou da norma do banco, se foi grave, eles tem noção do pode e do que não pode, do que deve e do que não devem fazer. As divergências de pensamento são contornadas e as negociações coletivas são discutidas e, afinal, "nossas diferenças fazem a diferença" (...) mas as tomadas de decisão são norteadas pelas normas do banco. (...) As divergências de pensamento existem, mas não interferem, (...) tem que haver tolerância,(...) o profissional tem que ter sua visão em sintonia com o da empresa, se não, não vai conseguir trabalhar satisfeito.</i>

**Quadro 24- Ideias centrais e discursos do sujeito coletivo relacionado ao Clima Organizacional frente às tomadas de decisões**

Fonte: Elaboração Própria

O Quadro 24 apresenta três ideias centrais referente ao clima organizacional frente às tomadas de decisões : IC I) Decisões centralizadas, tomadas pelo Comitê gerencial do banco; IC II) Decisões baseadas nos interesses individuais; IC III) Decisões baseadas nos interesses coletivos; e IC IV) Decisões norteadas por diálogo, vinculados às regras do banco e ao código de ética, para manter a visão do funcionário em sintonia com a empresa.

Ao analisarmos as ações especificamente na questão da sustentabilidade , observa-se que o GRI (2006) não faz qualquer menção quanto ao clima organizacional e às tomadas de decisão. O que dará suporte à análise nesta questão são os aspectos da Administração Renovada, que sugere relações sociais no trabalho mais justas através das tomadas de decisões baseadas no diálogo, na ética, nas negociações coletivas, respeitando as divergências de pensamento. Sendo assim, identifica-se imediatamente que a IC III trata de uma ação de RH sustentável, pelo espírito da participação e democracia.

Partindo do exposto, as ações I, II e IV não podem ser consideradas como ações de RH sustentável. Na IC I identifica-se uma administração com abordagem funcionalista, instrumental e estratégica (conforme Quadro 7 da fundamentação teórica). As tomadas de decisões centralizadas negligenciam a participação necessária dos funcionários ou representantes em situações conflitantes, caracterizando-se de forma unilateral, prejudicial e disfuncional para o sistema social e ambiental da organização (STOREY, 1992; BRABET, 1993; McMAHAN; VIRICK; WRIGHT, 1999; FERRIS, 1999; DAVEL; VERGARA, 2001; VASCONCELOS, VASCONCELOS, 2002; MASCARENHAS; VASCONCELOS, VASCONCELOS, 2005).

Sendo assim, a IC I fere a proposta de uma ação de RH sustentável, que é baseada em uma abordagem política de RH, onde as soluções de conflitos devem ser negociadas coletivamente, e o gerente deve conduzir as ideias respeitando suas divergências como árbitro, buscando integrar os interesses particulares ao coletivo, democratizando as relações (AKTOUF, 1996; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2002).

Na IC II, observa-se não uma centralização propriamente dita na tomada de decisão, mas privilégios a determinado funcionário em detrimento dos demais, podendo se configurar uma situação de injustiça, referida na Teoria da Equidade de Adams (1975 apud SILVA, 2000; RODRIGUES, 2007; CASADO, 2000). A competência, a trajetória do funcionário na organização, o seu desempenho devem ser respeitados e considerados; porém, em situações de conflito, o coletivo deve ser ouvido. Tal conduta favorece a competição negativa e a insatisfação no clima organizacional.

Na IC IV, onde se evidencia que a organização utiliza-se do “diálogo” na resolução de conflitos, percebe-se que esta estratégia, como é colocada, tem um significado distorcido do que se preconiza na Administração Renovada. Não foi identificada como instrumento democrático de interação e participação dos atores sociais envolvidos nas relações de trabalho, e sim, como um momento de informação ao funcionário do código de ética e das normas de conduta do banco, detectado na seguinte fala do DSC:

(...) os diálogos são norteados completamente pelas regras/normas do banco o código de ética que deve ser seguido (...) As divergências de pensamento são ‘contornadas’ e as negociações coletivas são discutidas

(...) tem que haver tolerância (...) o profissional tem que ter sua visão em "sintonia" com o da empresa.

Não se identifica abertura para captação das divergências de pensamentos como ponto de partida para reflexões e transformação da realidade, se assim fosse concebida pela coletividade. Percebe-se que não configuram significado de democratização das tomadas de decisão e de assegurar ao funcionário sua participação.

A "sintonia" aqui posta é compreendida não na concepção de integração dos objetivos dos funcionários com os objetivos organizacionais, defendidos ao longo desse estudo, mas como forma de assegurar que o pensamento (não crítico) do funcionário esteja voltado para a observância das regras do banco, seu comportamento ditado por essas normas.

Os códigos de ética têm a missão de formalizar e padronizar os comportamentos, que devem ser adotados, implantados e obedecidos corretamente, servindo de prova legal para a empresa. Cada organização é permeada de valores, sendo parâmetro para agregar apenas aquelas pessoas que cumpram com estes preceitos éticos. O código de conduta é outro dispositivo associado ao código de ética destinado a expressar quais são as condutas admitidas e proibidas na organização. Todos estes "sistemas regulativos" são destinados para definir o comportamento dos funcionários frente à comunidade, à sociedade, aos clientes e fornecedores, governo e aos próprios funcionários (MOREIRA, 2009).

Neste sentido, Pagès et al. (1993) afirma que esses sistemas reguladores constituem um mecanismo de legitimação de controle da organização sobre os funcionários. O poder gerado por estes sistemas não reside na própria regra, mas no movimento de sua utilização; somente a lógica a que é submetido e sua finalidade última, informam os verdadeiros interesses a que ele está encarregado de promover.

As tomadas de decisões regidas fundamentalmente pelas normas de controle podem interferir no clima organizacional quando são utilizadas como controle ideológico do funcionário, ao impedir sua liberdade de expressão e autonomia. Acredita-se que podem gerar tensões, inseguranças e insatisfações no funcionário.

Em contrapartida, as condutas compatíveis com a Administração Renovada

são ilustradas com a seguinte ação 2 de RH sustentável para o subsistema clima organizacional **Ação 2**: Adotar uma política de tomada de decisão e resolução de problemas internos, considerando a ética, o diálogo e a democracia (DA).

Considera-se ética como “ciência do comportamento moral dos homens em sociedade. Ou seja, é ciência de uma forma específica de comportamento humano”. (VÁZQUEZ, 2000, p. 23).

As organizações precisam identificar suas responsabilidades por meio dos impactos de suas operações. O que se pretende é alinhar essa responsabilidade da organização às questões éticas, filosóficas, morais, do comportamento humano em grupos, bem como o pleno desenvolvimento humano e social, através dos meios oportunizados por uma gestão de Recursos Humanos numa ótica sustentável e alinhados com os pressupostos de uma administração renovada.

Segundo Maximiano (1997 apud RIBEIRO; MELLO, 2003), o princípio da participação na gestão diz respeito às pessoas, que devem ser estimuladas em suas ideias e criatividade, tendo liberdade para manifestar suas opiniões, sem se sentirem ameaçadas. Todos os níveis hierárquicos precisam estar abertos a críticas, sugestões, estimulando e promovendo o diálogo e o trabalho em equipe. À gerência, cabe propiciar participação do que delegar ordens, assegurando a democracia.

Considera-se democracia como o poder que reside na totalidade de seus membros e na tomada de decisões que deve refletir na vontade coletiva. Alcançá-la em plenitude depende de como a organização concebe esta questão, até que ponto a democracia pode avançar de acordo com os limites da organização.

Para a tomada de decisão em grupo, analisam-se as diversas opções e seleciona-se a de maior preferência (MICHENER; DELAMATER; MYERS, 2005) adequada a todos os envolvidos, consensualmente. O fundamento que deve nortear a tomada de decisão não deve ser o poder, mas consiste em delimitar o campo, estruturar o espaço no qual serão tomadas as decisões, não como forma de imposições, mas de adesões dos indivíduos afetados por sua aplicação (PAGÈS et al., 1993).

Portanto, quanto às ações de RH sustentáveis para esses subsistemas devem voltar-se para a manutenção do clima organizacional positivo, através das

tomadas de decisões embasadas na participação do funcionário, e da sua liberdade de expressão, promovendo sua satisfação, motivação e desempenho profissional. Quanto às normas do banco, devem ser consideradas como norteadoras e passíveis de reflexões e discussões, não como forma de reforçar sua autoridade perante seus funcionários, mas sim de mediar os conflitos.

Sinteticamente, a análise das ações de GRH (representadas pelas IC) em organizações sustentáveis conduziu aos seguintes resultados: foram identificadas 38 ações de GRH; dessas, 14 são ações de RH sustentáveis, 13 são ações de RH parcialmente sustentável e 11 são ações de RH não sustentáveis. Para essas duas últimas, são recomendadas 12 ações de RH Sustentável, das 20 elaboradas pelo estudo e demonstradas no Quadro 25.

