



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA  
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”  
CAMPOS DE GUARATINGETÁ

ALINE PAIVA GARCIA BELFORT

**Diretrizes para o desenvolvimento de recursos humanos com vistas a  
promover a sustentabilidade em organizações empresariais**

GUARATINGUETÁ

2017

ALINE PAIVA GARCIA BELFORT

**Diretrizes para o desenvolvimento de recursos humanos com vistas a  
promover a sustentabilidade em organizações empresariais**

Dissertação apresentada à Faculdade de  
Engenharia do Campus de  
Guaratinguetá, para obtenção do título  
de Mestre em Engenharia de Produção  
na área de Gestão e Otimização.

Orientador: Prof. Dr. Otávio José de Oliveira

GUARATINGUETÁ  
2017

|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B428d | <p>Belfort, Aline Paiva Garcia</p> <p>Diretrizes para o desenvolvimento de recursos humanos com vistas a promover a sustentabilidade em organizações empresariais / Aline Paiva Garcia Belfort – Guaratinguetá, 2017.</p> <p>147 f : il.</p> <p>Bibliografia: f. 140-147</p> <p>Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, 2017.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Otávio José Oliveira</p> <p>1. Recursos humanos. 2. Sustentabilidade. 3. Desenvolvimento organizacional. 4. Administração de pessoal. I. Título.</p> <p>CDU 658.3(043)</p> |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

ALINE PAIVA GARCIA BELFORT

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE  
"MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO"

PROGRAMA: ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
CURSO: MESTRADO ACADÊMICO

APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

  
Prof. Dr. Otávio José de Oliveira  
Coordenador

BANCA EXAMINADORA:

  
Prof. Dr. OTÁVIO JOSÉ DE OLIVEIRA  
Coordenador/UNESP-FEG

  
Prof. Dr. ANDRÉIA MARIA PEDRO SALGADO  
UNESP-FEG

  
Prof. Dr. ROSANE APARECIDA GOMES BATTISTELLE  
UNESP-FEB

Julho de 2017

## **DADOS CURRÍCULARES**

**ALINE PAIVA GARCIA BELFORT**

NASCIMENTO 06.08.1988

FILIAÇÃO Waldir da Rosa Garcia Filho  
Rosana Paiva Garcia

2007/2012 Curso de Graduação  
Engenharia de Produção Mecânica – Universidade Estadual do Rio de Janeiro.

2016/2017 Curso de Pós Graduação em Engenharia de Produção, nível de Mestrado, na Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá da Universidade Estadual Paulista.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus por meus dons e talentos. Agradeço por seu cuidado e por ter me ajudado nos momentos de dificuldades,

ao meu orientador *prof. Dr. Otávio José de Oliveira*, que sempre me auxiliou com muita dedicação. Sem sua orientação a caminhada até aqui seria muito mais complicada.

ao meu amado esposo *Nícollas*, pelo apoio, atenção e paciência. Por sempre me incentivar, auxiliar e cooperar para que eu pudesse superar as minhas dificuldades.

aos meus pais *Waldir* e *Rosana*, por acreditarem em mim, me incentivar e apoiar em todos os momentos da minha vida.

ao meu irmão *Lucas*, por todo carinho, atenção e por ser um exemplo de superação para minha vida.

aos funcionários da FEG que sempre me ajudaram no que era necessário.

à CAPES, por financiar parte desta dissertação.

“E tudo quanto fizerdes, fazei-o de todo o coração, como para o Senhor e não para homens.”

Colossenses 3.23

## RESUMO

Na atualidade, as empresas têm percebido que a sustentabilidade pode trazer benefícios para organização em longo prazo e assim aumentar seu valor no mercado. Por isso, muitas organizações têm buscado implantar a sustentabilidade. O desenvolvimento de recursos humanos pode promover ações que estimulem o comprometimento com os resultados e facilitem a introdução de mudanças organizacionais. Assim, o DRH pode contribuir com a implantação da sustentabilidade. Por este motivo, esta dissertação tem como objetivo propor diretrizes para ações do desenvolvimento de recursos humanos com vista a promover a sustentabilidade em organizações empresariais. Em se tratando de métodos de pesquisa, os procedimentos utilizados basearam-se em uma análise qualitativa. Foi realizada uma pesquisa teórica sobre sustentabilidade e desenvolvimento de recursos humanos e foram analisados os relatórios de sustentabilidade no padrão GRI G4, publicados por empresas constantes na carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial 2016 da BM&F Bovespa. A pesquisa realizada e as análises desenvolvidas permitiram caracterizar as iniciativas que as empresas adotam para a sustentabilidade e para o desenvolvimento de recursos humanos, além de permitirem fundamentar a elaboração das diretrizes para o DRH com vista a promover a sustentabilidade empresarial. As diretrizes foram propostas em 3 níveis que devem ser desenvolvidos de forma gradativa. Assim, a dissertação contribui cientificamente por detalhar a relação do desenvolvimento de recursos humanos com a sustentabilidade empresarial. Já a contribuição aplicada é a formulação de diretrizes que auxiliarão as empresas a implantarem a sustentabilidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Sustentabilidade. Desenvolvimento de Recursos Humanos. *Triple Bottom Line*. Desenvolvimento Individual. Desenvolvimento de Carreira. Treinamentos. Diretrizes.

## **ABSTRACT**

At the present time as companies with the perception that sustainability can bring benefits to the organization in the long term and thus increase its value in the market. For this reason, many organizations have sought to implement sustainability. Human Resource Development can promote actions that encourage commitment to results and facilitate the introduction of organizational change. Thus, HRD can contribute to the implementation of sustainability. For this reason, this dissertation aims to propose guidelines for human resource development actions to promote sustainability in business organizations. In the case of research methods, the procedures used were based on a qualitative analysis. Thus, a theoretical research was carried out on sustainability and human resources development, and the sustainability reports in the GRI G4 standard were analyzed, published by companies included in the BM&F Bovespa Corporate Sustainability Index 2016. The research carried out and the analyzes carried out allowed to characterize the initiatives that the companies adopt for the sustainability and for the development of human resources and they were based the elaboration of the directives for the HRD with a view to promote the corporate sustainability. The guidelines were proposed in 3 levels that should be developed in a gradual way. Thus, the dissertation contributes scientifically to detail the relation of the development of human resources with the corporate sustainability. The contribution applied is the formulation of guidelines that will help companies to implement sustainability.

**KEYWORDS:** Sustainability. Development of Human Resources. Triple Bottom Line. Individual Development. Career Development. Training. Guidelines.

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1 - Evolução do tema ao longo dos últimos 10 anos ..... | 20  |
| Figura 2 - Mapa de <i>gaps</i> de pesquisa.....                | 21  |
| Figura 3 - Publicações sobre GRI.....                          | 24  |
| Figura 4 - <i>Triple Bottom Line</i> .....                     | 27  |
| Figura 5 - Implantação das práticas de DRH .....               | 50  |
| Figura 6 - Ciclo de transição para sustentabilidade .....      | 63  |
| Figura 7 - Classificação de pesquisa.....                      | 69  |
| Figura 8 - Fluxo do método de trabalho.....                    | 70  |
| Figura 9 - Fluxo de elaboração das diretrizes.....             | 74  |
| Figura 10 - Níveis para implantação da sustentabilidade.....   | 121 |

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                                                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Quadro 01 - Correlação dos princípios da sustentabilidade x autores.....                                                                                         | 42  |
| Quadro 02 - Correlação dos princípios do desenvolvimento de recursos humanos x autores .                                                                         | 55  |
| Quadro 03 - Filtros da bibliometria referente ao desenvolvimento de recursos humanos na sustentabilidade.....                                                    | 60  |
| Quadro 04 - 10 Artigos mais citados da bibliometria.....                                                                                                         | 61  |
| Quadro 05 - Correlação dos princípios da sustentabilidade x princípios do DRH.....                                                                               | 65  |
| Quadro 06 - Setores das empresas selecionadas.....                                                                                                               | 72  |
| Quadro 07 - Roteiro para análise dos relatórios de sustentabilidade GRI .....                                                                                    | 73  |
| Quadro 08 - Ações relacionadas ao princípio da sustentabilidade “inserir a sustentabilidade na estratégia organizacional”.....                                   | 76  |
| Quadro 09 - Correlação das ações relativas ao princípio da sustentabilidade "inserir a sustentabilidade na estratégia empresarial" com os princípios do DRH..... | 81  |
| Quadro 10 - Ações relacionadas ao princípio da sustentabilidade “manter o equilíbrio entre a economia, a sociedade e o meio ambiente” .....                      | 82  |
| Quadro 11 - Correlação das ações do princípio "manter o equilíbrio entre a economia, a sociedade e o meio ambiente" com os princípios do DRH.....                | 85  |
| Quadro 12 - Ações relacionadas ao princípio da sustentabilidade “desenvolver uma cultura sustentável em toda cadeia” .....                                       | 86  |
| Quadro 13 - Correlação das ações do princípio "desenvolver uma cultura sustentável em toda cadeia” com os princípios do DRH.....                                 | 90  |
| Quadro 14 - Ações relacionadas ao princípio da sustentabilidade “garantir melhor qualidade de vida no trabalho e na sociedade” .....                             | 91  |
| Quadro 15 - Correlação das ações do princípio "garantir melhor qualidade de vida no trabalho e na sociedade" com os princípios do DRH.....                       | 99  |
| Quadro 16 - Ações relacionadas ao princípio da sustentabilidade “adoção de um sistema de gestão ambiental” .....                                                 | 101 |
| Quadro 17 - Correlação das ações do princípio "adotar um sistema de gestão ambiental" com os princípios do DRH .....                                             | 103 |
| Quadro 18 - Ações relacionadas ao princípio da sustentabilidade “evitar a exploração excessiva do meio ambiente” .....                                           | 103 |

|                                                                                                                                       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Quadro 19 - Correlação das ações do princípio "evitar exploração excessiva do meio ambiente" com os princípios do DRH.....            | 107 |
| Quadro 20 - Ações relacionadas ao princípio da sustentabilidade “promover a economia de recursos naturais” .....                      | 107 |
| Quadro 21 - Correlação das ações do princípio "promover a economia de recursos naturais" com os princípios do DRH .....               | 109 |
| Quadro 22 - Ações relacionadas ao princípio da sustentabilidade “atender as regulamentações governamentais”.....                      | 110 |
| Quadro 23 - Correlação das ações do princípio "atender as regulamentações governamentais" com os princípios do DRH .....              | 112 |
| Quadro 24 - Ações relacionadas ao princípio da sustentabilidade “gerenciar impactos econômicos das medidas sustentáveis” .....        | 113 |
| Quadro 25 - Correlação das ações do princípio "gerenciar impactos econômicos das medidas sustentáveis" com os princípios do DRH ..... | 117 |
| Quadro 26 - Ações relacionadas ao princípio da sustentabilidade “promover uma imagem positiva na sociedade” .....                     | 118 |
| Quadro 27 - Correlação das ações do princípio "proporcionar uma imagem positiva na sociedade" com os princípios do DRH.....           | 120 |
| Quadro 28 - Divisão dos princípios da sustentabilidade em níveis.....                                                                 | 122 |
| Quadro 29 - Diretrizes para o DRH no Nível 01 da sustentabilidade.....                                                                | 127 |
| Quadro 30 - Diretrizes para o DRH no Nível 02 da sustentabilidade.....                                                                | 134 |
| Quadro 31 - Diretrizes para o DRH no Nível 03 da sustentabilidade.....                                                                | 137 |

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

|       |                                                          |
|-------|----------------------------------------------------------|
| CLT   | Consolidação das Leis do trabalho                        |
| DRH   | Desenvolvimento de Recursos Humanos                      |
| GRH   | Gestão de Recursos Humanos                               |
| GRI   | <i>Global Reporting Initiative</i>                       |
| GVCes | Getúlio Vargas Centro de Estudos em Sustentabilidade     |
| IFC   | <i>International Finance Corporation</i>                 |
| ISE   | Índice de Sustentabilidade Empresarial                   |
| ISO   | <i>International Organization for Standardization</i>    |
| OHSAS | <i>Occupational Health and Safety Assessments Series</i> |
| RH    | Recursos Humanos                                         |
| AS    | <i>Social Accountability</i>                             |
| SGA   | Sistema de Gestão Ambiental                              |
| TBL   | <i>Triple Bottom Line</i>                                |
| VCA   | <i>Value Chain Analysis</i>                              |
| VSM   | <i>Value Stream Mapping</i>                              |

## SUMÁRIO

|          |                                                                            |           |
|----------|----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO .....</b>                                                    | <b>16</b> |
| 1.1      | OBJETIVOS.....                                                             | 18        |
| 1.2      | DELIMITAÇÃO .....                                                          | 18        |
| 1.3      | JUSTIFICATIVA .....                                                        | 19        |
| 1.4      | ESTRUTURA DO TEXTO PARA QUALIFICAÇÃO .....                                 | 25        |
| <b>2</b> | <b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>                                           | <b>26</b> |
| 2.1      | SUSTENTABILIDADE .....                                                     | 26        |
| 2.1.1    | Enfoque social .....                                                       | 29        |
| 2.1.2    | Enfoque econômico .....                                                    | 34        |
| 2.1.3    | Enfoque ambiental .....                                                    | 36        |
| 2.1.4    | Sistematização dos princípios da sustentabilidade .....                    | 42        |
| 2.2      | DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....                                   | 48        |
| 2.2.1    | Treinamentos .....                                                         | 51        |
| 2.2.2    | Desenvolvimento organizacional e pessoal .....                             | 53        |
| 2.2.3    | Sistematização dos princípios do desenvolvimento de recursos humanos ..... | 55        |
| 2.3      | DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS NA SUSTENTABILIDADE .....              | 59        |
| <b>3</b> | <b>MÉTODO DE PESQUISA.....</b>                                             | <b>69</b> |
| <b>4</b> | <b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS SECUNDÁRIOS .....</b>                  | <b>76</b> |
| 4.1      | INSERIR DA SUSTENTABILIDADE NA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ....              | 76        |
| 4.2      | MANTER O EQUILÍBRIO ENTRE A ECONOMIA, A SOCIEDADE E O MEIO AMBIENTE .....  | 81        |
| 4.3      | DESENVOLVER UMA CULTURA SUSTENTÁVEL EM TODA CADEIA .....                   | 85        |
| 4.4      | GARANTIR MELHOR QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E NA SOCIEDADE .....         | 91        |
| 4.5      | ADOTAR UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL.....                                 | 100       |
| 4.6      | EVITAR A EXPLORAÇÃO EXCESSIVA DO MEIO AMBIENTE .....                       | 103       |
| 4.7      | PROMOVER A ECONOMIA DE RECURSOS NATURAIS .....                             | 107       |
| 4.8      | ATENDER AS REGULAMENTAÇÕES GOVERNAMENTAIS .....                            | 110       |
| 4.9      | GERENCIAR IMPACTOS ECONÔMICOS DAS MEDIDAS SUSTENTÁVEIS ....                | 112       |
| 4.10     | PROPORCIONAR UMA IMAGEM POSITIVA NA SOCIEDADE.....                         | 117       |

|          |                                                                                                                      |            |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>5</b> | <b>DIRETRIZES PARA DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS COM VISTA A PROMOVER A SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL .....</b> | <b>121</b> |
| 5.1      | DIRETRIZES PARA O DRH ATUAR NA IMPLANTAÇÃO DO NÍVEL 1 DA SUSTENTABILIDADE .....                                      | 123        |
| 5.2      | DIRETRIZES PARA O DRH ATUAR NA IMPLANTAÇÃO DO NÍVEL 2 DA SUSTENTABILIDADE .....                                      | 128        |
| 5.3      | DIRETRIZES PARA O DRH ATUAR NA IMPLANTAÇÃO DO NÍVEL 3 DA SUSTENTABILIDADE .....                                      | 135        |
| <b>6</b> | <b>CONCLUSÃO.....</b>                                                                                                | <b>138</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS .....</b>                                                                                             | <b>140</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo tem passado por uma expansão econômica que impulsiona a produção e resulta em maior consumo de materiais, energia, alimentos e água. A globalização funciona como um motor econômico que elimina as tradicionais fronteiras e cria sociedades sem margens. Essas sociedades proporcionam um aumento de vínculos comerciais e muda o cenário do mundo dos negócios, que tem acesso a mais informação e mais capital financeiro (WAITE, 2013).

As oportunidades vêm acompanhadas de muitos riscos, mudanças sociais e pressões ambientais, o que exige interesse em inovação para manter a competitividade e impulsionar o crescimento rentável. Deste modo, empresas começam a considerar o desenvolvimento sustentável (HENDERSON, 2011; WAITE, 2013).

A sustentabilidade está relacionada à capacidade de uma atividade ser exercida indefinidamente no futuro, ou seja, sugere mudanças e melhorias que sejam compatíveis com os limites ambientais e sociais, tanto agora como no futuro (RENUKAPPA *et al.*, 2012).

Por consequência, a empresa sustentável analisa no planejamento das suas ações, os impactos no ambiente e na sociedade em geral e mantém a rentabilidade financeira (NGUYEN; SLATER, 2010). Assim, o conceito de sustentabilidade empresarial é fundamentado no *Triple Bottom Line* (TBL), cuja ideia é alinhar as empresas com enfoques econômicos, sociais e ambientais que compõe a sustentabilidade (CARVALHO *et al.*, 2013). A partir do surgimento deste conceito, tem havido inúmeras iniciativas para que as empresas abordem estes enfoques (WAITE, 2013).

Na América Latina, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) é uma iniciativa pioneira que, iniciado em 2005 e originalmente financiado pelo *International Finance Corporation* (IFC), braço financeiro do Banco Mundial, tem como objetivo comparar as empresas listadas na BM&F Bovespa sob o aspecto da sustentabilidade com base na eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa. O índice amplia o entendimento sobre empresas comprometidas com a sustentabilidade diferenciando-as em terno de qualidade (ISE, 2014).

Entretanto, um desafio para o desenvolvimento sustentável é a mudança na consciência global, uma vez que ainda existe o obstáculo da cultura de exploração humana e ambiental, imposta pela revolução industrial (WAITE, 2013). Tais mudanças podem ocorrer

ao aumentar a conscientização dos funcionários e desenvolver atitudes positivas em relação à sustentabilidade (ARDICHVILI, 2012).

Os funcionários podem ter dificuldade para participar e entender a importância de um projeto sustentável para cumprir os objetivos organizacionais. Portanto, para vencer este desafio imposto ao desenvolvimento sustentável, a empresa pode difundir o projeto de sustentabilidade por toda organização, já que, não há como alcançar o desenvolvimento sustentável ao concentrar esforços apenas em um pequeno grupo (ARDICHVILI, 2012; CEASAR; PAGE, 2013).

Assim, os aspectos ambientais, sociais e econômicos têm sido discutidos entre acadêmicos, consultores e executivos. Há uma crescente preocupação com o futuro saudável da humanidade. Portanto, as empresas passam por um período de transição de uma cultura de exploração para uma cultura de preservação ambiental, qualidade de vida e estabilidade financeira, em conjunto (RENUKAPPA *et al.*, 2012).

O setor de Recursos Humanos (RH) combina atividades e processos de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH), áreas deste setor que coordenam suas atividades e processos para contribuir estrategicamente nas organizações (RUONA; GIBSON, 2004; WERNER, 2009).

O GRH está relacionado à administração do pessoal, pois atua em áreas como planejamento da força de trabalho, remuneração e benefícios, relação com funcionários e gestão de riscos (WERNER, 2009). Já o DRH faz o vínculo do desenvolvimento pessoal com o desenvolvimento da organização (STOKES; OIRY, 2012) com foco no estímulo das competências (LONGENECKER; FINK, 2013), na promoção dos objetivos da empresa e no desenvolvimento de uma cultura que favoreça a obtenção dos resultados desejados (FENWICK; BIEREMA, 2008).

Então, o desenvolvimento de recursos humanos assume um papel estratégico na organização, ao adotar práticas com foco nas características pessoais e comportamentais, não apenas em conhecimentos técnicos, que promovem justamente o comprometimento com os resultados organizacionais e facilita a implantação das mudanças necessárias (NILSSON; ELLSTRÖM, 2012; SHEEHAN; GARAVAN; CARBERY, 2014).

Desta forma, o DRH está associado à sustentabilidade, pois proporciona a integração dos objetivos ambientais, sociais e econômicos com políticas e práticas de capital humano na organização (ARDICHVILI, 2012).

Por conseguinte, o DRH tem uma preocupação especial com o desenvolvimento do funcionário, que passa a ser visto como contribuinte para a eficácia organizacional e desenvolvimento sustentável. É necessário inserir a sustentabilidade nas culturas e sistemas organizacionais, desenvolver competências que proporcionem uma mudança comportamental duradoura e que reflita em atitudes e comportamentos que impulsionem a sustentabilidade (ARDICHVILI, 2012).

Portanto, ao associar a sustentabilidade com o desenvolvimento de recursos humanos, a questão de pesquisa em que a dissertação se baseia é: de que forma o desenvolvimento de recursos humanos pode contribuir para a sustentabilidade empresarial?

## 1.1 OBJETIVOS

Este trabalho tem por objetivo geral propor diretrizes para o desenvolvimento de recursos humanos com vistas a promover a sustentabilidade em organizações empresariais.

Como objetivos específicos desta pesquisa têm-se:

- Identificar as iniciativas sustentáveis das empresas indexadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial com base no referencial teórico e na análise dos relatórios de sustentabilidade GRI G4; e
- Identificar a contribuição do DRH das empresas indexadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial para a sustentabilidade com base no referencial teórico e na análise dos relatórios de sustentabilidade GRI G4.

## 1.2 DELIMITAÇÃO

Esta pesquisa está restrita (condições de contorno) ao estudo das ações e práticas do desenvolvimento de recursos humanos que promovem a sustentabilidade empresarial. Assim sendo, procurou-se restringir seu escopo na análise do objeto de estudo (sustentabilidade e desenvolvimento de recursos humanos) em relação à característica das empresas analisadas, aquelas com bom desempenho em sustentabilidade, indexadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bovespa.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Empresas líderes em sustentabilidade alcançam maior valor, em longo prazo, para os acionistas, ou seja, orientam suas estratégias para reduzir custos e riscos. Essas empresas exibem altos níveis de competência na resolução dos desafios globais e da indústria em diversas áreas: estratégia, crescimento econômico, fidelização dos clientes, comunicação, engajamento de fornecedores, satisfação dos funcionários, gestão do conhecimento, dentre outros (SIRSLEY, 2013). Para os executivos, a sustentabilidade é uma geradora de renda e as iniciativas verdes são oportunidades para garantir a vantagem competitiva (MYSEN, 2012).

Isto posto, a sustentabilidade é algo estratégico para as empresas, tida como ferramenta para otimização, o que permite a perpetuação das empresas no mercado. A sustentabilidade é fator crucial de sucesso (GALPIN; WHITTINGTON, 2012; HANZAEI; SADEGHIAN, 2014).

Portanto, o presente trabalho é relevante por apontar e analisar as práticas de sustentabilidade e apresentar recomendações para que as organizações incluam em suas atividades ações que promovam a sustentabilidade e, assim, obtenham as vantagens que ela proporciona.

Entretanto, uma das maiores dificuldades das empresas é implantar uma cultura sustentável que motive os funcionários a aplicarem a sustentabilidade no ambiente de trabalho, tornando-se assim parte fundamental do projeto de desenvolvimento sustentável (ARDICHVILI, 2012; RENUKAPPA *et al.*, 2012).

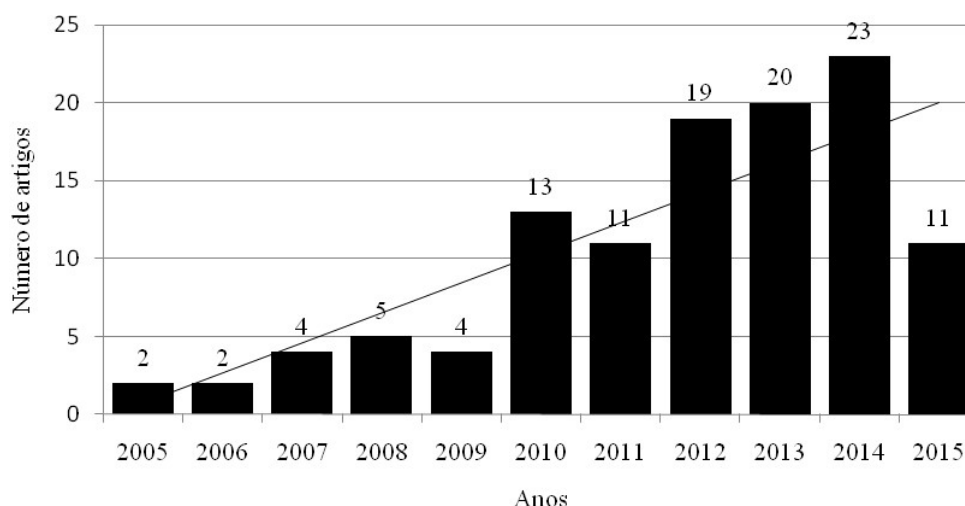
A cultura organizacional é o conjunto de crenças, valores, percepções, pensamentos e sentimentos que conduzem os colaboradores nas tarefas diárias, influenciam na tomada de decisão e colaboram para os resultados organizacionais. Para se tornar sustentável, as empresas precisam agir na sua cultura organizacional, sendo necessárias algumas quebras de paradigmas e uma transformação na forma de pensar e agir (STOUGHTON; LUDEMA, 2012).

Desta forma, o desenvolvimento de recursos humanos surge como agente de mudança cultural e crescimento pessoal e profissional, visto que essas práticas proporcionam um engajamento positivo, integrado e comprometido com a cultura da empresa (SHEEHAN; GARAVAN; CARBERY, 2014; UBEDA-GARCÍA *et al.*, 2013).

Foi realizada uma pesquisa na plataforma *Scopus* para encontrar artigos publicados no período de 2005 a 2015 que contivessem em seu título as palavras: *sustainability and development human resorces*; *sustainability and training*; *sustainability and learning*; *sustainability and knowledge*; *environmental management and development human resources*; *environmental management and training*; *environmental management and learning* e *environmental management and knowledge*. Essa pesquisa foi realizada com o objetivo de se desenvolver uma análise bibliométrica que permitiu analisar a evolução do tema nos últimos anos (Figura 1) e os *gaps* de pesquisa relacionados (Figura 2).

Estas palavras foram escolhidas por relacionarem o tema “sustentabilidade” com o tema “desenvolvimento de recursos humanos” e com os temas “treinamento”, “aprendizagem” e “conhecimento”, importantes para o desenvolvimento de competências, uma das principais funções do DRH (BIEREMA; CALLAHAN, 2014; LONGENECKER; FINK, 2013; UBEDA-GARCÍA *et al.*, 2013).

Figura 1 - Evolução do tema ao longo dos últimos 10 anos



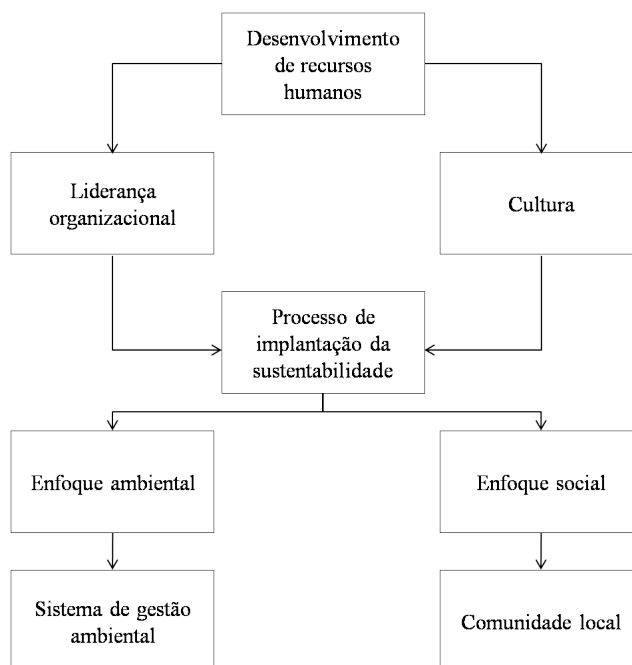
Fonte: *Scopus*, 2015.

Entre os anos de 2005 a 2009, a quantidade de artigos que tratavam sobre sustentabilidade e desenvolvimento de recursos humanos estavam com um número médio de 3,4 artigos por ano. De 2010 a 2015, a média foi de 16 artigos por ano. Este aumento no

número de publicações é reflexo do interesse na implantação da sustentabilidade e no reconhecimento da contribuição do DRH para o desenvolvimento sustentável.

Na análise dos dez artigos mais citados (Quadro 4), foram avaliadas as sugestões de trabalho futuro, o que permitiu a realização de um mapa de tendência de pesquisa, que pode ser observado na Figura 2, e apresenta as palavras-chave para os *gaps* de pesquisa identificados na literatura.

Figura 2 - Mapa de *gaps* de pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

No que diz respeito ao desenvolvimento de recursos humanos, os artigos avaliados apontam duas questões como maior indicativo de tendência à pesquisa: aprendizagem e cultura organizacional, com foco da implantação da sustentabilidade.

Em relação à sustentabilidade, os artigos apontam que devem ser realizados estudos para compreender a sustentabilidade como um processo de aprendizagem. Há sugestões tanto para se definir métodos para avaliar a aprendizagem durante a transição para a sustentabilidade, quanto entender a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a gestão ambiental (ESPINOSA; PORTER, 2011; JABBOUR *et al.*, 2013; SINCLAIR;

DIDUCK; FITZPATRICK, 2008; TÀBARA; PAHLWOSTL, 2007; VAN DE KERKHOF; WIECZOREK, 2005).

Relacionado à cultura organizacional, sugere-se analisar as barreiras culturais para a sustentabilidade e relacionar a sustentabilidade com o desenvolvimento cultural e com a valorização da sociedade autoconsciente (GUNN, 2011; TÀBARA; PAHLWOSTL, 2007).

Esses *gaps* apontam importantes aspectos do DRH a serem avaliados na implantação do desenvolvimento sustentável. Os enfoques com maior destaque para tendência de pesquisas, nos artigos analisados, são: enfoque ambiental e enfoque social.

No que diz respeito ao enfoque ambiental, há *gaps* para estudos que verifiquem a relação da educação ambiental com a melhoria no sistema de gestão ambiental (HUANG; SHIH, 2008). No enfoque social, sugere-se examinar como as ações sustentáveis podem impactar as perspectivas da comunidade local, como a empresa gerencia estes impactos e como reverter as ações na comunidade em seu favor (GARAVAN; MCGUIRE, 2010).

Portanto, os *gaps* de pesquisa para sustentabilidade se relacionam com as ações de desenvolvimento de recursos humanos, uma vez que apontam educação, cultura e comunidade local, áreas onde o DRH tem grande responsabilidade em ações.

Assim, o estudo desse tema é pertinente por relacionar os princípios de DRH com os princípios da sustentabilidade ao recomendar ações para as empresas que desejam ter bom desempenho em sustentabilidade.

Para isso, foram analisadas empresas indexadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial adotado pela BM&F Bovespa. Esse índice é uma iniciativa pioneira cujo objetivo é criar um ambiente compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável da sociedade contemporânea. Iniciado em 2005, o índice foi originalmente financiado pelo IFC, braço financeiro do Banco Mundial. A metodologia é responsabilidade do Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVCes) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGC-EAESP). A BM&F Bovespa é responsável pelo cálculo e gestão técnica do índice (ISE, 2014).

As empresas que desejam estar indexadas no ISE devem se inscrever no site e responder a um questionário. O questionário é a base do processo de seleção das empresas que compõem a carteira do ISE. Ele é composto por sete dimensões, que avaliam diferentes aspectos da sustentabilidade (ISE, 2014):

- Dimensão Geral: compromissos com o desenvolvimento sustentável, alinhamento às boas práticas de sustentabilidade, transparência das informações corporativas e práticas de combate à corrupção;
- Dimensão social: aplicação dos compromissos com princípios e direitos fundamentais nas relações de trabalho, relação com a comunidade, relação com clientes e consumidores, diversidade e equidade;
- Dimensão ambiental: responsabilidade ambiental, consumos de recursos ambientais, certificações, emissões atmosféricas e procedimentos jurídicos;
- Dimensão Natureza do Produto: impactos pessoais e difusos dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas, adoção do princípio da precaução e disponibilização de informações ao consumidor;
- Dimensão Governança Corporativa: relacionamento entre sócios, estrutura e gestão do Conselho de Administração, processos de auditoria e fiscalização, práticas relacionadas à conduta e conflito de interesses;
- Dimensões Econômico-Financeira, Ambiental e Social: políticas corporativas, gestão, desempenho e cumprimento legal; e
- Dimensão Mudanças Climáticas: política corporativa, gestão, desempenho e nível de abertura das informações sobre o tema.

Esse índice é uma ferramenta para análise comparativa do desempenho das empresas sobre aspecto de sustentabilidade, baseada na eficiência econômica, equilíbrio ambiental e justiça social. As empresas emissoras das 200 ações com mais liquidez de mercado na BM&F Bovespa são convidadas a participarem do processo de avaliação do questionário (ISE, 2014).

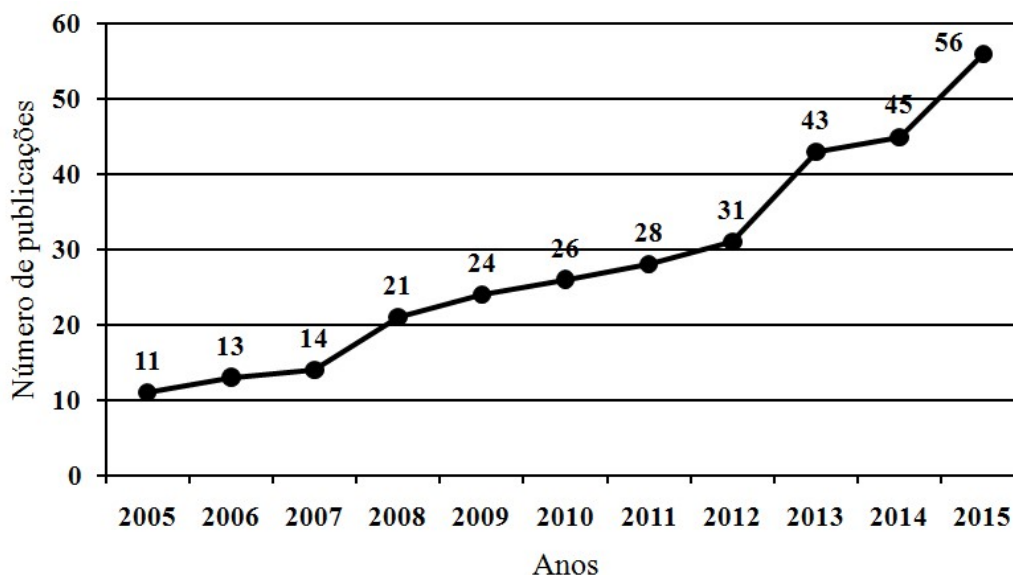
Portanto, as empresas indexadas no ISE são reconhecidas pela destacada atuação no desenvolvimento sustentável, pois o índice reúne as empresas que possuem maior alinhamento estratégico com a sustentabilidade ao atingir o desenvolvimento econômico com inclusão social e respeito ao meio ambiente. O ISE destaca a capacidade dessas empresas de gerar valor e gerenciar os riscos associados ao seu desempenho em diferentes dimensões da sustentabilidade (MACEDO *et al.*, 2012).

Para análise das práticas das empresas constantes no ISE estão sendo utilizados os relatórios de sustentabilidade empresarial escritos no padrão proposto pela *Global Reporting Initiative* (GRI).

A GRI é uma organização internacional independente que ajuda as organizações a compreenderem e a comunicarem os impactos da empresa sobre a sustentabilidade. Sua maior contribuição é a orientação para desenvolver e promover relatórios desse tema, que permitem que as empresas sejam mais transparentes sobre os riscos e oportunidades que enfrentam (GRI, 2016).

O padrão GRI para relatórios de sustentabilidade é hoje o mais confiável e amplamente utilizado no mundo (LOZANO, 2013). Por esta razão, optou-se por avaliar este modelo de relatório. Ao analisar na plataforma *Scopus* o número de artigos que contivessem “*GRI analysis*” em seu título, resumo ou palavras-chave, nos últimos dez anos, observou-se uma crescente utilização destes relatórios, o que justifica a confiabilidade de sua utilização (Figura 3).

Figura 3 - Publicações sobre GRI



Fonte: *Scopus*, 2016.

O padrão para a elaboração dos relatórios adotados pela GRI atualmente é o GRI G4, que têm por objetivo centralizar as atenções nas metas e gestão de mudanças para implantar as melhores ações (GRI, 2016).

Portanto, esta dissertação propõe uma visão mais detalhada da relação entre o desenvolvimento de recursos humanos e a sustentabilidade de empresas que apresentam

renomado índice de desenvolvimento sustentável. Os resultados serão obtidos por meio de análises de relatórios de sustentabilidade no padrão GRI G4.

Esta dissertação visa contribuir ao mapear as principais ações da sustentabilidade empresarial e do DRH, ao apresentar o modo como estes conceitos se relacionam e ao identificar os fatores diferenciais que podem promover a sustentabilidade.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TEXTO

Este trabalho tem seis seções. A primeira seção é composta pela introdução do trabalho, que contém a questão de pesquisa, os objetivos, a delimitação do tema e a justificativa.

Na segunda seção foi elaborado o referencial teórico que embasou a pesquisa por meio das explicações sobre cada item importante para este trabalho: sustentabilidade, desenvolvimento de recursos humanos e o desenvolvimento de recursos humanos na sustentabilidade.

Na terceira seção estão apresentados os métodos que foram utilizados para realização deste trabalho, incluindo a classificação da pesquisa, o fluxo de pesquisa e o cronograma de execução do trabalho.

A quarta seção contém a apresentação dos dados e análise dos relatórios de sustentabilidade das empresas que foram avaliadas.

Na quinta seção apresentam-se as diretrizes para ações do desenvolvimento de recursos humanos com vista a promover a sustentabilidade, realizadas com base no referencial teórico e na análise dos relatórios de sustentabilidade empresarial.

A sexta seção contém a conclusão deste trabalho e, logo após, são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será apresentado o referencial teórico desta dissertação. Esse referencial é composto por três subseções: sustentabilidade, desenvolvimento de recursos humanos e desenvolvimento de recursos humanos na sustentabilidade. O referencial teórico realizado possibilitou enumerar e correlacionar os princípios da sustentabilidade e do desenvolvimento de recursos humanos. Esses princípios e a correlação realizada também são apresentados nessa seção.

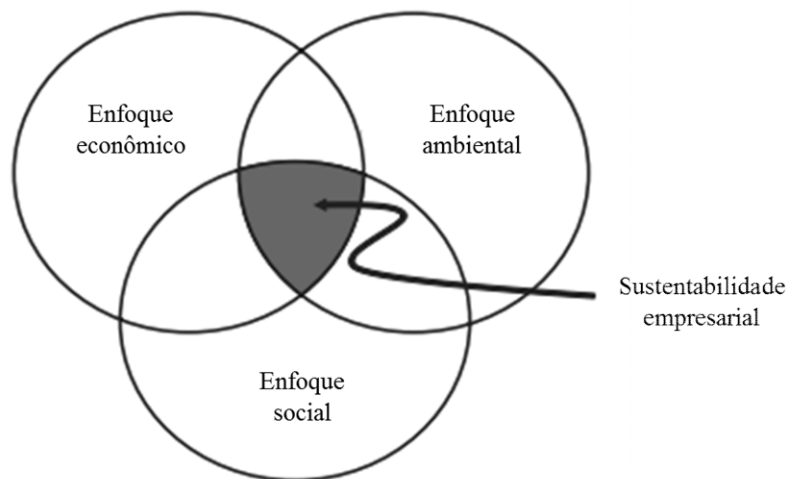
### 2.1 SUSTENTABILIDADE

A Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (WCED) definiu sustentabilidade como sendo o desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades (ARDICHVILI, 2012; SWANSON; ZHANG, 2012).

Assim, a sustentabilidade está relacionada com modificações e evoluções que harmonizem o meio ambiente e a sociedade. É preciso consumir de forma a servir a comunidade atual e garantir os recursos para as comunidades futuras (RENUKAPPA *et al.*, 2012). Isso posto, a sustentabilidade empresarial é definida como a capacidade de manter os resultados financeiros da organização em equilíbrio com as ações ambientais e sociais (NGUYEN; SLATER, 2010).

A sustentabilidade empresarial, portanto, abrange três níveis: o indivíduo, a organização e a sociedade, com ênfase em resultados de enfoques sociais, ambientais e econômicos, o que compõe o modelo *Triple Bottom Line*, que, de acordo com a Figura 4, se baseia na teoria de que o desenvolvimento sustentável só pode ser alcançado quando há uma atenção equilibrada a todos os três enfoques (ARDICHVILI, 2012; SMITH, 2012).

Figura 4 - *Triple Bottom Line*



Fonte: Adaptado de (NGUYEN; SLATER, 2010).

Desta forma, os esforços para alcançar a sustentabilidade evoluem para um meio onde as organizações empresariais buscam gerenciar o equilíbrio entre seus esforços produtivos, o meio ambiente e a sua comunidade envolvente, ao implantar métodos que registram, relatam e analisam os três enfoques do *Triple Bottom Line* (CHRISTOFI; CHRISTOFI; SISAYE, 2012).

O enfoque social se baseia em um processo de longo prazo, um compromisso onde as empresas reconhecem seu papel nas abordagens sociais e buscam garantir uma melhor qualidade de vida a todos (ARDICHVILI, 2012; NGUYEN; SLATER, 2010; RENUKAPPA *et al.*, 2012).

No enfoque econômico, a empresa deve ser capaz de alinhar suas estratégias de modo que possam gerenciar os impactos econômicos que as políticas sustentáveis causam e assim proporcionar um crescimento econômico responsável. Um sistema economicamente sustentável é capaz de produzir bens e serviços continuamente e manter medidas e políticas voltadas aos conceitos ambientais e sociais (CARVALHO *et al.*, 2013; NGUYEN; SLATER, 2010; RENUKAPPA *et al.*, 2012).

Já no enfoque ambiental, as organizações devem manter uma base de recursos estáveis ao evitar a exploração excessiva dos sistemas de recursos renováveis e o esgotamento de recursos não renováveis. A organização deve ter a capacidade de conservar os ecossistemas para manter as condições de vida das pessoas e outros seres vivos. Desse modo, devem utilizar os recursos naturais a uma taxa inferior à de reprodução destes recursos ou a uma taxa

abaixo do desenvolvimento de substitutos (ARDICHVILI, 2012; CARVALHO *et al.*, 2013; NGUYEN; SLATER, 2010; RENUKAPPA *et al.*, 2012).

Dessa forma, historicamente a sustentabilidade tem evoluído como resultado do crescimento econômico, regulamentações de gestão ambiental e por meio dos conceitos de justiça social e equidade (CHRISTOFI; CHRISTOFI; SISAYE, 2012).

Inicialmente, a sustentabilidade era tida como mais uma das ondas que atingiram as organizações no século XX. Muitos pensaram que era uma moda passageira, mas agora ela tem se tornado algo estratégico para a sobrevivência das empresas (GALPIN; WHITTINGTON, 2012).

Segundo Hanzaee e Sadeghian (2014), as empresas começam a adotar um modelo de gestão com medidas que visam impacto positivo no bem estar dos clientes e da sociedade e melhoria dos serviços que oferecem, com produtos e serviços adequados, com preços acessíveis e de acordo com as exigências do mercado.

Portanto, a sustentabilidade vai muito além de uma perspectiva positiva em relação ao meio ambiente, ela visa à criação de uma imagem adequada, do ponto de vista dos clientes, como excelente empresa na fabricação e prestação de serviços. Ao prestar mais atenção à responsabilidade social, a empresa manifesta a sua eficiência na produção, fabricação e prestação de serviços, indo contra várias ameaças do mercado (HANZAE; SADEGHIAN, 2014).

Um fator que pode ser crucial para a implantação da sustentabilidade é a participação ativa da liderança. Ela deve alinhar a sustentabilidade com o propósito da empresa, definir prioridades do desenvolvimento sustentável e envolver toda a comunidade, tanto externa como interna, com o compromisso pela sustentabilidade, o que pode ser conseguido com a mudança na cultura organizacional. Assim, a área de desenvolvimento de recursos humanos precisa desenvolver novas competências de liderança e novas formas de pensar (FRANDSEN; MORSING; VALLENTIN, 2013; GALPIN; WHITTINGTON, 2012).

Segundo Galpin e Whittington (2012), também é preciso criar indicadores e desenvolver programas que permitam as empresas acompanhar e melhorar continuamente seus resultados. Stoughton e Ludema (2012) completam que é necessário ir além das iniciativas governamentais e sugerem que é importante difundir este conceito dentro de toda sua cadeia de valores e investir em novas áreas como cadeias de abastecimento e embalagens sustentáveis.

A implantação da sustentabilidade exige a construção de uma sociedade autoconsciente. As instruções sobre sustentabilidade podem envolver o desenvolvimento cultural e institucional, o que auxilia a manter uma dinâmica de mudanças que possibilita os fluxos de informação e proporciona redução das pressões sobre os recursos naturais e utilização de energia (TÀBARA; PAHLWOSTL, 2007).

Um dos principais benefícios da sustentabilidade é o fato de que ela impulsiona o desenvolvimento de novas iniciativas, pois exige que a organização avalie seu processo a fim de identificar áreas críticas cujos investimentos podem aumentar a receita, melhorar a produtividade, reduzir as despesas e diminuir os riscos. Deste modo, as empresas perspicazes que incorporam estratégias de sustentabilidade são bem posicionadas e superam financeiramente seus concorrentes (SIRSLY, 2013).

Entretanto, as empresas que desejam implantar a sustentabilidade enfrentam algumas dificuldades, entre elas é possível destacar a dificuldade de entender que empresas sustentáveis precisam de recursos humanos sustentáveis. As metas do desenvolvimento sustentável não podem ser alcançadas sem os indivíduos estarem convencidos da necessidade de ser parte do projeto de sustentabilidade (ARDICHVILI, 2012; CEASAR; PAGE, 2013).

Outra dificuldade é relacionada ao conceito do *Triple Bottom Line*, uma vez que cada organização possui diferentes capacidades e meios que as permitem buscar o equilíbrio proposto pelo TBL (RENUKAPPA *et al.*, 2012).

Também é apontado como uma dificuldade o impedimento do surgimento de uma cultura em massa provocado pela falta de compreensão dos fundamentos da sustentabilidade por parte da população, o que faz com que os esforços se concentrem em um grupo pequeno (ARDICHVILI, 2012; CEASAR; PAGE, 2013).

Nas secções a seguir serão discutidos os três enfoques do TBL: social, econômico e ambiental. Serão abordados os conceitos, como cada enfoque pode ser implantado, as principais práticas, os benefícios e as dificuldades, dentre outras informações.

### **2.1.1 Enfoque social**

O enfoque social da sustentabilidade se preocupa com o conjunto de práticas que promovem o bem social da comunidade. São atos voluntários que vão além daquilo que é exigido por lei (ANDREW, 2013).

Os programas para comunidade interna educam e capacitam os funcionários, ou seja, oferecem suporte para que eles cresçam na organização. Os programas que envolvem a comunidade externa (local onde a organização está inserida) criam valores reputacionais. Combinados, esses programas podem proporcionar à organização crescimento financeiro em longo prazo e, se revertidos em ações de marketing, ajudam a conquistar novos mercados, pois podem atrair clientes que valorizam atitudes sustentáveis (MCPHEE, 2014).

A implantação de atividades com enfoque social pode seguir um modelo PDCA com ações em cada uma das etapas *Plan*, *Do*, *Check*, *Action*. Segue uma breve discussão sobre essas etapas (EBO HINSON; KODUA, 2012):

- *Plan*: nesta etapa a empresa precisa alinhar a missão, os valores e as normas com os temas relevantes para o enfoque social. Também é preciso observar a legislação vigente e identificar os interesses e necessidades dos consumidores, meios de comunicação e funcionários. Ademais, as empresas podem apontar as ações que precisam ser melhoradas e as ações que precisam ser criadas;
- *Do*: priorizar as ações de acordo com os investimentos e desafios organizacionais, conscientizar os funcionários sobre as atividades sociais, gerar os relatórios anuais, atualizar páginas na web e disponibilizar folhetos da empresa;
- *Check*: realizar auditoria para identificar as questões importantes, demonstrar o compromisso da empresa com a sociedade e apontar as oportunidades de melhoria. É possível também estabelecer pesquisas de satisfação ou de reputação e aplicar métodos qualitativos para perceber as contribuições da empresa; e
- *Action*: avaliar as oportunidades de melhoria encontradas durante a etapa anterior (*check*), implantar ações para suprir as deficiências e alcançar os resultados desejados. É importante criar ações de padronização para aquilo que alcançar o desempenho esperado.

A norma ISO 26000 (Diretrizes em Responsabilidade Social) é um instrumento de regulamentação que também auxilia a implantação de práticas com enfoque social, pois engloba uma série de atividades econômicas complementares às regulamentações do Estado e visa consolidar as expectativas fundamentais das organizações em relação às suas responsabilidades com a sociedade (DELCHET-COCHET; VO, 2013; HANZAEI; SADEGHIAN, 2014).

A ISO 26000 serve para auxiliar as organizações na gestão das ações com enfoque social. Essa norma promove o respeito às diferenças culturais, sociais, ambientais, legais e as

condições de desenvolvimento econômico. Ela proporciona orientações para operacionalizar a responsabilidade social, dar ênfase as melhorias alcançadas e aumentar a confiança e satisfação dos clientes. Ademais, a norma permite à organização formular e implantar políticas e objetivos que levem em conta as exigências legais, os compromissos éticos e sua preocupação com a promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável (ISO 26000, 2010).

A implantação da norma ISO 26000 pode ser baseada em uma série de atividades que englobam diretrizes de orientação geral, como por exemplo, a definição da missão da empresa, da política empresarial e de um código de conduta (RANÄNGEN; ZOBEL; BERGSTRÖM, 2014):

- Missão da empresa: compromisso de oferecer o melhor valor possível às partes interessadas e ao mesmo tempo atuar como um bom cidadão (fazer a coisa certa para o ambiente, tanto em termos de pessoas como de espaço físico);
- Política empresarial: organização dos negócios com uma abordagem sustentável, que reflete o futuro da empresa; e
- Código de conduta: regras que estipulam como os funcionários devem agir em diferentes situações relacionadas com a ética no trabalho, direitos humanos, direitos do trabalho e preocupações ambientais.

Para o enfoque social é preciso desenvolver alguns programas como: combate as práticas de pirataria, sonegação, fraude e corrupção; práticas legais de concorrência; direito da criança e adolescente; combate ao trabalho infantil; direito do trabalhador; promoção da diversidade e combate à discriminação; compromisso com o desenvolvimento profissional; promoção da saúde e segurança; promoção de padrões sustentáveis de desenvolvimento, produção, distribuição e consumo, incluindo fornecedores e prestadores de serviço; proteção ao meio ambiente e aos direitos das gerações futuras; e ações sociais de interesse público (ISO, 2010).

A norma ISO 26000 proporciona o desenvolvimento de um consenso internacional sobre o que significa responsabilidade social e as questões que envolvem o tema. A norma fornece orientações sobre os princípios e ações efetivas para implantar e melhorar as práticas e proporcionar maior divulgação de informações em todo mundo para o bem da comunidade internacional (DELCHET-COCHET; VO, 2013).

A SA 8000 (*Social Accountability – Responsabilidade Social*) é outra norma que pode ser usada como instrumento institucional para ajudar as empresas a coordenar e estruturar suas ações sociais. Ela se refere explicitamente às convenções da Organização Internacional do Trabalho, a Declaração Universal dos Direitos Humanos e a Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança (DAVOINE; GENDRE, 2014).

Aqueles que procuram cumprir a SA 8000 adotam políticas e procedimentos que protegem os direitos humanos básicos dos trabalhadores por meio de um sistema de gestão definido e estruturado em procedimentos que garantem uma revisão contínua das práticas de sustentabilidade adotadas pela empresa (PASSADOR *et al.*, 2008).

Para obter uma certificação SA 8000, a empresa deve submeter-se a uma auditoria de conformidade com base na norma. O auditor irá identificar as lacunas que existem entre as práticas da empresa e do padrão definido pela norma para então, junto com a empresa, estabelecer objetivos para melhoria. A certificação é obtida quando os objetivos definidos forem atingidos. Assim, a norma defende o princípio de melhoria contínua. Para essa certificação pode ocorrer uma inspeção a cada seis meses (DAVOINE; GENDRE, 2014).

Um dos principais benefícios da implantação da SA 8000 é o equilíbrio que a norma garante entre as gestões ambiental, social e econômica, além de proporcionar uma avaliação com foco em melhoria que provoca um diálogo entre a parte avaliadora e a parte avaliada (DELCHET-COCHET; VO, 2013).

De acordo com a norma, alguns critérios permitem o controle das práticas adotadas pela empresa (PASSADOR *et al.*, 2008):

- Trabalho infantil: não usar ou apoiar o trabalho infantil, proporcionar adequado apoio financeiro, permitir que as crianças frequentem a escola e empregar os jovens trabalhadores de forma condicional;
- Trabalho forçado: não usar ou apoiar o trabalho forçado (prisões, salário retido na fonte, negar benefícios, retirar documentos, taxar o emprego ou suportar custos, no todo ou em parte, por trabalhadores);
- Saúde e segurança: proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável, evitar possíveis acidentes de trabalho, fornecer equipamentos de proteção individual, proporcionar ajuda médica em caso de acidente de trabalho, manter um sistema para detectar, evitar e responder aos riscos, fornecer água potável e disponibilizar espaços adequados para intervalos para refeição;

- Liberdade de associação e direito à negociação coletiva: respeitar o direito de formar e aderir a sindicatos e negociar coletivamente;
- Discriminação: não discriminar baseado em raça, origem nacional ou social, casta, nascimento, religião, deficiência, sexo, orientação sexual, filiação sindical, opiniões políticas e idade. Não discriminar na contratação, remuneração e acesso a treinamento, promoção, demissão e aposentadoria;
- Práticas disciplinares: tratar todos os funcionários com dignidade e respeito; não tolerar punição corporal, abuso mental ou físico, nem tratamento severo ou desumano;
- Horário de trabalho: em conformidade com leis, acordos coletivos de trabalho, semana de trabalho normal, não incluir as horas extraordinárias, não exceder 48 horas semanais, disponibilizar um dia de folga a cada seis dias de trabalho consecutivos; e
- Remuneração: respeitar o direito do pessoal ao salário mínimo, disponibilizar salários suficientes para satisfazer as necessidades básicas e prover renda discricionária;

Os benefícios mais interessantes do enfoque social são os retornos financeiros trazidos pela qualificação da mão de obra e pela visão positiva que o consumidor atribui à marca. Entretanto é possível enumerar diversos outros ganhos como (DINCER; DINCER, 2012; DITLEV-SIMONSEN, 2010):

- Satisfazer diferentes partes como funcionários, clientes, organizações não-governamentais e governo;
- Contribuir para o desenvolvimento sustentável;
- Criação de valor em longo prazo para os acionistas; e
- Estimular a inovação e desenvolvimento de novos produtos e conceitos de negócios.

Uma dificuldade encontrada no enfoque social é alinhar as práticas com os valores empresariais. Comumente, as empresas adotam as mesmas ações para a comunidade, como por exemplo, ações de caridade, e, por isso, deixam de compartilhar os valores que identificam a organização. Outra dificuldade é o reconhecimento interno, pois, por vezes, por mais que as empresas desenvolvam atividades sociais, internamente nem todos os funcionários estão cientes ou concordam com as ações adotadas (DITLEV-SIMONSEN, 2010).

Para o enfoque social, as pesquisas têm se preocupado em desenvolver práticas e instrumentos para alinhar a forma como a empresa engaja os *stakeholders* com as metas de desempenho corporativo (ANDREW, 2013).

### 2.1.2 Enfoque econômico

O enfoque econômico da sustentabilidade propõe às empresas uma abordagem sobre o desempenho dos negócios e da viabilidade econômica da empresa, bem como sobre o desempenho ambiental e social. Ele pode ser resumido como um modelo de criação de riqueza que gera empregos diretos e indiretos, que amplia os negócios por meio de novas fontes, que garante a acessibilidade e valor para seus clientes, que desenvolve a empresa em conjunto com os fornecedores, que reduz custos e que proporciona melhores ofertas que os principais concorrentes (BIGGEMANN; WILLIAMS; KRO, 2014; DELCHET-COCHET; VO, 2013; GREEN *et al.*, 2012; RENUKAPPA *et al.*, 2012; SANTOS; SVENSSON; PADIN, 2014; SHERREN *et al.*, 2009; WAGNER; SVENSSON, 2014).

Portanto, o objetivo é que os investimentos no enfoque social e ambiental não façam com que o enfoque econômico fique comprometido, mas sim que seja completado pelos outros dois, de modo que o cumprimento dos objetivos leve a maximização da riqueza dos acionistas. Desta forma, o propósito econômico tradicional (maximizar a riqueza dos acionistas) foi expandido e passou a incluir elementos ambientais e sociais (CHRISTOFI; CHRISTOFI; SISAYE, 2012).

Para se agregar valor ao negócio, é necessário haver mudanças nas práticas de produção, engenharia, operação e demais áreas que incidem sobre preservação ambiental e bem estar social. Os programas variam, porém, de forma geral, exigem a compra de produtos com um maior percentual de material reciclado, a aquisição de energia renovável, compra de produtos menos tóxicos e máquinas de maior eficiência energética (KAYE NIJAKI; WORREL, 2012; WAGNER; SVENSSON, 2014).

O *Value Chain Analysis*, Análises da Cadeia de Valor (VCA) é um instrumento para examinar o estado atual da cadeia e identificar um estado futuro melhorado. O VCA tem semelhanças com o *Value Stream Mapping*, Mapeamento do Fluxo de Valor (VSM), aplicado no contexto da manufatura enxuta, mas se preocupa com a eliminação de resíduos e com o fluxo eficiente de materiais, com foco principal na inclusão de fornecedores de insumos, prestadores de serviços. Desta forma, por meio desta ferramenta é possível identificar as principais atividades ao longo da cadeia e a sua contribuição para a criação de valor e avaliar

a força do relacionamento com os fornecedores, base do alinhamento estratégico, confiança e compromisso (FEARNE; GARCIA MARTINEZ; DENT, 2012).

Entre os benefícios trazidos pela abordagem do enfoque econômico pode-se citar (BASK *et al.*, 2013; WAGNER; SVENSSON, 2014):

- Atividades corporativas e estratégias que, integradas, podem ser incorporadas à cultura da empresa e passam a ser fonte de criação de valor para a organização e para a sociedade;
- Estímulo contínuo a inovação dos produtos e serviços; e
- Vantagem competitiva que os programas de redução de custos e facilidade de aquisição trazem;

A implantação de algumas ações como *green supply chain*, *cleaner production* e *green design* geram significativa redução de custos e trazem diversos benefícios (BORIN; LINDSEY-MULLIKIN; KRISHNAN, 2013; KUNG; HUANG; CHENG, 2012; VANALLE; SANTOS, 2014).

O *green supply chain*, conjunto de iniciativas verdes implantadas em toda cadeia, gera redução no consumo de energia e redução de desperdícios (CHI-MAN; TSE; YU, 2014; VANALLE; SANTOS, 2014). O *cleaner production*, sistema de produção mais limpa, que visa redução de energia, poluição e resíduos, resulta em redução do custo das operações (KUNG; HUANG; CHENG, 2012). O *green design*, que avalia concepção do produto sob o ponto de vista verde, provoca a redução de energia, poluição e resíduos (BORIN; LINDSEY-MULLIKIN; KRISHNAN, 2013; KUNG; HUANG; CHENG, 2012).

Ademais, essas práticas também proporcionam aumento da taxa de reutilização e de reciclagem, otimização de processos, imagem favorável pelo consumidor, substituição de insumos e, conseqüentemente, maior valor de mercado (BISWAS, 2012; KUNG; HUANG; CHENG, 2012; VANALLE; SANTOS, 2014).

Ao implantar os programas com enfoque econômico os gestores passam a ter a responsabilidade de desenvolver novas práticas gerenciais e operacionais que suportem as atividades com enfoque ambiental e social em toda cadeia de suprimentos. A preferência do consumidor por produtos sustentáveis já foi percebida, mas ainda é difícil para as empresas identificar o valor que o cliente atribui aos produtos sustentáveis e quais são as iniciativas ambientais e sociais que tem maior impacto econômico em cada tipo de negócio (BASK *et al.*, 2013).

Estudos relacionados com o enfoque econômico têm dado ênfase ao impacto da legislação ambiental na competitividade das empresas, aos custos relacionados ao controle da poluição e à competitividade da empresa devido ao aumento dos custos associados com a implantação das diretrizes da sustentabilidade ambiental (WAGNER; SVENSSON, 2014).

### **2.1.3 Enfoque ambiental**

No enfoque ambiental, a empresa adota procedimentos para implantar ações de proteção ao meio ambiente e ações que reduzam ou eliminem resíduos e agressões ambientais. Quando a empresa adota uma visão estratégica em relação ao meio ambiente e passa captar as influências do mercado para definir ações, ela adota um sistema de gestão ambiental (LEE *et al.*, 2014).

As iniciativas relacionadas ao meio ambiente são uma componente do conceito mais amplo da sustentabilidade empresarial e que tem recebido um controle cada vez mais intenso dos órgãos reguladores, dos consumidores e dos meios de comunicação. Desta forma, as questões ambientais têm recebido investimentos sem precedentes ao longo dos últimos anos (LITT; SHARMA; SHARMA, 2013).

O sistema de gestão ambiental (SGA) dá às empresas uma vantagem competitiva, pois incentiva a melhoria contínua de suas operações, impulsiona o bom comportamento ambiental e cria potencial para aprimorar o desempenho financeiro. Logo, as empresas com foco em sustentabilidade têm melhor desempenho em longo prazo e, por conseguinte, são mais reconhecidas no mercado de ações (LEE *et al.*, 2014; LITT; SHARMA; SHARMA, 2013).

Desta forma, os acionistas já exigem que as empresas terminem seus relacionamentos com organizações que apresentam alto risco ambiental. Por isso, as instituições têm prestado mais atenção à forma como implantar e relatar seu desempenho, a fim de atender a demanda por informações de elevada qualidade que atraiam mais investimentos (LITT; SHARMA; SHARMA, 2013).

A implantação da gestão ambiental inclui a adoção de iniciativas verdes como, por exemplo, coleta seletiva, reciclagem e economia de recursos naturais. Para auxiliar na adoção destas iniciativas as empresas podem aderir ao sistema proposto pela norma ISO 14001 (Requisitos de um Sistema de Gestão Ambiental) e também introduzir práticas como: *green*

*supply chain management, cleaner production e green design* (SEARCY; MORALI; KARAPETROVIC, 2012).

A ISO 14001 é parte da família de normas de gestão ambiental ISO 14000 (composta pela: ISO 14004, que provê diretrizes adicionais para implantação de um sistema de gestão ambiental; ISO 14031 que guia para avaliação de desempenho ambiental; ISO 14020 que é o conjunto de normas que tratam de selos ambientais; ISO 14040 que é o conjunto de normas para conduzir análises de ciclo de vida de produtos e serviços; dentre outras normas) (CASSELLS, 2012; DE VRIES; BAYRAMOGLU; VAN DER WIELE, 2012; SEARCY; MORALI; KARAPETROVIC, 2012).

A ISO 14001 é uma norma que surgiu como resposta às preocupações com o desenvolvimento sustentável. Ela permite que as empresas identifiquem e façam a gestão das ações ambientais por meio do ciclo: *Plan-Do-Check-Action*, que fornece diretrizes, princípios e práticas de apoio a organização para desenvolvimento e implantação de um sistema de gestão ambiental e fornece as organizações oportunidade de certificação (CASSELLS, 2012; DE VRIES; BAYRAMOGLU; VAN DER WIELE, 2012; SEARCY; MORALI; KARAPETROVIC, 2012).

Para implantação bem sucedida da ISO 14001, há algumas ações necessárias como: compromisso da alta administração com as preocupações ambientais, estabelecimento de um comitê gestor ambiental, determinação da extensão dos gastos e exigências ambientais, treinamento da equipe que trabalha com o meio ambiente, estabelecimento de políticas e procedimentos, criação de programas de gestão ambiental e manutenção da devida documentação do sistema de gestão ambiental e dos registros adequados (REZAEE; ELAM, 2000).

A aplicação de treinamentos referentes ao meio ambiente é um dos fatores críticos para a implantação eficaz de um sistema de gestão ambiental. Os treinamentos devem incluir a maioria dos gerentes e funcionários para que resulte no aumento da conscientização sobre as questões ambientais e uma compreensão mais profunda dos papéis individuais (SAMMALISTO; BRORSON, 2008).

A adoção da ISO 14001 pode garantir como benefícios: fornecer uma estrutura para o gerenciamento de desafios ambientais; garantir conformidades legais; e assegurar que as organizações sejam ambientalmente responsáveis (CASSELLS, 2012; DE VRIES; BAYRAMOGLU; VAN DER WIELE, 2012). Ademais, a norma proporciona outros

benefícios como, por exemplo, redução no uso de matérias primas, redução no consumo de energia e reduções na compra de papel. Essas melhorias são obtidas pelo aumento da compreensão dos empregadores sobre as questões ambientais relacionadas às tarefas desempenhas e a pela consciência sobre a responsabilidade de mitigar os impactos negativos gerados (CASSELLS, 2012).

Outros benefícios que a norma pode proporcionar são: melhorias operacionais, vantagem competitiva do mercado (DE VRIES; BAYRAMOGLU; VAN DER WIELE, 2012), desempenho em reciclagem (CASSELLS, 2012), melhores práticas de gerenciamento de custos, melhoria da conscientização dos funcionários e da gerência, maior eficácia operacional, identificação de oportunidades de prevenção da poluição, estabelecimento de novos objetivos de eficiência energética e redução de resíduos (SEARCY; MORALI; KARAPETROVIC, 2012).

A variabilidade de benefícios percebidos pela adoção da norma ISO 14001 pode ser atribuída ao fato de que o padrão proposto pela norma fornece um alto nível de flexibilidade para desenvolver, integrar e implantar um sistema de gestão ambiental (SEARCY; MORALI; KARAPETROVIC, 2012). Outro ponto é que os impactos positivos da adoção da norma são influenciados pelo comprometimento da alta e média gerência, motivação interna, definição de responsabilidades, treinamento e conscientização dos funcionários e *stakeholders* (DE VRIES; BAYRAMOGLU; VAN DER WIELE, 2012).

Entretanto, há também algumas possíveis dificuldades como: recurso insuficiente para implantar o sistema de gestão, objetivos pouco claros, falta de estratégia, falta de envolvimento dos trabalhadores, falta de experiência em administrar o sistema, custos associados com os auditores externos e consultores e a preparação e manutenção da documentação, apontada como principal barreira ao SGA (CASSELLS, 2012; DE VRIES; BAYRAMOGLU; VAN DER WIELE, 2012; SEARCY; MORALI; KARAPETROVIC, 2012).

O *green supply chain management*, gestão verde da cadeia de suprimentos, adota iniciativas orientadas para área externa, que compreende várias organizações e considera os impactos ambientais do processo de produção e mercadorias que fluem através da cadeia de suprimento (HSU *et al.*, 2013; SARKIS, 2012).

A gestão verde da cadeia de suprimento serve para impulsionar o desempenho organizacional e consequentemente o desempenho financeiro, uma vez que estas práticas

reduzem desperdícios e custos. Por esta razão, há grande preocupação das organizações em investimentos nessa área, que tem como principal resultado a melhoria nos aspectos econômicos (LAOSIRIHONGTHONG; ADEBANJO; CHOON TAN, 2013).

Para implantar a gestão verde da cadeia de suprimento, o gestor pode considerar o impacto que as atividades da empresa têm sobre o meio ambiente e desenvolver avaliações, métodos de gestão e controles sobre o desempenho ambiental de suas operações (SARKIS, 2012). Essa implantação pode ocorrer de forma simultânea em toda cadeia. Os fornecedores, fabricantes, clientes e empresa devem estar integrados na implantação das práticas (CHIMAN; TSE; YU, 2014).

Os benefícios da gestão verde da cadeia de suprimento confirmam as melhorias proporcionadas pela sustentabilidade, pois há redução do consumo de energia dos processos, redução dos desperdícios, aumento da reutilização e reciclagem de resíduos e utilização de recursos mais eficientes (VANALLE; SANTOS, 2014).

Entretanto, algumas dificuldades podem afetar a implantação e o desempenho do *green supply chain management*, como dificuldade dos fornecedores em reconhecer a importância das questões ambientais e dificuldade em implantar suas próprias iniciativas para atender e adequar-se às exigências das empresas para as quais fornecem (BESKE; SEURING, 2014).

A *cleaner production* é um sistema de produção mais limpa que visa reduzir desperdícios associados à energia e recursos e reduzir a poluição e resíduos nos processos de fabricação. É um conjunto de ferramentas e métodos para a otimização de processos em toda cadeia de fornecimento com objetivo de se obter uma produção sustentável (KUNG; HUANG; CHENG, 2012).

A implantação da *cleaner production* pode acontecer por meio da modificação do produto, substituição de insumos, modificação de tecnologias, reciclagem e reutilização (BISWAS, 2012).

Ao adotar esses procedimentos, a organização provavelmente obterá: redução do custo das operações, redução do risco de acidentes, eliminação de ações legais contra a empresa, apoio do público interno e externo para melhorias de processo de fabricação e maior valor de mercado, obtido com uma imagem favorável perante o consumidor (KUNG; HUANG; CHENG, 2012).

As principais barreiras ao sistema de produção mais limpa são: altos custos em curto prazo (compras de tecnologias), benefícios incertos (dúvidas sobre os benefícios que as novas tecnologias podem trazer), risco de tecnologias (dificuldades relacionadas ao preço e a disponibilidade), baixo comprometimento da alta direção (falta de comprometimento para utilização da sua capacidade de persuasão) e falta de recursos organizacionais (recursos técnicos e humanos limitados) (MITTAL; SANGWAN, 2013).

O *green design* é utilizado para pesquisar e desenvolver a concepção de ciclos de vida verde. Essa ferramenta prevê o potencial impacto do produto desde a sua concepção até o descarte. O objetivo é melhorar o desempenho do produto e conquistar novos mercados (WONG; FAN, 2013). Assim, o *green design* é definido como a redução dos desperdícios associados à concepção do produto e consequente redução da energia, da poluição e de resíduos em todo o processo de fabricação (KUNG; HUANG; CHENG, 2012).

A implantação do *green design* considera o impacto ambiental ao longo de todo o processo. São avaliados: materiais, embalagem, transporte, uso do produto e eliminação de resíduos. Assim, são incorporadas as exigências ambientais do processo, o que requer a colaboração de toda a cadeia de suprimentos (BORIN; LINDSEY-MULLIKIN; KRISHNAN, 2013).

O principal benefício no *green design* é a vantagem competitiva adquirida ao atrair consumidores que apóiam as praticas verdes. Além disso, é possível destacar a possibilidade de subsídio do governo para compra de dispositivos de poluição preventiva, redução nos custos e aumento da eficiência energética por meio de reciclagem (BORIN; LINDSEY-MULLIKIN; KRISHNAN, 2013; KUNG; HUANG; CHENG, 2012; WONG; FAN, 2013).

As possíveis dificuldades para implantação do *green design* são: lenta velocidade de expansão do sistema, mudanças de tecnologia, alteração de matéria prima e dúvida que alguns consumidores podem apresentar sobre o desempenho do produto em comparação com os produtos convencionais (BORIN; LINDSEY-MULLIKIN; KRISHNAN, 2013; WONG; FAN, 2013).

Com base no que foi exposto é possível enumerar alguns benefícios que o enfoque ambiental traz a organização como (LEE *et al.*, 2014; LITT; SHARMA; SHARMA, 2013):

- Elevados rendimentos por meio de ganhos econômicos decorrentes de iniciativas ambientais;
- Funcionários mais satisfeitos, produtivos e comprometidos;

- Reafirmação do compromisso empresarial por meio de uma cultura interna que sugere crença e valores morais para os funcionários os incentivando a agir menos por interesse próprio;
- Alinhamento do autointeresse do empregado com o bem coletivo da empresa e sociedade;
- Estratégia de marketing: conquistar clientes que estão dispostos a pagar mais por um serviço ecologicamente correto, criar vantagem competitiva no mercado e valores intangíveis ao produto; e
- Orientação em longo prazo por oferecer menos riscos aos acionistas.