<b>Subsistemas</b>	<b>Ação de RH Sustentável (Extraídas das IC)</b>	<b>Parcialmente sustentável (Extraídas das IC)</b>	<b>Ação de RH não sustentável (Extraídas das IC)</b>	<b>Recomendação para as ações parcialmente ou não sustentáveis</b>
<b>Planejamento de pessoal</b>	Construção coletiva (IC I)	---	Construção sem participação coletiva (IC II)	Construir coletivamente o Planejamento de Pessoal com a participação de gestores representativos de cada setor organizacional (DS)
<b>Recrutamento e Seleção de pessoal</b>	Valorização das características humanas e subjetivas; (IC VI)  Adoção de políticas de não-discriminação no ingresso de funcionários (IC VII)	Recrutamento interno e externo; (IC I e IC II) e prioritariamente interno para gerente (IC III) não valorizam o candidato do local ou região (IC IV) [Não atendem ao GRI]  Técnicas para apreensão das características humanas e subjetivas no candidato pouco valorizadas (IC V)  [Não atendem à Adm. Renovada]	---	Dar preferência, no processo de recrutamento e seleção de gerentes e funcionários, a candidatos internos primeiramente, seguidos dos candidatos do local e região (DE).  Utilizar técnicas de avaliação e identificação dos valores humanos (subjetivos) e técnicos do candidato (DS).
<b>Administração de Cargos e Salários</b>	Participação nos Lucros; e Pagamento de adicionais legais; (IC I) Planos de pensão e benefícios; (IC II) Salário por tipo de função, sem distinção de gênero (IC III)	---	---	---

(continua)

Subsistemas	Ação de RH Sustentável (Extraídas das IC)	Parcialmente sustentável (Extraídas das IC)	Ação de RH não sustentável (Extraídas das IC)	Recomendação para as ações parcialmente ou não sustentáveis
<p><b>Planejamento Carreira/ Avaliação desempenho</b></p>	<p>Elaboração coletiva com apoio da gestão para carreira (IC II)</p> <p>Participação coletiva na avaliação de desempenho e auto-avaliação (IC IV)</p> <p>Divulgação do programa de carreira e avaliação de desempenho através de informativos (IC VIII)</p> <p>Acesso do funcionário aos critérios e resultados e da avaliação por feedback (IC IX)</p>	<p>Elaboração coletiva sem apoio da gestão para carreira (IC III) [Não há menção no GRI, e atende parcialmente à Adm. Renovada]</p> <p>Avaliação de desempenho de forma individual e monitorado pelo superior (IC V) [Atende ao GRI, e não atende à Adm. Renovada]</p> <p>Avaliação mensurada por pontos nas perspectivas financeiras, clientes, processos internos, comportamento organizacional e sociedade (IC VI) [Atende ao GRI, mas não atende à Adm. Renovada]</p>	<p>Elaboração centralizada na vice-presidência e alta gerência (IC I) [Não há menção no GRI, e não atende à Adm. Renovada]</p> <p>Aspectos humanos e subjetivos observados, mas não pontuados na avaliação de desempenho (IC VII) [Não há menção no GRI, e não atende à Adm. Renovada]</p>	<p>Oportunizar a participação coletiva apoiada por gestores com funcionários na construção do planejamento de carreira e na Avaliação de Desempenho, incluindo a auto-avaliação (DS).</p> <p>Incluir os aspectos humanos e subjetivos como parâmetros na avaliação de desempenho (DS).</p>
<p><b>Treinamento e Desenvolvimento</b></p>	<p>---</p>	<p>Não existe programa de Gestão de competência, mas aprendizagem contínua (IC I) [Atende parcialmente ao GRI e à Adm. Renovada]</p>	<p>---</p>	<p>Promover o desenvolvimento de competências do funcionário através da aprendizagem contínua (DS)</p>

(continuação)

Subsistemas	Ação de RH Sustentável (Extraídas das IC)	Parcialmente sustentável (Extraídas das IC)	Ação de RH não sustentável (Extraídas das IC)	Recomendação para as ações parcialmente ou não sustentáveis
<p><b>Treinamento e Desenvolvimento</b></p>	<p>---</p>	<p>Temas no treinamento, puramente técnicos, sem abordar direitos humanos funcionários e segurança (IC II) [Não atende ao GRI e atende parcialmente à Adm. Renovada]</p> <p>Não há aprendizagem contínua para temas subjetivos e humanos, e sim, através de participação (IC III) [Não atende ao GRI e atende parcialmente à Adm. Renovada]</p> <p>Programas sócio-ambientais para o ambiente externo. (IC I) [Atende ao GRI, mas não atende à Adm. Renovada]</p> <p>A estratégia de consciência interna por cartilhas, cartazes e campanhas (IC II) [Atende ao GRI, mas não atende à Adm. Renovada]</p>	<p>A Política dos bancos não inclui o Pessoal de segurança a treinamentos de direitos humanos, anti-discriminação e anticorrupção (IC IV) [Não atende ao GRI e à Adm. Renovada]</p>	<p>Promover aprendizagem contínua direcionada para valorização das características humanas e subjetivas, envolvendo todos os funcionários (DS).</p> <p>Adotar política aprendizagem contínua que inclua temáticas como: direitos humanos, não-discriminação anticorrupção envolvendo os funcionários e o pessoal de segurança (DS).</p> <p>Desenvolver estratégias (aprendizagem contínua) para a construção de uma consciência ecológica e sua aplicabilidade no ambiente interno da organização (DA)</p>

(continuação)

<b>Subsistemas</b>	<b>Ação de RH Sustentável (Extraídas das IC)</b>	<b>Parcialmente sustentável (Extraídas das IC)</b>	<b>Ação de RH não sustentável (Extraídas das IC)</b>	<b>Recomendação para as ações parcialmente ou não sustentáveis</b>
Higiene e segurança no trabalho	<p>Há prevenção e assistência a acidentes de trabalho e doenças ocupacionais, bem como assistência aos familiares (IC II)</p> <p>Há preocupação com questões estruturais do banco para as atividades e segurança no trabalho (IC III)</p> <p>Temas de saúde são cobertos por acordos formais e conteúdo com representação funcional. (IC IV)</p>	---	<p>Não há programas de QVT, só ações isoladas de escolha do funcionário, financiado pelo banco (IC I)</p> <p>[Não há menção pelo GRI, e não atende à Adm. Renovada]</p>	Estratégias para prevenção e assistência aos acidentes de trabalho e doenças graves (QVT e treinamentos) (DA);
Clima organizacional e Motivação	<p>---</p> <p>Tomada de decisões baseados nos interesses coletivos (IC III)</p>	---	<p>Satisfação sem instrumento de mensuração (IC I, II e III)</p> <p>[Não atende ao GRI, nem à Adm. Renovada]</p> <p>Decisões centralizadas (IC I); Decisões baseadas nos interesses individuais</p>	<p>Favorecer a satisfação e estimular sua motivação no ambiente de trabalho, mensurado-as por pesquisas internas (DS).</p> <p>Adotar uma política de tomada de decisão e resolução de problemas internos, considerando a ética, o diálogo e a democracia (DA)</p>
<b>Total</b>	<b>14 ações</b>	<b>13 ações</b>	<b>11 ações</b>	<b>12 Ações de RH Sustentável</b>

**Quadro 25- Síntese das ações de RH sustentáveis, parcialmente sustentáveis e não sustentáveis identificadas nas instituições financeiras e respectivas ações de RH sustentável para estas duas últimas**

Fonte: Elaboração Própria

Sabendo-se que existem dificuldades e facilidades na condução das ações de RH em organizações que possuem uma gestão “sustentável”, frente aos aspectos da sustentabilidade e da Administração Renovada, a seção a seguir trata desses contrapontos.

#### 4.4 DIFICULDADES E FACILIDADES NA ADOÇÃO DE AÇÕES QUE CONTEMPLAM AS DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE E DOS PRESSUPOSTOS DA ADMINISTRAÇÃO RENOVADA

Nesta seção, os relatos dos gestores discorrem no Quadro 26.

<i>Uma gestão de RH sustentável pode ser caracterizada por ser embasada nos princípios da sustentabilidade (contemplam as questões sociais, ambientais e econômicas que envolvem a equipe e o funcionário individualmente) e de uma Administração Renovada (na qual se valoriza a subjetividade dos funcionários e a humanização de forma incorporada na gestão). Nessa perspectiva, como o Sr (a) avalia suas ações destacando dificuldades e facilidades encontradas?</i>	
<b>Ideia Central I</b>	<b>DSC</b>
<b>Facilidades</b>	
Facilidades pelo compromisso do banco com a sustentabilidade	<i>O compromisso do Banco com a sustentabilidade é com o público, por isso há mais <u>facilidades pelo compromisso do banco com a sustentabilidade</u>. A condução dessas ações é facilitada uma vez que fazemos parte de um Banco que ajuda a cuidar do futuro do planeta. O banco busca ser referência em desempenho e negócios sustentáveis, de forma compatível com a liderança que tem de mercado. Para isso, busca realizar negócios orientados à geração de resultados sustentáveis. Hoje o banco possui um milhão de famílias atendidas pela estratégia DRS – Desenvolvimento Regional Sustentável.</i>
<b>Dificuldades</b>	
<b>Ideia Central II</b>	<b>DSC</b>
Mudanças de comportamento	<i>Há dificuldade pois envolve <u>mudanças de comportamento</u>. A sociedade não está pronta para isso. (...) não se muda de uma hora para outra não dá, tem que ser a longo prazo. Isso envolve questões culturais e essa mudança na prática demora (...) como eu vejo e me vejo neste mundo e que mundo eu quero para mim e para meus familiares (...) nossas crianças, são elas que vão criar uma geração que estará mais acessível a esta mudança.</i>
<b>Ideia Central III</b>	<b>DSC</b>
Falta tempo para a humanização	<i>Eu tenho esta preocupação no nosso tumultuado dia a dia. Sobra muito pouco tempo da nossa carga horária para conversar. Como humanizar a nossa relação em meio a tantas demandas? A atividade bancária é muito sacrificada, são poucos os momentos de integração. Entendo que a humanização fica muito prejudicada existe muita dificuldade para implementar ações nesse sentido, por conta do horário, é muito corrido. (...) momentos de reflexão de se preocupar com o outro, de ouvir (...) normalmente fazemos fora do horário de trabalho e em outros lugares, pois se ficarmos dentro do banco fora do horário, o sindicato multa a agência. <u>Falta tempo para humanização</u></i>

**Quadro 26- Ideias centrais e discursos do sujeito coletivo relacionados às Dificuldades e facilidades encontradas para a condução de suas ações frente à sustentabilidade e à Administração Renovada**

Fonte: Elaboração Própria

O Quadro 26 apresenta três ideias centrais quanto à implementação das ações de RH frente à sustentabilidade e à Administração renovada, apresentando como facilidade a: ICI - Pelo compromisso do banco com a sustentabilidade (externamente); e como dificuldades a ICII -Mudanças de comportamento e ICIII- Falta tempo para a humanização.