Destaca-se como dificuldade do enfoque ambiental a tendência de que a maior parte das externalidades ambientais é produzida na cadeia de abastecimento, em vez da própria empresa. Assim, as empresas são pressionadas a buscar a sustentabilidade ambiental da cadeia de fornecimento e não se sabe se isso realmente pode beneficiá-los financeiramente (SIMPSON; SROUFE, 2014).

Outra dificuldade é a compreensão de que as questões ambientais precisam desenvolver um comportamento pró-ambiental, pois as ações ainda são insuficientes para sustentar comportamentos favoráveis ao meio ambiente durante um período prolongado. As pessoas precisam ser lembradas a se comportarem de maneira ambientalmente responsável (LEE *et al.*, 2014).

As pesquisas relacionadas ao enfoque ambiental têm se concentrado no gerenciamento dos resultados, definição de metas, retorno financeiro positivo e também na cadeia de suprimentos, como fonte de interesse global e local para manutenção do gerenciamento de recursos naturais (SARKIS, 2012).

Além disso, a ISO 14001 tem sido objeto de um amplo debate, tanto profissional quanto na literatura, tendo em destaque pontos como: motivação para a adoção do padrão, o valor da implantação da norma e os fatores críticos para o sucesso de sua implantação (SEARCY; MORALI; KARAPETROVIC, 2012).

Outro ponto que tem sido muito discutido é o desempenho financeiro associado à gestão verde (LEE *et al.*, 2014). Neste contexto, vários autores têm realizado pesquisas com foco sobre os custos e benefícios da aplicação das ações do enfoque ambiental (SEARCY; MORALI; KARAPETROVIC, 2012).

### 2.1.4 Sistematização dos princípios da sustentabilidade

De forma a subsidiar as análises que serão realizadas neste trabalho, foram identificados na literatura os princípios que fundamentam a sustentabilidade. É verificada no Quadro 01 a matriz que relaciona os princípios da sustentabilidade com os autores.

O princípio “inserir a sustentabilidade na estratégia organizacional” afirma que os propósitos e prioridades estabelecidos pela organização precisam estar alinhados com o compromisso pela sustentabilidade (FRANDSEN; MORSING; VALLENTIN, 2013; GALPIN; WHITTINGTON, 2012). Com esta finalidade, as empresas podem, por exemplo, afirmar este compromisso ao inserir a sustentabilidade em sua missão e visão (GARAVAN; MCGUIRE, 2010).

Outro ponto necessário para inserir a sustentabilidade na estratégia é definir os temas prioritários da sustentabilidade para o seu negócio (FRANDSEN; MORSING; VALLENTIN, 2013; GALPIN; WHITTINGTON, 2012). Esses temas são aspectos críticos que requerem atenção devido aos impactos que podem trazer (SIRSLY, 2013).

Quadro 1 - Correlação dos princípios da sustentabilidade x autores

(continua)

| Autores           | Princípios da sustentabilidade                          |                                                                     |                                                    |                                                              |                                       |                                                |                                          |                                           |                                                          |                                               |
|-------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
|                   | Inserir a sustentabilidade na estratégia organizacional | Manter o equilíbrio entre a economia, a sociedade e o meio ambiente | Desenvolver uma cultura sustentável em toda cadeia | Garantir melhor qualidade de vida no trabalho e na sociedade | Adotar um sistema de gestão ambiental | Evitar a exploração excessiva do meio ambiente | Promover a economia de recursos naturais | Atender as regulamentações governamentais | Gerenciar os impactos econômicos das médias sustentáveis | Proporcionar uma imagem positiva na sociedade |
| ANDREW (2013)     |                                                         |                                                                     |                                                    | x                                                            |                                       |                                                |                                          | x                                         |                                                          |                                               |
| ARDICHVILI (2012) | x                                                       |                                                                     |                                                    |                                                              |                                       | x                                              |                                          |                                           |                                                          | x                                             |
| BASK (2013)       | x                                                       |                                                                     |                                                    |                                                              |                                       |                                                |                                          |                                           | x                                                        | x                                             |
| BIGGEMANN (2014)  |                                                         | x                                                                   |                                                    | x                                                            |                                       | x                                              |                                          |                                           | x                                                        | x                                             |
| CARVALHO (2013)   | x                                                       | x                                                                   |                                                    | x                                                            |                                       | x                                              |                                          |                                           |                                                          |                                               |
| CASSELLS (2012)   |                                                         |                                                                     |                                                    |                                                              | X                                     | x                                              | x                                        |                                           |                                                          |                                               |
| CEASAR (2013)     | x                                                       |                                                                     | x                                                  |                                                              |                                       |                                                |                                          |                                           |                                                          |                                               |
| CHRISTOFI (2012)  |                                                         |                                                                     |                                                    | x                                                            |                                       |                                                |                                          | x                                         |                                                          | x                                             |
| DAVOINE (2014)    |                                                         |                                                                     |                                                    | x                                                            |                                       |                                                |                                          |                                           |                                                          |                                               |
| DE VRIES (2012)   |                                                         |                                                                     |                                                    |                                                              | X                                     |                                                | x                                        |                                           | x                                                        |                                               |
| DELCHET (2013)    |                                                         |                                                                     | x                                                  | x                                                            |                                       |                                                |                                          |                                           | x                                                        |                                               |
| DINCER (2012)     |                                                         |                                                                     |                                                    |                                                              |                                       |                                                |                                          |                                           | x                                                        | x                                             |
| DITLEV (2010)     |                                                         |                                                                     | x                                                  |                                                              |                                       |                                                |                                          |                                           | x                                                        | x                                             |
| EBO (2012)        | x                                                       |                                                                     | x                                                  |                                                              |                                       |                                                |                                          |                                           | x                                                        | x                                             |
| FEARNE (2012)     |                                                         |                                                                     |                                                    | x                                                            |                                       |                                                | x                                        |                                           | x                                                        |                                               |
| FENWICK (2008)    |                                                         |                                                                     |                                                    |                                                              |                                       |                                                |                                          |                                           |                                                          |                                               |
| FRANDSEN (2013)   | x                                                       | x                                                                   | x                                                  |                                                              |                                       |                                                |                                          |                                           |                                                          |                                               |
| GALPIN (2012)     | x                                                       |                                                                     | x                                                  |                                                              |                                       |                                                |                                          |                                           |                                                          |                                               |

Quadro 1 - Correlação dos princípios da sustentabilidade x autores

(conclusão)

| Autores              | Princípios da sustentabilidade                          |                                                                     |                                                    |                                                              |                                       |                                                |                                          |                                           |                                                          |                                               |
|----------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
|                      | Inserir a sustentabilidade na estratégia organizacional | Manter o equilíbrio entre a economia, a sociedade e o meio ambiente | Desenvolver uma cultura sustentável em toda cadeia | Garantir melhor qualidade de vida no trabalho e na sociedade | Adotar um sistema de gestão ambiental | Evitar a exploração excessiva do meio ambiente | Promover a economia de recursos naturais | Atender as regulamentações governamentais | Gerenciar os impactos econômicos das médias sustentáveis | Proporcionar uma imagem positiva na sociedade |
| GREEN (2012)         |                                                         | x                                                                   | x                                                  | x                                                            |                                       |                                                |                                          |                                           | x                                                        |                                               |
| GUNN (2011)          |                                                         | x                                                                   |                                                    |                                                              |                                       |                                                |                                          |                                           |                                                          |                                               |
| HANZAE (2014)        | X                                                       | x                                                                   | x                                                  | x                                                            |                                       |                                                |                                          |                                           |                                                          |                                               |
| HENDERSON (2011)     |                                                         | x                                                                   |                                                    |                                                              |                                       |                                                |                                          |                                           |                                                          |                                               |
| KAYE (2012)          |                                                         |                                                                     |                                                    | x                                                            |                                       |                                                |                                          | x                                         | x                                                        |                                               |
| LEE (2014)           |                                                         |                                                                     | x                                                  | x                                                            |                                       | x                                              |                                          | x                                         |                                                          | x                                             |
| LITT (2013)          | X                                                       |                                                                     |                                                    | x                                                            |                                       | x                                              |                                          | x                                         |                                                          | x                                             |
| MCPHEE (2014)        | X                                                       |                                                                     |                                                    |                                                              |                                       |                                                |                                          |                                           | x                                                        | x                                             |
| NGUYEN (2010)        |                                                         | x                                                                   |                                                    | x                                                            |                                       | x                                              |                                          |                                           | x                                                        |                                               |
| PASSADOR (2008)      |                                                         |                                                                     |                                                    | x                                                            |                                       |                                                |                                          |                                           | x                                                        |                                               |
| RENUKAPPA (2012)     |                                                         | x                                                                   | x                                                  | x                                                            |                                       | x                                              |                                          |                                           | x                                                        | x                                             |
| REZAE (2000)         |                                                         |                                                                     | x                                                  |                                                              | X                                     |                                                |                                          |                                           |                                                          |                                               |
| SAMMALISTO (2008)    |                                                         |                                                                     | x                                                  |                                                              |                                       | x                                              |                                          |                                           |                                                          |                                               |
| SARKIS (2012)        | X                                                       |                                                                     |                                                    |                                                              |                                       |                                                |                                          |                                           |                                                          |                                               |
| SEARCY (2012)        |                                                         |                                                                     |                                                    |                                                              |                                       | x                                              | x                                        |                                           |                                                          |                                               |
| SHARMA (2013)        |                                                         |                                                                     |                                                    |                                                              |                                       |                                                |                                          |                                           |                                                          | x                                             |
| SHERREN (2009)       |                                                         |                                                                     |                                                    |                                                              |                                       |                                                |                                          |                                           | x                                                        | x                                             |
| SIRSLY (2013)        | x                                                       | x                                                                   | x                                                  |                                                              |                                       |                                                |                                          |                                           | x                                                        |                                               |
| SMITH (2012)         |                                                         | x                                                                   |                                                    |                                                              |                                       |                                                |                                          |                                           |                                                          |                                               |
| STOUGHTON (2012)     |                                                         |                                                                     | x                                                  |                                                              |                                       |                                                |                                          |                                           |                                                          |                                               |
| SANTOS (2014)        |                                                         | x                                                                   |                                                    |                                                              |                                       |                                                |                                          |                                           |                                                          |                                               |
| TÁBARA (2007)        |                                                         | x                                                                   | x                                                  |                                                              |                                       | x                                              | x                                        |                                           |                                                          |                                               |
| VAN DER WIELE (2012) |                                                         |                                                                     |                                                    |                                                              |                                       | x                                              | x                                        |                                           | x                                                        |                                               |
| WAGNER (2014)        |                                                         | x                                                                   | x                                                  | x                                                            |                                       |                                                |                                          |                                           | x                                                        |                                               |
| WAITE (2013)         |                                                         | x                                                                   |                                                    |                                                              |                                       |                                                | x                                        | x                                         |                                                          |                                               |

Fonte: Elaborado pela autora.

Também é importante que as empresas analisem a estratégia de sustentabilidade adotada, a fim de avaliar as ações implantadas e as necessidades de novas ações. Toda estratégia deve ter objetivos e metas definidos. Desenvolver indicadores permite que as organizações realizem essa análise (CARVALHO *et al.*, 2013).

Por fim, para inserir a sustentabilidade na estratégia da empresa, as organizações podem adotar a prática de avaliar critérios sustentáveis nas tomadas de decisão. As estratégias devem ser adotadas mediante uma análise detalhada dos fatores internos à empresa e das pressões externas. Informações sobre mercado e capacidade organizacional podem ser avaliadas, pois geram vantagens competitivas (CARVALHO *et al.*, 2013).

O princípio “manter o equilíbrio entre a economia, a sociedade e o meio ambiente” garante que os objetivos definidos para sustentabilidade proporcionem paridade entre os resultados econômicos, sociais e ambientais (enfoques que compõe o tripé da sustentabilidade). Esses três enfoques podem ser mantidos em equilíbrio por meio do gerenciamento dos resultados (CHRISTOFI; CHRISTOFI; SISAYE, 2012). Desta forma, este princípio é desenvolvido quando a empresa consegue avaliar seu desempenho de forma integrada (GALPIN; WHITTINGTON, 2012).

Assim, as organizações que desejam atingir o ponto de equilíbrio entre a economia, a sociedade e o meio ambiente podem adotar um método que permita o gerenciamento de fatores como, por exemplo, o desenvolvimento de recursos humanos, satisfação do cliente ou gerenciamento das medidas contábeis de lucro (HENDERSON, 2011).

O princípio “desenvolver uma cultura sustentável em toda cadeia” é um poderoso meio de gerar os resultados organizacionais desejados, pois atua como uma força social que influencia os comportamentos e atitudes, o que intervêm diretamente nos resultados da organização. Assim, a cultura organizacional pode ser mais influente do que as estratégias, os procedimentos e as autoridades (HOGAN; COOTE, 2014).

É importante envolver os *stakeholders* na implantação de uma cultura sustentável, a fim de alinhar os objetivos dos mesmos com a sustentabilidade empresarial (HANZAEI; SADEGHIAN, 2014). A influência que cada *stakeholder* exerce sobre a organização precisa ser avaliada, pois pode influenciar nas estratégias da empresa. Portanto, a organização pode mapear os *stakeholders* e estudar formas de envolver-los com a estratégia pela sustentabilidade, a fim de propagar essa cultura por toda cadeia (CARVALHO *et al.*, 2013).

O conjunto de atitudes, crenças, costumes, valores e práticas, que definem a cultura da organização, quando compartilhados, estabelecem uma identidade para o grupo (JACOBS *et al.*, 2013). O modelo de cultura sustentável é centrado no engajamento da força de trabalho. Assim, os elementos que geram uma identidade ao grupo podem ser divulgados aos funcionários a fim de envolver os empregados e fortalecer a cultura sustentável. Além disso, quando os funcionários se identificam com o compromisso pela sustentabilidade, eles são motivados a ir além do que se espera e buscam oportunidades para executar as estratégias organizacionais (GALPIN; WHITTINGTON, 2012). Desta forma, a cultura da empresa molda a maneira pela qual os funcionários interagem entre si e com as atividades desenvolvidas pela organização (JACOBS *et al.*, 2013).

Muitas empresas falham ao tentar implantar uma mudança porque não institucionalizam as mudanças em sua cultura organizacional. Os valores compartilhados, normas e práticas devem estar alinhadas com a estratégia da organização e com a mudança que será implantada (SCHELLY *et al.*, 2012). Com relação à sustentabilidade, a cultura deve ser consolidada com base na ética (CARVALHO *et al.*, 2013).

A ética se concentra em comportamentos que não são necessariamente definidos por lei, mas são considerados necessários para a sociedade. Para promover essa cultura ética, algumas organizações preparam códigos de ética que definem valores e exigências comportamentais. As organizações também implantam treinamento especializado para fornecer aos funcionários orientações sobre ética. A principal motivação para implantar essas estratégias é assegurar que os funcionários desempenhem seus papéis no trabalho de maneira ética (GARAVAN; MCGUIRE, 2010).

Assim, as organizações têm métodos para moldar o comportamento dos funcionários de modo a desenvolver um comportamento sustentável. Além da conduta ética proposta pela sustentabilidade, exercer a cidadania também é um comportamento esperado para o desenvolvimento sustentável. Para desenvolver um comportamento cidadão nos empregados, as empresas podem incentivar a participação dos funcionários em programas voluntários (GALPIN; WHITTINGTON, 2012).

O princípio “garantir melhor qualidade de vida no trabalho e na sociedade” permite que a os funcionários percebam os benefícios da sustentabilidade (MCPHEE, 2014). Investimentos na saúde e segurança no trabalho são uma das formas da empresa garantir uma melhor qualidade de vida aos empregados. Algumas intervenções adotadas pelas empresas são: treinamentos em saúde e segurança e certificações de acordo com normas que tenham diretrizes para este tema (GARAVAN *et al.*, 2010).

Possuir planos para o desenvolvimento de carreira é um fator que estimula os funcionários no exercício das atividades (SHERREN *et al.*, 2009). Pessoas dinâmicas, inovadoras e proativas procuram desafios constantes e esperam das organizações metas para desenvolvimento pessoal e de carreira, ao mesmo tempo em que desejam liberdade para trabalhar. O avanço da tecnologia tem exigido uma constante atualização dos profissionais e, consequentemente, as organizações precisam estimular a capacitação profissional para acompanhar as exigências do mercado (NILSSON; ELLSTRÖM, 2012).

Indiretamente essas atividades também podem contribuir para qualidade de vida do funcionário na organização (com um ambiente motivador) e na sociedade (pelas oportunidades proporcionadas pelos novos conhecimentos, desafios e promoções) (CARVALHO *et al.*, 2013). Ademais, o planejamento da carreira faz o funcionário ter um sentimento de que a organização está investindo em seu crescimento, o que facilita sua satisfação com o trabalho. Como resultado, os funcionários adotam um comportamento positivo em relação a mudanças, cooperação com outros funcionários e compartilhamento de experiências (MASSINGHAM; MASSINGHAM, 2014).

Um ambiente de trabalho insatisfatório manifesta problemas como baixa produtividade e alto *turnover* dos funcionários, pois o clima organizacional é a forma mais prática de representar os sentimentos dos indivíduos sobre o valor, autoridade e motivação que têm em relação a uma empresa (TSENG; FAN, 2011). Pessoas que não se sentem felizes no ambiente de trabalho podem se tornar críticas, cínicas e negativas. Desta forma, para proporcionar bem-estar aos funcionários as organizações podem investir em iniciativas motivacionais e melhorar o clima organizacional (MASSINGHAM; MASSINGHAM, 2014).

A fim de garantir qualidade de vida para sociedade, as organizações desenvolvem ações como, por exemplo, impugnar o trabalho infantil, combater a pobreza, adotar práticas de não discriminação e apoiar instituições de caridade. Entretanto, outras atribuições têm sido dadas às organizações, como o desenvolvimento da comunidade local (lugar onde as empresas desenvolvem suas ações) (CAULFIELD; CAULFIELD, 2013). A garantia de uma qualidade de vida para essa comunidade pode se fundamentar no desenvolvimento de uma economia baseada no conhecimento. Assim, as organizações podem adotar procedimentos para desenvolver a comunidade de forma a proporcionar oportunidades para que obtenham melhores condições de vida (CARVALHO *et al.*, 2013).

Para o princípio “adotar um sistema de gestão ambiental” as organizações precisam desenvolver métodos para avaliar as questões ambientais relativas ao negócio, como por exemplo, análise do ciclo de vida do produto. Para implantar e manter um sistema de gestão ambiental, a organização precisa envolver a alta administração, ter um comitê de gestão ambiental, proporcionar treinamentos e desenvolver procedimentos bem estruturados (CASSELLS, 2012).

Um exemplo do sistema de gestão ambiental que pode ser adotado é o proposto pela norma ISO 14001. O caráter voluntário dessa norma reflete a percepção de que os

compromissos voluntários são tão adequados às empresas quanto às ações que são obrigatórias por meio da legislação (CASSELLS, 2012).

No princípio “evitar a exploração excessiva do meio ambiente”, a empresa se compromete a não utilizar o meio ambiente de forma abusiva, mas avaliar os aspectos ambientais e adotar estratégias para eliminar ou mitigar os efeitos de suas operações sobre o meio ambiente (CASSELLS, 2012; LITT; SHARMA; SHARMA, 2013).

Este princípio envolve ações como: avaliação do ciclo de vida do produto (BORIN; LINDSEY-MULLIKIN; KRISHNAN, 2013); avaliação, gestão e controle do desempenho ambiental (SARKIS, 2012); e substituição de insumos e modificação nas tecnologias (BISWAS, 2012).

Para “promover a economia de recursos naturais”, a organização se compromete a defender os elementos naturais como, por exemplo, a água (GAVRONSKI *et al.*, 2012; HUANG; SHIH, 2008). Portanto, esse princípio envolve ações como: reduzir o uso de matérias primas, reduzir o consumo de energia, conservar água e promover a reciclagem (SEARCY; MORALI; KARAPETROVIC, 2012).

“Atender as regulamentações governamentais” é outro princípio da sustentabilidade. Historicamente, a sustentabilidade evoluiu devido a essas regulamentações (CHRISTOFI; CHRISTOFI; SISAYE, 2012). Elas visam consolidar as responsabilidades das empresas em relação à sociedade (DELCHET-COCHET; VO, 2013; HANZAEI; SADEGHIAN, 2014). Para esse princípio as organizações podem desenvolver códigos internos voluntários com diretrizes escritas e recomendações ou regras emitidas para os funcionários, com objetivo de facilitar o cumprimento das obrigações legais (CAULFIELD; CAULFIELD, 2013).

Para o princípio “gerenciar impactos econômicos causados pelas medidas sustentáveis”, a empresa deve manter a viabilidade econômica, bem como o desenvolvimento ambiental e social. Assim, a empresa reduz custos e proporciona melhores ofertas. Está é a base para o desenvolvimento do principal fundamento no enfoque econômico (SANTOS; SVENSSON; PADIN, 2014).

Desta forma, o desenvolvimento desse princípio pode se ocorrer com a adoção de práticas de gestão de riscos organizacionais e pela aplicação de um modelo de criação de riqueza que: desenvolve a empresa em conjunto com os fornecedores; proporciona redução de custos; e estimula a inovação e a melhoria contínua (BIGGEMANN; WILLIAMS; KRO, 2014; DELCHET-COCHET; VO, 2013; GREEN *et al.*, 2012; RENUKAPPA *et al.*, 2012;

SANTOS; SVENSSON; PADIN, 2014; SHERREN *et al.*, 2009; WAGNER; SVENSSON, 2014).

No princípio “proporcionar uma imagem positiva na sociedade” a empresa define métodos para tornar evidente, para sociedade, suas práticas sustentáveis (KUNG; HUANG; CHENG, 2012). Ao prestar mais atenção aos enfoques sustentáveis, a empresa pode manifestar eficiência na produção, fabricação e prestação de serviços. As ações sustentáveis podem ser revertidas em ações de marketing, que ajudam a conquistar os clientes que valorizam a sustentabilidade (MCPHEE, 2014), pois a preferência do consumidor por produtos sustentáveis já foi percebida pelo mercado (BASK *et al.*, 2013).

## 2.2 DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

O desenvolvimento de recursos humanos pode ser definido tanto como um processo de aperfeiçoamento e liberação de conhecimento por meio do desenvolvimento (pessoal e organizacional) e treinamentos (BIEREMA; CALLAHAN, 2014), quanto como uma série de atividades projetadas para produzir mudanças comportamentais por meio de ações para o crescimento dos funcionários, crescimento da empresa e promoção da capacitação profissional (RUONA; GIBSON, 2004).

O DRH privilegia o desempenho organizacional, o que beneficia a empresa, pois foca na teoria e prática ao relacionar a formação, desenvolvimento e aprendizagem com contexto da estratégia organizacional, cultura e gestão de recursos humanos (BIEREMA; CALLAHAN, 2014).

Portanto, o DRH possui um conjunto de práticas com o objetivo de identificar, avaliar e suprir as necessidades organizacionais. As competências fundamentais para cada trabalho são detalhadas pelo DRH. Juntos, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes definem a competência dos indivíduos. Desta forma, o desenvolvimento de recursos humanos possui práticas que identificam e estimulam a competência que cada indivíduo deve ter na organização (LONGENECKER; FINK, 2013).

Essas práticas buscam transmitir conhecimentos, habilidades e valores aos colaboradores por meio de ações que garantam o sentido do trabalho, que permitam ao funcionário se sentir à vontade no ambiente da empresa e que os motivem no desempenho das

tarefas. Exemplos dessas ações são treinamentos, estudos teóricos, workshops e palestras (BIEREMA; CALLAHAN, 2014; UBEDA-GARCÍA *et al.*, 2013).

Para Stokes e Oiry (2012), o DRH inclui o desenvolvimento pessoal (que engloba ações para desenvolver o indivíduo e a carreira) e o desenvolvimento organizacional. Os programas envolvem atividades como planejamento de pessoal, indo além da tradicional manutenção do sistema.

Os responsáveis pelo DRH devem conhecer a estratégia da organização e avaliar os meios mais adequados para promover seus objetivos (FENWICK; BIEREMA, 2008). Uma de suas principais funções é desenvolver uma cultura organizacional que garanta um desempenho corporativo alinhado com os objetivos e metas definidos no planejamento estratégico da empresa (BIEREMA; CALLAHAN, 2014).

Determinar objetivos aos colaboradores é definir aquilo que a empresa espera que eles alcancem como resultados. Definir metas é especificar estes resultados em termos quantitativos e com prazo determinado. Os objetivos e as metas podem proporcionar programas de bonificação, que permitem resultados orientados e possibilitam avaliações formais, por meio das quais os funcionários recebem *feedback* positivo e compreendem os pontos que precisam melhorar (LONGENECKER; FINK, 2013).

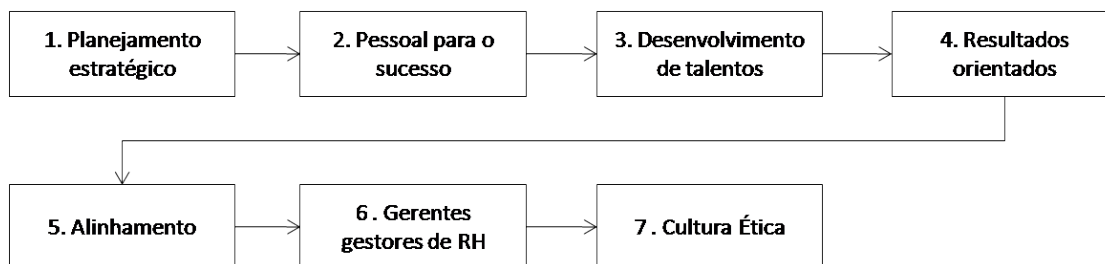
Desta forma, as tarefas do DRH passam por um período de transição que é descrito como uma mudança do foco no trabalho para um foco no indivíduo e suas competências. Assim, as práticas de DRH atuam também nas características pessoais e comportamentais, não apenas nos fatores técnicos (NILSSON; ELLSTRÖM, 2012).

As práticas de desenvolvimento de recursos humanos incentivam a cultura de aprendizagem, o que proporciona melhor desempenho dos funcionários e da organização, visto que promovem um engajamento positivo na execução das suas tarefas (SHEEHAN; GARAVAN; CARBERY, 2014).

O DRH também promove um caráter polivalente, socializado, integrado, motivado e comprometido com a cultura da empresa, o que proporciona à organização uma vantagem competitiva que dificilmente pode ser igualada, pois permite uma mentalidade que melhora a capacidade de inovação e tem o potencial de uni-la aos objetivos da sustentabilidade. Desta forma, o ativo organizacional mais importante para uma organização é o funcionário, pois a competitividade e prosperidade dependem deles (NILSSON; ELLSTRÖM, 2012). A

implantação eficaz das práticas de DRH segue alguns estágios, expostos na Figura 5 (LONGENECKER; FINK, 2013).

Figura 5 - Implantação das práticas de DRH



Fonte: Baseado em (LONGENECKER; FINK, 2013).

Longenecker e Fink (2013) explicam cada um destes estágios:

- Planejamento estratégico: alinhar as práticas de DRH com os planos e metas da organização;
- Pessoal para o sucesso: estudar as necessidades da empresa para certificar de que os talentos necessários, em números adequados, em locais apropriados e nos momentos adequados exercem suas atividades;
- Desenvolvimento de talentos: treinar e desenvolver, independente da experiência e conhecimento que os funcionários já tenham;
- Resultados orientados com sistemas de gestão de desempenho e avaliação: realizar planejamento de desempenho, dar *feedback*, realizar avaliações formais e criar rotinas de recompensa de acordo com os resultados alcançados e metas estipuladas;
- Alinhamento da compensação e sistemas de incentivos: avaliar a eficácia dos sistemas de recompensa, garantir que estejam alinhados com as contribuições necessárias e que geram os resultados esperados;
- Todos os gerentes, gestores de RH: certificar que os líderes entendam e desempenhem suas responsabilidades para o desenvolvimento da equipe; e
- Promover cultura ética: construir uma cultura de comportamento ético e confiabilidade.

As intervenções que são proporcionadas pelo DRH podem contribuir positivamente para as inovações e, conseqüentemente, melhorar continuamente as organizações, além de

proporcionar o envolvimento e motivação dos funcionários e liderança para a implantação de uma cultura de aprendizado e desenvolvimento do capital social (JACOBS *et al.*, 2013).

A forma como o DRH é estruturado tem significativas implicações para a melhoria no engajamento no trabalho, além de proporcionar impacto positivo na satisfação do cliente, no desempenho financeiro e na produtividade. Assim, o estabelecimento de política de formação se relaciona positivamente com o desempenho organizacional, tanto por meio dos objetivos alcançados quanto na visão de desempenho financeiro (SHEEHAN; GARAVAN; CARBERY, 2014).

As maiores dificuldades encontradas pelos profissionais de desenvolvimento de recursos humanos no desempenho de suas atividades são (CHAUDHARY; RANGNEKAR; BARUA, 2012):

- Alinhamento dos objetivos de trabalho com as prioridades organizacionais;
- Necessidade de certificar-se que a organização tem os talentos necessários;
- Manutenção de um ambiente interpessoal produtivo, ou seja, o mínimo de conflito, transparência na comunicação e produtividade;
- Necessidade de criar uma atmosfera de mudança, de modo que a organização possa se adaptar rapidamente a novos desenvolvimentos;
- Necessidade de manter o foco no cliente interno e externo; e
- Manutenção de uma elevada qualidade de vida no trabalho.

As ações de DRH podem ser subdivididas em treinamentos, desenvolvimento de carreira, e desenvolvimento organizacional, por meio da atuação na promoção da capacidade de aprendizagem, integração da cultura com a estratégia e alcance de desempenho de qualidade na execução das tarefas (BIEREMA; CALLAHAN, 2014).

### **2.2.1 Treinamentos**

Tradicionalmente, treinamento é definido como a transmissão de habilidades, competências e conhecimentos necessários para realizar um trabalho. Entretanto, nos dias atuais o conceito tem tomado proporções mais amplas. Não basta que os treinamentos sejam constituídos apenas pela transmissão de técnicas e habilidades, mas também pela transmissão de valores, por meio dos quais os seres humanos dão sentido ao seu trabalho e se sentem a

vontade dentro das organizações, ou seja, refere-se ao desenvolvimento completo e de longo prazo das competências dos colaboradores (UBEDA-GARCÍA *et al.*, 2013).

Para a implantação de uma política de formação eficaz na empresa, é necessário desenvolver programas em acordo com os objetivos e metas definidas. Por exemplo: programas para aumentar a produtividade, para adaptar a equipe a mudanças futuras, desenvolver a polivalência dos funcionários, aumentar o grau de envolvimento na organização, entre outros (ESCADA, 2012).

É comum que as organizações tentem utilizar os recursos já existentes para fornecer treinamentos aos colaboradores. Entretanto, algumas empresas gastam uma quantidade substancial de tempo e recursos em educação e informação. Como resultado, os gestores frequentemente relatam efeitos positivos nas rotinas de trabalho exigidas, maior sensibilização e melhor desempenho. Por exemplo, treinamentos da ISO 14001 promovem conscientização a respeito das rotinas exigidas pela norma, ajuda na sensibilização em relação ao meio ambiente e melhora o desempenho ambiental da organização (SAMMALISTO; BRORSON, 2008).

Os treinamentos podem ser subdivididos em (ESCADA, 2012):

- Treinamentos internos: realizados com mão de obra interna qualificada para o treinamento;
- Treinamentos externos: desenvolvidos por instituições especializadas;
- Visitas técnicas: visitas com objetivo principal de observar diretamente o funcionamento de um determinado trabalho ou tecnologia;
- Palestras: apresentação de um assunto específico que pode ser seguido de uma avaliação;
- Workshop: apresentação resumida de um determinado assunto, que adota técnicas expositivas e simulações;
- Seminários: eventos que reúnem especialistas com o objetivo de promover o debate sobre um tema específico;
- *On the job*: o treinamento que ocorre no dia a dia com a realização de tarefas rotineiras e orientação; e
- Treinamento à distância: realizado via *internet*.

Também é preciso desenvolver critérios para avaliação do treinamento e verificar seu impacto (positivo ou negativo) nas medidas de desempenho, como por exemplo:

conhecimento adquirido, aplicação do conhecimento para o local de trabalho, impacto na motivação, ambiente de trabalho e evolução do negócio em longo prazo (ESCADA, 2012).

Como benefício aos programas de treinamento, pode-se citar o aumento da produtividade, redução de custos, melhoria da qualidade, diminuição da rotatividade, flexibilização dos empregados, equipes auto-gerenciadas e descoberta de novas aptidões e habilidades. Todos esses benefícios, em conjunto, podem proporcionar melhoria nas operações e crescimento da empresa (DAVIS, 2012). Portanto, é preciso desenvolver uma cultura interna de aprendizado fundamentada na crescente busca pela excelência dos negócios e desenvolvimento pessoal (VAIMAN; SCULLION; COLLINGS, 2012).

### **2.2.2 Desenvolvimento organizacional e pessoal**

O Desenvolvimento de Recursos Humanos é uma área focada no elo entre o desenvolvimento organizacional e o desenvolvimento pessoal (desenvolvimento do indivíduo e de sua carreira) (STOKES; OIRY, 2012). Desta forma, o DRH identifica e estimula as competências de cada indivíduo de modo a garantir o propósito e a importância que o trabalho possui (LONGENECKER; FINK, 2013). Ele pode manter a motivação, favorecer um ambiente agradável na organização (BIEREMA; CALLAHAN, 2014; UBEDA-GARCÍA et al., 2013) e promover os objetivos organizacionais por meio de uma cultura que contribua para o alcance de bons resultados (FENWICK; BIEREMA, 2008).

O DRH tem o objetivo de desenvolver e engajar os funcionários, não só no âmbito profissional, mas também no aspecto pessoal e, assim, aumentar a qualidade de vida dos colaboradores (BELL, 2012).

Assim sendo, o DRH, pode diagnosticar o atual estágio e projetar a elevação de nível desejado, com a finalidade de preparar as pessoas para a execução das tarefas, de dar oportunidade para o contínuo desenvolvimento pessoal, de proporcionar mudanças comportamentais, de aumentar a motivação e de melhorar o clima organizacional (UBEDA-GARCÍA et al., 2013).

A liderança também precisa adotar uma série de técnicas motivacionais para estimular o desenvolvimento organizacional e garantir a continuidade de sua equipe. De acordo com Crumpton (2013), entre as principais atividades que os líderes podem desempenhar estão:

- Dar *feedback* positivo e parabenizar bons comportamentos;

- Reconhecimento público dos esforços;
- Fornecimento de incentivos, mesmo que sejam não-monetária;
- Liderança pelo exemplo;
- Demonstração de vontade de fazer parte da equipe;
- Ouvir o que está sendo dito e responder adequadamente;
- Fazer perguntas; e
- Mostrar interesse e empatia nos detalhes.

Os programas de avaliação de desempenho e bonificação de acordo com o cumprimento dos objetivos e metas valorizam o indivíduo e motivam o comprometimento com os resultados (AHMED *et al.*, 2013). As recompensas pelo resultado do trabalho individual ou em equipe, de acordo com as avaliações, orientam os funcionários para os objetivos desejados e melhora consideravelmente a eficácia dos gestores, o que provoca desenvolvimento organizacional (BAMEL *et al.*, 2013).

As avaliações são instrumentos para identificar as necessidades de treinamento, desenvolvimento de habilidades e conhecimentos dos funcionários. Assim a avaliação permite a identificação dos talentos da equipe além de ser um auxílio importantes para decisões como promoções, transferências e demissões (AHMED *et al.*, 2013).

Para atingir os objetivos definidos, os líderes podem realizar reuniões periódicas com os funcionários para avaliar o progresso. É necessário haver *feedback*, seja ele positivo ou negativo, para que as pessoas possam saber onde devem melhorar e possam reformular seu método de trabalho (CHAUDHARY; RANGNEKAR; BARUA, 2012; CHEN, 2012; DIRANI, 2012; NILSSON; ELLSTRÖM, 2012).

É importante também que os objetivos e metas de cada colaborador estejam alinhados com o planejamento estratégico da empresa, para que os funcionários sejam avaliados de modo que os resultados gerem valor à organização (KANG; FREDIN, 2012).