Quanto a ICI, a facilidade expressa é atribuída à visão de sustentabilidade já desenvolvida pela organização em todos os níveis e setores. A concepção e a busca da sustentabilidade, como prioritárias na organização, a deliberação de suas estratégias são pré-determinadas, explicitamente. Essa concepção pode ser compreendida advinda da cultura organizacional, que influenciam profundamente a maneira como as ações, atitudes e posturas dos atores sociais vão ser interpretadas e valorizadas no contexto da organização.

Segundo Zago (2000, 2004), a cultura organizacional é formada pelos modelos mentais e coletivos consolidados através da experiência social que dão configuração e expressão às atitudes e comportamentos dos membros; portanto, o comportamento social de um grupo é a manifestação de sua cultura.

A cultura é dinâmica e, segundo Maturana (1998) e Morgan (1996), traz características de um fenômeno ativo e vivo pelo qual as pessoas criam e recriam processos contínuos da construção da realidade. Percebe-se contida no relato do DSC, o dinamismo compatível com a fala do autor, pois demonstra que a organização sustentável tende a desenvolver projetos inovadores e reflexões contínuas que atendam às dimensões da sustentabilidade. Essas reflexões corroboram com a assertiva de Kanaane (1995), quando refere que a cultura é aprendizado que afeta sistematicamente as interações sociais e profissionais no contexto das relações de trabalho.

A cultura da sustentabilidade é um processo complexo não só de construção cognitiva do indivíduo, mas da interação desses indivíduos à organização, gerando respostas numa realidade prática. No que se refere às ações de RH, que trabalham em consonância com os objetivos da organização, a construção cognitiva do indivíduo facilita o gerenciamento das ações de RH. Entretanto, a incorporação da cultura da sustentabilidade na organização trilha os caminhos da aprendizagem, que exige respostas não só em uma nova maneira de pensar, mas de agir. Essa

mudança de conduta e de comportamento é considerada como dificuldade identificada na IC II.

Em concordância com Kitazawa e Sarkes (apud GONVINDAJARULU; DAILY, 2004), os gestores entrevistados afirmaram que as dificuldades para incluir ações associadas à sustentabilidade, são decorrentes da necessidade de mudar hábitos já enraizados e culturalmente aceitos. A visão sustentável em sua plenitude é uma questão de consciência adquirida ao longo do tempo. Toda mudança de comportamento enfrenta resistência ao ser implementada, e a prerrogativa para o alcance das mudanças é um processo de aprendizagem contínuo dos colaboradores em substituição a treinamentos pontuais, para produzir e aplicar os conhecimentos (GONDIM et al., 2003), através da adoção de uma política sustentável.

Mallak e Kurstedt (1996 apud GONVINDARAJULU; DAILY 2004) afirmam que é preciso uma cultura que permita que os funcionários realizem seus próprios avanços sustentáveis, e Gonvindarajulu e Daily (2004) defendem que os chefes não devem pressionar, mas sim deixar os funcionários livres para terem suas próprias decisões sustentáveis.

O papel do Gestor de Recursos Humanos diante das mesmas deve ser no caminho da divulgação e interiorização da mudança, pois sem este apoio, a mudança pode ser vista como uma experiência negativa (BORGES; ZILLE, 2007).

Quanto a ICIII- Falta tempo para a humanização na organização, percebe-se que o gestor revela sua preocupação com a questão ao mesmo tempo em que reconhece a estrutura rígida da organização interferindo no seu comportamento, ao expressar *A atividade bancária é muito sacrificada, (...) existe muita dificuldade para implementar ações nesse sentido, por conta do horário, é muito corrido (...).*

A notoriedade do estrangulamento do tempo em decorrência da sobrecarga de atividades bancárias, puramente burocráticas, é comum nas instituições financeiras- bancos. Diante de uma organização que preconiza a sustentabilidade, evidenciam-se contradições psicossociais que repousam nas estruturas rígidas do banco, constituído por normas e regras para o atendimento de seus próprios objetivos em detrimento ao incentivo à humanização.

Ao negligenciar a humanização, a organização fragiliza as relações interpessoais dificultando o atendimento de uma necessidade básica do ser humano, comprometendo a satisfação e a valorização do ser humano. Ao firmar a humanização como um processo de longo prazo, deve-se compreender a importância de um trabalho conjunto de mudança nas práticas de gestão, descentralização do poder nas organizações e responsabilidade para com todos os envolvidos, profissionais e gestores (REIS, MARAZINA, GALLO, 2004).

Embora haja, sob uma perspectiva sustentável, avanços na lógica que permeia as decisões que conduzem ao alcance de resultados organizacionais, observa-se, nas organizações que valorizam esta dimensão, a existência de práticas enraizadas num modelo instrumental-tecnicista de gestão, no qual se desenrolam as relações de trabalho ainda fundamentadas numa visão mecanicista. Pode-se inferir que, nas instituições financeiras, o funcionário é valorizado pelo quanto produz financeiramente para o banco; eis por que a estrutura rígida dos horários e regras impostas não permite dispensar tempo necessário para as ações de humanização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, descrevem-se sinteticamente os principais resultados obtidos no estudo, enfocando-se primeiramente aos objetivos específicos que conduziram ao alcance do objetivo geral da pesquisa. Apresentam-se em seguida, a limitação do estudo e sugestões para novas pesquisas.

Retomando-se a trajetória deste estudo, que teve como recorte as ações de RH em organizações sustentáveis, conclui-se que embora os indicadores do *Global Reporting Initiative* (GRI) possibilitem a avaliação da organização quanto à sustentabilidade, os seus indicadores por si só não favorecem o desenvolvimento de ações de RH que fortaleçam a gestão organizacional, nessa perspectiva.

Atendendo ao primeiro objetivo do estudo, identificou-se no texto dos indicadores do GRI, que não há referência quanto a alguns aspectos qualitativos de relevância como: a participação coletiva no planejamento de pessoal; ao recrutamento e seleção e avaliação de desempenho e quanto à existência de programa de consciência ecológica para aplicabilidade no ambiente interno. A evidência e preservação desses aspectos são essenciais para o desenvolvimento de ações de RH focadas na Administração Renovada, considerada no estudo como a mais compatível com o perfil das organizações contemporâneas, e mais especificamente, àquelas que propagam o discurso do desenvolvimento econômico em consonância com ações de responsabilidade social e ecológica.

Foi possível então, construir um demonstrativo de ações contemplando as três dimensões da sustentabilidade (econômica, social e ambiental) e seus respectivos indicadores Bem como, vinculá-las aos oito subsistemas de uma Gestão de Recursos Humanos. Foram descritos os objetivos respectivamente para cada dimensão, adequando-as para sua aplicabilidade no ambiente interno da organização, na área de RH.

Com relação à identificação da compatibilidade das ações desenvolvidas pela área de RH, nas instituições bancárias, com os indicadores de sustentabilidade e Administração Renovada, proposta no segundo objetivo do estudo, concluiu-se que, à luz do conceito construído de ações de Recursos Humanos Sustentável, as referidas instituições demonstraram que desenvolvem mais ações “não

sustentáveis” ou “parcialmente sustentáveis” pela área de RH, do que propriamente “sustentáveis”.

Nessa vertente, identificou-se 38 ações distribuídas nos diversos subsistemas de GRH das instituições financeiras. Dessas, 14 foram consideradas ações de RH sustentável (atenderam completamente as referências de análise - GRI e Administração Renovada); 13 foram ações parcialmente sustentáveis (atendendo ora aos indicadores de sustentabilidade ora aos aspectos da Administração Renovada) e 11 não foram sustentáveis (não atenderam a alguma referência de análise).

As 14 ações identificadas como sustentáveis corroboraram com as propostas de ações de RH sustentável do estudo. As 13 parcialmente sustentáveis evidenciaram fragilidades nos seguintes aspectos:

a) No que diz respeito aos indicadores de sustentabilidade propostos pelo GRI: 1-Não prioriza, no Recrutamento e Seleção, os candidatos da comunidade local, 2- Não há Gestão de Competência;

b) No que toca à Administração Renovada: 1-As ações foram omissas quanto à apreensão de características humanas e subjetivas nas técnicas de recrutamento, 2-Construção da carreira do funcionário sem apoio da gestão, 3-Análise de desempenho individual e “monitorado”, 4-Aspectos técnicos exclusivamente avaliados no Desempenho, 5-Temas puramente técnico no Treinamento e Desenvolvimento, 6-Não há política de Aprendizagem Contínua para temas humanos e subjetivos, 7-Ausência de política de consciência ecológica voltada para o ambiente interno organizacional.