A avaliação pode estimular o funcionário a dar sugestões de melhoria que devem ser implantadas com supervisão, auxílio e orientação da liderança, que pode comparar o desempenho previsto com o real (AHMED *et al.*, 2013).

Como benefício dos programas de avaliação por metas, pode-se citar a promoção da melhoria contínua do desempenho da organização e das pessoas, o estímulo ao crescimento dos bons funcionários e promoção da motivação (KANG; FREDIN, 2012).

A principal dificuldade é a resistência que os gestores apresentam em realizar as avaliações. Essa atividade é tida como desagradável por vários deles que, conseqüentemente, acabam adiando constantemente essa responsabilidade, o que gera grande insatisfação por parte dos subordinados. Portanto, como pontos negativos pode-se citar (KANG; FREDIN, 2012; VAIMAN; SCULLION; COLLINGS, 2012; ZHENG, 2009):

- O temor dos gestores em dar o *feedback* negativo;
- A postura defensiva que muitos funcionários adotam durante uma avaliação;
- As justificativas que culpam outras pessoas pelos pontos fracos; e
- O questionamento que os funcionários fazem mediante a avaliação realizada juntamente com sentimento de injustiça que pode gerar.

### 2.2.3 Sistematização dos princípios do desenvolvimento de recursos humanos

De forma a subsidiar as análises deste trabalho, foram identificados na literatura os princípios que fundamentam o desenvolvimento de recursos humanos. É verificada no Quadro 2, a matriz que relaciona os princípios do DRH com os autores. Em seguida, esses princípios serão discutidos.

Quadro 2 - Correlação dos princípios do desenvolvimento de recursos humanos x autores

(continua)

| Autores            | Princípios do DRH                                                                  |                       |                                      |                         |                                                        |                                      |                                                |                                                                     |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
|                    | Integrar a estratégia da organização com as políticas e práticas de capital humano | Promover treinamentos | Desenvolver a cultura organizacional | Motivar os funcionários | Desenvolver características pessoais e comportamentais | Estimular a competência do indivíduo | Estabelecer método de crescimento profissional | Definir métodos de avaliação de desempenho, feedback e bonificações |
| AHMED (2013)       |                                                                                    |                       |                                      |                         |                                                        |                                      |                                                | X                                                                   |
| ARDICHVILI (2012)  | x                                                                                  |                       | x                                    | X                       | x                                                      |                                      |                                                |                                                                     |
| BELL (2012)        |                                                                                    |                       |                                      |                         |                                                        |                                      |                                                |                                                                     |
| CHAUDHARY (2012)   | x                                                                                  |                       |                                      |                         | x                                                      |                                      |                                                | X                                                                   |
| CHEN (2007)        |                                                                                    |                       |                                      |                         |                                                        |                                      |                                                | X                                                                   |
| DIRANI (2012)      |                                                                                    | x                     | x                                    | X                       | x                                                      |                                      | x                                              | X                                                                   |
| ESPINOSA (2011)    |                                                                                    |                       | x                                    |                         |                                                        |                                      |                                                |                                                                     |
| FISCHER (2014)     |                                                                                    |                       | x                                    |                         |                                                        |                                      |                                                |                                                                     |
| JABBOUR (2013)     |                                                                                    | x                     |                                      |                         | x                                                      |                                      |                                                | X                                                                   |
| KANG (2012)        | x                                                                                  |                       |                                      |                         |                                                        |                                      | x                                              | X                                                                   |
| LONGENECKER (2013) | x                                                                                  | x                     | x                                    |                         | x                                                      | x                                    |                                                | X                                                                   |

Quadro 3 - Correlação dos princípios do desenvolvimento de recursos humanos x autores

(conclusão)

| Autores             | Princípios do DRH                                                                  |                       |                                      |                         |                                                        |                                      |                                                |                                                                     |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
|                     | Integrar a estratégia da organização com as políticas e práticas de capital humano | Promover treinamentos | Desenvolver a cultura organizacional | Motivar os funcionários | Desenvolver características pessoais e comportamentais | Estimular a competência do indivíduo | Estabelecer método de crescimento profissional | Definir métodos de avaliação de desempenho, feedback e bonificações |
| NILSSON (2012)      | x                                                                                  |                       |                                      |                         | x                                                      | x                                    | x                                              | X                                                                   |
| RENUKAPPA (2012)    | x                                                                                  |                       | x                                    | X                       | x                                                      |                                      |                                                |                                                                     |
| SAMMALISTO (2008)   |                                                                                    | x                     |                                      |                         |                                                        |                                      |                                                |                                                                     |
| SHEEHAN (2014)      | x                                                                                  | x                     | x                                    | X                       | x                                                      |                                      | x                                              |                                                                     |
| STOKES (2012)       |                                                                                    |                       |                                      |                         | x                                                      | x                                    |                                                |                                                                     |
| UBEDA-GARCÍA (2013) | x                                                                                  | x                     | x                                    | X                       | x                                                      | x                                    | x                                              |                                                                     |
| VAIMAN (2012)       |                                                                                    |                       | x                                    |                         |                                                        |                                      |                                                |                                                                     |
| ZHENG (2009)        |                                                                                    | x                     |                                      |                         |                                                        |                                      |                                                | X                                                                   |
| BAMEL (2013)        |                                                                                    |                       |                                      | X                       |                                                        |                                      |                                                | X                                                                   |
| BIEREMA (2010)      | x                                                                                  |                       |                                      |                         |                                                        |                                      |                                                |                                                                     |
| DAVIS (2012)        |                                                                                    | x                     |                                      |                         |                                                        |                                      |                                                |                                                                     |
| GARAVAN (2014)      |                                                                                    |                       | x                                    |                         | x                                                      | x                                    |                                                |                                                                     |
| HANZAEI (2014)      |                                                                                    | x                     |                                      |                         |                                                        |                                      |                                                |                                                                     |

Para o princípio “integrar a estratégia da organização com as políticas e práticas de capital humano”, inicialmente pode-se analisar o planejamento estratégico da empresa com o objetivo de desenvolver práticas alinhadas aos planos e metas estabelecidos (LONGENECKER; FINK, 2013). Assim, o DRH pode ter métodos para desenvolver os profissionais de acordo com o perfil estratégico da organização (LONGENECKER; FINK, 2013; UBEDA-GARCÍA *et al.*, 2013).

Para desenvolver os profissionais, é proposto que o DRH analise a cadeia de valor e as atividades exercidas pelos funcionários para verificar como os empregados podem contribuir para a execução da estratégia empresarial. Em seguida, o DRH pode elaborar um plano para desenvolver os funcionários e ajudar a resolver problemas que possam interferir no cumprimento dos objetivos estratégicos (LONGENECKER; FINK, 2013).

O princípio “promover treinamentos” proporciona à organização a possibilidade de desenvolver nos colaboradores as competências necessárias para o desempenho da tarefa e permite também o alinhamento da cultura organizacional, ou seja, não diz respeito apenas a transmissão de técnicas e habilidades, mas também princípios e valores (UBEDA-GARCÍA *et al.*, 2013).

Os programas de treinamento auxiliam as organizações a alcançar os objetivos da empresa. Assim, organizações devem projetar seus programas de treinamento de modo a evidenciar as aplicações práticas dos conhecimentos adquiridos, pois os benefícios do treinamento são mais facilmente percebidos quando os funcionários que estão sendo treinados compreendem como aplicar os conhecimentos ministrados nos treinamentos (DIRANI, 2012). As atividades podem incluir: workshops, palestras, seminários e visitas técnicas (ESCADA, 2012).

Ao planejar os programas de treinamento, as organizações precisam observar algumas características pessoais que podem afetar o bom desempenho desses programas, como por exemplo, capacidade cognitiva, conscientização, motivação para aprender e transferir conhecimento, envolvimento no trabalho, compromisso organizacional e satisfação no trabalho. Por esse motivo, sugere-se que a organização desenvolva ações para aumentar a motivação dos indivíduos para desenvolver capacidades diferentes e facilitar o desenvolvimento de habilidades necessárias para construir essas capacidades (DIRANI, 2012).

Para o princípio “desenvolver a cultura organizacional”, uma das principais funções do DRH é garantir uma cultura ética e de comportamento confiável (LONGENECKER; FINK, 2013). Os colaboradores devem estar motivados e comprometidos com a cultura da empresa, o que proporciona à organização vantagem competitiva e facilita a implantação e manutenção de novas práticas e conceitos como, por exemplo, o conceito de desenvolvimento sustentável (NILSSON; ELLSTRÖM, 2012; SHEEHAN; GARAVAN; CARBERY, 2014; UBEDA-GARCÍA *et al.*, 2013).

A cultura organizacional é o elemento que constrói o comportamento da empresa e o comportamento individual por meio do compartilhamento de valores, o que estabelece uma identidade e auxilia no comprometimento com a organização (HU *et al.*, 2012).

A responsabilidade do DRH é integrar a cultura com os sistemas organizacionais, o que pode ser realizado ao aumentar a conscientização dos funcionários, desenvolver atitudes positivas em relação aos objetivos estratégicos da empresa e realizar programas comportamentais. O objetivo é conseguir mudanças duradouras nas atitudes e comportamentos dos funcionários e, conseqüentemente, nos sistemas organizacionais (ARDICHVILI, 2012).

O princípio “motivar os funcionários” diz respeito às intervenções que despertam interesse e estimulam os funcionários no exercício da tarefa. A realização de uma atividade depende da motivação e empenho dos funcionários em relação às barreiras e desafios que tal atividade exige em sua realização. (GARAVAN *et al.*, 2010). Funcionários motivados são mais produtivos, dispostos a melhorias e comprometidos com os objetivos e metas (UBEDA-GARCÍA *et al.*, 2013).

Alguns exemplos de ações que promovem a motivação dos funcionários são: recrutamento interno (MASSINGHAM; MASSINGHAM, 2014), desenvolvimento pessoal e de carreira (UBEDA-GARCÍA *et al.*, 2013) e treinamentos (GARAVAN *et al.*, 2010). Essas ações são motivacionais porque constituem uma forma da organização expressar o valor que dá aos seus funcionários (DIRANI, 2012). Dessa forma, ações que atuam nas características pessoais, comportamentais e profissionais podem promover a motivação e, conseqüentemente, podem melhorar a qualidade de vida e clima organizacional na empresa (UBEDA-GARCÍA *et al.*, 2013).

O princípio “desenvolver as características pessoais e comportamentais” impulsiona o comprometimento com a cultura organizacional e auxilia no crescimento profissional do funcionário (NILSSON; ELLSTRÖM, 2012; SHEEHAN; GARAVAN; CARBERY, 2014).

Para implantação de qualquer novo projeto é sugerido às organizações desenvolver ações que estimulam comportamentos adequados aos funcionários. Por exemplo, para implantação da sustentabilidade, as organizações realizam programas educacionais que desenvolvem comportamentos socialmente responsáveis (ARDICHVILI, 2012).

Essas ações não irão proporcionar mudanças imediatas e radicais, mas aumentarão a consciência de questões-chave e a compreensão de soluções alternativas, o que pode contribuir para uma mudança de atitudes e, eventualmente, contribuir em comportamentos individuais e na cultura organizacional (ARDICHVILI, 2012).

No princípio “estimular as competências do indivíduo”, as ações devem transferir conhecimentos, habilidades e valores que auxiliem os funcionários a desenvolver suas atividades com mais qualidade (UBEDA-GARCÍA *et al.*, 2013). O estímulo à competência é o processo de implantação dos conhecimentos, adquiridos durante os treinamentos, na execução do trabalho diário. Esse processo depende de características como, nível de instrução do funcionário, capacidade cognitiva, conscientização, motivação e apoio no ambiente de trabalho. Assim, os treinamentos são importantes, mas sozinhos não são

suficientes para resultar em desempenho positivo, pois é necessário, também, desenvolver ações que, de acordo com as características individuais e do ambiente de trabalho, auxiliarão na aplicação dos conhecimentos adquiridos (DIRANI, 2012).

Para o princípio “estabelecer os métodos de crescimento profissional”, os gestores podem avaliar as condições atuais dos funcionários e prospectar em que nível eles podem chegar na organização, o que permite planejar a carreira do empregado (UBEDA-GARCÍA *et al.*, 2013). Uma ferramenta que auxilia a alavancar o crescimento profissional é a avaliação de desempenho (KANG; FREDIN, 2012).

O princípio “definir métodos de avaliação de desempenho, *feedback* e bonificações” pode ser desenvolvido de acordo com metas individuais definidas com base no plano estratégico da empresa. O DRH pode desdobrar as metas organizacionais em metas individuais, que podem ser utilizadas como parâmetros para verificar o desempenho de cada funcionário (MELLAHI; FRYNAS; COLLINGS, 2016).

Proporcionar *feedback* da avaliação aos avaliados poderá ajudar no auto-desenvolvimento do indivíduo (CHAUDHARY; RANGNEKAR; BARUA, 2012). Assim, o *feedback* estimula o crescimento do funcionário (MELLAHI; FRYNAS; COLLINGS, 2016) e, conseqüentemente, promove uma cultura de aprendizado (DIRANI, 2012).

Portanto, é aconselhável que as organizações proporcionem *feedback* das avaliações aos funcionários e que durante o *feedback* o avaliador defina, em conjunto com o avaliado, um plano de desenvolvimento individual para melhorar seu desempenho (MELLAHI; FRYNAS; COLLINGS, 2016).

Alinhado às avaliações e ao *feedback*, o DRH também pode atuar nos programas de bonificação por resultados individuais ou coletivos. Essas bonificações não precisam ser monetárias, mas devem reconhecer os resultados alcançados e motivar o funcionário a se empenhar para conseguir atingir suas metas (AHMED *et al.*, 2013; BAMEL *et al.*, 2013).

### 2.3 DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS NA SUSTENTABILIDADE

Uma análise bibliométrica sobre o desenvolvimento de recursos humanos na sustentabilidade foi realizada durante o primeiro semestre de 2016 com objetivo de identificar os *gaps* de pesquisa e garantir que os principais autores estivessem contemplados no

referencial teórico deste trabalho. Para a pesquisa foram aplicados alguns filtros que constam no Quadro 3.

Quadro 4 - Filtros da bibliometria referente ao desenvolvimento de recursos humanos na sustentabilidade

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Período                 | Entre os anos 2005 – 2015                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Títulos que contivessem | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Sustainability and Human Resource Development</i></li> <li>• <i>Sustainability and training</i></li> <li>• <i>Sustainability and learning</i></li> <li>• <i>Sustainability and knowledge</i></li> <li>• <i>Environmental management and human resource development</i></li> <li>• <i>Environmental management and training</i></li> <li>• <i>Environmental management and learning</i></li> <li>• <i>Environmental management and knowledge</i></li> </ul> |
| Tipo de documento       | Artigos científicos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Base de dados           | <i>Scopus</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Fonte: Elaborado pela autora.

Foi definido o período de 2005 a 2015 por se tratar de um período que permite análise da evolução do tema e as tendências atuais de pesquisa.

Foram definidos títulos que combinassem, primeiramente, sustentabilidade e desenvolvimento de recursos humanos. Posteriormente, foram buscados artigos com títulos que associassem a sustentabilidade com: treinamento, aprendizagem ou conhecimento, elementos fundamentais para o desenvolvimento de competências individuais e coletivas, uma das principais funções do DRH (BIEREMA; CALLAHAN, 2014; LONGENECKER; FINK, 2013; UBEDA-GARCÍA *et al.*, 2013).

Em seguida, o termo sustentabilidade foi substituído por gestão ambiental e as mesmas associações foram realizadas. Esse critério foi utilizado porque atualmente a pressão ambiental é um dos principais fatores que levam as empresas a considerar o desenvolvimento sustentável (HENDERSON, 2011; WAITE, 2013).

A bibliometria se delimitou a documentos classificados como “artigos” a fim de identificar as tendências de pesquisa futura e para obter maior confiabilidade nos dados. Foi definida a plataforma *Scopus* como base de dados por oferecer ferramentas inteligentes para rastrear, analisar e visualizar a pesquisa e por permitir uma visão abrangente e global da produção mundial. Com os filtros aplicados a pesquisa gerou 114 artigos.

Os dados da análise bibliométrica extraídos da plataforma *Scopus* foram analisados da seguinte forma: áreas científicas que abrangem o tema, palavras-chave mais empregadas, os dez artigos mais citados e as tendências de pesquisa.

As áreas de maior concentração de artigos são: ciências sociais; negócios, gestão e contabilidade; e ciências ambientais. Juntas estas três áreas específicas representam 67% da amostra. Essas áreas se relacionam com os três enfoques do *Triple Bottom Line*: social (ciências sociais), financeiro (negócios, gestão e contabilidade) e ambiental (ciências ambientais).

Responsabilidade social corporativa, gestão de recursos humanos e aprendizagem organizacional são as palavras com maior repetitividade. Essas palavras-chave ressaltam a importância da cultura organizacional estimulada ou modificada com a ajuda do desenvolvimento de recursos humanos por meio de diversos programas como iniciativas que promovem a aprendizagem para a implantação da sustentabilidade (FISHER *et al.*, 2014; UBEDA-GARCÍA *et al.*, 2013).

A análise dos artigos mais citados, Quadro 4, permitiu definir as tendências de pesquisa apresentadas na justificativa deste trabalho e que apontam a necessidade de mais estudos que correlacionem o DRH com a sustentabilidade.

Quadro 5 - 10 Artigos mais citados da bibliometria

(continua)

| Artigo                                                                                                                            | Nº de citações | Autores / ano                         | Revistas/<br>ISSN/Fator de Impacto                             | Sugestões de trabalhos futuros                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Sustainability Learning in Natural Resource Use and Management</i>                                                             | 76             | (TÀBARA; PAHLWOSTL, 2007)             | Ecology and Society<br>1708-3087/3.290                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreender a sustentabilidade como um processo de aprendizagem.</li> <li>• Relacionar a sustentabilidade com o desenvolvimento cultural e com a valorização de uma sociedade autoconsciente.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                      |
| <i>Learning and stakeholder participation in transition processes towards sustainability: Methodological considerations</i>       | 76             | (VAN DE KERKHOF; WIECZOREK, 2005)     | Technological Forecasting and Social Change<br>0040-1635/2.760 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perceber os problemas ambientais de forma integrada com a perspectiva setorial local.</li> <li>• Estudar a avaliação e o acompanhamento da aprendizagem durante os processos de transição da sustentabilidade.</li> </ul>                                                                                                                                                                                     |
| <i>Conceptualizing learning for sustainability through environmental assessment: critical reflections on 15 years of research</i> | 69             | (SINCLAIR; DIDUCK; FITZPATRICK, 2008) | Environmental Impact Assessment<br>0195-9255/3.701             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar a sustentabilidade face à incerteza e à complexidade dos processos de aprendizagem.</li> <li>• Realizar mais investigações sobre a compatibilidade das decisões da avaliação ambiental com critérios de sustentabilidade.</li> <li>• Identificar os objetivos da sustentabilidade em curto e longo prazo para um contexto de diferentes empreendimentos (de acordo com suas necessidades).</li> </ul> |

Quadro 4 - 10 Artigos mais citados

(conclusão)

| Artigo                                                                                                                                                                     | Nº de citações | Autores / ano               | Revistas/<br>ISSN/Fator de Impacto                                            | Sugestões de trabalhos futuros                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Training and communication in the implementation of environmental management systems (ISO 14001): a case study at the University of Gävle, Sweden</i>                   | 40             | (SAMMALISTO; BRORSON, 2008) | Journal of Cleaner Production 0959-6526/5.048                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar como incluir questões orientadas para o futuro ambiental em cursos universitários e pesquisas de modo a favorecer a implantação do SGA em universidades.</li> <li>• Identificar as forças externas e internas para a implantação de normas ambientais.</li> </ul>                             |
| <i>Sustainability factors for e-learning initiatives</i>                                                                                                                   | 26             | (GUNN, 2011)                | Research in Learning Technology 0968-7769/0.829                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar as barreiras culturais para a sustentabilidade em longo prazo.</li> <li>• Criar uma solução para vencer os obstáculos da sustentabilidade e determinar as responsabilidades do desenvolvimento de recursos humanos para esta solução.</li> </ul>                                               |
| <i>Effective environmental management through environmental knowledge management</i>                                                                                       | 24             | (HUANG; SHIH, 2008)         | International Journal of Environmental Science and Technology 1735-1472/1.782 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar a relação da educação ambiental na cultura da organização com a melhoria do sistema de gestão ambiental.</li> <li>• Avaliar como os incentivos (prêmios) concedidos para os funcionários, com destacado desempenho, ajudam na conservação do conhecimento e na proteção ambiental.</li> </ul> |
| <i>Human resource development and society: Human resource development's role in embedding corporate social responsibility, sustainability, and ethics in organizations</i> | 23             | (GARAVAN; MCGUIRE, 2010)    | Advances in Developing Human Resources 1523-4223/0.596                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinar como as mudanças sociais (desenvolvimento de parcerias entre governos, organizações, comunidades e indivíduos) podem ser gerenciadas de modo a abordar os principais problemas organizacionais.</li> </ul>                                                                                     |
| <i>Environmental management and operational performance in automotive companies in Brazil: The role of human resource management and lean manufacturing</i>                | 23             | (JABBOUR et al., 2013)      | Journal of Cleaner Production 0959-6526/5.048                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entender a integração entre ações de gestão de recursos humanos e ações de gestão ambiental em empresas brasileiras.</li> </ul>                                                                                                                                                                         |
| <i>Sustainability, complexity and learning: insights from complex systems approaches</i>                                                                                   | 23             | (ESPINOSA; PORTER, 2011)    | Learning Organization 0969-6474/1.159                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar quantitativamente a sustentabilidade mediante abordagens que visam melhorar o contexto de aprendizagem (individual e em equipe) e estimular a consciência sustentável (individual e em equipe).</li> </ul>                                                                                      |
| <i>Learning how to deal with values, frames and governance in sustainability appraisal</i>                                                                                 | 22             | (BOND et al., 2011)         | Regional Studies 1360-0591/1.939                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar os métodos de implantação da sustentabilidade empresarial.</li> <li>• Verificar os métodos de avaliação da implantação da sustentabilidade empresarial.</li> </ul>                                                                                                                             |

Fonte: Bond *et al.* (2011); Espinosa e Porter (2011); Gunn (2011); Huang e Shih (2008); Jabbour et al. (2013); Brorson (2008); Sheehan, Garavan e Carbery (2014); Sinclair, Diduck e Fitzpatrick (2008), Tàbara e Pahlwostl (2007); Van de Kerkhof e Wiczorek (2005).

A avaliação dos artigos mais citados também permitiu fazer acréscimos ao referencial teórico sobre a atuação do desenvolvimento de recursos humanos na sustentabilidade empresarial, além de facilitar a realização da correlação entre princípios da sustentabilidade e os princípios do DRH.

De acordo com Tàbara e Pahlwost (2007), para alcançar o desenvolvimento sustentável é necessário que a sociedade integre alguns conhecimentos ao seu cotidiano, como por exemplo: viver em harmonia com a natureza; reconhecer os limites para o crescimento; e compreender e respeitar as necessidades das futuras gerações. Para obter tais conhecimentos,

é preciso superar percepções culturais e preservar a capacidade produtiva. Portanto, a aprendizagem que impulsiona a sustentabilidade envolve o desenvolvimento cultural e institucional.

Para Van De Kerkhof e Wieczorek (2005), a transição em direção à sustentabilidade, impulsionada pelas transformações institucionais e culturais, leva a quebra de paradigma (mudanças na estrutura de ideias e padrões dentro dos quais os funcionários estão habituados). A organização precisa gerir essa transição, o que pode ser desenvolvido por meio de um processo cíclico, que inclui as seguintes etapas expostas na Figura 6.

Figura 6 - Ciclo de transição para sustentabilidade



Fonte: Elaborado pela autora com base em Van de Kerkhof e Wieczorek (2005).

Segundo Sinclair, Diduck e Fitzpatrick (2008), para se tornar sustentável, a empresa precisa ter ações que contribuam para conservação da energia, proteção da biodiversidade, combate a pobreza, incentivo a participação em atividades voluntárias e defesa a igualdade social, ou seja, ações que estimulem a ética e valores reputacionais.

Já para Sammalisto e Brorson (2008), manter um sistema de gestão ambiental auxilia nas questões ligadas ao meio ambiente, tornando-se uma ação fundamental para a sustentabilidade empresarial. O comprometimento dos gestores e funcionários é essencial para implantação e manutenção do SGA. A fim de favorecer o comprometimento e motivação, diferentes treinamentos podem ser desenvolvidos.

Treinamentos sobre a política ambiental, procedimentos da empresa, riscos ambientais e impactos ambientais gerados pelas atividades da empresa são essenciais. Eles influenciam diretamente o comportamento dos funcionários, pois aumentam sua conscientização sobre o

meio ambiente, o que provoca mudança de atitude e aumenta a competência dos indivíduos. A participação nos treinamentos mostra uma correlação positiva em relação ao sistema de gestão ambiental, aumenta a consciência sobre questões de saúde e segurança e promove a cultura organizacional (SAMMALISTO; BRORSON, 2008).

Correlacionado aos treinamentos, de acordo com Huang e Shih (2008), a partilha do conhecimento é um fator essencial para alcançar o desenvolvimento sustentável, pois permite aos funcionários maior compreensão das informações, o que pode proporcionar melhoria na capacidade de inovação e novos conhecimentos pessoais.

Assim, o desenvolvimento de recursos humanos é cada vez mais visto como um facilitador para a sustentabilidade. O foco do DRH é a sustentabilidade em longo prazo. Sua principal tarefa é desenvolver valores, habilidades e competências dos funcionários. Neste contexto, o DRH pode realizar uma série de atividades importantes (GARAVAN; MCGUIRE, 2010):

- Incorporar questões sustentáveis na visão, missão e estratégias;
- Demonstrar forte compromisso com questões sustentáveis;
- Definir regras para organização;
- Desenvolver uma cultura que suporte a sustentabilidade;
- Conscientizar e motivar os colaboradores a respeito da sustentabilidade;
- Estimular o comportamento ético;
- Utilizar de modo eficaz os recursos naturais e incentivar o cuidado com o meio ambiente;
- Engajar os funcionários e líderes em questões sociais;
- Treinar líderes para serem eticamente consciente e para entenderem os direitos humanos;
- Desenvolver diálogo sobre questões sustentáveis entre os executivos;
- Ajudar a construir consenso sobre a implicação das questões sustentáveis para os *stakeholders*;
- Sensibilizar os colaboradores para alcançar os objetivos, sociais, ambientais e econômicos;
- Construir competências para habilitar as organizações para sustentabilidade em longo prazo e ao mesmo tempo permitir o cumprimento dos objetivos de negócio em curto prazo; e
- Avaliar o progresso da sustentabilidade.

Para Jabbour (2013), as práticas de desenvolvimento de recursos humanos também são consideradas fundamentais para a adoção de práticas de gestão ambiental. A gestão de recursos humanos pode equiparar as suas práticas com objetivos de gestão ambiental, pois um alinhamento mais intenso entre os recursos humanos e as questões ambientais pode levar mais empresas a adotar práticas de gestão ambiental.

As análises dos artigos mais citados permitiram correlacionar para cada princípio da sustentabilidade com os princípios do DRH que contribuem para implantação e manutenção da sustentabilidade. A correlação é apresentada no Quadro 5.

Quadro 6 - Correlação dos princípios da sustentabilidade x princípios do DRH

| Princípios da sustentabilidade x Princípios do DRH                  | Integrar a estratégia da organização com as políticas e práticas de capital humano | Promover treinamentos | Desenvolver a cultura organizacional | Motivar os funcionários | Desenvolver características pessoais e comportamentais | Estimular a competência do indivíduo (conhecimento, habilidade e atitude) | Estabelecer método de crescimento profissional | Definir métodos de avaliação de desempenho, <i>feedback</i> e bonificações |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Inserir a Sustentabilidade na estratégia organizacional             | x                                                                                  | x                     | x                                    |                         |                                                        |                                                                           |                                                | x                                                                          |
| Manter o equilíbrio entre a economia, a sociedade e o meio ambiente | x                                                                                  | x                     | x                                    | x                       | x                                                      |                                                                           |                                                | x                                                                          |
| Desenvolver uma cultura sustentável em toda cadeia                  |                                                                                    | x                     | x                                    | x                       |                                                        |                                                                           | x                                              | x                                                                          |
| Garantir melhor qualidade de vida para todos                        |                                                                                    | x                     | x                                    | x                       |                                                        |                                                                           |                                                |                                                                            |
| Adotar de sistema de gestão ambiental                               |                                                                                    | x                     |                                      | x                       |                                                        | x                                                                         |                                                | x                                                                          |
| Evitar a exploração excessiva do meio ambiente                      |                                                                                    | x                     | x                                    |                         | x                                                      |                                                                           |                                                | x                                                                          |
| Promover a economia de recursos naturais                            |                                                                                    |                       | x                                    |                         |                                                        |                                                                           |                                                | x                                                                          |
| Atender as regulamentações governamentais                           |                                                                                    | x                     |                                      |                         |                                                        |                                                                           |                                                | x                                                                          |
| Gerenciar os impactos econômicos das medias sustentáveis            |                                                                                    |                       |                                      |                         |                                                        | x                                                                         |                                                | x                                                                          |
| Proporcionar uma imagem positiva na sociedade                       |                                                                                    | x                     | x                                    | x                       |                                                        |                                                                           |                                                |                                                                            |

Fonte: Elaborado pela autora.

Para impulsionar a sustentabilidade, o DRH pode integrar a estratégia organizacional para o desenvolvimento sustentável com as políticas e práticas de recursos humanos por meio da criação de ações de acordo as metas da empresa (FENWICK; BIEREMA, 2008; LONGENECKER; FINK, 2013).

O DRH deve integrar a estratégia de sustentabilidade com as suas ações e práticas. Os objetivos e metas da sustentabilidade devem estar alinhados com os objetivos e metas

individuais (LONGENECKER; FINK, 2013). Os funcionários podem ser desenvolvidos de acordo com o planejamento estratégico da sustentabilidade (LONGENECKER; FINK, 2013; UBEDA-GARCÍA *et al.*, 2013).

A promoção de treinamentos auxilia a sustentabilidade, pois cria competências necessárias (pessoais e comportamentais) para o desempenho da tarefa e para estimular a cultura sustentável (UBEDA-GARCÍA *et al.*, 2013).

O programa de treinamento pode ser alinhado com os objetivos dos três enfoques sustentáveis. O DRH pode analisar a formação complementar que cada funcionário necessita para alcançar os resultados esperados (DIRANI, 2012; UBEDA-GARCÍA *et al.*, 2013). A realização de *workshops*, palestras e seminários é importante para conscientização dos funcionários quanto a sua importância no desenvolvimento sustentável (NILSSON; ELLSTRÖM, 2012).

O DRH pode garantir uma cultura ética e comportamental confiável, o que proporciona um ambiente de trabalho propício para o desenvolvimento sustentável (NILSSON; ELLSTRÖM, 2012; SHEEHAN; GARAVAN; CARBERY, 2014; UBEDA-GARCÍA *et al.*, 2013).

Garantir qualidade de vida no ambiente de trabalho e na sociedade é o objetivo do enfoque social do *Triple Bottom Line*, pois o desenvolvimento sustentável tem por finalidade assegurar uma melhor qualidade de vida para todos, agora e no futuro, por meio da busca de um progresso social equitativo (ARDICHVILI, 2012). Portanto, uma empresa sustentável desenvolve ações para garantir a qualidade de vida de seus funcionários e de toda sociedade (ANDREW, 2013). Algumas dessas ações podem ser atribuídas ao DRH como, por exemplo, ações de desenvolvimento pessoal e de carreira (MCPHEE, 2014).

Motivar os funcionários pode proporcionar à empresa benefícios operacionais como o aumento na produtividade, já que funcionários motivados são focados na obtenção de resultados (PATHIRAGE *et al.*, 2012). Ao proporcionar novos conhecimentos e estimular a prática de inovação, o DRH pode provocar a motivação dos funcionários (MASSINGHAM, 2014; SAULAIS; ERMINE, 2012).

Atuar nas características pessoais e comportamentais auxilia no desempenho profissional, eleva a qualidade de vida e melhora o clima organizacional, o que motiva os funcionários para o cumprimento das metas e objetivos (UBEDA-GARCÍA *et al.*, 2013). Ademais, proporcionar crescimento profissional também impulsiona o comprometimento com

a cultura sustentável, definida de acordo com o planejamento estratégico da organização (NILSSON; ELLSTRÖM, 2012; SHEEHAN; GARAVAN; CARBERY, 2014).

Ao estimular a competência do funcionário o DRH auxilia o desenvolvimento das atividades (UBEDA-GARCÍA *et al.*, 2013). Ao estabelecer um método de crescimento profissional (planejar a carreira do indivíduo), o DRH pode estimular o funcionário a permanecer na empresa e a cumprir os procedimentos adotados (KANG; FREDIN, 2012).

Métodos de avaliação de desempenho, *feedback* e bonificações são ferramentas para motivação e estímulo às competências e crescimento profissional, pois identificam necessidades individuais para que os funcionários se desenvolvam na organização (AHMED *et al.*, 2013; CHAUDHARY; RANGNEKAR; BARUA, 2012).

A organização deve manter o equilíbrio entre o meio ambiente, a sociedade e os recursos financeiros. Para isso, o DRH pode auxiliar com os métodos de avaliação, que estimulam os funcionários a alcançar os resultados definidos (KANG; FREDIN, 2012); AHMED; SULTANA; PAUL; AZZEM, 2013).

Essas avaliações proporcionam aos gestores meios de dar *feedback* aos seus subordinados, que podem ser recompensados de acordo com os programas de bonificação, o que segundo Ahmed (2013), valoriza o indivíduo e favorece o cumprimento de metas.

Para implantação de um sistema de gestão ambiental, o DRH auxilia nas etapas de implantação e manutenção (REZAEI; ELAM, 2000). O compromisso da alta administração pode ser desenvolvido com ações motivacionais. O estabelecimento de um comitê gestor ambiental pode ser facilitado com ações de estímulo à competência do indivíduo e desenvolvimento de carreira. O treinamento da equipe se dá por meio do alinhamento das metas e objetivos com a política de formação. O estabelecimento de políticas e procedimentos ambientais pode ser favorecido pelo desenvolvimento de uma cultura sustentável (SEARCY; MORALI; KARAPETROVIC, 2012).

A economia de recursos naturais pode incluir a implantação de coleta seletiva e reciclagem (CASSELLS, 2012), o que mantém uma base de recursos estáveis com uma taxa de consumo menor que a capacidade de reposição (ARDICHVILI, 2012). Essa economia de recursos provoca redução do uso de matéria prima, do consumo de energia, da utilização da água, da poluição e, conseqüentemente, dos custos operacionais (CASSELLS, 2012).

Todas essas ações ajudam a promover uma imagem positiva da empresa no mercado. Transformadas em ações de marketing, as práticas sustentáveis, ajudam a conquistar novos

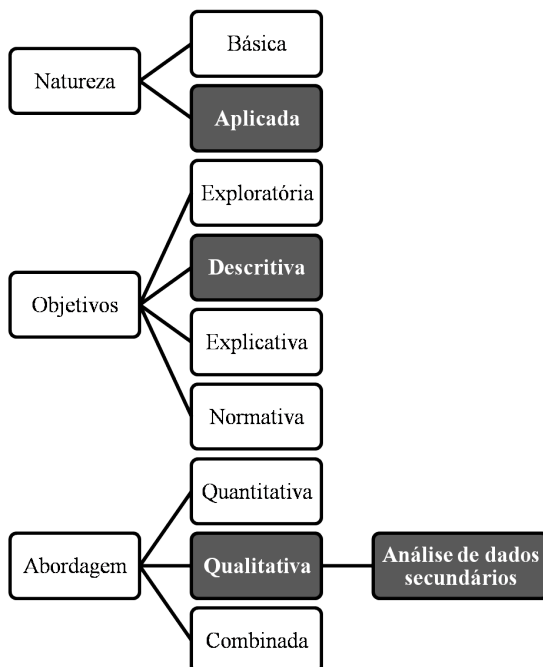
mercados atraindo clientes que valorizam atitudes sustentáveis (CHRISTOFI; CHRISTOFI; SISAYE, 2012).