Quanto às 11 ações de RH não sustentável, identificaram-se as seguintes fragilidades:

a) Os indicadores de sustentabilidade propostos pelo GRI: 1-Não são contemplados temas sobre direitos humanos, não-discriminação e anticorrupção para funcionários e pessoal de segurança, 2-Ausência de estratégias para Aprendizagem Contínua, 3-Não há mensuração da satisfação dos “funcionários”, baseados em resultados de pesquisa;

b) Administração Renovada: 1-Planejamento de carreira centralizado, 2- Aspectos humanos e subjetivos não pontuados na Avaliação de Desempenho, 3-

Temas puramente técnico-financeiro no Treinamento e Desenvolvimento, 4- Não há programa de Qualidade de Vida no trabalho, 5- Decisões centralizadas, priorizando interesses individuais e da organização, 6- Tomada de decisões essencialmente baseadas em normas e regras, e quando norteados por diálogo, vinculam-se às regras do banco e do código de ética, para manter a homogeneidade de pensamentos.

Diante desses resultados, percebe-se que as fragilidades dos pressupostos da Administração Renovada contidas nas ações de RH identificadas nas instituições bancárias fragilizam a coerência do discurso da sustentabilidade com a prática no ambiente interno. Conseqüentemente, essa dissonância pode refletir negativamente na qualidade desse discurso em detrimento da oportunidade de se modernizar a prática de gestão de RH e fortalecer os princípios defendidos pela organização. Recomenda-se, portanto, a adoção de 12 ações, das 20 propostas de RH sustentável para as instituições financeiras estudadas.

Quanto às dificuldades e facilidades relatadas pelos gestores na adoção de suas ações frente à sustentabilidade e a Administração Renovada, terceiro e último objetivo do estudo, evidenciou-se uma única facilidade apontada, qual seja: o compromisso do banco com a sustentabilidade. Compreende-se que tal facilidade evidenciada é limitada, quando se considera que o foco desse compromisso está voltado para o ambiente externo da organização, prioritariamente atendendo aos *stakeholders* externos. Portanto, na contramão do que propõe a Administração Renovada, ancorada nos anseios igualitários para satisfação de todos (*stakeholders internos e externos*).

Quanto às dificuldades, duas configuraram obstáculos para a adoção das práticas sustentáveis e renovadas. A primeira dificuldade relatada foi a mudança de comportamento dos funcionários. Evidencia-se que tal dificuldade está relacionada à complexidade da incorporação e adoção de novas práticas em defesa da preservação ecológica, que envolve aspectos sociais e culturais, com resultados em longo prazo. Uma das possibilidades para sua superação está na adoção de políticas de aprendizagem contínua na perspectiva da incorporação efetiva destas práticas, através de uma política sustentável.

A segunda dificuldade foi referida como o estrangulamento do horário de trabalho em decorrência da sobrecarga de atividades bancárias, faltando tempo

para a humanização. Tal dificuldade exige mudanças estruturais que transitam da lógica do lucro e da produção, para defesa prioritária da qualidade de vida e das relações humanizadas e eticamente responsáveis. Recomenda-se pois reflexões internas da gestão organizacional na perspectiva de se descobrir estratégias de manutenção e crescimento econômico da organização sem, contudo gerar a sobrecarga de trabalho, em nome da produtividade e do lucro negligenciando à ética e a humanização.

Os achados permitiram identificar ainda que os gestores obedecem passivamente às normas e códigos de ética (que defendem, de forma unilateral, os direitos da instituição e de seus clientes; e os deveres do funcionário), não são agentes de transformação da realidade. Sendo assim, tornam-se reféns de sua necessidade de empregabilidade e reprodutores de dispositivos operacionais como regras, códigos e princípios uma gestão tradicional e ortodoxa, que podem ocultar os objetivos do lucro e de dominação, a serviço da manutenção do *status quo*, em detrimento da adoção de práticas de RH sustentáveis no ambiente interno organizacional.

## 5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Embora relevante e necessário, o recorte do estudo traz algumas limitações que se configuram diante do próprio contexto que se propôs estudar, bem como do olhar individual e aproximado do autor frente à realidade investigada.

Primeiramente, o número limitado de empresas sustentáveis que declaram o GRI no Estado da Paraíba: quatro instituições bancárias apareceram como resultado de um levantamento prévio realizado pela pesquisadora. Como apenas uma não fez parte do estudo, por recusa do convite, o número foi considerado, relativamente, representativo para o estudo. Contudo, não se podem considerar os resultados extensivos a outras instituições financeiras ou a outros ramos de organizações sustentáveis.

Outra limitação constitui-se na representação de um único seguimento dos atores das organizações envolvidos no processo da gestão de RH, o gestor, impedindo a comparação ou validação das informações por outros responsáveis na área corporativa. E ainda, a falta de documentos que poderiam ser fornecidos pelas

empresas e que contribuiriam para a triangulação de dados e compreensão mais precisa da realidade.

Ressalta-se ainda como limitação, a abordagem qualitativa que sofre influências da subjetividade dos participantes, ou seja, da sua visão de vida e percepção de mundo e valores pessoais.

## 5.2 SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS

Sugerem-se pesquisas que permitam investigar e exercitar várias abordagens e olhares com vistas à compreensão mais clarificada e ampliada do tema por diferentes perspectivas e métodos. Perspectivas estas, que possibilitem a triangulação avaliativa, contendo análise com todos os atores envolvidos e comparações em diferentes regiões do país. Tal resultado pode ser alcançado com pesquisas mais aprofundadas, desenvolvidas com características multicêntricas e ou em níveis mais elevados de pós-graduação.

As temáticas sugeridas versam sobre: validação das ações propostas em vários cenários de instituições financeiras; desenvolvimento de ações de RH além das elaboradas pelo estudo, que possam ser extensivas a outras organizações sustentáveis em variados contextos geográficos; desenvolvimento de instrumentos de avaliação dos aspectos subjetivos e humanos, a serem aplicados a candidatos e funcionários da organização, desde o subsistema de Recrutamento e Seleção à Avaliação de Desempenho; e elaborar um Modelo de Gestão de Recursos Humanos Sustentável.

## REFERÊNCIAS

- ACCOUNTABILITY. **Promoting accountability for sustainable development: The State of Responsible Competitiveness**. Disponível em: <<http://www.accountability21.net/default2.aspx?id=982>>. Acesso em: 15 abr. 2007.
- ADAMS, R. **Corporate reporting on CSR should be more rigorous**. 3 ed. London: Financial Times London (UK), 2004.
- AKTOUF, O. **A Administração entre a Tradição e a Renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- \_\_\_\_\_. Administração e Teorias das Organizações Contemporâneas: rumo a um humanismo radical crítico? **Revista Organizações e Sociedade**, v.8, n.21 maio/ago. 2001. p. 13-33.
- ALLPORT, G. W. **Personalidade padrões e desenvolvimento**. São Paulo: Herder, 1966.
- ALMEIDA, F. **Os Desafios da Sustentabilidade: uma Ruptura Urgente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- ALMEIDA, M. C. Técnicas de previsão climática no nordeste do Brasil: uma “ciência neolítica” no século XX. IN: I CONGRESSO LUSO BRASILEIRO DE HISTÓRIA DA CIENCIA E DA TÉCNICA, 2000, Aveiro-Portugal. **Resumos...** Universidade de Aveiro, 2000.
- ANDERSON, P. Complexity theory and organization science. **Organization Science**, v. 10, n. 3, p. 216-232, maio/jun. 1999.
- ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A. **Responsabilidade Social Corporativa e Cidadania Empresarial: uma análise conceitual comparativa**. Rio de Janeiro: IAG/PUC-RIO, 2000.
- ATKINSON, G. Measuring corporate Sustainability. **Journal of Environmental Planning and Management**, v.2, n.43, p. 235-252, 2000.
- ATKINSON, L. D.; MURRAY, M. E. **Fundamentos de Enfermagem: Introdução ao Processo De Enfermagem**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989.
- AXELROD, R.; COHEN, M. D. **Harnessing complexity: organizational implications of a scientific frontier**. Nova York: The Free Press, 2000.
- BACKES, D. S. ; LUNARDI FILHO, W. D.; LUNARDI, V. L. O Processo de humanização do ambiente hospitalar centrado no trabalhador. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 40, n. 2, p.221-227, 2006a.
- \_\_\_\_\_. A humanização hospitalar como expressão da ética . **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 14, n. 1, p.132-135. 2006b.

BAILLY, A.F. Mobilités et pilotage de carrière dans une compagnie d'assurances: une approche par la théorie de la structuration. **Revue de Gestion des Ressources Humaines**. n. 26-27, p. 62-80, maio/jun. 1998.

BANSAL, P.; ROTH, K. Why companies goes green: A model of ecological responsiveness. **Academy of Management Journal**, n. 43, v. 4, p. 717-736, Ago. 2000.

BARBOSA, Fábio. Da ética do lucro ao lucro da ética. **Primeira Leitura**, n. 956, 27 set. 2003. Disponível em: <<http://www.primeiraleitura.com.br/auto/index.php?setcookie=small&edicao=1179>> Acesso em: 15 set. 2005.

BASTOS, A. V. B.; SOUZA, J. J.; COSTA, V. M. F. Programas de qualidade de vida no trabalho em contextos diferenciados de inovação: uma análise multivariada. In: XXX Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2006, Salvador, BA. **Anais ...** Salvador: ENANPAD, 2006.

BATITUCCI, Márcio, Dayrell. **Recursos Humanos 100%**: a função RH no terceiro milênio. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

BEDANTE, G. N; SLONGO, L. A. O comportamento de consumo sustentável e suas relações com a consciência ambiental e a intenção de compra de produtos ecologicamente embalados. In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENANPAD, 2004.

BERGAMINE, C. W.; CODA, R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1990.

BESSEYRE DES HORTS, C. H. **Vers une gestion stratégique des ressources humaines**. Paris : Les Éditions d'Organisation, 1988.

BETTO, F. **Direitos Humanos**: 60 anos. Declaração Universal da ONU. Disponível em: < <http://www.dhnet.org.br/direitos/deconu/textos/integra.htm> 2009>. Acesso em: 05 mar. 2009.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson, 2005.

BORGES, R.; ZILLE, L. A Importância das Práticas de RH na implementação de mudanças organizacionais e no Controle dos Níveis de Estresse no Trabalho: desenvolvendo uma metodologia de avaliação. In: XXXI ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2007.

BOXALL, P.F. The significance of human resource management: a reconsideration of the evidence. **The International Journal of Human Resource Management**, v.4, n.3, p. 645-663, 1993.

BRABET, J. **Repenser la gestion des ressources humanizes?** Paris: Econômica, 1993.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Conselho Nacional de Saúde**. Resolução nº 196 de 10 de outubro de 1996. Pesquisas envolvendo seres humanos. Brasília-DF, 1996.

\_\_\_\_\_. **Política Nacional de Humanização**. 2004. Disponível em: <[http://portal.saude.gov.br/saude/area.cfm?id\\_area=390](http://portal.saude.gov.br/saude/area.cfm?id_area=390)>. Acesso em: 02 out. 2008.

BREI, Z. A. Corrupção: dificuldades para definição e para um consenso. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 64-77, jan./fev. 1996.

BUTLER, J. E.; FERRIIS, G.R.; NAPIER, N.K. **Strategy and human resources management**. Cincinnati: South-Western, 1991.

CALDINI, A. **A espiritualidade nas organizações**. Ciclo de palestras do conhecimento e inovação no setor público. 2008.

CAMPOS, E.M.; SILVA, E.C.A.; GÓMEZ, C.R.P. Influencia da sustentabilidade na competitividade empresarial: um modelo da relação através da utilização de indicadores. In: IX ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 2007, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENGEMA, 2007.

CAMPOS, G. **Um método para análise e co-gestão de coletivos**: a construção do sujeito, a produção de valor de uso e a democracia em instituições- o método da roda. São Paulo: Hucitec, 2000.

CARROLL, A. B.; BUCHHOLTZ, A. K. **Business & society**: Ethics and Stakeholder Management. 5 ed. Ohio: Thomson South-western, 2003.

CARROLL, Archie B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497–505, 1979.

CARVALHO NETO, A. **Relações de Trabalho e negociação coletiva na virada do milênio**: estudos em quatro setores dinâmicos da economia brasileira. Petrópolis: Vozes, 2001.

CASADO, T. O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. In: LIMONGI-FRANÇA (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Ciências Sociais e Management**: Reconciliando o Econômico e o Social. São Paulo: Atlas, 2000.

CHAMBERS, N.; SIMMONS, C.; WACKERNAGEL, M. **Sharing nature's interest: ecological footprints as an indicator of sustainability**. London: Earthscan Publications, 2000.

COLBERT, B; KURUCZ, E. **Building the sustainable organization through adaptive, creative coherence in the HR System**. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?id=\\_QUV3L1MpTkC&pg=RA1-PT211&lpg=RA1-PT211&dq=colbert+e+kurucz&source=bl&ots=5240g3jlGa&sig=NFKtaJE6wt5zQtVM Sa6r4CBJCYo&hl=pt-BR&ei=uctwSvfXFMjUIAeupaH1Cg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=4](http://books.google.com.br/books?id=_QUV3L1MpTkC&pg=RA1-PT211&lpg=RA1-PT211&dq=colbert+e+kurucz&source=bl&ots=5240g3jlGa&sig=NFKtaJE6wt5zQtVM Sa6r4CBJCYo&hl=pt-BR&ei=uctwSvfXFMjUIAeupaH1Cg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4)>. Acesso em: 02 fev. 2009.

COMISSÃO INTERNA DE PREVENÇÃO DE ACIDENTES- **CIPA**. Disponível em: <<http://www.puc-rio.br/parcerias/cipa/homecipa.html>>. Acesso em: 05 abr. 2009.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso Futuro Comum**: Relatório Brundtland. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991. p.46.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA-CFP. **Manual para Avaliação Psicológica**. Brasília, DF, 2000.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 1988. São Paulo: Saraiva. 2000.

COOPERS; LYBRAND. **Remuneração Estratégica**: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.

COSTA, C. B.; VISCONTI, G. R. **Empresas, responsabilidade corporativa e investimento social**: uma abordagem introdutória. [s.l.]: BNDES/AS/GESET, Relato setorial n. 2, 2000.

COSTA, M. S. **Despotismo de mercado**: medo do desemprego e relações de trabalho. João Pessoa: Universitária, 2006.

CRESSEY, D.R.; MOORE, C.A. Managerial Values and Corporate Codes of Ethics. **California Management Review**. v.25, n. 4, p. 53- 77, Summer, 1983.

CUNHA, J. A. (Org.). **Psicodiagnóstico**. 4. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1993.

DAIGNEAULLT, M.G.; GUTHRIE, J.; NAVRAN, F. **Managing Ethics Upwards**. **Ethics Resource Center**. Washington, 2001. Disponível em: <<http://www.ethics.org>> Acesso em: 30 mar. 2009.

DALY, H. E.; COBB, J. C. **For the common good**. 2. ed, Boston: Beacon, 1994.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DEMO, G. **Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2005.

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

DUL, J.; WEERDMEESTER, B. **Ergonomia Prática**. 2 ed. São Paulo: Edgard Blucher, 2004.

DUMONT, L. **O individualismo**: uma perspectiva antropológica da ideologia moderna. Rio de Janeiro: Rocco, 1985.

DUTRA, J. S. **Gestão por Competências**. 2 ed. São Paulo: Gente, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002a.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. In: **As pessoas nas Organizações**. Vários autores. São Paulo: Editora Gente, 2002b.

\_\_\_\_\_. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

EGRI, C.P.; PINFIELD, L.T. As Organizações e a Biosfera: Ecologia e Meio Ambiente. In: CLEGG, S.T.; NORD, W.R.; HARDY, C. (org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. v. 1, Cap. 14. São Paulo: Atlas, 2007.

ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks**: The triple bottom line of 21 st century business. Canadá: NSP, 1998.

\_\_\_\_\_. **Canibais Com Garfo e Faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.

ESTEVES, Sérgio A. P. (Org.) **O Dragão e a Borboleta**. São Paulo: Axis Mundi, 2000.

ESTY, D.C.; WINSTON, A.S. **O Verde que Vale Ouro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

EYSENCK, H. J. **Manual for the Eysenck Personality Inventory**. San Diego: CA. Educational and Industrial Testing Service, 1968.

FAISSAL, R.; PASSOS, A. E. V. M.; MENDONÇA, M. C. F.; ALMEIDA, W. M. C. **Atração e Seleção de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova fronteira, 1998.

FERREIRA, J. M.; MISHIMA, M. S. O processo de municipalização da saúde sob olhar do ser humano-trabalhador de enfermagem da rede básica de saúde. **Revista Latino Americana de Enfermagem**, v. 12, n. 2, p. 212-220, 2004.

FERREIRA, M.G. **Concepções de subjetividade em psicologia**. Campinas, São Paulo: Pontes, 2000.

FERRIS, C. R. Human resources management: some new directions. **Journal of Management**, v.25, n.3, p.385-415, 1999.

FICHER, A. L. O conceito de Modelo de Gestão de Pessoas –Modismo e Realidade em Gestão de Recursos Humanos nas Empresas Brasileiras. In: **Gestão por Competências**. 2 ed. São Paulo: Gente, 2001.

FISCHER, R.M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FOUCAULT, M. **A arqueologia do saber**. Rio de Janeiro: Forense-Universitária. 2004.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: A stakeholder approach**. Boston: Pitman/Ballinger, 1984.

FRIEDMAM, B. ; HATCH, J.; WALKER, D. M. **Como atrair, gerenciar e reter Capital Humano**.- Da promessa à realidade. São Paulo: Futura, 2000.

FROMM, E. **Marx y su concepto del hombre**. Fondo de Cultura Econômica: México, 1962.

\_\_\_\_\_. **Ter ou ser?** 4 ed. LTC: Rio de Janeiro, 1987.

GARRET, A.; DIAS, F.L. **Grandes ideias, líderes especiais, empresas vitoriosas: o ato de gerenciar pessoas com sucesso**. São Paulo: Gente, 2003

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIORDIANO, Y. Communication et organizations: une reconsideration par la théorie de la structuration. **Revue de Gestion des Ressources Humaines**. n. 26-27, maio/jun, p. 20-35, 1998.

GLADWIN, T. N.; KENNELLY, J.; KRAUSE, T.; Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. **The Academy of Management Review**, Mississippi State, 1995.

GOLDTHORPE, J. H.; LOCKWOOD, D.; BECHHOFFER, J. F. **The affluent worker: Political attitudes and behavior**. Cambridge University Press, 1968.

GOLLAN, P.; HILL, M. **The Sustainable Debate**. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=DE190D1CB7CA158E235F8EA05D377C8D?contentType=Article&contentId=849378>>. Acesso em 02 fev. 2009.