A viabilidade econômica para manter ações sociais e ambientais pode ser resumida como um modelo de criação de riqueza que: gera empregos, amplia negócios, garante preço justo, se desenvolve e desenvolve fornecedores (BIGGEMANN; WILLIAMS; KRO, 2014; DELCHET-COCHET; VO, 2013; GREEN *et al.*, 2012; RENUKAPPA *et al.*, 2012; SANTOS; SVENSSON; PADIN, 2014; SHERREN *et al.*, 2009; WAGNER; SVENSSON, 2014).

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa pode ser classificada quanto à natureza, ao objetivo, à abordagem e ao método segundo exposto na Figura 7.

Figura 7 - Classificação de pesquisa



Fonte: Elaborado com base em (TURRIONE; MELLO, 2012).

Com relação à natureza, a pesquisa pode ser classificada como aplicada pelo fato de ter como objetivo gerar conhecimento para uma aplicação prática, por meio do desenvolvimento de novos processos (TURRIONE; MELLO, 2012).

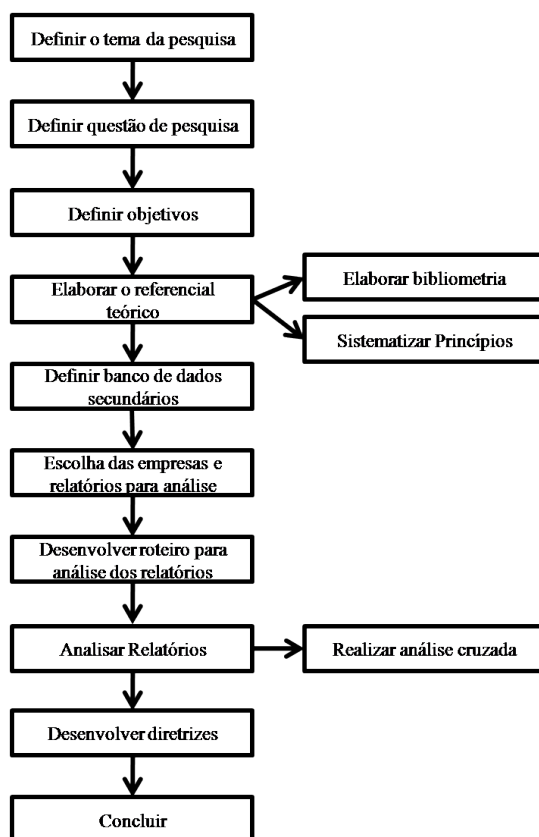
Referente aos objetivos da pesquisa, esta dissertação é classificada como descritiva, pois visa descrever as características das unidades de pesquisa e estabelecer relações entre as variáveis estudadas (TURRIONE; MELLO, 2012).

Quanto à abordagem, a pesquisa pode ser classificada como qualitativa, pois não requer uso de métodos nem técnicas estatísticas, os pesquisadores analisam os dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais dessa abordagem. Um forte argumento para aplicação da pesquisa qualitativa é seu potencial em expor as políticas e práticas adotadas pelas empresas (THOMAS, HARDEN, 2008).

A pesquisa será feita por meio da análise de dados secundários, que deve ser aplicada quando os dados utilizados não foram criados inicialmente com o objetivo de abordar a questão de pesquisa, mas quando analisados podem gerar informações suficientes para respondê-la. É importante que o instrumento utilizado para obtenção dessas informações seja apropriado para conseguir a resposta à questão de pesquisa (JUPP, 2006). Uma vantagem da utilização dos dados secundários é a disponibilidade de informações, o que garante uma ampla representação (ROGERS *et al.*, 2005).

O desenvolvimento da dissertação seguiu o fluxo exposto na Figura 8.

Figura 8 - Fluxo do método de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme apresentado na Figura 8, a pesquisa iniciou-se com a escolha do tema sustentabilidade e desenvolvimento de recursos humanos. Constatada a relevância do tema, em seguida foram definidos a questão de pesquisa e os objetivos. Posteriormente, foi

realizado um aprofundamento teórico sobre cada um dos temas, o que consta no referencial teórico.

O estudo bibliométrico realizado permitiu notar o crescente interesse pelo tema, as tendências de pesquisa, os principais autores na área, os artigos mais citados, entre outros. Essas informações foram importantes para completar o referencial teórico de forma coesa e objetiva.

O referencial teórico elaborado possibilitou realizar a sistematização de princípios que fundamentam a sustentabilidade e o DRH, assim como a correlação de cada um destes princípios que foi respaldada também pela bibliometria realizada.

Os dados secundários escolhidos para análise foram os relatórios de sustentabilidade publicados pelas organizações no padrão GRI G4, hoje os mais utilizados e confiáveis do mundo, o que justifica sua crescente utilização em pesquisas (Figura 4). Esses relatórios permitem que as organizações considerem seus impactos sobre a sustentabilidade e sejam transparentes quanto a seus riscos.

Para seleção das empresas foi avaliado o Índice de Sustentabilidade Empresarial adotado pela BM&F Bovespa. Essa escolha se deu pelo fato de que no índice constam empresas com destacada atuação em sustentabilidade e que apresentam bom alinhamento estratégico com os enfoques do TBL, ou seja, notável capacidade para gerar valor e coordenar os riscos associados ao seu desempenho.

A fim de selecionar as empresas, foi considerada a carteira de 2016 do Índice de Sustentabilidade Empresarial Bovespa, divulgada em 26 de novembro de 2015 e que vigora de janeiro a dezembro de 2016. Nessa carteira, constam 34 empresas de diferentes setores.

A cada empresa que compõe a carteira 2016 do Índice de Sustentabilidade foram aplicados os seguintes critérios de seleção:

1. A empresa deve ter um relatório de sustentabilidade GRI publicado;
2. O relatório deve conter dados do ano de 2015; e
3. O relatório deve ter sido elaborado segundo as diretrizes G4 definidas pelo GRI.

O critério “a empresa deve ter um relatório de sustentabilidade GRI publicado” foi adotado por ser o modelo de relatório que será analisado para obtenção dos objetivos dessa dissertação.

O critério “o relatório deverá ser referente ao ano 2015” foi estabelecido porque as empresas que compõe a carteira ISE 2016 foram avaliadas com relação às atividades de 2015.

Já o critério “o relatório deve ter sido elaborado segundo as diretrizes G4 definidas pelo GRI” foi definido a fim de avaliar documentos que fossem escritos no mesmo padrão (padrão GRI G4).

No total, 19 empresas satisfazem os critérios de seleção e foram avaliadas nesta pesquisa. Essas empresas se subdividem nos setores descritos no Quadro 6. Para preservar a identidade das empresas, este trabalho optou pela adoção de um codinome para cada uma delas. As empresas serão chamadas de: Empresa A (1ª empresa analisada), Empresa B (2ª empresa analisada), Empresa C (3ª empresa analisada) e assim sucessivamente até a Empresa S (19ª empresa analisada).

Quadro 7 - Setores das empresas selecionadas

| Setores                        | Quantidade de Empresas |
|--------------------------------|------------------------|
| Energia                        | 8                      |
| Serviços Financeiros           | 4                      |
| Papel                          | 3                      |
| Infraestrutura e logística     | 2                      |
| Varejo                         | 2                      |
| Automotivo                     | 1                      |
| Aviação                        | 1                      |
| Produtos químicos              | 1                      |
| Construção                     | 1                      |
| Alimentos                      | 1                      |
| Produtos domésticos e pessoais | 1                      |
| Telecomunicações               | 1                      |

Fonte: Baseado em (ISE, 2016).

A análise dos relatórios gerou informações quanto à implantação e manutenção da sustentabilidade na organização e permitiu a contribuição do DRH para a sustentabilidade nas empresas.

O roteiro para análise dos relatórios, que se encontra no Quadro 7, foi elaborado com base nos princípios da sustentabilidade, sistematizados no referencial teórico. As afirmações apontadas por diferentes autores permitiram a elaboração de tópicos que serão examinados nos relatórios de sustentabilidade.

O principal objetivo da análise dos relatórios é identificar as principais ações adotadas pelas empresas para sustentabilidade e, dentre elas, destacar as ações do DRH. Essa análise, acrescida pela contribuição do DRH para sustentabilidade (identificada no referencial teórico), resultou na composição de diretrizes para o desenvolvimento de recursos humanos com vista a promover a sustentabilidade.

Quadro 8 - Roteiro para análise dos relatórios de sustentabilidade GRI

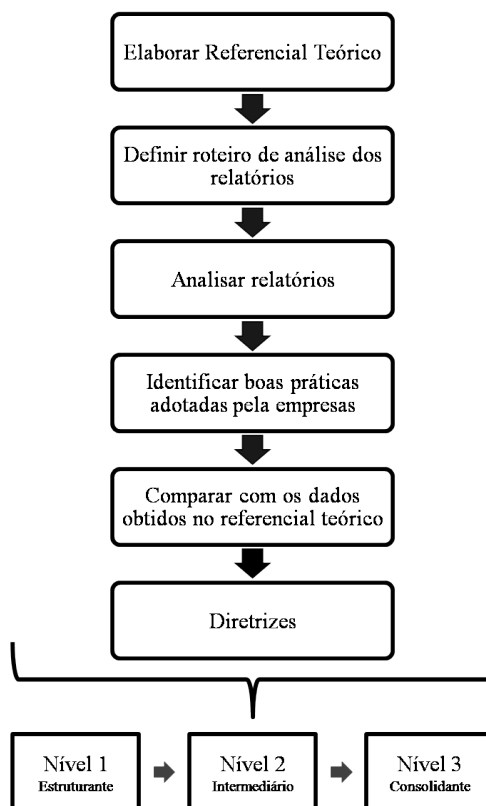
| Princípios da sustentabilidade                                      | Questões para avaliação                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inserir a Sustentabilidade na estratégia organizacional             | Como a sustentabilidade é inserida na missão e visão da empresa?                                      |
|                                                                     | Quais são os aspectos críticos identificados pela empresa para sustentabilidade?                      |
|                                                                     | Quais itens referidos a sustentabilidade são monitorados periodicamente?                              |
|                                                                     | Como os critérios sustentáveis são levados em consideração nas tomadas de decisão?                    |
| Manter o equilíbrio entre a economia, a sociedade e o meio ambiente | Quais ações a empresa realiza com foco social?                                                        |
|                                                                     | Quais ações a empresa realiza com foco econômico?                                                     |
|                                                                     | Quais ações a empresa realiza com foco ambiental?                                                     |
|                                                                     | Como a empresa avalia o equilíbrio das ações?                                                         |
| Ter uma cultura sustentável em toda cadeia                          | Como a empresa envolve os <i>stakeholders</i> com sustentabilidade?                                   |
|                                                                     | De que modo a empresa propaga a missão, visão e valores pela organização?                             |
|                                                                     | Como a empresa desenvolve a ética no ambiente de trabalho?                                            |
|                                                                     | Como são desenvolvidos os comportamentos sustentáveis?                                                |
|                                                                     | Como a empresa incentiva a participação em atividades voluntárias?                                    |
| Manter uma melhor qualidade de vida para todos                      | De que maneira a empresa promove a segurança no trabalho?                                             |
|                                                                     | De que forma a empresa desenvolvem os funcionários e as carreiras?                                    |
|                                                                     | Quais as ações motivacionais desenvolvidas pela organização?                                          |
|                                                                     | Como o clima organizacional influencia as ações da empresa?                                           |
| Adotar um sistema de gestão ambiental                               | De que maneira a empresa realiza desenvolve a comunidade externa?                                     |
|                                                                     | Qual o sistema para o gerenciamento dos impactos ambientais é adotado pela empresa?                   |
|                                                                     | Como o sistema de gestão ambiental foi implantado ou como a sua manutenção é assegurada?              |
|                                                                     |                                                                                                       |
| Evitar a exploração excessiva do meio ambiente                      | De que forma a empresa avalia seu impacto no meio ambiente?                                           |
|                                                                     | Quais ações a empresa desempenha para manter e recuperar o meio ambiente?                             |
|                                                                     | Qual a destinação dos resíduos gerados pela empresa?                                                  |
| Promover a economia de recursos naturais                            | Como a empresa reduz a utilização dos recursos naturais?                                              |
|                                                                     | De que forma a empresa repõe os recursos utilizados ao meio ambiente?                                 |
| Atender as regulamentações governamentais                           | Como a empresa garante o cumprimento das obrigações legais com os trabalhadores?                      |
|                                                                     | Como a empresa garante o cumprimento das obrigações fiscais?                                          |
|                                                                     | Como a empresa garante o cumprimento das obrigações legais com o meio ambiente?                       |
| Gerenciar os impactos econômicos das medias sustentáveis            | De que forma a empresa avalia os riscos do negócio?                                                   |
|                                                                     | Quais ações a empresa desenvolve nos fornecedores?                                                    |
|                                                                     | Como a empresa investe em inovação?                                                                   |
|                                                                     | De que maneira as melhorias são aplicadas ao negócio e incorporadas à organização?                    |
| Proporcionar uma imagem positiva na sociedade                       | Quais ações a empresa realiza para melhorar sua imagem no mercado?                                    |
|                                                                     | Como a empresa garante preços justos à sociedade?                                                     |
|                                                                     | De que tipos de prêmios a empresa participa?                                                          |
|                                                                     | Quais canais de divulgação a empresa utiliza para publicar as ações e práticas sustentáveis adotadas? |

Fonte: Elaborado pela autora.

As ações identificadas na análise dos relatórios de sustentabilidade foram tabeladas e analisadas de forma cruzada (comparação entre as empresas). Após a realização da análise, foram elaborados quadros que correlacionam ações do DRH em cada princípio da sustentabilidade com os princípios do DRH, identificados no referencial teórico, o que possibilitou a caracterização das iniciativas que as empresas disponibilizam para sustentabilidade e para o DRH.

As análises realizadas, juntamente com o referencial teórico, geraram informações que permitiram propor diretrizes para o desenvolvimento de recursos humanos com vista a promover a sustentabilidade. Assim, as diretrizes foram desenvolvidas de acordo com o fluxo apresentado na Figura 9.

Figura 9 - Fluxo de elaboração das diretrizes



Fonte: Elaborado pela autora.

Os princípios da sustentabilidade, definidos no referencial teórico, foram divididos em três níveis e para cada nível foram propostas diretrizes para que o DRH contribua com a

sustentabilidade empresarial. É sugerido que as empresas desenvolvam as ações de forma gradativa, implantem um nível e só avancem para o próximo quando houver a estabilização do nível anterior. Acredita-se que esse método facilita a implantação do projeto de sustentabilidade, pois pode reduzir a resistência para mudança e facilitar a adaptação a novos procedimentos, ao passo que também permite a visualização dos resultados e transformações impostas pela sustentabilidade.

O Nível 1 contém diretrizes estruturantes que auxiliarão a empresa a formar uma base sólida para sustentabilidade e facilitarão a implantação de ações do próximo nível. O Nível 2 contém diretrizes que contribuirão para que a sustentabilidade cresça na organização. Esse nível irá fortalecer as ações propostas pelo Nível 1 e preparar a empresa para as ações que serão implantadas no Nível 3. Por fim, o Nível 3 contém diretrizes consolidantes, que irão direcionar o DRH a cooperar para que a sustentabilidade se torne sólida e estável.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS SECUNDÁRIOS

Nesta seção serão apresentadas análises feitas a partir dos relatórios de sustentabilidade no padrão GRI G4 de cada unidade de pesquisa. Essas análises foram realizadas de acordo com o roteiro definido no método do trabalho. Para cada um dos princípios de sustentabilidade, identificados no referencial teórico, serão expostos quadros com as ações e práticas adotadas por cada empresa. Posteriormente, será apresentada a análise das ações e a identificação das atribuições do Desenvolvimento de Recursos Humanos para cada princípio da sustentabilidade. Por fim, as atribuições serão correlacionadas com princípios do DRH, já identificados no referencial teórico. As análises foram realizadas para as 19 empresas definidas no método de pesquisa.

### 4.1 INSERIR A SUSTENTABILIDADE NA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Para análise do princípio “inserir a sustentabilidade na estratégia organizacional”, foi verificada nos relatórios de sustentabilidade a forma como as empresas alinham seus propósitos e prioridades com o compromisso com a sustentabilidade. Com esta finalidade, foi avaliado como a sustentabilidade está inserida na missão e visão da empresa, quais seus aspectos críticos, quais itens são monitorados periodicamente e como os critérios de sustentabilidade são levados em consideração nas tomadas de decisão. São apresentadas no Quadro 8 ações identificadas para o desenvolvimento desse princípio.

Quadro 9 - Ações relacionadas ao princípio da sustentabilidade “inserir a sustentabilidade na estratégia organizacional”.

(continua)

| Empresas | Ações desenvolvidas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A sustentabilidade está inserida de forma explícita na missão e visão da empresa;</li> <li>• A empresa identifica aspectos críticos da sustentabilidade nos três enfoques do <i>TBL</i>: social (desenvolvimento e valorização dos funcionários e da comunidade), econômico (inovação, desenvolvimento de fornecedores e eficiência no uso de recursos financeiros) e ambiental (geração de energia sustentável e eficiência no uso de recursos naturais);</li> <li>• A empresa desenvolve e monitora, periodicamente, objetivos e metas para cada um dos aspectos críticos identificados; e</li> <li>• Para auxílio à tomada de decisão, a empresa possui um comitê de sustentabilidade composto pela liderança da empresa, cuja função é avaliar os impactos sociais, econômicos e ambientais das estratégias e diretrizes da organização e reportar os resultados encontrados aos responsáveis pelas decisões na empresa.</li> </ul> |

Quadro 8 - Ações relacionadas ao princípio da sustentabilidade “inserir a sustentabilidade na estratégia organizacional”.

(continuação)

| Empresas | Ações desenvolvidas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Os três elementos do <i>Triple Bottom Line</i> estão inseridos na missão e visão da empresa;</li> <li>A empresa identifica aspectos críticos da sustentabilidade nos três enfoques do <i>TBL</i>: social (diversidade, igualdade e desenvolvimento de competências estratégicas), econômico (investimentos) e ambiental (consumo de energia, emissão de gases e geração de resíduos);</li> <li>A empresa desenvolve e monitora, periodicamente, objetivos e metas para cada um dos aspectos críticos identificados; e</li> <li>Para auxílio à tomada de decisão, a empresa possui um comitê de responsabilidade social, um comitê de gestão financeira e um comitê de adequação sócio ambiental. Estes comitês são compostos por especialistas e tem a função de avaliar os impactos sociais, econômicos e ambientais das estratégias e diretrizes da organização e reportar os resultados encontrados aos responsáveis por decisão na empresa.</li> </ul>                                                         |
| C        | <ul style="list-style-type: none"> <li>A sustentabilidade esta inserida de forma explícita na missão e visão da empresa;</li> <li>A empresa identifica aspectos críticos da sustentabilidade nos três enfoques do <i>TBL</i>: social (capital social e de relacionamento, capital humano e capital intelectual), econômico (capital de infra-estrutura e capital financeiro) e ambiental (capital natural);</li> <li>A empresa desenvolve e monitora, periodicamente, objetivos e metas para cada um dos aspectos críticos identificados; e</li> <li>Para auxílio à tomada de decisão, a empresa possui uma coordenadoria de sustentabilidade composta por especialistas, cuja função é avaliar os impactos sociais, econômicos e ambientais das estratégias e diretrizes da organização e reportar os resultados encontrados aos responsáveis por decisão na empresa.</li> </ul>                                                                                                                                                                         |
| D        | <ul style="list-style-type: none"> <li>A sustentabilidade esta inserida de forma explícita na missão e visão da empresa;</li> <li>A empresa identifica aspectos críticos da sustentabilidade nos três enfoques do <i>TBL</i>: social (saúde e segurança no trabalho e mão de obra local), econômico (investimentos, fornecedores e desenvolvimento de produtos) e ambiental (recursos não renováveis, água, mudanças climáticas, ar, resíduos e pós-consumo); A empresa também identifica aspectos críticos da sustentabilidade relacionados à ética (transparência e integridade);</li> <li>A empresa desenvolve e monitora, periodicamente, objetivos e metas para cada um dos aspectos críticos identificados; e</li> <li>Para auxílio à tomada de decisão, a empresa possui uma coordenadoria de sustentabilidade composta por especialistas, cuja função é avaliar os impactos sociais, econômicos e ambientais das estratégias e diretrizes da organização e reportar os resultados encontrados aos responsáveis por decisão na empresa.</li> </ul> |
| E        | <ul style="list-style-type: none"> <li>A sustentabilidade é um compromisso da empresa assumido para atingir a visão estabelecida;</li> <li>A empresa identifica aspectos críticos da sustentabilidade nos três enfoques do <i>TBL</i>: social (desenvolvimento dos funcionários e comunidade), econômico (fornecedores) e ambiental (eficiência e bem-estar animal);</li> <li>A empresa desenvolve e monitora, periodicamente, objetivos e metas para cada um dos aspectos críticos identificados; e</li> <li>Para auxílio à tomada de decisão, a empresa possui um comitê de responsabilidade social, um comitê de finanças e um comitê de programas ambientais. Estes comitês são compostos por especialistas e tem a função é avaliar os impactos sociais, econômicos e ambientais das estratégias e diretrizes da organização e reportar os resultados encontrados aos responsáveis por decisão na empresa.</li> </ul>                                                                                                                                |
| F        | <ul style="list-style-type: none"> <li>A sustentabilidade esta inserida de forma explícita na missão e visão da empresa;</li> <li>A empresa identifica aspectos críticos da sustentabilidade no enfoque econômico do <i>TBL</i>: capacidade e disponibilidade operacional, inovação, desafios estratégicos, riscos regulatórios, excelência ao atendimento ao cliente e inclusão financeira;</li> <li>A empresa desenvolve e monitora, periodicamente, objetivos e metas para cada um dos aspectos críticos identificados; e</li> <li>Para auxílio à tomada de decisão, a empresa possui uma secretaria de sustentabilidade composta por uma equipe multidisciplinar, cuja função é avaliar os impactos sociais, econômicos e ambientais das estratégias e diretrizes da organização e reportar os resultados encontrados aos responsáveis por decisão na empresa.</li> </ul>                                                                                                                                                                             |
| G        | <ul style="list-style-type: none"> <li>A sustentabilidade esta inserida de forma explícita na missão e visão da empresa;</li> <li>A empresa identifica aspectos críticos da sustentabilidade nos três enfoques do <i>TBL</i>: social (capital social e de relacionamento, capital humano, e capital intelectual), econômico (capital de infra-estruturar, e capital financeiro) e ambiental (capital natural);</li> <li>A empresa desenvolve e monitora, periodicamente, objetivos e metas para cada um dos aspectos críticos identificados; e</li> <li>Para auxílio à tomada de decisão a empresa realiza o mapeamento de riscos. A equipe responsável por esse mapeamento considera aspectos legais, regulatórios, socioambientais e reputacionais. Quando necessário essa equipe é consultada pelos responsáveis pelas decisões na empresa.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                 |
| H        | <ul style="list-style-type: none"> <li>A sustentabilidade esta inserida de forma explícita na missão da organização; Já a visão da empresa apresenta elementos do enfoque social (colaboradores e comunidade);</li> <li>A empresa identifica aspectos críticos da sustentabilidade nos três enfoques do <i>TBL</i>: social (diálogo e relacionamento), econômico (responsabilidade nos negócios) e ambiental (gestão e desempenho ambiental); A empresa também identifica um aspecto crítico da sustentabilidade relacionado à ética (transparência);</li> <li>A empresa desenvolve e monitora, periodicamente, objetivos e metas para cada um dos aspectos críticos identificados; e</li> <li>Para auxílio à tomada de decisão, a empresa possui um comitê de sustentabilidade composto por uma equipe multidisciplinar, cuja função é avaliar os impactos sociais, econômicos e ambientais das estratégias e diretrizes da organização e reportar os resultados encontrados aos responsáveis por decisão na empresa.</li> </ul>                         |

Quadro 8 - Ações relacionadas ao princípio da sustentabilidade “inserir a sustentabilidade na estratégia organizacional”.

(continuação)

| Empresas | Ações desenvolvidas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A sustentabilidade esta inserida de forma explícita na missão e visão da empresa;</li> <li>• A empresa identifica aspectos críticos da sustentabilidade nos três enfoques do TBL: social (responsabilidade social e segurança do trabalho), econômico (qualidade e gestão de processos) e ambiental (meio ambiente e mudanças climáticas);</li> <li>• A empresa desenvolve e monitora, periodicamente, objetivos e metas para cada um dos aspectos críticos identificados; e</li> <li>• Para auxílio à tomada de decisão, a empresa possui um comitê de sustentabilidade composto por uma equipe multidisciplinar, cuja função é avaliar os impactos sociais, econômicos e ambientais das estratégias e diretrizes da organização e reportar os resultados encontrados aos responsáveis por decisão na empresa.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                            |
| J        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa cita o cuidado com gerações futuras, parte do conceito de sustentabilidade, em sua missão e visão;</li> <li>• A empresa identifica aspectos críticos da sustentabilidade nos enfoques social e econômico do TBL: social (bem estar social, saúde e segurança do trabalho e cultura organizacional), econômico (cadeia de valor, inovação e governança corporativa); A empresa também identifica aspectos críticos da sustentabilidade relacionados à ética (reputação e transparência);</li> <li>• A empresa desenvolve e monitora, periodicamente, objetivos e metas para cada um dos aspectos críticos identificados; e</li> <li>• Para auxílio à tomada de decisão, a empresa possui um comitê de sustentabilidade composto por uma equipe multidisciplinar, cuja função é avaliar os impactos sociais, econômicos e ambientais das estratégias e diretrizes da organização e reportar os resultados encontrados aos responsáveis por decisão na empresa.</li> </ul>                                                     |
| K        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não foi possível perceber elementos da sustentabilidade na missão e visão da empresa;</li> <li>• A empresa identifica aspectos críticos da sustentabilidade nos enfoques social e econômico do TBL: social (cultura organizacional, bem estar das pessoas e desenvolvimento da liderança) e econômico (eficiência empresarial);</li> <li>• A empresa desenvolve e monitora, periodicamente, objetivos e metas para cada um dos aspectos críticos identificados; e</li> <li>• Para auxílio à tomada de decisão, a empresa possui um comitê de sustentabilidade composto por uma equipe multidisciplinar, cuja função é avaliar os impactos sociais, econômicos e ambientais das estratégias e diretrizes da organização e reportar os resultados encontrados aos responsáveis por decisão na empresa.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                       |
| L        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A missão da empresa apresenta elementos do enfoque social (bem estar da sociedade); Já na visão da empresa a sustentabilidade está inserida de forma explícita;</li> <li>• A empresa identifica aspectos críticos da sustentabilidade nos três enfoques do TBL: social (valorização dos colaboradores e responsabilidade social corporativa), econômico (eficiência no tratamento aos clientes) e ambiental (energia renovável, recursos naturais e resíduos); A empresa também identifica um aspecto crítico da sustentabilidade relacionado à ética (transparência);</li> <li>• A empresa desenvolve e monitora, periodicamente, objetivos e metas para cada um dos aspectos críticos identificados; e</li> <li>• Para auxílio à tomada de decisão, a empresa possui um comitê de sustentabilidade composto pela liderança, cuja função é avaliar os impactos sociais, econômicos e ambientais das estratégias e diretrizes da organização e reportar os resultados encontrados aos responsáveis por decisão na empresa.</li> </ul> |
| M        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A sustentabilidade esta inserida de forma explícita na missão da organização; Já na visão da empresa, estão inseridos os três elementos do <i>Triple Bottom Line</i>;</li> <li>• A empresa identifica aspectos críticos da sustentabilidade nos enfoques social e econômico do TBL: social (diversidade), econômico (excelência operacional e crescimento);</li> <li>• A empresa desenvolve e monitora, periodicamente, objetivos e metas para cada um dos aspectos críticos identificados; e</li> <li>• Para auxílio à tomada de decisão, a empresa possui um comitê de sustentabilidade composto por uma equipe multidisciplinar, cuja função é avaliar os impactos sociais, econômicos e ambientais das estratégias e diretrizes da organização e reportar os resultados encontrados aos responsáveis por decisão na empresa.</li> </ul>                                                                                                                                                                                           |
| N        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A sustentabilidade esta inserida de forma explícita na missão e visão;</li> <li>• A empresa identifica aspectos críticos da sustentabilidade nos três enfoques do TBL: social (oportunidades sociais e diálogo com funcionários e comunidade), econômico (educação financeira e riscos) e ambiental (oportunidades ambientais); A empresa também identifica um aspecto crítico da sustentabilidade relacionado à ética (transparência);</li> <li>• A empresa desenvolve e monitora, periodicamente, objetivos e metas para cada um dos aspectos críticos identificados; e</li> <li>• Para auxílio à tomada de decisão, a empresa possui um comitê de sustentabilidade composto por uma equipe multidisciplinar, cuja função é avaliar os impactos sociais, econômicos e ambientais das estratégias e diretrizes da organização e reportar os resultados encontrados aos responsáveis por decisão na empresa.</li> </ul>                                                                                                               |
| O        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa identifica aspectos críticos da sustentabilidade nos três enfoques do TBL: social (saúde e segurança dos funcionários e desenvolvimento dos empregados e da comunidade local), econômico (competitividade; resultados econômicos; pesquisa, desenvolvimento e inovação; satisfação do cliente e qualidade dos produtos; expansão dos negócios) e ambiental (meio ambiente);</li> <li>• A empresa desenvolve e monitora, periodicamente, objetivos e metas para cada um dos aspectos críticos identificados; e</li> <li>• Para auxílio à tomada de decisão a empresa mantém uma Política de Sustentabilidade que estabelece princípios para todas as atividades relativas aos seus produtos e serviços. Esta política é consultada pelos responsáveis por decisão da empresa quando necessário.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                   |

Quadro 8 - Ações relacionadas ao princípio da sustentabilidade “inserir a sustentabilidade na estratégia organizacional”.

(conclusão)

| Empresas | Ações desenvolvidas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| P        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A sustentabilidade esta inserida na missão da organização, porém os três elementos do <i>Triple Bottom Line</i> estão inseridos na visão da empresa;</li> <li>• A empresa identifica aspectos críticos da sustentabilidade nos três enfoques do <i>TBL</i>: social (capital humano; capital intelectual; e capital social), econômico (capital manufaturado e capital financeiro) e ambiental (capital natural);</li> <li>• A empresa desenvolve e monitora, periodicamente, objetivos e metas para cada um dos aspectos críticos identificados; e</li> <li>• Para auxílio à tomada de decisão, a empresa possui um comitê de sustentabilidade composto por uma equipe multidisciplinar, cuja função é avaliar os impactos sociais, econômicos e ambientais das estratégias e diretrizes da organização e reportar os resultados encontrados aos responsáveis por decisão na empresa.</li> </ul>                                                                                 |
| Q        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A sustentabilidade esta inserida de forma explícita na missão da organização; Já na visão, estão inseridos os três elementos do <i>TBL</i>;</li> <li>• A empresa identifica aspectos críticos da sustentabilidade nos três enfoques do <i>TBL</i>: social (comunidades), econômico (<i>design</i> de conceitos e produtos; transformação e distribuição; vendas, experiência e retorno) e ambiental (matéria prima);</li> <li>• A empresa desenvolve e monitora, periodicamente, objetivos e metas para cada um dos aspectos críticos identificados; e</li> <li>• A sustentabilidade faz parte da marca da empresa, portanto, todos os líderes são orientados a avaliar os impactos sociais, econômicos e ambientais durante qualquer atividade da organização. Para apoio as dúvidas, a empresa mantém comitês de especialista que auxiliam quando necessário.</li> </ul>                                                                                                       |
| R        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A sustentabilidade é apresentada como um valor da organização;</li> <li>• A empresa identifica aspectos críticos da sustentabilidade nos três enfoques do <i>TBL</i>: social (colaboradores e desenvolvimento das comunidades), econômico (fornecedores, produtos e serviços) e ambiental (gestão de emissões, resíduos, energia, água e químicos);</li> <li>• A empresa desenvolve e monitora, periodicamente, objetivos e metas para cada um dos aspectos críticos identificados; e</li> <li>• Para auxílio à tomada de decisão, a empresa possui um comitê de sustentabilidade composto por uma equipe multidisciplinar, cuja função é avaliar os impactos sociais, econômicos e ambientais das estratégias e diretrizes da organização e reportar os resultados encontrados aos responsáveis por decisão na empresa.</li> </ul>                                                                                                                                              |
| S        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A sustentabilidade esta inserida de forma explícita na missão da organização; Já a visão não menciona a sustentabilidade nem os elementos do <i>triple bottom line</i>;</li> <li>• A empresa identifica aspectos críticos da sustentabilidade nos três enfoques do <i>TBL</i>: social (saúde e segurança do trabalho; treinamento e educação dos colaboradores; e relacionamento com a comunidade), econômico (desempenho econômico) e ambiental (gestão de emissões, resíduos, energia e água);</li> <li>• A empresa desenvolve e monitora, periodicamente, objetivos e metas para cada um dos aspectos críticos identificados; e</li> <li>• Para auxílio à tomada de decisão, a empresa possui um comitê de sustentabilidade composto por uma equipe multidisciplinar, cuja função é avaliar os impactos sociais, econômicos e ambientais das estratégias e diretrizes da organização e reportar os resultados encontrados aos responsáveis por decisão na empresa.</li> </ul> |

Fonte: elaborado pela autora

A missão definida por uma empresa deve mostrar o propósito da organização. Já a visão define o que ela deseja ser a médio e longo prazo. Ao inserir a sustentabilidade em sua missão e visão, a empresa reafirma seu compromisso com o desenvolvimento sustentável e mostra aos colaboradores que a sustentabilidade faz parte do negócio e está nos propósitos futuros da organização.

Na análise dos relatórios foi possível perceber que a maioria das empresas estudadas apresenta a sustentabilidade na sua missão e visão (ou as empresas apontam a sustentabilidade de forma explícita, ou expõem os enfoques do *Triple Bottom Line* ou apresentam o conceito da sustentabilidade).

Todas as empresas estudadas identificaram em seus negócios aspectos críticos da organização para sustentabilidade, ou seja, áreas e temas que a empresa pode investir e desenvolver a fim de tornar a sustentabilidade tangível e alcançar o equilíbrio proposto pelo

*Triple Bottom Line*. Os aspectos críticos encontrados englobam elementos do TBL e de ética empresarial. Para cada um dos aspectos críticos, as empresas desenvolvem objetivos e metas que são monitorados periodicamente.

Algumas atribuições do DRH são apontadas como aspectos críticos para sustentabilidade. Estes aspectos críticos são: desenvolvimento do funcionário (Empresas A, E e O), desenvolvimento de competências (Empresas B e G), capital intelectual (Empresas C, K e P), cultura organizacional (Empresa J), desenvolvimento da liderança (Empresa K), desenvolvimento da comunidade local (Empresa Q) e treinamento e educação (Empresa W).

Ao apontar atribuições do DRH como um tema crítico da empresa para sustentabilidade, as organizações afirmam a importância e o compromisso da empresa com as ações de desenvolvimento de recursos humanos e também destacam a expectativa de que o DRH cause impacto diretamente na sustentabilidade da organização. Assim, o DRH pode contribuir ao monitorar os indicadores propostos para esses itens e realizar planos de melhoria com base nos resultados alcançados.

Para auxílio na tomada de decisão, as empresas criam equipes para avaliar os impactos sociais, econômicos e ambientais das estratégias e diretrizes da organização (Equipes de Auxílio à Decisão). Essas equipes reportam os resultados encontrados aos responsáveis pelas decisões da empresa, a fim de que a sustentabilidade seja um fator decisivo para o negócio e que ações que a prejudiquem sejam impedidas.

Cada empresa adota um nome para essa equipe de trabalho, como por exemplo: comitê de sustentabilidade, grupo de sustentabilidade, secretaria de sustentabilidade, dentre outros. Os funcionários que compõem a equipe podem ser líderes ou especialistas. Cada empresa compõe a equipe da forma que considera mais adequada, desde que os funcionários que a compõem sejam pessoas capacitadas a oferecer suporte às tomadas de decisão.

Para essas equipes, o DRH pode contribuir ao avaliar as competências necessárias a funções de apoio a tomada de decisão, proporcionar a formação complementar essencial a esses profissionais, promover a integração entre os membros das equipes e estimular a cooperação com os responsáveis por decisões.

A participação da liderança nessas equipes favorece o comprometimento da organização com a sustentabilidade e auxilia a promover a cultura sustentável, já que, para qualquer tomada de decisão, seria responsabilidade da liderança observar os impactos na sustentabilidade. Consequentemente, os funcionários subordinados também poderiam ser

influenciados a analisar os impactos sustentáveis nas ações no dia a dia. Portanto, o DRH também pode auxiliar a preparar as lideranças (desenvolver as características pessoais, comportamentais e profissionais) para compor as equipes.