GONÇALVES, C.W.P. **Os (des)caminhos do Meio Ambiente**. São Paulo: Contexto, 1993.

GONDIM S. M. G., MELO L. C. T., RODRIGUES A. C. A., BARBOSA L. D. F. Práticas de Inovação e Habilidades Profissionais: Os trabalhadores estão preparados para a mudança organizacional? In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ENANPAD, 2003.

GONVINDARAJULU, N.; DAILY, B. **Motivating employees for environmental improvement**. 2004. Disponível em <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=lnkhtml&contentId=850202>>. Acesso em: 16 Mai 2009.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

GREY, C. Career as project of the self and labour process discipline. **Sociology**, v. 28, n 2, p. 794-498, 1994.

GRI. **Global Reporting Initiative**. Disponível em:<<http://www.globalreporting.org/gui/delines/reports/search.asp>>. Acesso em: 16 out. 2006.

GRISCI, C. L.I. **Trabalho, tempo e subjetividade**: a reestruturação do trabalho bancário. 2000. 314 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

GRISCI, C. L.I.; BESSI, V.G. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. **Sociologias**, n. 12, jul/dez, p. 160-200, 2004.

GUATTARI, F. Da produção de subjetividade. In A. Parente (Org.). **Imagem máquina**. Rio de Janeiro: Editora 34, 1994.

\_\_\_\_\_. **As três ecologias**. 15 ed. Campinas, São Paulo: Papyrus, 2004.

GUEST, D.E. Human resource management and industrial relations. **Journal of Management and Industrial Relations**, v. 24, n.5, p.503-521, 1987.

HABERMAS, J. **Knowledge and human interest**. Londres: Heineman, 1972.

HART, S. L., MILSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. **Revista de Administração de Empresas**, v.3, n.2, p.65-79, maio/jul. 2004.

HAWKEN, P. **A declaration of sustainability**. Utne Reader: 1993.

HAWKEN, P.; LOVINS, A; LOVINS, L. H. **Capitalismo Natural**: Criando a Próxima Revolução Industrial. 3 ed. São Paulo: Pensamento-Cultrix, 1999.

HENDRY, C.; PETTIGREW, A. human resource management: an agenda for the 1990s. **The International Journal of Human Resource Management**, v.1, n.1, p.17-43, 1990.

HOFFMAN, A. J.; Environmental and Social Issues into Corporate Practice, **Environment**, v. 5, n.42, p. 22, Jun. 2000

HOIVIK, H.W. Professional Ethics: a managerial Opportunity in Emerging Organizations. **Journal of Business Ethics**. Massachusetts, v.39, n.1, p.3-11, ago. 2002.

HOLLWAY, W. **Work psychology and organizational behavior**. Londres: Sage, 1991.

HONÓRIO, L. C. **Cisão e privatização**: impactos sobre a qualidade de vida no trabalho de uma empresa de telefonia celular. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós- Graduação em Administração, CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte, 1998.

HURST, D.K. **Crise e Renovação**: enfrentando o desafio da mudança organizacional. São Paulo: Futura, 1996.

INVERTIA. **Notícias e Indicadores de Economia e Finanças**. Disponível em : <[http://br.invertia.com/noticias/noticia.aspx?idNoticia=200905181853\\_EFE\\_78079141](http://br.invertia.com/noticias/noticia.aspx?idNoticia=200905181853_EFE_78079141)>. Acesso em: 02 mai 2009.

INSTITUTO ETHOS. **Formulação e Implantação de Código de ética em empresas**. São Paulo, 2000. Disponível em: <[HTTP://www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)>. Acesso em: 22 nov. 2008.

JABBOUR, C.; F. SANTOS. Integrando Dimensões de Recursos Humanos e Gestão Ambiental na Empresa. In: XXX ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2006.

JENNINGS, P. D.; ZANDBERGEN, P.A.; Ecologically Sustainable Organizations: an Institutional Approach. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 1015-1052, 1995.

JONES, Marc T. Missing the Forest for the trees: A critique of the Social Responsibility concept and discourse. **Business and Society**, v. 35, n. 1, p. 7-41, mar. 1996.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1995.

KATZENBACH, J.R.; SMITH, D.K. **The wisdom of teams**. Massachusetts: Harvard Business School Press, 1993.

KOLAKOWISK, L. **Histoire du marxisme**. Paris: Fayard, 1987.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAGE, A. C. **Administração pública orientada para o desenvolvimento sustentável**. Um estudo de caso: os ventos das mudanças no Ceará também geram energia. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração Pública)- Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Fundação Getulio Vargas/EBAP, Rio de Janeiro, 2001.

LAWTHER J. D. **Psicología del deporte y del deportista**. Buenos Aires: Paidós, 1978.

LAYRARGUES, P. P. **A Cortina de Fumaça: o discurso empresarial verde e a ideologia da poluição**. São Paulo: Annablume, 1998.

LE BOTEFRRF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Art Med, 2003.

LÈFEVRE, F.; A. M. C. LÈFEVRE. **O discurso do sujeito coletivo: um novo enfoque em pesquisa qualitativa (desdobramentos)**. 2. ed. Caxias do Sul, RS, EDUCS, 2005.

LEMME, C. F. Sustentabilidade e Finanças. In: GARDETTI, Miguel A. (Org.). **Textos em Sustentabilidade Empresarial: integrando las consideraciones sociales, ambientales y económicas con el corto y largo plazo**. Buenos Aires: LABELL Learning/World Resources Institute, 2005. p.129-169.

LEVIONNOIS, M.; RULLIÈRE, C. **L'entreprise humaine: values, projects et pouvoirs partagés**. Paris: Dunod, 1992.

LÉVY-LEBOYER, C. **Psychologie dès organisations**. Paris: Press Universitaires de France, 1974.

LIMA, M.E.A. Novas políticas de Recursos Humanos: seus impactos na subjetividade e nas relações de trabalho. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, v.34, n 3, p.115-124, 1994.

LIMONGI-FRANÇA, A.C. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. **Revista brasileira de medicina Psicossomática**. Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 79-83, abr./ maio/jun. 1997.

\_\_\_\_\_. (Org.). **As pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

\_\_\_\_\_. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2004.

MABEY, C.; SALAMAN, G.; STOREY, J. **Human resource management**. Londres: Blackwell, 1998.

MACHADO FILHO, C. P. **Responsabilidade Social e Governança**: o debate e as implicações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MADSEN, H.; ULHOI, J.P. Greening of human resources: environmental awareness and training interests within the workforce. **Industrial management e Data Systems**, v.101, n.2, p. 57-63, 2001.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

\_\_\_\_\_. **A Gestão de Pessoas em Empresas Inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

MARTÍ, G. M. H. i. **La Condición Global**: Hacia una sociología de la globalización. Valencia: Germânia, 2005.

MARQUES, A. L.; MORAES, L. F. R.; COSTA, R. P.; FERREIRA, J. R. Qualidade de vida e estresse no trabalho em uma grande corporação de polícia militar. **Third International Conference of the Iberoamerican Academy of Management**, São Paulo: Brasil, 2003. 1 CD-ROM.

MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B.; LATORRE, M. R. D. O. Relação entre a satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. **Revista de saúde Pública**, v. 38, n.1, fev, 2004.

MARX, K. **O capital**. São Paulo: Nova Cultural, 1978. Livro 1, Cap. 6 (Ciências Humanas).

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. São Paulo: Nova Cultural, 1988. 2 v. (Col. Os economistas).

\_\_\_\_\_. **Manuscritos de 1844**. Disponível em: <<http://www.marxists.org/portugues/marx/1844/manuscritos/index.htm>>. Acesso em: 02 out. 2008.

MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F.G. Impactos da Tecnologia na Gestão de Pessoas: um estudo de caso. **RAC- Revista de Administração Contemporânea**, v.9, n 1, p.1-23, 2005.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. 2. ed. New York: Harper Row, 1970.

MATHEWS, M.C. Codes of Ethics: Organizational Behavior and Misbehavior. **Research in Corporate Social Performance and Policy Connecticut**, JaiPress, v.9, p.107-130, 1987.

MATURANA, H. **Da biologia à psicologia**. 3. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

McCABE, D.L.; TREVINÕ, L.K.; BUTTERFIELD, K. D. The influence of Collegiate and Corporate Codes of Conduct on Ethics- Related Behavior in workplace. **Business Ethics Quarterly**, Virginia, v.6, n.4, v.461-476, 1996.

McMAHAN, G.; VIRICK, M.; WRIGHT, P. M. Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: progress, problems, and prospects. **Research in Personnel and Human Resources Management**, n 4, p.99-122, 1999.

MELO, F. **Quem me roubou de mim?** O seqüestro da subjetividade e o desafio de ser pessoa. 56. ed. São Paulo:Canção Nova, 2009.

MICHENER, H. A.; DELAMATER, J.D.; MYERS, D.J. **Psicologia Social**. São Paulo: Pioneira, 2005.

MILKOVICH, G. ; BOUDREAU, J. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

MOHANA, J. **O mundo e eu**. 2. ed. Rio de Janeiro: Agir, 1964.

MORAES, L. F. R. et al. Diagnóstico de qualidade de vida e estresse no Trabalho da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais. **Relatório de Pesquisa CNPq**. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG, 2000.

MOREIRA, J, M. **Ética Empresarial: Transparência e Auto-Regulação** Disponível em:<[http://www.ethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/texto\\_Manhes\\_aula\\_17\\_04 .pdf](http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/texto_Manhes_aula_17_04.pdf)>. Acesso em: 05 maio 2009.