Na análise realizada, foi possível identificar ações atribuídas ao DRH que podem auxiliar no desenvolvimento do princípio da sustentabilidade “inserir a sustentabilidade na estratégia empresarial”. Assim, é apresentada no Quadro 9 a correlação dessas ações com cada princípio do DRH identificado no referencial teórico. Realizar essa correlação tem por objetivo definir quais ações o DRH pode desenvolver (em cada um dos seus princípios) para contribuir com a inserir da sustentabilidade na estratégia empresarial.

Quadro 10 - Correlação das ações relativas ao princípio da sustentabilidade "inserir a sustentabilidade na estratégia empresarial" com os princípios do DRH

|                                                                                                                 | Princípios do DRH                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                     |                                      |                         |                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                 |                                                |                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                 | Integrar a estratégia da organização com as políticas e práticas de capital humano                                   | Promover treinamentos                                                                                                                                                                                               | Desenvolver a cultura organizacional | Motivar os funcionários | Desenvolver características pessoais e comportamentais                                                                                                                                                                                             | Estimular a competência do indivíduo (conhecimento, habilidade e atitude)                       | Estabelecer método de crescimento profissional | Definir métodos de avaliação de desempenho, <i>feedback</i> e bonificações |
| Ações atribuídas ao DRH para o desenvolvimento princípio “inserir a sustentabilidade na estratégia empresarial. | Monitorar os aspectos críticos de sua responsabilidade e criar ações de melhoria com base nos resultados alcançados. | Oferecer treinamentos essenciais aos profissionais das equipes de apoio a decisão.<br><br>Incluir os treinamentos essenciais aos profissionais das equipes de apoio a decisão no plano de treinamento da liderança. |                                      |                         | Desenvolver atividades que estimulem o trabalho em equipe e a cooperação entre os profissionais das equipes de apoio a decisão.<br><br>Incluir atividades que estimulem o trabalho em equipe e cooperação no programa de capacitação da liderança. | Avaliar as competências necessárias aos profissionais que atuam nas equipes de apoio a decisão. |                                                |                                                                            |

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.2 MANTER O EQUILÍBRIO ENTRE A ECONOMIA, A SOCIEDADE E O MEIO AMBIENTE

Para análise do princípio “manter o equilíbrio entre a economia, a sociedade e o meio ambiente”, foi examinado nos relatórios de sustentabilidade como os objetivos empresariais garantem o equilíbrio proposto. Assim, foram verificadas as ações realizadas para cada

enfoque e os meios de controle adotados. O Quadro 10 apresenta as ações identificadas para o desenvolvimento desse princípio.

Quadro 11 - Ações relacionadas ao princípio da sustentabilidade “manter o equilíbrio entre a economia, a sociedade e o meio ambiente”

(continua)

| Empresas | Ações desenvolvidas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A        | <ul style="list-style-type: none"> <li>No enfoque social, a empresa atua nos seguintes tópicos: ética, segurança, desenvolvimento pessoal e de carreira, motivação, desenvolvimento da comunidade local e clima organizacional;</li> <li>No enfoque financeiro, a empresa trabalha para gestão de riscos, inovação, melhoria contínua e uso eficiente dos recursos;</li> <li>No enfoque ambiental, a empresa mantém um sistema de gestão ambiental, atua na conservação da biodiversidade e no uso eficiente dos recursos energéticos; e</li> <li>A empresa avalia os riscos das ações ambientais, sociais e econômicas (antes de cada decisão) e monitora os indicadores definidos para os objetivos dos três enfoques.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                              |
| B        | <ul style="list-style-type: none"> <li>No enfoque social a empresa atua em: ética, segurança, desenvolvimento pessoal e de carreira, motivação, clima organizacional e comunidade local;</li> <li>No enfoque financeiro, a empresa atua em: gestão de riscos, inovação e melhoria contínua, valor da marca e reputação, satisfação do cliente e gestão verde da cadeia de suprimentos;</li> <li>No enfoque ambiental, a empresa mantém um sistema de gestão ambiental, atua na conservação da biodiversidade, no uso responsável da água e no uso eficiente dos recursos energéticos; e</li> <li>A empresa avalia os riscos das ações ambientais, sociais e econômicas (antes de cada decisão) e monitora os indicadores definidos para os objetivos dos três enfoques.</li> </ul>                                                                                                                                                               |
| C        | <ul style="list-style-type: none"> <li>No enfoque social a empresa atua em: ética, segurança, desenvolvimento pessoal e de carreira, motivação, clima organizacional e comunidade local;</li> <li>No enfoque financeiro a empresa realiza o mapa para identificação de riscos e atua nos fatores identificados neste mapa (condições políticas, econômicas e regulatórias; flutuações no valor do Real em relação às moedas estrangeiras; evolução negativa da economia de outros países; projeções de demanda; dentre outros);</li> <li>No enfoque ambiental, a empresa mantém ações em: adaptação de seus negócios frente às mudanças climáticas, preservação da biodiversidade e redução no consumo de energia, de água, de geração de resíduos; e</li> <li>A empresa avalia os riscos das ações ambientais, sociais e econômicas (antes de cada decisão) e monitora os indicadores definidos para os objetivos dos três enfoques.</li> </ul> |
| D        | <ul style="list-style-type: none"> <li>No enfoque social a empresa atua em: ética, segurança, desenvolvimento pessoal e de carreira, motivação, clima organizacional e comunidade local;</li> <li>No enfoque financeiro, a empresa atua em: inovação, melhoria contínua, reputação e atuação nos fornecedores;</li> <li>No enfoque ambiental, a empresa mantém ações em: redução no consumo de energia, redução no consumo de água, redução na geração de resíduos e preservação da biodiversidade; e</li> <li>A empresa monitora os indicadores definidos para as ações de cada enfoque do TBL.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| E        | <ul style="list-style-type: none"> <li>No enfoque social a empresa atua nos seguintes tópicos: ética, desenvolvimento pessoal e de carreira, motivação, desenvolvimento da comunidade local e clima organizacional;</li> <li>No enfoque financeiro, a empresa trabalha para gestão de riscos, inovação e desenvolvimentos de fornecedores;</li> <li>No enfoque ambiental, a empresa mantém um sistema de gestão ambiental, atua na conservação da biodiversidade e no uso eficiente dos recursos naturais; e</li> <li>A empresa avalia os riscos das ações ambientais, sociais e econômicas (antes de cada decisão) e monitora os indicadores definidos para os objetivos dos três enfoques.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                          |
| F        | <ul style="list-style-type: none"> <li>No enfoque social a empresa atua nos seguintes tópicos: ética, segurança, desenvolvimento pessoal e de carreira, motivação e desenvolvimento da comunidade local; e</li> <li>No enfoque financeiro, a empresa trabalha para gestão de riscos, inovação, melhoria contínua e desenvolvimento de fornecedores.</li> <li>No enfoque ambiental, a empresa mantém um sistema de gestão ambiental e atua na conservação da biodiversidade e no uso eficiente dos recursos naturais; e</li> <li>A empresa avalia os riscos das ações ambientais, sociais e econômicas (antes de cada decisão) e monitora os indicadores definidos para os objetivos dos três enfoques.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                |
| G        | <ul style="list-style-type: none"> <li>No enfoque social a empresa atua nos seguintes tópicos: ética, segurança, desenvolvimento pessoal e de carreira, motivação e desenvolvimento da comunidade local;</li> <li>No enfoque financeiro, a empresa trabalha para gestão de riscos, inovação, melhoria contínua e desenvolvimento de fornecedores;</li> <li>No enfoque ambiental, a empresa mantém um sistema de gestão ambiental e atua na conservação da biodiversidade e no uso eficiente dos recursos naturais; e</li> <li>A empresa avalia os riscos das ações ambientais, sociais e econômicas (antes de cada decisão) e monitora os indicadores definidos para os objetivos dos três enfoques.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                  |

Quadro 10 - Ações relacionadas ao princípio da sustentabilidade “manter o equilíbrio entre a economia, a sociedade e o meio ambiente”

(continuação)

| Empresas | Ações desenvolvidas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H        | <ul style="list-style-type: none"> <li>No enfoque social a empresa atua nos seguintes tópicos: ética, segurança, desenvolvimento pessoal e de carreira, motivação, desenvolvimento da comunidade local e clima organizacional;</li> <li>No enfoque financeiro, a empresa trabalha para gestão de riscos, inovação, melhoria contínua e desenvolvimento de fornecedores;</li> <li>No enfoque ambiental, a empresa mantém um sistema de gestão ambiental e atua na conservação da biodiversidade e no uso eficiente dos recursos naturais; e</li> <li>A empresa avalia os riscos das ações ambientais, sociais e econômicas (antes de cada decisão) e monitora os indicadores definidos para os objetivos dos três enfoques.</li> </ul> |
| I        | <ul style="list-style-type: none"> <li>No enfoque social a empresa atua nos seguintes tópicos: ética, segurança, desenvolvimento pessoal e de carreira, motivação, desenvolvimento da comunidade local e clima organizacional;</li> <li>No enfoque financeiro, a empresa trabalha para gestão de riscos, inovação, melhoria contínua e desenvolvimento de fornecedores;</li> <li>No enfoque ambiental, a empresa mantém um sistema de gestão ambiental, atua na conservação da biodiversidade e no uso eficiente dos recursos naturais; e</li> <li>A empresa avalia os riscos das ações ambientais, sociais e econômicas (antes de cada decisão) e monitora os indicadores definidos para os objetivos dos três enfoques.</li> </ul>  |
| J        | <ul style="list-style-type: none"> <li>No enfoque social a empresa atua nos seguintes tópicos: ética, segurança, desenvolvimento pessoal e de carreira, motivação, desenvolvimento da comunidade local e clima organizacional;</li> <li>No enfoque financeiro, a empresa trabalha para gestão de riscos, inovação e desenvolvimentos de fornecedores;</li> <li>No enfoque ambiental, a empresa mantém um sistema de gestão ambiental, atua na conservação da biodiversidade e no uso eficiente dos recursos naturais; e</li> <li>A empresa avalia os riscos das ações ambientais, sociais e econômicas (antes de cada decisão) e monitora os indicadores definidos para os objetivos dos três enfoques.</li> </ul>                    |
| K        | <ul style="list-style-type: none"> <li>No enfoque social a empresa atua nos seguintes tópicos: ética, segurança, desenvolvimento pessoal e de carreira, motivação e desenvolvimento da comunidade local;</li> <li>No enfoque financeiro, a empresa trabalha para gestão de riscos, inovação, melhoria contínua e desenvolvimento de fornecedores;</li> <li>No enfoque ambiental, a empresa mantém um sistema de gestão ambiental, atua na conservação da biodiversidade e no uso eficiente dos recursos naturais; e</li> <li>A empresa avalia os riscos das ações ambientais, sociais e econômicas (antes de cada decisão) e monitora os indicadores definidos para os objetivos dos três enfoques.</li> </ul>                        |
| L        | <ul style="list-style-type: none"> <li>No enfoque social a empresa atua nos seguintes tópicos: ética, segurança, desenvolvimento pessoal e de carreira e desenvolvimento da comunidade local;</li> <li>No enfoque financeiro, a empresa trabalha para gestão de riscos, inovação, melhoria contínua e desenvolvimento de fornecedores;</li> <li>No enfoque ambiental, a empresa mantém um sistema de gestão ambiental, atua na conservação da biodiversidade e no uso eficiente dos recursos naturais; e</li> <li>A empresa avalia os riscos das ações ambientais, sociais e econômicas (antes de cada decisão) e monitora os indicadores definidos para os objetivos dos três enfoques.</li> </ul>                                   |
| M        | <ul style="list-style-type: none"> <li>No enfoque social a empresa atua nos seguintes tópicos: ética, segurança, desenvolvimento pessoal e de carreira, motivação, desenvolvimento da comunidade local e clima organizacional;</li> <li>No enfoque financeiro, a empresa trabalha para gestão de riscos, inovação, melhoria contínua e desenvolvimento de fornecedores;</li> <li>No enfoque ambiental, a empresa mantém um sistema de gestão ambiental e atua na conservação da biodiversidade e no uso eficiente dos recursos naturais; e</li> <li>A empresa avalia os riscos das ações ambientais, sociais e econômicas (antes de cada decisão) e monitora os indicadores definidos para os objetivos dos três enfoques.</li> </ul> |
| N        | <ul style="list-style-type: none"> <li>No enfoque social a empresa atua nos seguintes tópicos: ética, segurança, desenvolvimento pessoal e de carreira, desenvolvimento da comunidade local e clima organizacional;</li> <li>No enfoque financeiro, a empresa trabalha para gestão de riscos, inovação e desenvolvimentos de fornecedores;</li> <li>No enfoque ambiental, a empresa mantém um sistema de gestão ambiental, atua na conservação da biodiversidade e no uso eficiente dos recursos naturais; e</li> <li>A empresa avalia os riscos das ações ambientais, sociais e econômicas (antes de cada decisão) e monitora os indicadores definidos para os objetivos dos três enfoques.</li> </ul>                               |
| O        | <ul style="list-style-type: none"> <li>No enfoque social a empresa atua nos seguintes tópicos: ética, segurança, desenvolvimento pessoal e de carreira, motivação, desenvolvimento da comunidade local e clima organizacional;</li> <li>No enfoque financeiro, a empresa trabalha em inovação, melhoria contínua e desenvolvimento de fornecedores;</li> <li>No enfoque ambiental, a empresa mantém um sistema de gestão ambiental, atua na conservação da biodiversidade e no uso eficiente dos recursos naturais; e</li> <li>A empresa monitora os indicadores definidos para as ações de cada enfoque do TBL.</li> </ul>                                                                                                           |

Quadro 10 - Ações relacionadas ao princípio da sustentabilidade “manter o equilíbrio entre a economia, a sociedade e o meio ambiente”

(conclusão)

| Empresas | Ações desenvolvidas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| P        | <ul style="list-style-type: none"> <li>No enfoque social a empresa atua nos seguintes tópicos: ética, segurança, desenvolvimento pessoal e de carreira, motivação, desenvolvimento da comunidade local e clima organizacional;</li> <li>No enfoque financeiro, a empresa trabalha para gestão de riscos, inovação e desenvolvimentos de fornecedores;</li> <li>No enfoque ambiental, a empresa mantém um sistema de gestão ambiental, atua na conservação da biodiversidade e no uso eficiente dos recursos naturais; e</li> <li>A empresa avalia os riscos das ações ambientais, sociais e econômicas (antes de cada decisão) e monitora os indicadores definidos para os objetivos dos três enfoques.</li> </ul> |
| Q        | <ul style="list-style-type: none"> <li>No enfoque social a empresa atua nos seguintes tópicos: ética, segurança, desenvolvimento pessoal e de carreira, motivação, desenvolvimento da comunidade local e clima organizacional;</li> <li>No enfoque financeiro, a empresa trabalha para gestão de riscos, inovação e desenvolvimentos de fornecedores;</li> <li>No enfoque ambiental, a empresa mantém um sistema de gestão ambiental, atua na conservação da biodiversidade e no uso eficiente dos recursos naturais; e</li> <li>A empresa avalia os riscos das ações ambientais, sociais e econômicas (antes de cada decisão) e monitora os indicadores definidos para os objetivos dos três enfoques.</li> </ul> |
| R        | <ul style="list-style-type: none"> <li>No enfoque social a empresa atua nos seguintes tópicos: ética, segurança, desenvolvimento pessoal e de carreira, motivação, desenvolvimento da comunidade local e clima organizacional;</li> <li>No enfoque financeiro, a empresa trabalha para gestão de riscos, inovação e desenvolvimentos de fornecedores;</li> <li>No enfoque ambiental, a empresa mantém um sistema de gestão ambiental, atua na conservação da biodiversidade e no uso eficiente dos recursos naturais; e</li> <li>A empresa avalia os riscos das ações ambientais, sociais e econômicas (antes de cada decisão) e monitora os indicadores definidos para os objetivos dos três enfoques.</li> </ul> |
| S        | <ul style="list-style-type: none"> <li>No enfoque social a empresa atua nos seguintes tópicos: ética, segurança, desenvolvimento pessoal e de carreira, motivação e desenvolvimento da comunidade local;</li> <li>No enfoque financeiro, a empresa trabalha para gestão de riscos, inovação e desenvolvimentos de fornecedores;</li> <li>No enfoque ambiental, a empresa mantém um sistema de gestão ambiental, atua na conservação da biodiversidade e no uso eficiente dos recursos naturais; e</li> <li>A empresa monitora os indicadores definidos para as ações de cada enfoque do TBL.</li> </ul>                                                                                                            |

Fonte: Elaborado pela autora.

Na análise dos relatórios de sustentabilidade, foi possível perceber que as ações desenvolvidas pelas organizações para a economia, a sociedade e o meio ambiente apresentam temas de trabalho bem parecidos. Gestão de riscos, inovação, desenvolvimento de fornecedores, ética, segurança, desenvolvimento pessoal e gestão ambiental são temas trabalhados na maioria das empresas estudadas.

Todas as organizações realizam análise dos impactos e resultados de cada ação econômica, social ou ambiental desenvolvida. O principal objetivo dessa análise é garantir um equilíbrio entre os resultados gerados de modo que as ações adotadas para um enfoque não comprometa os resultados de outro.

O DRH pode contribuir para manutenção do equilíbrio proposto neste princípio com a criação de uma sistemática de avaliação na empresa. Os objetivos organizacionais podem ser distribuídos em objetivos e metas individuais, que podem ser avaliados periodicamente e resultar em *feedback* e reconhecimento. Os líderes podem receber treinamentos para realizar o *feedback* de modo a estimular os funcionários a atingirem os resultados desejados, o que irá proporcionar o crescimento equilibrado dos três enfoques.

Na análise realizada foi possível identificar ações atribuídas ao DRH que podem auxiliar no desenvolvimento do princípio da sustentabilidade “manter o equilíbrio entre a economia, a sociedade e o meio ambiente”. Assim, é apresentada no Quadro 11 a correlação destas ações com cada princípio do DRH identificado no referencial teórico.

Quadro 12 - Correlação das ações do princípio "manter o equilíbrio entre a economia, a sociedade e o meio ambiente" com os princípios do DRH

|                                                                                                                                | Princípios do DRH                                                                  |                                                                         |                                      |                         |                                                        |                                                                           |                                                |                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                | Integrar a estratégia da organização com as políticas e práticas de capital humano | Promover treinamentos                                                   | Desenvolver a cultura organizacional | Motivar os funcionários | Desenvolver características pessoais e comportamentais | Estimular a competência do indivíduo (conhecimento, habilidade e atitude) | Estabelecer método de crescimento profissional | Definir métodos de avaliação de desempenho, <i>feedback</i> e bonificações                           |
| Ações atribuídas ao DRH para o desenvolvimento princípio "manter o equilíbrio entre a economia, a sociedade e o meio ambiente" | Dividir os objetivos e metas organizacionais em objetivos e metas individuais      | Capacitar a liderança para realização de avaliações e <i>feedback</i> . |                                      |                         |                                                        |                                                                           |                                                | Definir métodos de avaliação, <i>feedback</i> e bonificação de acordo com os resultados individuais. |

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.3 DESENVOLVER UMA CULTURA SUSTENTÁVEL EM TODA CADEIA

Para análise do princípio “desenvolver uma cultura sustentável em toda cadeia”, foi verificado nos relatórios de sustentabilidade o modo como as empresas compartilham suas crenças e criam uma identidade organizacional. Com essa finalidade foi avaliado: como a empresa envolve os *stakeholders* com os projetos sustentáveis; como propaga a missão, visão e valores organizacionais; como desenvolve a ética no ambiente de trabalho; como os comportamentos sustentáveis são desenvolvidos; e como é incentivada a participação em programas voluntários. O Quadro 12 apresenta as ações identificadas para o desenvolvimento desse princípio.

Quadro 13 - Ações relacionadas ao princípio da sustentabilidade “desenvolver uma cultura sustentável em toda cadeia”

(continua)

| Empresas | Ações desenvolvidas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa correlaciona cada <i>stakeholder</i> com os aspectos críticos definidos para sustentabilidade, o que permite desenvolver ações específicas para engajamento de cada <i>stakeholder</i> com a sustentabilidade;</li> <li>• A empresa possui um programa de ética que é firmado em três pilares: educação e treinamento, canal aberto de comunicação e avaliação de fornecedores em potencial;</li> <li>• A empresa realiza treinamentos comportamentais de caráter voluntário; e</li> <li>• A empresa promove eventos que tem por objetivo reconhecer e valorizar os colaboradores que participam de programas voluntários da empresa.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| B        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa avalia os riscos das ações ambientais, sociais e econômicas (antes de cada decisão) e monitora os indicadores definidos para os objetivos dos três enfoques;</li> <li>• A empresa realiza treinamentos sobre a missão, visão e valores da empresa a fim de propagar estes conceitos na organização;</li> <li>• A empresa possui uma declaração de princípios éticos e um código de conduta profissional, que divulgam os princípios de conduta e os valores éticos incorporados à cultura organizacional. Um dos pontos fundamentais dessa declaração é a valorização da diversidade e não discriminação; e</li> <li>• A empresa tem um Comitê de Responsabilidade Social, que é responsável por estabelecer, organizar, orientar, incentivar e apoiar o envolvimento dos seus empregados em ações voluntárias.</li> </ul>                                                                                                                                                    |
| C        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa avalia os riscos das ações ambientais, sociais e econômicas (antes de cada decisão) e monitora os indicadores definidos para os objetivos dos três enfoques;</li> <li>• A empresa realiza treinamentos sobre temas como: transparência, combate à corrupção e combate à fraude;</li> <li>• A empresa mantém um código de conduta empresarial, instrumento orientador para todos que exercem alguma atividade em nome da empresa. Todos os funcionários recebem uma versão impressa deste código; Um dos pontos fundamentais desse código é a valorização da diversidade e não discriminação; e</li> <li>• A empresa permite que cada funcionário dedique até 4 horas de trabalho mensais em ações sociais voluntárias.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                             |
| D        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa avalia os riscos das ações ambientais, sociais e econômicas (antes de cada decisão) e monitora os indicadores definidos para os objetivos dos três enfoques;</li> <li>• A empresa promove a formação dos novos funcionários em relação à cultura e aos valores da empresa;</li> <li>• A empresa possui um código de conduta que regulamenta a conformidade com as políticas da organização; Este código é difundido por toda empresa e os funcionários são avaliados por meio de questionários sobre o tema;</li> <li>• A empresa capacita os funcionários em sustentabilidade e busca engajá-los na implantação da estratégia de sustentabilidade da empresa; e</li> <li>• A empresa incentiva os funcionários a realizarem doações para a fundação da organização e a abaterem as doações no imposto de renda.</li> </ul>                                                                                                                                                   |
| E        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa avalia os riscos das ações ambientais, sociais e econômicas (antes de cada decisão) e monitora os indicadores definidos para os objetivos dos três enfoques;</li> <li>• Os <i>stakeholders</i> são convidados para participarem de um projeto chamado semana de cultura promovida pela organização para explanação das crenças e valores organizacionais;</li> <li>• A empresa realiza um evento com duração de uma semana para propagar e fortalecer a cultura da organização;</li> <li>• A empresa possui um código de conduta, que aborda temas como: comportamento, direitos humanos e ética. Este código está disponível na intranet para o público interno;</li> <li>• A empresa possui laboratórios de cultura, onde trabalhos são desenvolvidos para promoção de mudanças comportamentais; e</li> <li>• A empresa realiza campanhas de arrecadamento de doações entre os funcionários (roupas, alimentos, produtos de higiene, brinquedos, dentre outros).</li> </ul> |
| F        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa avalia os riscos das ações ambientais, sociais e econômicas (antes de cada decisão) e monitora os indicadores definidos para os objetivos dos três enfoques;</li> <li>• Todos os funcionários obrigatoriamente devem realizar anualmente treinamentos sobre a missão, visão e valores da organização;</li> <li>• A empresa possui um Código de Ética e Conduta com normas para relacionamento com os <i>stakeholders</i>. A empresa possui um canal de ética online;</li> <li>• A empresa realiza treinamentos que estimulem mudanças comportamentais;</li> <li>• Os funcionários participam de campanhas sociais; e</li> <li>• Os colaboradores propõem e organizam campanhas de apoio a instituições e iniciativas sociais. Os funcionários podem também indicar projetos sociais para receberem aporte financeiro da empresa. Como um dos critérios, os funcionários precisam ser voluntários nesses projetos.</li> </ul>                                                  |
| G        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa adota um modelo de gestão por capitais que correspondem à capacidade de gerar valor aos stakeholders em curto, médio e longo prazo; Esses capitais são monitorados; Por exemplo, o índice do capital humano melhora quando os funcionários recebem treinamentos e do capital financeiro aumenta quando a organização gera lucro;</li> <li>• A empresa possui um Código Conduta que contempla os valores organizacionais; Este código é um instrumento orientador dos atos de todos que exercem alguma atividade em nome da empresa. Todos os colaboradores recebem uma cópia escrita do código e declaram compromisso com as disposições contidas nele;</li> <li>• A empresa realiza treinamentos que estimulem mudanças comportamentais; e</li> <li>• A empresa permite que cada funcionário dedique até 4 horas de trabalho mensais em ações sociais voluntárias.</li> </ul>                                                                                                |

Quadro 12 - Ações relacionadas ao princípio da sustentabilidade “desenvolver uma cultura sustentável em toda cadeia”

(continuação)

| Empresas | Ações desenvolvidas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa avalia os riscos das ações ambientais, sociais e econômicas (antes de cada decisão) e monitora os indicadores definidos para os objetivos dos três enfoques;</li> <li>• A missão, visão e valores são explicados aos novos funcionários durante a integração realizada pela empresa;</li> <li>• A empresa realiza um evento que promove debates e exibe vídeos para capacitação da liderança que tem a responsabilidade de disseminar a missão, visão e valores da empresa para sua equipe;</li> <li>• A empresa desenvolve políticas de combate a corrupção;</li> <li>• A empresa possui também um código de conduta e ética que direciona a atuação dos colaboradores para que o desenvolvimento dos negócios seja realizado de acordo com a missão, visão e valores da companhia; e</li> <li>• A empresa realiza treinamentos que estimulem mudanças comportamentais.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| I        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa avalia os riscos das ações ambientais, sociais e econômicas (antes de cada decisão) e monitora os indicadores definidos para os objetivos dos três enfoques;</li> <li>• A empresa realiza treinamentos sobre a missão, visão e valores organizacionais a fim de propagar estes conceitos;</li> <li>• A empresa possui um comitê de ética que desenvolve ações de estímulo à ética, à integridade e ao engajamento dos colaboradores e parceiros em relação ao tema; 100% dos funcionários são treinados em relação a esse código; e</li> <li>• A empresa treina 100% dos funcionários em políticas anticorrupção. A empresa realiza treinamentos que estimulem mudanças comportamentais.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| J        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa avalia os riscos das ações ambientais, sociais e econômicas (antes de cada decisão) e monitora os indicadores definidos para os objetivos dos três enfoques;</li> <li>• A empresa definiu sua missão com a colaboração dos funcionários;</li> <li>• A empresa possui um programa para funcionários definidos como multiplicadores que assumem a responsabilidade de aprender e ensinar a essência da cultura organizacional;</li> <li>• Os novos funcionários recebem padrinhos que tem a responsabilidade de explicar a missão, visão e valores da organização;</li> <li>• A empresa possui um código de ética que é difundido por meio de um programa de treinamento em relação ao código. Estes treinamentos são presenciais e on-line e abordam assuntos como combate a corrupção, combate ao abuso e exploração sexual; e contra o trabalho infantil e escravo;</li> <li>• A empresa possui um comitê de ética, formado pela diretoria, que realiza reuniões mensais com intuito de analisar, acompanhar e decidir sobre questões éticas;</li> <li>• A empresa disponibiliza informações nos canais internos e realiza concursos e dinâmicas relativas a temas como água, resíduos, mobilidade e clima; e</li> <li>• A empresa permite que cada funcionário dedique até 4 horas de trabalho mensais em trabalhos sociais voluntários.</li> </ul> |
| K        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa correlaciona cada <i>stakeholder</i> com os aspectos críticos definidos para sustentabilidade. Esta correlação permite desenvolver ações específicas para engajamento de cada <i>stakeholder</i> com a sustentabilidade;</li> <li>• A empresa realiza treinamentos, workshop e palestras sobre a missão, visão e valores organizacionais a fim de propagar estes conceitos;</li> <li>• A empresa possui um comitê de ética, que consiste em uma equipe multidisciplinar formada pela liderança;</li> <li>• A empresa possui um programa que realiza treinamentos, workshop e palestras sobre comportamentos saudáveis como, por exemplo, o não uso de drogas; e</li> <li>• A empresa mantém ativa uma comunidade virtual que troca experiências e divulga oportunidades de trabalho voluntário.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| L        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa correlaciona cada <i>stakeholder</i> com os aspectos críticos definidos para sustentabilidade. Esta correlação permite desenvolver ações específicas para engajamento de cada <i>stakeholder</i> com a sustentabilidade;</li> <li>• A empresa convida os <i>stakeholders</i> para participarem de fóruns e discussões sobre a sustentabilidade;</li> <li>• A empresa realiza um evento com palestras que fornecem detalhes sobre a organização. Neste evento, são explanadas a missão, a visão, os valores, a atuação e o desempenho da empresa;</li> <li>• A empresa possui um código de conduta que orienta a todos (funcionários e fornecedores) a agir com honestidade e ética;</li> <li>• A empresa capacita os funcionários em sustentabilidade; e</li> <li>• A empresa realiza um evento com dinâmica de grupo e distribuição de brindes para todos os que participam de trabalhos voluntários.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| M        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa realiza entrevistas com stakeholders e, com os resultados obtidos, são desenvolvidos temas de trabalho para cada stakeholder; Esses temas geram ações que promovem o engajamento dos stakeholders com a sustentabilidade;</li> <li>• A empresa possui um código de conduta e transparência que orienta todos os colaboradores a agir com honestidade e ética; e</li> <li>• A empresa capacita os funcionários em sustentabilidade.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| N        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para cada grupo de stakeholder a empresa mantém iniciativas específicas;</li> <li>• A empresa mantém uma circular interna, que define a metodologia para estimular o engajamento de cada stakeholder com relação à estratégia de sustentabilidade;</li> <li>• A empresa possui um prêmio, com objetivo de valorizar a cultura organizacional; Essa premiação contempla tanto projetos quanto gestores que alcançaram resultados diferenciados nos aspectos críticos da organização;</li> <li>• A empresa possui um código de ética para orientar e prevenir dilemas éticos e conflitos de interesse relacionados às atividades organizacionais. A empresa comunica e treina os funcionários sobre as diretrizes do código de ética por meio de cursos presenciais e a distância; e</li> <li>• A empresa possui um programa de educação financeira para funcionários. Este programa fornece orientação e ferramentas que ajudam na tomada de decisão em relação aos recursos financeiros.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

Quadro 12 - Ações relacionadas ao princípio da sustentabilidade “desenvolver uma cultura sustentável em toda cadeia”

(conclusão)

| Empresas | Ações desenvolvidas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| O        | <ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa possui uma política de engajamento dos <i>stakeholders</i> a fim de estabelecer diretrizes para orientar práticas de gestão e relacionamento. Para cada <i>stakeholder</i> são definidas ações diferentes;</li> <li>A empresa tem um código de conduta que esclarece sua posição de repúdio a qualquer prática ligada a trabalho infantil, escravo, corrupção, entre outras. Este código é disponibilizado no site da empresa para todos; e</li> <li>Os treinamentos comportamentais são realizados de forma combinada com os treinamentos técnicos.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| P        | <ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa avalia os riscos das ações ambientais, sociais e econômicas (antes de cada decisão) e monitora os indicadores definidos para os objetivos dos três enfoques;</li> <li>A empresa possui um programa com diversas iniciativas de modo a permitir que haja um alinhamento da cultura organizacional. Entre estes programas, foram realizados café de diálogo entre a liderança e os subordinados, programas de reconhecimento aos bons comportamentos, treinamentos quanto aos valores organizacionais e sorteio de prêmios para os envolvidos em projetos que promovem a cultura organizacional;</li> <li>A empresa possui um comitê de ética que é responsável pelo código de ética da organização, que reforça o compromisso com a sustentabilidade, com o desenvolvimento, com a valorização da força de trabalho e com a luta contra qualquer tipo de preconceito e discriminação. Os líderes recebem treinamentos sobre esse código;</li> <li>A empresa disponibiliza treinamentos online sobre ética a todos os colaboradores; e</li> <li>A empresa possui um programa com treinamentos e bonificação para os funcionários que se destacam por bons comportamentos.</li> </ul> |
| Q        | <ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa avalia os riscos das ações ambientais, sociais e econômicas (antes de cada decisão) e monitora os indicadores definidos para os objetivos dos três enfoques;</li> <li>A empresa realiza <i>workshops</i> sobre a missão, visão e valores da empresa nos encontros gerenciais;</li> <li>A empresa possui um comitê de ética que analisa denúncias sobre a empresa;</li> <li>A empresa adota mecanismos de auditoria e segurança para evitar a ocorrência de fraudes;</li> <li>A empresa realiza treinamentos comportamentais; e</li> <li>A empresa realiza ações de conscientização e disponibiliza informações sobre trabalhos voluntários.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| R        | <ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa mantém um programa para disseminar a cultura organizacional entre os novos funcionários. Nesse programa são explanados os fundamentos corporativos, as diretrizes estratégicas, políticas institucionais e práticas de gestão de pessoas. Os funcionários antigos passam por este programa periodicamente, afim de que estes fundamentos sejam reforçados;</li> <li>A empresa mantém um código de conduta e ética que expressa o comportamento esperado de seus funcionários nas relações profissionais e extras profissionais, os benefícios que a organização disponibiliza aos funcionários, os termos de confidencialidade de dados e o comportamento que deve ser adotado com os fornecedores. Esse código é enviado por email aos funcionários e fornecedores, que são treinados com base nele;</li> <li>A empresa possui uma política interna anticorrupção que orienta os funcionários, parceiros e terceiros sobre como aplicar esses princípios em suas atividades; e</li> <li>A empresa desenvolve um programa de gestão de mudança com ações planejadas para sensibilizar e preparar os funcionários para implantação de novos projetos.</li> </ul>                    |
| S        | <ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa avalia os riscos das ações ambientais, sociais e econômicas (antes de cada decisão) e monitora os indicadores definidos para os objetivos dos três enfoques;</li> <li>A empresa possui um código de ética que apresenta aos funcionários a conduta esperada no exercício das atividades. Adicionalmente, a empresa incentiva a aplicação das diretrizes do código de ética aos seus fornecedores;</li> <li>De acordo com o resultado das avaliações de desempenho a empresa proporciona treinamentos comportamentais adequados a cada colaborador; e</li> <li>A empresa realiza programas de conscientização com os funcionários e promove equipes para participação em eventos da empresa na comunidade.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Fonte: elaborado pela autora.

Para o engajamento dos *stakeholders* na sustentabilidade empresarial, as empresas adotam diferentes métodos para definir uma série de ações específicas para cada público. As Empresas A, B, C, D, E, F, H, I, J, K, L, N, P, Q, R e S correlacionam os aspectos críticos da sustentabilidade com os *stakeholders*, a Empresa G faz o monitoramento do impacto das ações realizadas em cada público, a Empresa M realiza entrevistas e a Empresa O adota políticas internas para a definição das ações.

Ademais, algumas empresas apontam ações para explanação de suas crenças e valores para todos os *stakeholders*. A Empresa E realiza uma “semana cultural” e a Empresa L realiza fóruns e discussões sobre a sustentabilidade. Esses eventos são promovidos pelas organizações, que convidam os *stakeholders* para participar. O objetivo é alinhar a cultura empresarial com a sustentabilidade em toda cadeia. A implantação dessas ações é extremamente importante para o desenvolvimento sustentável, pois a cultura organizacional é um dos principais fatores influenciadores de mudanças e melhorias. O DRH pode auxiliar com a realização destes eventos.

As empresas estudadas também apresentam ações para propagação da missão, visão e valores da organização para toda cadeia. Isso é importante para alinhar a cultura da empresa com a sustentabilidade, visto que a maioria das missões e visões adotadas pelas instituições estudadas contempla esse tema.