MORIN, E.; LE MOIGNE, J. L. **A inteligência da complexidade**. São Paulo: Peirópolis, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. São Paulo: Record, 1991.

MYERS, D.G. **Psicologia Social**. 6. ed. Rio de Janeiro:LTC, 2000.

NEWTON, T. J. Theorizing subjectivity in organizations: the failure of foucauldian studies? **Organization Studies**, v. 19, n.3, p. 415-447,1998.

OGBONA, E. Organization culture and human resource management. In: BLYTON, P.; TURNBULL, P. (Ed.). **Reassessing human resource management**. Londres: Sage, 1992.

OLIVEIRA, B. R. G.; COLLET, N.; VIEIRA, C. S. A Humanização na Assistência à Saúde. **Revista Latino Americana de Enfermagem**, v. 14, n.2, p. 277-284, 2006.

OLIVEIRA, C. P.; KRUSE, M. H .L. A humanização e seus múltiplos discursos-análise a partir da REBEn. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, DF, v. 59, n.1,2006.

OLIVEIRA, J. P. Entendendo as respostas empresariais aos desafios socioambientais no Brasil. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 1, n. 1, pg. 56-68, abr./jun. 2002.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS-ONU. **Declaração Universal dos Direitos do Homem**. Disponível em: <[http://www.mj.gov.br/sedh/ct/legis\\_intern/ddh\\_bib\\_inter\\_universal.htm](http://www.mj.gov.br/sedh/ct/legis_intern/ddh_bib_inter_universal.htm) >. Acesso em: 05 fev. 2009.

ORGOGOZO, I.; SERIEYX, H. **Changer le changement**, Paris: Seuil, 1989.

ORLICKAS, E. **Consultoria Interna de Recursos Humanos**: conceitos, casos e estratégias. 4. ed. São Paulo: Makron Books.

PAGÈS, M.; BONETTI, M; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

PAINE, L. S. Managing for Organizational Integrity. **Harvard Business Review**. Massachusetts, v. 72, n. 2, p. 106-117, mar./ abr. 1994.

PANTOJA, M. J.; ANDRADE-BORGES, J. E. In: XXXIII ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ENANPAD, 2009.

PASA, C. R. **ECP-SOCIAL**: um modelo de avaliação da performance empresarial. 2004. 277 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)- Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

PEREIRA, M. C.; BRITO, M. J. Desemprego e subjetividade no contexto brasileiro: uma análise interpretativa sob a ótica dos excluídos do mercado de trabalho industrial. **Revista mal-estar e subjetividade**, fortaleza, v. 6, n.1, p. 143-181 mar. 2006

PIGANIOL-JACQUET, C. (Ed.) **Analyses et controversies em gestions dès resources humaines**. Paris: L'Harmattan, 1994.

POPE, C.; MAYS, N. **Pesquisa qualitativa**: na atenção à saúde. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

PORTER, M. E. **A Vantagem Competitiva das nações**. Rio Janeiro: Campus, 1989.

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, v.44, n 3, p.30-43, 2004.

REIS, A. O.A.; MARAZINA, GALLO P.R. A humanização na saúde como instância libertadora. **Saúde e Sociedade**, v. 1, n.3, p. 36-43, set. dez. 2004.

RIBEIRO, A.E.A.; MELLO, M.C. **Competências e Habilidades**: da teoria a prática. 2.ed. Wak: 2003.

RIBEIRO, M. S. ; LISBOA, L. P. Balanço social. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, DF, v. 28, n. 115, p. 72-81, 1999.

RIZZOTO, M. L. F. As políticas de saúde e a humanização da assistência. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 55, n. 2, p. 196-199, mar./ abr. 2002.

RODRIGUES, A.; ASSMAR, E.M.L.; BERNARDO, J. **Psicologia Social**. 21. ed. Vozes: 1999.

ROSANSKY, L. M. H. Moral and ethical dimensions of managing a multinational business. In: LEWIS, A.; WÄRNERYD, K-E. (Ed.). **Ethics and economic affairs**. London: Routledge, 1994

ROWE, D. E. O.; FERREIRA JUNIOR, R.R. A influência do processo de privatização nos Recursos Humanos: um estudo de caso na Telemar alagoas. In: XXIV ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2000, Florianópolis. **Anais ...** Florianópolis: ENANPAD, 2000.

RUTHERFORD, I. Use of Models to link indicators of sustainable development. In: MOLDAN, B.; BILHARZ. (Ed.) **Sustainability indicators**: report the project on indicators of sustainable development. Chichester: John Wiley e Sons, 1997.

SACHS, I. **Ecodesenvolvimento**: Crescer sem Destruir. São Paulo: Vértice, 1986.

SÁ, M. A. D. ; OLIVEIRA, R. C. R.; HONÓRIO, J. B. Integração em empresas juniores: é brincando que se aprende!. In: XXIX ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005.

SANTOS, B.S. **A gramática do tempo**: para uma nova cultura política. São Paulo: Cortez, 2006.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **A empresa sustentável**: o verdadeiro lucro com responsabilidade social e ambiental. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SCHULER, R.S. Human resource management. In: WARNER M. (Ed.). **International Encyclopedia of Business and Management**. Londres: Routledge, 1996, v.4, p. 3100-3116.

SCOPINHO, R. A. **vigiando a vigilância: saúde e segurança no trabalho em tempos de qualidade total**. São Paulo: Annablume/ FAPESP, 2003.

SHRIVASTAVA, P. "Industrial/Environment Crises and Social Responsibility", **Journal of Socio-Economics**, v. 24, n. 1, 1995a.

\_\_\_\_\_. "Ecocentric management for a risk society", **Academy of Management Review**, v. 20, n.1, p. 118-137, 1995b.

- SILVA, A. B. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.
- SILVA, J. L.; ANDRADE, M.; LIMA, R. A.; LOBO, E., L.; FALCAO, L. **Reflexões sobre a humanização e a relevância do processo de comunicação.** Disponível em: < <http://www.uff.br/promocaodasaude/informe>>. Acesso em: 06 maio 2009.
- SILVA, R.C.M. **Pessoa e Trabalho:** ética e saberes nas organizações industriais do ocidente contemporâneo. 1999. Tese (Doutorado em Antropologia)- Programa de Pós- Graduação em Antropologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1999.
- SILVA, W. R.; RODRIGUES, C. M. C. **Motivação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2007.
- SIMÕES, A.L.A.; RODRIGUES, F.R.; TAVARES, D.M.S.; RODRIGUES, L.R. Humanização na saúde: enfoque na atenção primária. **Texto Contexto Revista de Enfermagem**, Florianópolis, v. 16, n. 3, p. 439-444, jul./ set. 2007.
- SINGER R. N. **Psicologia dos esportes:** mitos e verdades. São Paulo: Harba, 1986.
- SOUTO-MAIOR, J. **Efetividade organizacional e sustentabilidade institucional para o Terceiro Setor.** Tese para concurso de Professor Titular, Departamento de Administração, UFPB, João Pessoa, Maio, 2002.
- SPANGENBERG, J.H. Institutional Sustainability Indicators: an analysis of the institutions in Agenda 21 and a draft set of indicators for monitoring their affectivity. **Sustainable Development**, v. 10, p.103-115, 2002.
- STARIK M. should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human nature. **Journal of Business Ethics**, v .14, n. 3 p. 207–217, 1995.
- STONER, J. A.; FREEMAN, R.E. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- STORA ENSO. **Annual Report:** Sustainability 2005. Helsinki: 2006. Disponível em: [www.storaenso.com/annualreports](http://www.storaenso.com/annualreports). Acesso em: 15 jan. 2006
- STOREY, J. **Human Resource Management:** a critical text. London: Routledge, 1995. Disponível em: [www.undp.org.eg/publications/hdr97/NHDR97.htm](http://www.undp.org.eg/publications/hdr97/NHDR97.htm). Acesso em: 10 mar 2008.
- \_\_\_\_\_. **Developments in the management of human resources.** Londres: Blackwell, 1992.
- TACHIZAWA, T. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa:** estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.C.P.; FORTUNA, A. A.M. **Gestão com Pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TANJI, S.; NOVAKOSKI. O cuidado humanístico num contexto hospitalar. **Texto Contexto Revista de Enfermagem**, v.9, n. 2, p. 800-811, maio/ago. 2000.

THOMPSON, J. **Dinâmica organizacional**: fundamentos sociológicos e teoria administrativa. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1976.

TOWNLEY, B. Beyond good and evil: depth and division in the management of human resources. In: MCKINLAY, G.; STARKEY, K. (Ed.). **Foucault, management and organization theory**. Londres: Sage, 1998.

TREVIÑO, L.K.; BUTTERFIELD, K. D.; Mc CABE, D.L. The Ethical Context in Organizations. **Business Ethics Quarterly**, Virginia. v.8, n.4, p. 447-476, jul, 1998.

TUNSTALL, D. Developing and using indicators of sustainable development in Africa: an overview. In: THEMATIC WORKSHOP ON INDICATORS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT, 1994, Banjul, Gambia.

TURATO, E.R. **Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa**. Construção teórico-epistemológica, discussão comparada e aplicação na área da saúde e humanas. Petrópolis-RJ: Vozes, 2003.

ULRICH, D. Organizando de acordo com a capacidade. In HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **A Organização do Futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.

\_\_\_\_\_. **Os campeões de Recursos Humanos**: Inovando para obter os melhores resultados . São Paulo: Futura, 1998.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos Estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

\_\_\_\_\_. Uma nova ordem para Recursos Humanos. In: ULRICH, DAVE. **Recursos Humanos Estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

VAN BELLEN, Hans. **Indicadores de sustentabilidade** : uma análise comparativa. 2. ed. Rio de Janeiro:FGV, 2006.

VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F. Gestão de Recursos Humanos e Identidade Social: um estudo crítico. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, v.42, n.1, p.64-78, jan. /mar. 2002.

VÁZQUEZ, A. S. **Ética**. Rio de Janeiro: Civilização, 2000.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. Sao Paulo: Atlas, 1999.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. A empresa humanizada: a organização necessária e possível . **RAE-** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n.2, p.20-31, abr./ jun.2001.

VYGOTSKY, L. S. Manuscrito de 1929. **Educação e Sociedade**, v. 21, n. 71, p. 21-44, jul. 2000.

WOOD, Donna J. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 4, p. 691 – 718, 1991.

WOOD JUNIOR, T.; PICARELLI, V. **Remuneração por habilidades e por competências**: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

WORLD COMISSION ON ENVIROMENTAL AND DEVELOPMENT- WCED. **Our common future**. Oxford: Oxford, University Press, 1987.

WEAVER, G. R. Corporate Codes of Ethics: Purpose, Process and Content Issues. **Business and Society**, CA, v. 32, n. 1, p. 44-58, Spring 1993.

XAVIER, A. ; NUNES, A. I. B. L.; SANTOS, M. S. Subjetividade e sofrimento psíquico na formação do sujeito na universidade. **Revista mal-estar e subjetividade**. Fortaleza, v.8, n.2, p. 427-451, jun. 2008.

XIMENA, P. D. Y.; MATURANA, .H. R. Conferência: Ética e desenvolvimento sustentável- caminhos para a construção de uma nova sociedade. **Psicologia e Sociedade**, v. 16, n.2, p:102-110, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAGO, C. C. **Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional**. 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

\_\_\_\_\_. A cultura organizacional em uma organização pública: aspectos norteadores para o seu gerenciamento. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 2004, **Anais...** Rio de Janeiro, 2004.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ZOCCHIO, A. **Prática da prevenção de Acidentes**: ABC da segurança do trabalho. 7. ed. Atlas: São Paulo, 2002.

ZYLBERSTAJN, D. Organização ética: um ensaio sobre comportamento e estrutura das organizações. **RAC-** Revista de Administração Contemporânea , v.6, n.2, p. 123-143, maio/ago. 2002.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A

### INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS: ROTEIRO DE ENTREVISTA

#### Parte I. Perfil sociodemográfico e profissional dos gestores

Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino                      Idade: \_\_\_\_\_ anos                      Cargo: \_\_\_\_\_  
 Tempo de serviço na organização: (anos) \_\_\_\_\_                      Formação acadêmica: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

#### Parte II. Ações de Recursos Humanos, sustentabilidade e Administração Renovada

##### 1. Planejamento de Pessoal

**a) Gostaria que o Sr (a) me relatasse sobre o planejamento de RH na organização que trabalha.**

(Variáveis a serem identificadas: atores/ sujeitos que participam na construção do planejamento)

##### 2. Recrutamento e Seleção de Pessoal

**a) O Sr (a) poderia me falar como é realizado o recrutamento e seleção de pessoal? O que é considerado? E no cargo de gerência?**

(Variáveis a serem identificadas: tipo de recrutamento- interno, externo, misto; técnicas utilizadas no processo de recrutamento e seleção; Procedências geográficas do candidato; políticas de não discriminação - indígenas, negros, brancos, pardos, mulheres, portadores de deficiências, homossexuais, portadores de doenças crônicas controláveis).

(Características a serem identificadas: Capacidade de expressar pensamentos; ser crítico; trabalhar em equipe; comunicação e bom relacionamento interpessoal; aspiração por seu crescimento na organização; capacidade técnica)

(Técnicas a serem identificadas: traços de personalidade, experiências sociais, auto-imagem, percepção de vida; autoconhecimento; capacidade emocional)

##### 3. Administração de Cargos e Salários

**a) Gostaria que o Sr (a) me relatasse qual a política salarial adotada na organização?**

(Variáveis a serem identificadas: plano de participação nos lucros, salário base (homem/mulher) por categoria funcional, adicionais legais, horas extras, benefícios, valores agregados, comissão de vendas, planos de pensão; distribuição equitativa de salário sem distinção de gênero)

##### 4. Planejamento de Carreira/ 5. Avaliação de Desempenho

**a) Como é realizado o planejamento de carreira e a avaliação de desempenho?**

(Características a serem identificadas: participação coletiva (funcionários e gestores); divulgação dos resultados aos funcionários; formas de mensuração do planejamento e avaliação)

##### 6. Treinamento e Desenvolvimento

**6.1 Políticas de desenvolvimento pessoal e profissional do funcionário:**

**a) O Sr (a) poderia comentar sobre a existência de programas de gestão de competências e aprendizagem contínua?**

(Aspectos a verificar: direitos humanos-igualdade perante a lei, garantia de direitos básicos para todos, promoção de bem-estar; políticas de não-discriminação; trabalhar em equipe- capacidade de refletir e expressar pensamentos, criticar; relacionamento interpessoal, capacidade técnica, aspectos emocionais; espirituais; auto-percepção e autoconhecimento). Verificar para a categoria funcionário e pessoal de segurança.

**6.2 Políticas de consciência ecológica:**

**a) O Sr (a) poderia comentar sobre a existência de programas de treinamento, e iniciativas para os funcionários, no tocante ao desenvolvimento de uma consciência ecológica?**

(Aspectos a serem verificados: Baixo consumo de energia; Utilização/ compras de materiais de reciclagem; Baixo consumo de água).

**7. Higiene e segurança no trabalho**

**a) Sabendo que as ações para qualidade de vida são importantes no desempenho do funcionário, o banco que o Sr (a) trabalha possui programas de qualidade de vida? Descreva.**

(Aspectos a serem verificados: existência de programas de educação, aconselhamento, prevenção, controle de riscos para dar assistência aos empregados e seus familiares com relação à doenças graves. Controle com relação a lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmos e óbitos relacionados ao trabalho. Número de empregados representados, temas de saúde cobertos por sindicatos; preocupações com a estrutura -clima, ruídos, temperatura, iluminação).

**8. Clima Organizacional e motivação**

**a) Na sua opinião, quais as principais ações do setor de RH que visam aumentar a satisfação dos funcionários, constatada por instrumentos de pesquisa?**

**b) A seu ver, diante da resolução de problemas internos e tomadas de decisões, que estratégias são adotadas pela gerência, para preservar um clima organizacional positivo?**

(Aspectos a serem identificados: democracia, diálogo, ética, negociações coletivas, considerar as divergências de pensamentos)

**Parte III. Dificuldades e facilidades encontradas na adoção de suas ações frente à sustentabilidade e à Administração Renovada**

**a) Uma gestão de RH sustentável pode ser caracterizada por ser embasada nos princípios da sustentabilidade (contemplam as questões sociais, ambientais e econômicas que envolvem a equipe e o funcionário individualmente) e de uma Administração Renovada (na qual se valoriza a subjetividade dos funcionários e a humanização de forma incorporada na gestão. Nessa perspectiva, como o Sr (a) avalia suas ações destacando dificuldades e facilidades encontradas?**

**APÊNDICE B**  
**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

O (a) Senhor (a) está sendo convidado (a) para participar da pesquisa intitulada: GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM ORGANIZAÇÕES SUSTENTÁVEIS: ANÁLISE À LUZ DO *GLOBAL REPORTING INITIATIVE* E DA ADMINISTRAÇÃO RENOVADA. Tal pesquisa está sendo desenvolvida por Amanda Raquel de França Filgueiras D'Amorim, aluna do Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal da Paraíba-UFPB, sob a orientação do professor Dr. André Gustavo de Machado. A finalidade da referida pesquisa é desenvolver respectivamente a dissertação final para obtenção do título de Mestre em Administração.

A realização deste estudo só será possível com a sua participação, por isso solicitamos sua contribuição no sentido de participar da mesma. **Informamos que será garantido seu anonimato, bem como assegurada sua privacidade e o direito de autonomia referente à liberdade de participar ou não da pesquisa, bem como o direito de desistir da mesma sem algum dado.** Pela sua participação não será efetuada nenhuma forma de gratificação.

Ressaltamos que os dados serão coletados através de uma entrevista, o (a) senhor (a) responderá a algumas perguntas cujos dados farão parte da dissertação, podendo ser divulgado em eventos científicos, periódicos e outros, tanto a nível nacional ou internacional. Por ocasião da publicação dos resultados, o nome do (a) senhor (a) será mantido em sigilo. Diante do exposto, agradecemos a sua contribuição na realização dessa pesquisa.

Eu, \_\_\_\_\_ RG: \_\_\_\_\_ concordo em participar dessa pesquisa declarando que cedo os direitos do material coletado, que fui devidamente esclarecida (o), estando ciente dos objetivos da pesquisa, com a liberdade de retirar o consentimento sem que isso me traga qualquer prejuízo. Estou ciente que receberei uma cópia desse documento, assinado por mim e pela pesquisadora.

João Pessoa, \_\_\_\_/\_\_\_\_/2009

---

Amanda Raquel de França Filgueiras D'Amorim  
Pesquisadora Responsável

---

Participante da Pesquisa

Endereço de trabalho da Pesquisadora:

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DEPARTAMENTO DE  
ADMINISTRAÇÃO  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO – JOÃO PESSOA – PB  
CEP: 58059-900  
FONE: (0 xx 83) 3216.7454 (Mestrado)