As ações identificadas para propagação da missão, visão e valores podem ser de responsabilidade do Desenvolvimento de Recursos Humanos. Algumas ações adotadas pelas empresas são: realização de treinamentos, palestras e workshops; capacitação da liderança; desenvolvimento de multiplicadores; realização de eventos para fornecer detalhes da organização (estratégias, políticas e práticas); reconhecimento por bons comportamentos; promoção do diálogo entre líderes e subordinados; e bonificação para envolvimento em projetos que promovem a missão, visão e valores da organização.

Para estabelecimento de condutas éticas na organização as empresas utilizam códigos e comitês de ética. O objetivo é definir, para os funcionários, padrões e comportamentos adequados ao desenvolver suas funções. Uma contribuição do DRH identificada é a disponibilização de treinamentos sobre o código de ética estabelecido pelas empresas.

Para provocar nos funcionários a mudança comportamental que a sustentabilidade exige, algumas empresas investem em treinamentos e capacitação. São realizados treinamentos de acordo com as necessidades de mudança da empresa e dos funcionários. Como treinamentos para mudanças comportamentais, as Empresas D, L e M indicam o tema sustentabilidade. A Empresa J indica os temas utilização da água, redução na emissão de gases, mobilidade urbana e clima. A Empresa K e a Empresa N indicam os temas comportamento saudável e educação financeira, respectivamente. A promoção desses treinamentos é responsabilidade do DRH.

Ainda com objetivo de estabelecer uma cultura sustentável, as empresas estimulam nos funcionários a prática do trabalho voluntário. Algumas ações desenvolvidas são: permissão para que os funcionários dediquem até 4 horas de trabalho mensais para atividades voluntárias (Empresas C, G e J), apoio para projetos em que os funcionários estejam envolvidos (Empresa F), disponibilização de informações sobre trabalhos voluntários (Empresas K e Q), incentivo à participação em projetos sociais por meio de eventos que promovem a conscientização do funcionário e estimulam a cidadania (Empresas B, D, E, L e S) e reconhecimento e valorização de colaboradores que participam de ações voluntárias (Empresas A e L). Essas duas últimas ações podem ser de responsabilidade do DRH.

Na análise realizada, foi possível identificar ações atribuídas ao DRH que podem auxiliar no desenvolvimento do princípio da sustentabilidade “desenvolver uma cultura sustentável em toda cadeia”. Assim, é apresentada no Quadro 13 a correlação destas ações com cada princípio do DRH identificado no referencial teórico.

Quadro 14 - Correlação das ações do princípio "desenvolver uma cultura sustentável em toda cadeia" com os princípios do DRH

|                                                                                                               |  | Princípios do DRH                                                                           |                                                                                             |                                      |                                                                                                                             |                                                                                                      |                                                                           |                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                               |  | Integrar a estratégia da organização com as políticas e práticas de capital humano          | Promover treinamentos                                                                       | Desenvolver a cultura organizacional | Motivar os funcionários                                                                                                     | Desenvolver características pessoais e comportamentais                                               | Estimular a competência do indivíduo (conhecimento, habilidade e atitude) | Estabelecer método de crescimento profissional                                                          |
| Ações atribuídas ao DRH para o desenvolvimento princípio “desenvolver uma cultura sustentável em toda cadeia” |  | Realizar treinamentos palestras e workshops sobre a missão, visão e valores da organização. | Realizar eventos para promover a sustentabilidade entre os <i>stakeholders</i> .            |                                      | Avaliar as necessidades de mudanças organizacionais e individuais e realizar eventos que estimulem as mudanças necessárias. | Capacitar a liderança para propagação da missão, visão e valores da organização.                     |                                                                           | Bonificar os funcionários envolvidos em projetos que promovem a missão, visão e valores da organização. |
|                                                                                                               |  | Desenvolver treinamentos sobre o código de ética estabelecido pela empresa.                 | Realizar eventos para fornecer detalhes da organização (estratégias, políticas e práticas). |                                      | Estimular a cidadania.                                                                                                      | Desenvolver multiplicadores entre as equipes para difundir a missão, visão e valores da organização. |                                                                           | Reconhecer e valorizar a participação em projetos sociais.                                              |

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.4 GARANTIR MELHOR QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E NA SOCIEDADE

Para análise do princípio “garantir qualidade de vida no trabalho e na sociedade”, foi verificado nos relatórios de sustentabilidade o modo como as empresas asseguram o bem estar das pessoas no ambiente de trabalho e na vida em sociedade. Assim, foi avaliado como a empresa promove a segurança no trabalho, de que forma desenvolve o funcionário e sua carreira, quais ações motivacionais são desenvolvidas, como o clima organizacional influencia nas ações da empresa e de que maneira a empresa desenvolve a comunidade externa. O Quadro 14 apresenta as ações identificadas para o desenvolvimento desse princípio.

Quadro 15 - Ações relacionadas ao princípio da sustentabilidade “garantir melhor qualidade de vida no trabalho e na sociedade”

(continua)

| Empresas | Ações desenvolvidas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Os programas de segurança da são baseados nas especificações OHSAS 18001:2007 (<i>Occupational Health and Safety Assessments Series</i>) e no conceito de segurança baseado no comportamento;</li> <li>É realizado um mapeamento dos funcionários talentos indicados pelos gerentes; Estes talentos serão desenvolvidos pela organização para assumirem cargos específicos;</li> <li>O programa de <i>trainner</i> investe na capacitação técnica e comportamental de jovens para assumirem cargos de liderança na empresa;</li> <li>Os programas de estágio desenvolvem profissionais no penúltimo e último ano de faculdade para prepará-los para efetivação nas posições que exigem nível superior completo;</li> <li>Treinamentos operacionais são obrigatórios e avaliados pelos líderes;</li> <li>A empresa realiza programas apadrinhamento para novos funcionários;</li> <li>A empresa adota políticas de promoção interna;</li> <li>Uma parte dos resultados da companhia é paga aos colaboradores por meio do programa de participação nos lucros e resultados;</li> <li>Há remuneração variável baseada em programas de avaliação de desempenho individual;</li> <li>Para melhorar o clima organizacional, a empresa promove eventos com a liderança para elaboração de planos de ação relacionados aos temas “cultura” e “clima organizacional”;</li> <li>A empresa promove atividades culturais e esportivas para crianças e jovens da comunidade local;</li> <li>Os funcionários são incentivados a participarem voluntariamente de atividades na comunidade para a educação sobre o consumo eficiente e seguro da energia elétrica; e</li> <li>A empresa realiza campanhas de doação de agasalhos.</li> </ul> |
| B        | <ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa possui um pacto pela saúde e segurança que tem o objetivo de construir e coordenar a implantação de ações relativas ao tema;</li> <li>Os treinamentos são realizados de acordo com a avaliação individuais e com os temas que auxiliam no cumprimento dos objetivos organizacionais e na resolução dos problemas. Todos os treinamentos têm sua eficácia avaliada;</li> <li>O programa de estágio da empresa tem como objetivo dar oportunidade de desenvolvimento profissional a estudantes de cursos técnicos e universitários pela associação entre teoria e prática;</li> <li>Os novos empregados recebem treinamentos para desenvolvimento das competências necessárias ao cargo;</li> <li>Uma parte dos resultados da companhia é paga aos colaboradores de acordo com o desempenho das metas dos indicadores corporativos;</li> <li>Há remuneração variável baseada em programas de avaliação de desempenho individual;</li> <li>Algumas ações são desenvolvidas com base nos resultados da pesquisa de clima organizacional como, por exemplo: revisão do plano de cargos e remuneração, definição do processo de formação de líderes, gestão focada em resultados, mobilidade interna e gestão do conhecimento;</li> <li>A empresa proporciona a comunidade programas de educação ambiental e formação profissionalizante;</li> <li>A empresa investe em esportes com objetivo de promover a inclusão social e a cidadania de crianças e jovens de baixa renda; e</li> <li>A empresa possui programas para arrecadação de doações de terceiros em favor de instituições.</li> </ul>                                                                                                                       |

Quadro 14 - Ações relacionadas ao princípio da sustentabilidade “garantir melhor qualidade de vida no trabalho e na sociedade”

(continuação)

| Empresas | Ações desenvolvidas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| C        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa mantém uma política de segurança do trabalho. A área de gestão de segurança e saúde no trabalho da companhia é responsável pela identificação dos riscos e definição de ações preventivas, de modo que as tarefas sejam executadas de maneira segura;</li> <li>• A empresa possui uma Universidade Corporativa e áreas específicas de treinamento que são responsáveis pela capacitação dos funcionários por meio de treinamentos técnicos;</li> <li>• A empresa trabalha com apoio a escola de surdos e mudos e matem um museu criado com objetivo de promover a educação para sustentabilidade, são realizadas atividades educativas e de monitoramento para preservação da biodiversidade e compromisso ambiental.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| D        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa tem um sistema integrado de saúde e segurança que mobiliza líderes e equipes na incorporação de uma cultura de prevenção de riscos com base da disciplina e no respeito aos processos e procedimentos de segurança. Com esta finalidade, a empresa realiza diálogos comportamentais sobre saúde e segurança;</li> <li>• A empresa possui programas de estágio com objetivo de preparar os participantes a assumirem as vagas destinadas aos recém-formados;</li> <li>• Todos os funcionários possuem um plano de desenvolvimento individual, em que estão especificadas as ações para o desenvolvimento de cada um;</li> <li>• A empresa possui um plano específico para o desenvolvimento da liderança que é pautado em estágios de crescimento profissional;</li> <li>• A empresa desenvolve treinamentos técnicos;</li> <li>• A empresa prepara um grupo de multiplicadores para realização de treinamentos internos;</li> <li>• A empresa adota políticas de promoção interna;</li> <li>• Há remuneração variável baseada em programas de avaliação de desempenho individual;</li> <li>• Há premiação para equipes com melhores projetos de inovação ou aumento na produtividade;</li> <li>• A empresa concede prêmios aos funcionários pelo tempo de casa;</li> <li>• A empresa envia presentes de aniversário para os filhos dos funcionários com até 10 anos; e</li> <li>• A empresa proporciona aos funcionários cursos de especialização, idiomas e técnicos.</li> <li>• A empresa promove ações de capacitação profissional para comunidade com objetivo de contratar as pessoas com melhor desempenho;</li> <li>• A empresa desenvolve ações de estímulo ao empreendedorismo de acordo com as vocações regionais;</li> <li>• A empresa mantém uma fundação que apóia projetos educacionais e sociais; e</li> <li>• A empresa apóia cooperativas de reciclagem.</li> </ul> |
| E        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa mantém um programa de estágio com foco em reter os talentos. Os estagiários participam de programas de aprendizado referentes à sua área de atuação e aprendizagem corporativa;</li> <li>• A empresa realiza um programa de <i>trainner</i> que fornece capacitação para futura liderança;</li> <li>• A empresa possui programas de treinamento para sustentabilidade, para o desenvolvimento da liderança e para excelência na execução das atividades;</li> <li>• A empresa possui uma norma de desenvolvimento de carreira;</li> <li>• A empresa possui plano de desenvolvimento individual;</li> <li>• Os resultados das avaliações de desempenho são analisados para promoções de cargos e crescimento de carreira;</li> <li>• Uma parte dos resultados da companhia é paga aos colaboradores de acordo com o desempenho das metas dos indicadores corporativos;</li> <li>• Há remuneração variável baseada em programas de avaliação de desempenho individual;</li> <li>• A empresa adota o modelo de trabalho <i>home office</i>. Neste modelo, funcionários que desempenhem funções específicas podem optar por realizar o trabalho em casa por algumas horas no mês;</li> <li>• Ações são desenvolvidas com base nos resultados da pesquisa de clima organizacional;</li> <li>• A empresa apóia projetos de acessibilidade visual, auditiva e física, projetos esportivos e projetos culturais; e</li> <li>• A empresa promove ações de capacitação profissional para comunidade com objetivo de contratar as pessoas com melhor desempenho.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| F        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa proporciona cursos básicos sobre segurança, com informações sobre normas de segurança pertinentes;</li> <li>• A empresa possui uma área para identificação dos riscos de acidente e criação de ações de prevenção;</li> <li>• A empresa fiscaliza a utilização dos equipamentos de segurança e o cumprimento dos procedimentos definidos;</li> <li>• A empresa possui um programa de desenvolvimento corporativo com treinamentos para desempenho da função e treinamentos para aperfeiçoamento;</li> <li>• A empresa possui um plano de desenvolvimento individual, instrumento que auxilia no desdobramento do planejamento estratégico da empresa. Para o desenvolvimento do plano são identificadas as competências necessárias a cada função e definidas metas individuais;</li> <li>• Uma parte dos resultados da companhia é paga aos colaboradores de acordo com o desempenho das metas dos indicadores corporativos;</li> <li>• Há remuneração variável baseada em programas de avaliação de desempenho individual;</li> <li>• A empresa realiza treinamentos para comunidade para evitar acidentes com energia elétrica e para conscientizar sobre a utilização da mesma; e</li> <li>• A empresa realiza eventos internos com palestras, workshops e feiras para sensibilização dos funcionários quanto ao desenvolvimento sustentável.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

Quadro 14 - Ações relacionadas ao princípio da sustentabilidade “garantir melhor qualidade de vida no trabalho e na sociedade”

(continuação)

| Empresas | Ações desenvolvidas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| G        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa possui uma política de saúde e segurança no trabalho que está disponível a todos os profissionais na intranet, murais, site da companhia e bibliotecas de procedimentos;</li> <li>• A empresa promove treinamentos sobre segurança no trabalho e desenvolve campanhas para conscientização sobre saúde e segurança no trabalho;</li> <li>• A empresa avalia os riscos e estabelece procedimentos e normas a serem adotados por todos os funcionários;</li> <li>• A empresa promove ações de conscientização para a prevenção de acidentes;</li> <li>• A empresa promove diálogos com as equipes sobre as melhores práticas de prevenção de acidentes;</li> <li>• A empresa tem programa específico para o desenvolvimento da liderança;</li> <li>• O <i>feedback</i> é um meio de encorajamento para o desenvolvimento profissional. Os responsáveis são treinados para fazê-lo;</li> <li>• A empresa mantém um plano de desenvolvimento individual;</li> <li>• A empresa disponibiliza treinamentos técnicos e operacionais para exercício da função e aperfeiçoamento;</li> <li>• A empresa desenvolve um grupo de funcionários multiplicadores para realização de treinamentos internos;</li> <li>• A empresa tem um programa de <i>trainer</i> com objetivo de preparar as futuras lideranças. Os <i>trainers</i> recebem treinamentos em liderança, inovação, marketing, vendas e sustentabilidade;</li> <li>• A empresa adota políticas de promoção interna;</li> <li>• Há remuneração variável baseada em programas de avaliação de desempenho individual;</li> <li>• A empresa disponibiliza benefícios de auxílio à alimentação e saúde;</li> <li>• A empresa promove ações de capacitação profissional para comunidade com objetivo de contratar as pessoas com melhor desempenho; e</li> <li>• A empresa realiza treinamentos para comunidade sobre meio ambiente e utilização da água.</li> </ul> |
| H        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa adota o modelo OHSAS 18001, para gestão da saúde e segurança. A empresa promove ainda: diálogos de segurança, elaboração de mapas de risco, semana interna de prevenção de acidentes e ginástica laboral;</li> <li>• A empresa realiza programas técnicos para o desempenho da função e aperfeiçoamento;</li> <li>• A empresa mantém treinamentos específicos para a liderança;</li> <li>• A empresa adota políticas de promoção interna; e</li> <li>• A empresa disponibiliza benefícios de auxílio psicológico, assistência jurídica e consultorias financeiras.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| I        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• O programa de segurança da empresa é baseado nas especificações OHSAS 18001:2007. A empresa é auditada regularmente;</li> <li>• A empresa possui planos de desenvolvimento individual que são monitorados por meio de avaliações de desempenho;</li> <li>• A empresa possui um programa específico para desenvolvimento da liderança;</li> <li>• A empresa possui um programa para desenvolver líderes em potencial;</li> <li>• A empresa possui parceria com instituições de ensino técnico para capacitação dos funcionários;</li> <li>• A empresa adota políticas de promoção interna;</li> <li>• Há remuneração variável baseada em programas de avaliação de desempenho individual;</li> <li>• A empresa disponibiliza benefícios de auxílio psicológico, assistência médica, ajuda para alimentação e seguro de vida; e</li> <li>• A empresa desenvolve um programa que oferece oportunidades de bolsas de estudo.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| J        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa possui programas para adequação ergonômica nas atividades;</li> <li>• Profissionais de fisioterapia orientam os funcionários quanto a posturas corretas;</li> <li>• Os programas de saúde são desenvolvidos a partir do perfil epidemiológico das equipes, formulado por meio de exames médicos periódicos;</li> <li>• A empresa possui uma política de meio ambiente, ética e saúde que orienta as ações dos trabalhadores por meio de treinamentos;</li> <li>• A empresa possui programa de formação de multiplicadores para realização de treinamentos internos;</li> <li>• A empresa realiza treinamentos para o desempenho e aperfeiçoamento da função;</li> <li>• A empresa mantém um plano de desenvolvimento individual;</li> <li>• A empresa realiza parcerias com instituições de ensino para capacitação dos funcionários e programas de estágio;</li> <li>• A empresa adota políticas de promoção interna; e</li> <li>• Há remuneração variável baseada em programas de avaliação de desempenho individual e coletivo.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| K        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa mantém um sistema de gestão de saúde e segurança no trabalho que é monitorado mensalmente e identifica os riscos no trabalho;</li> <li>• A empresa utiliza um sistema eletrônico, por meio de <i>tablets</i>, para disponibilizar as informações sobre acidentes no trabalho;</li> <li>• A empresa realiza treinamento sobre saúde e segurança do trabalho;</li> <li>• A empresa proporciona aos funcionários treinamentos técnico para adquirirem conhecimentos necessários para cumprir suas funções;</li> <li>• A empresa realiza um programa específico para desenvolvimento de líderes;</li> <li>• A empresa realiza um desempenho um plano de desenvolvimento individual com base nos resultados das avaliações de desempenho; e</li> <li>• Há remuneração variável baseada em programas de avaliação de desempenho individual.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

Quadro 14 - Ações relacionadas ao princípio da sustentabilidade “garantir melhor qualidade de vida no trabalho e na sociedade”

(continuação)

| Empresas | Ações desenvolvidas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| K        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa disponibiliza benefícios como: seguro de vida, plano de saúde, vale-refeição, vale-transporte, vale-alimentação, plano odontológico e previdência privada;</li> <li>• A empresa realiza treinamentos nas escolas públicas da comunidade sobre: biodiversidade, utilização da água, economia de energia, mudanças climáticas, descarte de resíduos sólidos e finanças; e</li> <li>• A empresa promove ações de capacitação profissional para comunidade com objetivo de contratar as pessoas com melhor desempenho.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| L        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa adota equipamentos adequados e avaliações para identificação de riscos; e</li> <li>• A empresa realiza avaliações de desempenho com a finalidade de verificar se há necessidade de proporcionar novos treinamentos e se há ou não a chance de uma promoção interna.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| M        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa mantém uma área específica para gerenciar, manter e desenvolver atividades que contribuam de forma permanente com a segurança do trabalho;</li> <li>• A empresa possui políticas e procedimentos internos para estabelecer diretrizes para manutenção da segurança no trabalho. Os funcionários são treinados nestas políticas e procedimentos;</li> <li>• A empresa utiliza indicadores para gerir os programas de segurança e saúde ocupacional;</li> <li>• A empresa possui plano de desenvolvimento individual realizado com base em avaliações de desenvolvimento;</li> <li>• A empresa possui um programa de desenvolvimento da liderança com foco em três tópicos: gestão de pessoas, ética e boas práticas de trabalho;</li> <li>• A empresa adota políticas de promoção interna;</li> <li>• Há remuneração variável baseada nos resultados coletivos;</li> <li>• A empresa disponibiliza benefícios como: vale-refeição, cesta de alimentação, auxílio creche e vale transporte; e</li> <li>• A empresa tem um plano de participação nos lucros para os gestores e alta administração, são premiados aqueles que tem destacada atuação durante o ano.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| N        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa realiza palestras sobre: segurança no trânsito, alimentação saudável, atividades físicas, saúde bucal e saúde auditiva;</li> <li>• A empresa possui uma escola de negócios que proporciona treinamentos para execução das tarefas e aperfeiçoamento; e</li> <li>• A empresa possui um plano de desenvolvimento individual realizado com base nas avaliações de desempenho.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| O        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa mantém um programa de valorização à vida, com ações de conscientização quanto à segurança no trabalho; Esse programa contempla inspeções de segurança, qualificação profissional, visitas da família, dentre outros;</li> <li>• A empresa possui um programa de desenvolvimento específico para engenheiros, cujo objetivo é promover o nivelamento técnico a partir do desenvolvimento de competências específicas para melhorar o desempenho e os resultados organizacionais;</li> <li>• A empresa realiza treinamentos para o desempenho e aprimoramento da tarefa;</li> <li>• A empresa possui espaço interno de lazer e salão de beleza;</li> <li>• A empresa atua no bem-estar da família com programas de promoção a atividade física; e</li> <li>• A empresa adere a campanhas de prevenção ao câncer de mama e de próstata.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| P        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa possui uma política de segurança e saúde ocupacional que atua preventivamente;</li> <li>• Os funcionários são treinados e capacitados quanto às boas práticas que devem ser adotadas no dia a dia;</li> <li>• A empresa possui um programa para desenvolvimento dos líderes; Esse programa é estruturado em painéis divididos em temas prioritários e eletivos; Todo líder tem uma base comum de formação e monta seu percurso em módulos eletivos de acordo com as necessidades da função; Um aplicativo para celular ou <i>tablet</i> oferece suporte à formação, com materiais complementares, sugestões de leitura e vídeos para que os líderes realizem seus treinamentos;</li> <li>• Toda equipe de vendas recebe treinamentos específicos;</li> <li>• A empresa monitora um indicador que mede saúde, conhecimento e padrão de vida em conjunto; Os resultados desse indicador geram ações de melhoria nos três índices definidos;</li> <li>• Ações são desenvolvidas com base nos resultados da pesquisa de clima organizacional;</li> <li>• A empresa realiza treinamentos para comunidade sobre o meio ambiente;</li> <li>• A empresa realiza um plano de desenvolvimento local para todas as localidades onde estão instalados; Esse plano direciona investimentos que incluem melhoria de espaços públicos, ações de culturais e lazer, formação profissional e apoio a microempresa; e</li> <li>• A empresa tem uma linha de produtos cujas vendas são destinadas a projetos sociais que apoiam a educação pública das comunidades em que atuam.</li> </ul> |
| Q        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa realiza análise ergonômica do trabalho;</li> <li>• Programas de <i>trainee</i> são realizados para desenvolver competências em profissionais com perfil de liderança;</li> <li>• A empresa disponibiliza um portfólio de cursos online com conteúdos construídos para garantir o desenvolvimento dos funcionários quanto aos processos e sistemas; Também são disponibilizados cursos para aperfeiçoamento no desempenho das funções;</li> <li>• A empresa possui um plano de desenvolvimento individual elaborado com base nos resultados das avaliações de desempenho;</li> <li>• Há remuneração variável baseada em programas de avaliação de desempenho individual e em resultados coletivos; e</li> <li>• A empresa possui um plano que favorece a compra de ações da organização pelos seus executivos.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Quadro 14 - Ações relacionadas ao princípio da sustentabilidade “garantir melhor qualidade de vida no trabalho e na sociedade”

(conclusão)

| Empresas | Ações desenvolvidas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Q        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa realiza um programa que encoraja os colaboradores a contarem histórias de admiração com a empresa; As melhores histórias são premiadas; e</li> <li>• A empresa promove ações de capacitação profissional para mulheres da comunidade, com objetivo de contratar as mulheres com melhor desempenho.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| R        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa realiza ações preventivas por meio da exposição dos riscos de acidente de trabalho;</li> <li>• A empresa adota medidas para identificar, eliminar e/ou minimizar os riscos significativos à segurança e saúde de seus colaboradores, prestadores de serviço e público em geral;</li> <li>• A empresa estabelecer objetivos e metas, visando melhorar continuamente o desempenho do sistema de gestão da segurança;</li> <li>• A empresa mantém um programa de estágio com objetivo de desenvolver futuros funcionários;</li> <li>• A empresa desenvolve um plano de desenvolvimento individual com base nos resultados das avaliações de desempenho;</li> <li>• A empresa desenvolve um grupo de funcionários multiplicadores com objetivo de realizar treinamentos internos;</li> <li>• A empresa possui um programa de desenvolvimento específico para engenheiros;</li> <li>• A empresa desenvolve treinamentos para desempenho e aperfeiçoamento da função;</li> <li>• A empresa fornece como benefícios: plano de saúde, plano odontológico, auxílio alimentação e auxílio educação infantil;</li> <li>• A empresa adota políticas de promoção interna;</li> <li>• A empresa proporciona participação nos lucros e resultados de acordo com os resultados coletivos;</li> <li>• A empresa fornece brindes de natal para os funcionários;</li> <li>• Ações são desenvolvidas com base nos resultados da Pesquisa de Clima Organizacional;</li> <li>• A empresa realiza treinamentos nas escolas públicas da comunidade sobre empreendedorismo;</li> <li>• A empresa promove ações de capacitação profissional para comunidade com objetivo de contratar as pessoas com melhor desempenho; e</li> <li>• A empresa promove eventos culturais nas comunidades.</li> </ul> |
| S        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa realiza análise ergonômica do trabalho;</li> <li>• A empresa realiza uma campanha para prevenção de acidentes;</li> <li>• A empresa desenvolve treinamentos para desempenho e aperfeiçoamento da função;</li> <li>• A empresa mantém um programa de estágio com objetivo de desenvolver futuros funcionários;</li> <li>• A empresa mantém um projeto de pós-graduação interno;</li> <li>• A empresa possui um plano de desenvolvimento individual elaborado com base nos resultados das avaliações de desempenho;</li> <li>• A empresa desenvolve um plano de sucessão para liderança;</li> <li>• A empresa fornece como benefícios: plano de saúde, plano odontológico, auxílio alimentação, seguro de vida, previdência privada e auxílio para educação infantil;</li> <li>• A empresa promove eventos culturais;</li> <li>• A empresa realiza palestras antidroga nas comunidades; e</li> <li>• A empresa promove ações de capacitação profissional para comunidade com objetivo de contratar as pessoas com melhor desempenho.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

Fonte: Elaborado pela autora.

Uma empresa sustentável observa em seus negócios as formas de aumentar a qualidade de vida do trabalhador, tanto no ambiente de trabalho, como na comunidade externa. A promoção da segurança do trabalho mostra ao funcionário que a empresa esta preocupada com ele e com seu bem-estar. Isso pode tornar a empresa mais produtiva, já que estas ações podem favorecer o comprometimento dos funcionários com a organização e com os resultados.

Para promover a segurança no trabalho, algumas ações de responsabilidade do DRH foram identificadas. São elas: diálogos comportamentais sobre saúde e segurança no trabalho (Empresas D, G e H); treinamentos sobre segurança do trabalho e sobre políticas e procedimentos internos (Empresas F, G, H, J, K, M e O); campanhas de conscientização sobre

a segurança no trabalho (Empresas G, H, P e O); e palestras sobre comportamentos seguros (Empresa N). A Empresa O indica a realização de visitas técnicas dos familiares como uma campanha de conscientização sobre a segurança no trabalho. A Empresa N utiliza como temas para palestras comportamentais segurança no trânsito, alimentação saudável, atividades físicas e saúde bucal e auditiva. Ao realizar essas ações, o DRH poderá contribuir para promover a saúde e segurança dos funcionários.

Métodos de desenvolvimento pessoal e de carreira também são desenvolvidos pelas organizações estudadas. Algumas ações propostas nesses métodos são: treinamentos, programas de estágio e *trainner*, planos de desenvolvimento, preparação de multiplicadores, normas para crescimento na empresa e práticas de *feedback*. Essas ações podem ser desenvolvidas pelo DRH.

As Empresas A, B, C e D indicam treinamentos de capacitação para o desempenho das funções. Já as Empresas E, G, H, I, J, N, O, Q e R além de proporcionar treinamentos para capacitação dos funcionários no desempenho das suas funções, também realizam treinamentos para aperfeiçoamento das atividades. Portanto, o DRH deve definir para cada função da empresa os conhecimentos e experiências necessárias aos funcionários e proporcionar treinamento para execução e aperfeiçoamento das tarefas.

As Empresas A e B também realizam avaliações dos treinamentos realizados com objetivo de verificar a eficácia desses treinamentos. Essas avaliações permitem uma análise da aplicação dos conhecimentos adquiridos e apontam melhorias para as próximas turmas.

A promoção de programas de estágio e de *trainner* é realizada pelas Empresas A, B, D, E, G, J e Q. Os programas de estágio têm por objetivos desenvolver os estudantes a fim de capacitá-los para assumirem cargos destinados a recém formados. Já os programas de *trainner* têm o objetivo de desenvolver futuros líderes da organização.

Algumas empresas mantêm programas específicos para o desenvolvimento da liderança (Empresas D, G, H, I e M), outras empresas têm programas específicos para o desenvolvimento dos engenheiros (Empresas O e R) e para o desenvolvimento da equipe de vendas (Empresa P). A liderança é muito importante para a sustentabilidade, pois suas ações influenciam no desempenho de toda equipe. Assim, o DRH pode criar programas específicos para o desenvolvimento da liderança. Entretanto, para os demais programas é importante a empresa avaliar as estratégias do negócio e verificar quais são as outras funções que apresentam a necessidade de ter programas de desenvolvimento específicos.

Planos de Desenvolvimento Individual são apontados pelas Empresas D, E, G, I, J, M, N, Q e R. Para desenvolver esses planos as organizações analisam as avaliações de desempenhos dos funcionários e propõe a capacitação complementar necessária para cada um. Por meio desses planos, os funcionários também ficam cientes das oportunidades que têm em sua carreiras e como podem alcançar promoções. As avaliações proporcionam ao funcionário *feedback* sobre seu desempenho e aponta oportunidades de melhoria.

As empresas D, G e R indicam que as organizações devem preparar funcionários multiplicadores de conhecimento. Nesses funcionários, o DRH pode estimular competências a fim de que os multiplicadores sejam capazes de ministrar treinamentos internos e, assim, disseminar os conhecimentos a todos os outros funcionários.

A Empresa E tem uma norma para o desenvolvimento de carreira. É importante que a empresa mantenha diretrizes para as promoções, pois o estabelecimento dessas diretrizes evita que ocorra favoritismo e promove a igualdade entre todos na organização. Assim, o DRH pode adotar tal medida para facilitar o desenvolvimento da carreira dos funcionários.

A prática de *feedback* é apontada pela Empresa G como uma forma de encorajar o desenvolvimento profissional. A empresa realiza treinamentos para os funcionários que são responsáveis pela realização do *feedback* a fim de capacitá-los a fazer isso de forma a encorajar os indivíduos.

Ações para motivar os funcionários auxiliam na garantia de um ambiente focado em melhorar os resultados (aumentar a produtividade, melhorar índices de qualidade, reduzir custos, diminuir a rotatividade e o absenteísmo, entre outros). Por isso, é possível observar ações motivacionais desenvolvidas pelas empresas estudadas. Ao realizar uma análise dessas ações, é possível perceber contribuições do DRH para motivação dos funcionários.

As Empresas A, B, E, F, J e M indicam bonificações de acordo com os resultados individuais e coletivos. As Empresas D, G, I e K indicam bonificações de acordo apenas com os resultados individuais. Já a Empresa Q indica bonificações apenas de acordo com os resultados coletivos. Assim, o DRH pode analisar os resultados das avaliações e desenvolver ações que auxiliem os funcionários a alcançar os resultados desejados.

A Empresa O indica programas que envolvam a família. Essa empresa realiza eventos de atividades físicas (caminhadas, corridas, dentre outras) visando promover o bem-estar da família. A Empresa Q realiza um programa que permite ao funcionário contar histórias sobre a admiração que possuem pela empresa, os funcionários que escrevem as melhores histórias

recebem premiações. O DRH pode auxiliar ao realizar programas similares a esses que estimulem o envolvimento da família e o sentimento de identificação com a empresa.

As Empresas D e I apontam o fornecimento de bolsas de estudo aos funcionários. O DRH pode auxiliar ao analisar a formação complementar que as funções exigem para o desempenho da tarefa e indicar os funcionários que necessitam das bolsas para aprimoramento na execução de suas atividades. Este pode ser um dos critérios de seleção para o recebimento da bolsa.

A Empresa P indica o monitoramento do conhecimento como um dos componentes de um indicador organizacional, cujos resultados geram ações para motivação dos funcionários. Esse indicador pode ser desenvolvido ou monitorado pelo DRH, que também pode desenvolver ações motivacionais com base em tal indicador.

As empresas estudadas também desenvolvem ações com base nos resultados de pesquisa de clima organizacional. A Empresa B cita algumas ações realizadas: revisão de plano de cargos e salários, definição do processo de formação de líderes, gestão focada em resultados, mobilidade interna e gestão do conhecimento. Entre essas ações, é possível perceber a atuação do DRH nas ações de desenvolvimento da liderança e gestão do conhecimento. Portanto, o DRH pode atuar com ações que proporcionem melhorias nos resultados de clima organizacional.

Por fim, as empresas estudadas desenvolvem ações na comunidade mantendo trabalhos voluntários com objetivo de promover o bem-estar da comunidade. O envolvimento dos funcionários com esses projetos é estimulado. As empresas adotam políticas internas de reconhecimento e divulgação de ações. As ações nas comunidades criam valores e auxiliam no nivelamento da cultura organizacional, pois essas ações geralmente são implantadas na comunidade local da empresa, que muitas vezes é a comunidade onde o funcionário está inserido. Sendo assim, também existe um sentimento de reconhecimento e orgulho por fazer parte da organização. Ao analisar as ações, foi possível perceber formas de desenvolvimento da comunidade que podem fazer parte das atribuições do DRH.

As Empresas D, E, G, K, L, Q e R indicam promover capacitação profissional nas comunidades com o objetivo de identificar talentos e agregar pessoas ao seu quadro de funcionários. Essa capacitação pode ser promovida pelo DRH.

Algumas empresas citam também a promoção de treinamentos nas comunidades. Alguns temas sugeridos são: consumo de energia (Empresas A, F, H e K), meio ambiente

(Empresas B, G, H e P), sustentabilidade (Empresas C e F), utilização de água (Empresas G, H, K e L), saúde (Empresa H), descarte de resíduos (Empresas H e K), empreendedorismo (Empresas I, J, N, e R), biodiversidade (Empresa K), mudanças climáticas (Empresa K) e educação financeira (Empresas M e K). O DRH pode avaliar as estratégias empresariais e, com base nessa avaliação, planejar treinamentos que auxiliem a obter os resultados esperados. O DRH também pode promover esses treinamentos nas comunidades.

Na análise realizada, foi possível identificar ações atribuídas ao DRH que podem auxiliar no desenvolvimento do princípio da sustentabilidade “garantir qualidade de vida no trabalho e na sociedade”. Assim, é apresentada no Quadro 15 a correlação dessas ações com cada princípio do DRH identificado no referencial teórico.

Quadro 16 - Correlação das ações do princípio "garantir melhor qualidade de vida no trabalho e na sociedade" com os princípios do DRH

(continua)

|                                                                                                                         | Princípios do DRH                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                   |                                                                           |                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                         | Integrar a estratégia da organização com as políticas e práticas de capital humano                                                                                                                                                                                                                                   | Promover treinamentos                                                                                                                                                                                              | Desenvolver a cultura organizacional                                                                                                                                                   | Motivar os funcionários                                                                                                                                                                                 | Desenvolver características pessoais e comportamentais                                                                                                                                                            | Estimular a competência do indivíduo (conhecimento, habilidade e atitude) | Estabelecer método de crescimento profissional                                                                                                                                                                               | Definir métodos de avaliação de desempenho, <i>feedback</i> e bonificações                                       |
| Ações atribuídas ao DRH para o desenvolvimento princípio "garantir melhor qualidade de vida no trabalho e na sociedade" | <p>Avaliar as estratégias do negócio e verificar quais áreas tem a necessidade de ter programas de desenvolvimento específicos (engenharia, vendas, <i>marketing</i> dentre outras).</p> <p>Avaliar as estratégias empresariais e com base e planejar treinamentos que auxiliem a obter os resultados esperados.</p> | <p>Promover treinamentos sobre segurança do trabalho.</p> <p>Promover treinamentos sobre as políticas e procedimentos de segurança adotados pela empresa.</p> <p>Promover treinamentos nas comunidades locais.</p> | <p>Avaliar os resultados das pesquisas de clima organizacional e realizar ações que provoquem melhorias no clima.</p> <p>Promover capacitação profissional nas comunidades locais.</p> | <p>Analisar os resultados das avaliações de desempenho e realizar ações que auxiliem os funcionários a alcançar os resultados desejados.</p> <p>Desenvolver programas com a participação da família</p> | <p>Promover diálogos comportamentais sobre saúde e segurança no trabalho.</p> <p>Realizar campanhas de conscientização sobre a segurança no trabalho.</p> <p>Realizar palestras sobre comportamentos seguros.</p> | <p>Preparar funcionários multiplicadores de conhecimento.</p>             | <p>Definir para cada função da empresa os conhecimentos e experiências necessárias aos funcionários.</p> <p>Promover programas de estágio e de <i>trainner</i>.</p> <p>Definir programa de desenvolvimento da liderança.</p> | <p>Realizar avaliações dos treinamentos realizados.</p> <p>Adotar prática de <i>feedback</i> das avaliações.</p> |

Quadro 15 - Correlação das ações do princípio "garantir melhor qualidade de vida no trabalho e na sociedade" com os princípios do DRH

(conclusão)

|                                                                                                                         | Princípios do DRH                                                                  |                                                                                                                                              |                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                        |                                                                           |                                                                                                                                                                                                   |                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                         | Integrar a estratégia da organização com as políticas e práticas de capital humano | Promover treinamentos                                                                                                                        | Desenvolver a cultura organizacional | Motivar os funcionários                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Desenvolver características pessoais e comportamentais | Estimular a competência do indivíduo (conhecimento, habilidade e atitude) | Estabelecer método de crescimento profissional                                                                                                                                                    | Definir métodos de avaliação de desempenho, <i>feedback</i> e bonificações |
| Ações atribuídas ao DRH para o desenvolvimento princípio "garantir melhor qualidade de vida no trabalho e na sociedade" |                                                                                    | <p>Proporcionar treinamento para execução e aperfeiçoamento das tarefas.</p> <p>Realizar treinamentos sobre práticas de <i>feedback</i>.</p> |                                      | <p>Desenvolver programas que permitam a identificação do funcionário com a organização.</p> <p>Analisar a formação complementar que as funções exigem para o desempenho da tarefa.</p> <p>Indicar funcionários que necessitam das bolsas para aprimoramento na execução de suas atividades.</p> <p>Fazer a gestão de indicadores de conhecimento.</p> |                                                        |                                                                           | <p>Definir programa de desenvolvimento para funcionários de áreas específicas.</p> <p>Estabelecer plano de desenvolvimento individual.</p> <p>Definir norma para desenvolvimento de carreira.</p> |                                                                            |

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.5 ADOPTAR UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL

Para análise do princípio "adoção de um sistema de gestão ambiental", foi verificado nos relatórios de sustentabilidade como as empresas avaliam e controlam os impactos ambientais de suas atividades. Para isso, foi avaliado qual é o sistema de gerenciamento adotado pela empresa e como a organização implantou ou mantém esse sistema. O Quadro 16 apresenta as ações identificadas para o desenvolvimento desse princípio.

Quadro 17 - Ações relacionadas ao princípio da sustentabilidade “adoção de um sistema de gestão ambiental”

(continua)

| Empresas | Ações desenvolvidas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• O sistema de gestão ambiental adotado pela empresa é direcionado pelas diretrizes da ISO 14001 e por políticas internas relacionadas ao meio ambiente; e</li> <li>• Para implantação e manutenção do sistema de gestão ambiental a empresa investe em treinamentos, inovação e melhoria contínua.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| B        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• O sistema de gestão ambiental adotado pela empresa é direcionado pelas diretrizes da ISO 14001; e</li> <li>• Para manutenção do sistema de gestão ambiental a empresa realiza auditorias externas por organismo certificador credenciado. As auditorias geram planos de ação e apontam oportunidades de melhoria que garantem a evolução do sistema de gestão ambiental.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| C        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• O sistema de gestão ambiental adotado pela empresa é direcionado pelas diretrizes da ISO 14001; e</li> <li>• Para manutenção do sistema de gestão ambiental a empresa realiza auditorias externas por organismo certificador credenciado. As auditorias geram planos de ação e apontam oportunidades de melhoria.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| D        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• O sistema de gestão ambiental adotado pela empresa é direcionado pelas diretrizes da ISO 14001, por políticas internas relacionadas ao meio ambiente e por análises de riscos que apontam impactos ambientais do negócio; e</li> <li>• Para manutenção do sistema de gestão ambiental a empresa realiza uma avaliação interna com base nas diretrizes estipuladas pela organização. Os principais pontos avaliados são aqueles que possam apresentar algum risco ambiental e itens que foram apontados em avaliações anteriores, neste caso, são analisados o tratamento e recuperação/eliminação da pendência. Todos os projetos da organização são avaliados para verificação do cumprimento das diretrizes propostas pela empresa.</li> </ul> |
| E        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• O sistema de gestão ambiental da empresa é definido por um conjunto de diretrizes interna a organização, definidos com base na ISO 14001.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| F        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa não adota nenhum sistema de gestão ambiental; A justificativa da organização é o fato de ter uma natureza de serviços com baixo impacto ambiental; A empresa realiza apenas gestão dos riscos ambientais identificados; e</li> <li>• A companhia mapeia os principais riscos ambientais provenientes de sua atuação e faz a gestão e mitigação destes riscos.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| G        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• O sistema de gestão ambiental da empresa é definido por um conjunto de diretrizes interna a organização, definidos com base na ISO 14001.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| H        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• O sistema de gestão ambiental adotado pela empresa é direcionado pela “plataforma de sustentabilidade” definida pela organização;</li> <li>• A empresa monitora seu desempenho ambiental por meio de indicadores definidos com base nos requisitos da “plataforma de sustentabilidade”; De acordo com os resultados a empresa implanta ações de melhoria em nos processos produtivos; e</li> <li>• As iniciativas e projetos focados no aprimoramento do desempenho ambiental estão alinhados às metas e compromissos assumidos na “plataforma de sustentabilidade”, que, por sua vez, está integrada ao Planejamento Estratégico da companhia.</li> </ul>                                                                                       |
| I        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• O sistema de gestão ambiental adotado pela empresa é direcionado pelas diretrizes da ISO 14001; e</li> <li>• A empresa possui um planejamento de implantação gradativo do sistema de gestão ambiental para todas as suas unidades. As unidades passam por processos de auditoria para certificação da norma.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| J        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• O sistema de gestão ambiental adotado pela empresa é direcionado pelas diretrizes da ISO 14001 e por políticas internas relacionadas ao meio ambiente; e</li> <li>• Para implantação e manutenção do sistema de gestão da qualidade a empresa investe em treinamentos sobre a norma e políticas internas. Reciclagens constantes sobre estes tópicos são proporcionadas aos funcionários.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| K        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• O sistema de gestão ambiental adotado pela empresa é direcionado pelas diretrizes da ISO 14001; e</li> <li>• Para implantação do sistema de gestão ambiental a empresa possui um cronograma de atividades que deve ser cumprido por todas as unidades da organização. Este cronograma prevê a certificação com limite de até 3 anos. Para manutenção do sistema de gestão ambiental, as unidades passam por processos de auditoria para certificação da norma.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| L        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• O sistema de gestão ambiental da empresa é definido por um conjunto de diretrizes interna a organização, definidos com base na ISO 14001.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| M        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• O sistema de gestão ambiental adotado pela empresa é direcionado pelas diretrizes da ISO 14001; e</li> <li>• Para manutenção do sistema de gestão ambiental a empresa a empresa realiza auditorias externas por organismo certificador credenciado. As auditorias geram planos de ação e apontam oportunidades de melhoria que garantem a evolução do sistema de gestão ambiental.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| N        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• O sistema de gestão ambiental adotado pela empresa é direcionado pelas diretrizes da ISO 14001; e</li> <li>• Para manutenção do sistema de gestão ambiental a empresa a empresa realiza auditorias externas por organismo certificador credenciado. As auditorias geram planos de ação e apontam oportunidades de melhoria que garantem a evolução do sistema de gestão ambiental.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| O        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• O sistema de gestão ambiental adotado pela empresa é direcionado pelas diretrizes da ISO 14001; e</li> <li>• Para manutenção do sistema de gestão ambiental a empresa a empresa realiza auditorias externas por organismo certificador credenciado. As auditorias geram planos de ação e apontam oportunidades de melhoria que garantem a evolução do sistema de gestão ambiental.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

Quadro 16 - Ações relacionadas ao princípio da sustentabilidade “adoção de um sistema de gestão ambiental”

(conclusão)

| Empresas | Ações desenvolvidas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| P        | <ul style="list-style-type: none"> <li>O sistema de gestão ambiental adotado pela empresa é direcionado pelas diretrizes da ISO 14001; e</li> <li>Para manutenção do sistema de gestão ambiental a empresa realiza auditorias externas por organismo credenciado. As auditorias geram planos de ação e apontam oportunidades de melhoria que garantem a evolução do sistema de gestão ambiental.</li> </ul> |
| Q        | <ul style="list-style-type: none"> <li>O sistema de gestão ambiental da empresa é definido por um conjunto de diretrizes interna a organização, definidos com base na ISO 14001 e características do negócio.</li> </ul>                                                                                                                                                                                    |
| R        | <ul style="list-style-type: none"> <li>O sistema de gestão ambiental da empresa é definido por um conjunto de diretrizes interna a organização, definidos com base na ISO 14001.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                 |
| S        | <ul style="list-style-type: none"> <li>O sistema de gestão ambiental da empresa é definido por um conjunto de diretrizes interna a organização, definidos com base na ISO 14001.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Os sistemas de gestão ambiental adotados pelas empresas estudadas são baseados, em sua maioria, na ISO 14001. Algumas empresas também adotam políticas internas como diretrizes do SGA (Empresas: A, D, H e J). A única empresa que não adota nenhum sistema de gestão ambiental é a Empresa F. Essa empresa justifica a ausência de um SGA por ter uma natureza de serviços com baixo impacto ambiental. Entretanto, essa organização mapeia os principais riscos ambientais, oriundos do seu negócio e faz a gestão e mitigação desses riscos.

O principal objetivo do SGA, aplicado pelas organizações, é prevenir e controlar os impactos ambientais, assim como padronizar os processos e atender a legislação ambiental.

Algumas empresas não especificam em seus relatórios os meios de implantação e manutenção do SGA. Entretanto, a maioria das organizações indica avaliações e auditorias (internas e externas) como fonte de manutenção do sistema. Essas avaliações e auditorias geram planos de ação e indicam oportunidades de melhoria, que são avaliadas pela empresa e ajudam a melhorar o desempenho ambiental.

O DRH pode ajudar a implantar e manter o sistema de gestão ambiental na empresa por meio da promoção de treinamentos, como as Empresas A e J indicam. Os treinamentos podem ser em relação à norma ISO 14001, políticas ambientais internamente adotadas e elaboração e gestão de planos de ação. A implantação e manutenção do SGA também podem ser favorecidas pelo desenvolvimento de características pessoais e comportamentais dos indivíduos, por meio da conscientização em relação ao meio ambiente.

Na análise realizada foi possível identificar ações atribuídas ao DRH que podem auxiliar no desenvolvimento do princípio da sustentabilidade “adotar um sistema de gestão ambiental”. Assim, é apresentada no Quadro 17 a correlação dessas ações com cada princípio do DRH identificado no referencial teórico.

Quadro 18 - Correlação das ações do princípio "adotar um sistema de gestão ambiental" com os princípios do DRH

|                                                                                                  | Princípios do DRH                                                                  |                                                                                                                                                        |                                      |                         |                                                                    |                                                                           |                                                |                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                  | Integrar a estratégia da organização com as políticas e práticas de capital humano | Promover treinamentos                                                                                                                                  | Desenvolver a cultura organizacional | Motivar os funcionários | Desenvolver características pessoais e comportamentais             | Estimular a competência do indivíduo (conhecimento, habilidade e atitude) | Estabelecer método de crescimento profissional | Definir métodos de avaliação de desempenho, feedback e bonificações |
| Ações atribuídas ao DRH para o desenvolvimento princípio "adotar um sistema de gestão ambiental" |                                                                                    | Proporcionar treinamentos sobre ISO 14001 e políticas ambientais internas.<br><br>Realizar treinamentos sobre a elaboração e gestão de planos de ação. |                                      |                         | Promover conscientização dos funcionários quanto ao meio ambiente. |                                                                           |                                                |                                                                     |

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.6 EVITAR A EXPLORAÇÃO EXCESSIVA DO MEIO AMBIENTE

Para análise do princípio “evitar a exploração excessiva do meio ambiente” foi verificada nos relatórios de sustentabilidade a forma como as empresas reduzem os impactos ambientais de suas atividades. Assim, foi analisado de que forma a empresa avalia seu impacto no meio ambiente, quais ações a empresa desempenha para manter e recuperar o meio ambiente e qual a destinação dos resíduos gerados. O Quadro 18 apresenta as ações identificadas para o desenvolvimento desse princípio.

Quadro 19 - Ações relacionadas ao princípio da sustentabilidade “evitar a exploração excessiva do meio ambiente”

(continua)

| Empresas | Ações desenvolvidas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Para avaliar o impacto que causa no meio ambiente a empresa monitora a emissão de gases de efeito estufa, identifica fontes de emissão e idealiza oportunidades para redução das emissões;</li> <li>A empresa desenvolve projetos para conservação da biodiversidade; e</li> <li>A destinação de resíduos da empresa está de acordo com a Política Nacional de Resíduos Sólidos.</li> </ul> |
| B        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Para avaliar o impacto que causa no meio ambiente a empresa monitora a quantidade de animais afetados em decorrência de suas atividades;</li> <li>A empresa desenvolve projetos para conservação da biodiversidade; e</li> <li>A empresa envia os resíduos a empresas receptoras de resíduos perigosos que são homologadas e periodicamente auditadas.</li> </ul>                           |

Quadro 18 - Ações relacionadas ao princípio da sustentabilidade “evitar a exploração excessiva do meio ambiente”

(continuação)

| Empresas | Ações desenvolvidas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| C        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antes de toda obra a ser realizada a empresa avalia o impacto ambiental que irá causar na localidade;</li> <li>• A empresa desenvolve projetos para conservação da biodiversidade; e</li> <li>• Para destinação de resíduos administrativos a empresa mantém um programa de Coleta Seletiva Solidária que realiza parceria com associações e cooperativas de materiais recicláveis e tem o objetivo de contribuir com a geração de renda e melhoria das condições de trabalho dos catadores.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                 |
| D        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para avaliar o impacto que causa no meio ambiente a empresa monitora a emissão de gases de efeito estufa, a utilização de recursos naturais e acidentes ambientais;</li> <li>• A empresa também avalia os riscos de acidentes ambientais e cria ações para evitar-los;</li> <li>• A empresa desenvolve projetos para conservação da biodiversidade; e</li> <li>• Para resíduos que podem ser reaproveitados a empresa adota a reciclagem. Para os que não são reaproveitáveis a Empresa promove a destinação correta, atendendo às legislações ambientais.</li> </ul>                                                                                                                                                   |
| E        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para avaliar o impacto que causa no meio ambiente a empresa possui equipes especializadas, que, em conjunto com as demais áreas da empresa, desdobram metas e gerenciam ações diárias para mitigar impactos ambientais;</li> <li>• A empresa desenvolve projetos para conservação da biodiversidade; e</li> <li>• Para resíduos que podem ser reaproveitados a empresa adota a reciclagem. Para os que não são reaproveitáveis a Empresa promove a destinação correta, atendendo às legislações ambientais.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                  |
| F        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para avaliar o impacto que causa no meio ambiente a empresa monitora a emissão de gases de efeito estufa, identifica fontes de emissão e idealiza oportunidades para redução das emissões;</li> <li>• A empresa promove grupos de discussão sobre políticas que contribuam para preservação do meio ambiente com a comunidade interna e externa;</li> <li>• A empresa estimula nos funcionários a geração de idéias para redução de impactos ambientais; e</li> <li>• A destinação de resíduos da empresa está de acordo com a Política Nacional de Resíduos Sólidos.</li> </ul>                                                                                                                                        |
| G        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para avaliar o impacto que causa no meio ambiente a empresa realiza estudos durante o licenciamento ambiental de cada empreendimento. Nestes estudos os impactos são mensurados de acordo com os dados do local e do empreendimento. A empresa também monitora a emissão de gases de efeito estufa, identifica fontes de emissão e idealiza oportunidades para redução das emissões;</li> <li>• A empresa desenvolve projetos para conservação da biodiversidade; e</li> <li>• Para resíduos que podem ser reaproveitados a empresa adota a reciclagem em parceria com cooperativas locais. Para os que não são reaproveitáveis a Empresa promove a destinação correta, atendendo às legislações ambientais.</li> </ul> |
| H        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para avaliar o impacto que causa no meio ambiente a empresa monitora a emissão de gases de efeito estufa, identifica fontes de emissão e idealiza oportunidades para redução das emissões;</li> <li>• A empresa desenvolve projetos para conservação da biodiversidade; e</li> <li>• Para resíduos que podem ser reaproveitados a empresa adota a reciclagem. Quando não é possível reutilizar os resíduos, a empresa os envia para tratamento e disposição final em receptores homologados de acordo com a conformidade legal e as diretrizes da norma de homologação estabelecida pela companhia.</li> </ul>                                                                                                          |
| I        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para avaliar o impacto que causa no meio ambiente a empresa monitora o volume de poluentes, a utilização de recursos naturais, a destinação de resíduos e os impactos na biodiversidade;</li> <li>• A empresa desenvolve projetos para conservação da biodiversidade;</li> <li>• A empresa mantém um programa que estimula a adoção de caronas e deslocamentos conjuntos para redução da emissão de gases de efeito estufa; e</li> <li>• A empresa mantém pontos de coleta seletiva em todas as unidades da empresa.</li> </ul>                                                                                                                                                                                         |
| J        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para avaliar o impacto que causa no meio ambiente a empresa adota uma metodologia que tem objetivo analisar os processos de planejamento de expansão, licenciamento ambiental e implantação de operações e empreendimentos;</li> <li>• A empresa desenvolve projetos para conservação da biodiversidade; e</li> <li>• Os resíduos perigosos não descartados segundo as regulamentações específicas e os resíduos não perigosos são reciclados, ou reaproveitados ou enviados a aterros sanitários.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                           |
| K        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para avaliar o impacto que causa no meio ambiente a empresa monitora as emissões de gases de efeito estufa, identifica as fontes de emissões e idealiza oportunidades para redução das emissões;</li> <li>• A empresa desenvolve projetos para conservação da biodiversidade; e</li> <li>• A empresa contrata outras organizações para realizarem o co-processamento, a descontaminação, o reaproveitamento e a reciclagem dos resíduos gerados por suas atividades.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                         |
| L        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para avaliar o impacto que causa no meio ambiente a empresa monitora as emissões de gases de efeito estufa, identifica as fontes de emissões e idealiza oportunidades para redução das emissões;</li> <li>• A empresa desenvolve projetos para conservação da biodiversidade;</li> <li>• A empresa realiza ações de conscientização sobre a preservação do meio ambiente para as comunidades interna e externa; e</li> <li>• Os resíduos gerados pela empresa são separados e classificados. Resíduos definidos como recicláveis são destinados para a reciclagem, os demais são descartados de acordo com o plano de gerenciamento de resíduos sólidos definido pela organização.</li> </ul>                           |

Quadro 18 - Ações relacionadas ao princípio da sustentabilidade “evitar a exploração excessiva do meio ambiente”

(conclusão)

| Empresas | Ações desenvolvidas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| M        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para avaliar o impacto que causa no meio ambiente a empresa realiza reuniões com a comunidade local a fim de discutir os impactos e as formas de mitigar-los;</li> <li>• A empresa desenvolve projetos para conservação da biodiversidade e adota práticas de reflorestamento com envolvimento das comunidades;</li> <li>• Alguns resíduos gerados pela empresa são reciclados; Quando a reciclagem não é possível os resíduos são enviados para aterros sanitários; e</li> <li>• A empresa adota uma metodologia chamada 4Rs (repensar, reduzir na fonte, reciclar e reusar) para reduzir a produção dos resíduos.</li> </ul> |
| N        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para avaliar o impacto que causa no meio ambiente a empresa monitora as emissões de gases de efeito estufa, identifica as fontes de emissões e idealiza oportunidades para redução das emissões;</li> <li>• A empresa desenvolve projetos para conservação da biodiversidade; e</li> <li>• Alguns resíduos gerados pela empresa são reciclados. Quando a reciclagem não é possível os resíduos são enviados para aterros sanitários.</li> </ul>                                                                                                                                                                                |
| O        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para avaliar o impacto que causa no meio ambiente a empresa monitora o impacto das suas atividades nas bacias hidrográficas;</li> <li>• A empresa desenvolve projetos para conservação da biodiversidade; e</li> <li>• Uma parte dos resíduos gerados é enviada para reciclagem e outra parte é utilizada como combustível ou incinerada.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| P        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para avaliar o impacto que causa no meio ambiente a empresa monitora as emissões de gases de efeito estufa, identifica as fontes de emissões e idealiza oportunidades para redução das emissões;</li> <li>• A empresa desenvolve projetos para conservação da biodiversidade; e</li> <li>• Os resíduos gerados pela empresa são reciclados.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Q        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para avaliar o impacto que causa no meio ambiente a empresa monitora as emissões de gases de efeito estufa, identifica as fontes de emissões e idealiza oportunidades para redução das emissões;</li> <li>• A empresa também monitora a poluição dos rios e oceanos;</li> <li>• A empresa desenvolve projetos para conservação da biodiversidade;</li> <li>• A empresa utiliza material reciclado em suas embalagens; e</li> <li>• Os resíduos gerados pela empresa são reciclados.</li> </ul>                                                                                                                                 |
| R        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para avaliar o impacto que causa no meio ambiente a empresa monitora as emissões de gases de efeito estufa, identifica as fontes de emissões e idealiza oportunidades para redução das emissões;</li> <li>• A empresa desenvolve projetos para conservação da biodiversidade; e</li> <li>• Alguns resíduos gerados pela empresa são reciclados. Quando a reciclagem não é possível os resíduos são enviados para aterros sanitários.</li> </ul>                                                                                                                                                                                |
| S        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para avaliar o impacto que causa no meio ambiente a empresa monitora as emissões de gases de efeito estufa, identifica as fontes de emissões e idealiza oportunidades para redução das emissões.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

Fonte: Elaborado pela autora.

As iniciativas das empresas estudadas para redução dos impactos ambientais são ações de: monitoramento de impactos, manutenção e recuperação do meio ambiente afetado pelas atividades da empresa e destinação adequada de resíduos gerados.

Para avaliar os impactos que causam no meio ambiente, a maioria das empresas destaca o monitoramento da emissão de gases de efeito estufa, a identificação de fontes de emissão e a idealização de oportunidades de redução das emissões.

Não foi possível encontrar uma atuação direta do DRH nessas ações. Entretanto, é possível perceber que o DRH pode contribuir com a promoção de treinamentos. É importante que os funcionários compreendam os impactos gerados pela empresa no meio ambiente e os cuidados adotados pela organização para minimização desses impactos. A importância dos

indicadores utilizados pode ser esclarecida aos funcionários, assim como as consequências que seus resultados têm sobre as atividades da empresa.

A fim de manter e recuperar o meio ambiente das agressões sofridas em decorrência de suas atividades, a maioria das empresas realiza ações de conservação da biodiversidade com atuação na proteção da fauna e flora.

Entretanto, algumas empresas também apontam ações de conscientização da comunidade interna e externa, como indicam as Empresas L, F, I e M. Entre essas ações, a Empresa F propõe a realização de grupos de discussão, com a comunidade interna e externa, sobre políticas que contribuam para preservação do meio ambiente e também sugere o estímulo à geração de idéias para redução de impactos ambientais. A Empresa I destaca um programa que estimula a adoção de caronas e deslocamentos conjuntos, para redução da emissão de gases de efeito estufa oriundo dos automóveis particulares. Já a Empresa M realiza programas de reflorestamento em conjunto com as comunidades onde estão inseridas.

O DRH pode auxiliar promovendo essas atividades de conscientização em toda a organização e também na comunidade em que a empresa esta inserida. Esses programas de conscientização sobre o meio ambiente afetam a maneira de agir das pessoas, tanto na vida particular como profissional, já que modificam o comportamento dos indivíduos.

Com relação à destinação dos resíduos gerados, as empresas analisadas dão a destinação pertinente a cada um deles de acordo com as legislações em vigor. Entretanto, uma prática comum observada é a adoção de reciclagem quando possível. Nessas ações, a atuação do DRH é percebida na capacitação dos funcionários quanto à destinação dos resíduos e nas ações de conscientização para reciclagem.

Na análise realizada foi possível identificar ações atribuídas ao DRH que podem auxiliar no desenvolvimento do princípio da sustentabilidade “evitar a exploração excessiva do meio ambiente”. Assim, é apresentada no Quadro 19 a correlação dessas ações com cada princípio do DRH identificado no referencial teórico.

Quadro 20 - Correlação das ações do princípio "evitar exploração excessiva do meio ambiente" com os princípios do DRH

|                                                                                                         | Princípios do DRH                                                                  |                                                                                                                                                                                            |                                      |                         |                                                                                                         |                                                                           |                                                |                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                         | Integrar a estratégia da organização com as políticas e práticas de capital humano | Promover treinamentos                                                                                                                                                                      | Desenvolver a cultura organizacional | Motivar os funcionários | Desenvolver características pessoais e comportamentais                                                  | Estimular a competência do indivíduo (conhecimento, habilidade e atitude) | Estabelecer método de crescimento profissional | Definir métodos de avaliação de desempenho, <i>feedback</i> e bonificações |
| Ações atribuídas ao DRH para o desenvolvimento princípio "evitar exploração excessiva do meio ambiente" |                                                                                    | Proporcionar treinamentos sobre os impactos ambientais da empresa.<br><br>Realizar treinamentos sobre a destinação dos resíduos gerados.<br><br>Desenvolver treinamentos sobre reciclagem. |                                      |                         | Conscientização para conservação do meio ambiente.<br><br>Conscientização sobre práticas de reciclagem. |                                                                           |                                                |                                                                            |

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.7 PROMOVER A ECONOMIA DE RECURSOS NATURAIS

Para análise do princípio “promover a economia de recursos naturais”, foi verificado nos relatórios de sustentabilidade o modo como as empresas utilizam os elementos da natureza de forma responsável. Com esta finalidade, foi avaliado como as empresas reduzem a utilização dos recursos naturais e como são repostos na natureza os elementos utilizados. O Quadro 20 apresenta as ações identificadas para o desenvolvimento desse princípio.

Quadro 21 - Ações relacionadas ao princípio da sustentabilidade “promover a economia de recursos naturais”

(continua)

| Empresas | Ações desenvolvidas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa promove estudos para identificar oportunidades de redução no consumo de energia elétrica;</li> <li>• As perdas de energia são combatidas por ações de conscientização, como os treinamentos comportamentais e motivadas pelos programas de bonificação decorrentes das avaliações coletivas; e</li> <li>• A empresa estimula a fonte de energia renovável.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| B        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa estimula a fonte de energia renovável e promove a conservação da água.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| C        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa possui um programa de ecoeficiência que tem como objetivo a redução do consumo de recursos naturais, a redução de custos e a conscientização dos empregados em relação ao meio ambiente e respeito com as futuras gerações;</li> <li>• Para redução no consumo de água e de energia, a empresa realiza campanhas de informações aos trabalhadores;</li> <li>• Para redução do consumo de combustível e para incentivar o uso de meios de transporte mais sustentáveis, são promovidas atividades ciclistas; e</li> <li>• A empresa promove doação de mudas de árvores para população e de mantém programas de arborização de vias públicas em parceria com algumas prefeituras.</li> </ul> |

Quadro 20 - Ações relacionadas ao princípio da sustentabilidade “promover a economia de recursos naturais”

(conclusão)

| Empresas | Ações desenvolvidas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| D        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa adota equipamentos que promovem a redução na utilização da energia elétrica;</li> <li>• A empresa adota a prática de reuso de água; e</li> <li>• A empresa promove o reflorestamento.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| E        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa adota a prática de reuso de água; e</li> <li>• A empresa adota iniciativas de uso de biomassa.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| F        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa adota a prática de reuso de água; e</li> <li>• A empresa apóia projetos de incentivo à energia renovável em outras instituições.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| G        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa realiza ações de conscientização para redução na utilização de papel;</li> <li>• Para redução do consumo de combustível e para incentivar o uso de meios de transporte mais sustentáveis, são promovidas atividades ciclisticas;</li> <li>• A empresa possui parques ecológicos próprios;</li> <li>• A empresa realiza programas de supressão da vegetação, resgate da fauna e da flora, reposição florestal e resgate arqueológico; e</li> <li>• A empresa promove doação de mudas de árvores para população.</li> </ul> |
| H        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa adota equipamentos que promovem a redução na utilização da energia elétrica e água;</li> <li>• Para redução no consumo de água e de energia, a empresa realiza campanhas de informações aos trabalhadores; e</li> <li>• A empresa promove o reflorestamento.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                   |
| I        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa utiliza papel reciclado;</li> <li>• A empresa regula a vazão dos vasos sanitários;</li> <li>• A empresa realiza treinamentos internos e externos sobre a utilização de recursos naturais;</li> <li>• A empresa promove o reflorestamento; e</li> <li>• A empresa utiliza painéis fotovoltaicos e luz de led.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                   |
| J        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa adota a prática de reuso de água;</li> <li>• A empresa investe em energia solar; e</li> <li>• Para redução no consumo de água e de energia, a empresa realiza campanhas de informações aos trabalhadores.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| K        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa adota a prática de reuso de água;</li> <li>• A empresa mede e monitora mensalmente dados de água e energia de suas unidades; e</li> <li>• Para redução no consumo de água e de energia, a empresa realiza campanhas de informações aos trabalhadores.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                          |
| L        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa utiliza dispositivos e tecnologias para utilização mais racional e eficaz de energia, eliminando o desperdício e impactos ambientais; O mesmo acontece em relação ao uso da água; e</li> <li>• A empresa utiliza gás natural como fonte de energia para aquecimento.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                           |
| M        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa adota a prática de reuso de água; e</li> <li>• A empresa promove o reflorestamento.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| N        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa mantém metas de redução de consumo de: água, energia e resíduos, por meio de campanhas de informações aos trabalhadores;</li> <li>• A empresa realiza ações para redução no consumo de papel (monitoramento, conscientização e substituição); e</li> <li>• 81% da energia consumida nos prédios da empresa é proveniente de fonte renovável como: energia solar, eólica, biomassa e pequenas centrais hidrelétricas.</li> </ul>                                                                                           |
| O        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa realiza racionamento de água por meio de sistemas de medição da vazão de água em suas fábricas, em alguns casos com discriminação por processo produtivo; e</li> <li>• A empresa tem realizado a troca do combustível fóssil por biomassa como fonte energética.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                               |
| P        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para redução no consumo de água e de energia, a empresa realiza campanhas de informações aos trabalhadores;</li> <li>• A empresa promove o reflorestamento; e</li> <li>• A empresa investe em energia solar.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Q        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para redução no consumo de água e de energia, a empresa realiza campanhas de informações aos trabalhadores;</li> <li>• A empresa promove o reflorestamento; e</li> <li>• A empresa investe em energia solar e realiza o mapeamento de oportunidades para diversificar as fontes de energia renováveis.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                   |
| R        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa monitora o consumo de água e tem metas para redução desse consumo;</li> <li>• A empresa adota a prática de reuso de água;</li> <li>• A empresa promove o reflorestamento; e</li> <li>• A empresa desenvolve um projeto de gestão de energia que utiliza inteligência tecnológica para capturar as oportunidades de melhoria. Na primeira etapa do projeto ocorre a implantação do sistema de monitoramento e padronização da operação e na segunda fase ocorre a substituição de equipamentos.</li> </ul>                 |
| S        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa adota equipamentos que promovem a redução na utilização da energia elétrica e água;</li> <li>• A empresa adota a prática de reuso de água; e</li> <li>• A empresa utiliza energia eólica e energia solar.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

Fonte: Elaborado pela autora.

Para redução na utilização dos recursos naturais as empresas adotam diversas medidas: emprego de equipamentos que promovem a redução de água e energia elétrica, reutilização da água, monitoramento do consumo dos recursos naturais e ações com os recursos humanos.

Atuar junto aos recursos humanos tem por objetivo estimular a mentalidade de prevenção e, assim, promover a economia dos recursos naturais. As ações citadas pelas empresas analisadas são: conscientização sobre o consumo de água e energia elétrica (Empresas A, C, H, J, K, N, P e Q), conscientização sobre o consumo de papel (Empresas G e N), treinamentos sobre a utilização de recursos naturais (Empresas I) e atividades ciclísticas, para redução da utilização de combustível (Empresas C e G).

Em relação à utilização de energia renovável as empresas investem mais em energia solar, eólica e na utilização da biomassa. Para repor os recursos utilizados, a atividade mais citada pelas empresas é o reflorestamento.

Na análise realizada foi possível identificar ações atribuídas ao DRH que podem auxiliar no desenvolvimento do princípio da sustentabilidade “promover a economia de recursos naturais”. Assim, é apresentada no Quadro 21 a correlação destas ações com cada princípio do DRH identificado no referencial teórico.

Quadro 22 - Correlação das ações do princípio "promover a economia de recursos naturais" com os princípios do DRH

|                                                                                                     | Princípios do DRH                                                                  |                                                                   |                                      |                         |                                                                               |                                                                           |                                                |                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                     | Integrar a estratégia da organização com as políticas e práticas de capital humano | Promover treinamentos                                             | Desenvolver a cultura organizacional | Motivar os funcionários | Desenvolver características pessoais e comportamentais                        | Estimular a competência do indivíduo (conhecimento, habilidade e atitude) | Estabelecer método de crescimento profissional | Definir métodos de avaliação de desempenho, <i>feedback</i> e bonificações |
| Ações atribuídas ao DRH para o desenvolvimento princípio "promover a economia de recursos naturais" |                                                                                    | Desenvolver treinamentos sobre a utilização de recursos naturais. |                                      |                         | Realizar campanhas de sensibilização sobre a utilização de recursos naturais. |                                                                           |                                                |                                                                            |

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.8 ATENDER AS REGULAMENTAÇÕES GOVERNAMENTAIS

Para análise do princípio “atender as regulamentações governamentais”, foi verificado nos relatórios de sustentabilidade o modo como as empresas asseguram o cumprimento da legislação pertinente ao negócio. Assim, foi avaliado como a empresa garante o cumprimento das legislações trabalhistas, das leis fiscais e da legislação ambiental. O Quadro 22 apresenta as ações identificadas para o desenvolvimento desse princípio.

Quadro 23 - Ações relacionadas ao princípio da sustentabilidade “atender as regulamentações governamentais”

(continua)

| Empresas | Ações desenvolvidas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa contrata todos os funcionários sobre o regime da Consolidação das Leis do trabalho (CLT);</li> <li>• A empresa passa por auditorias financeiras externas; Os dados de desempenho econômico-financeiro que são apurados devem seguir critérios estabelecidos pela legislação brasileira; e</li> <li>• O sistema de gestão ambiental permite a empresa padronizar seus processos e atender a legislação ambiental.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                           |
| B        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A organização possui uma área específica para tratar do relacionamento com os sindicatos;</li> <li>• A empresa passa por auditorias financeiras externas; Os dados de desempenho econômico-financeiro que são apurados devem seguir critérios estabelecidos pela legislação brasileira; e</li> <li>• A regularização ambiental da empresa é conduzida de forma a assegurar a efetiva legalidade dos empreendimentos da companhia.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                    |
| C        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa monitora o valor das multas que recebe por descumprimentos com as determinações legais (relativo ao meio ambiente, as condições de trabalho e ao serviço prestado);</li> <li>• A empresa possui também um canal de comunicação destinado ao recebimento de denúncias relativas ao não cumprimento de leis e normas;</li> <li>• A empresa passa por auditorias financeiras externas; Os dados de desempenho econômico-financeiro que são apurados devem seguir critérios estabelecidos pela legislação brasileira; e</li> <li>• O sistema de gestão ambiental permite a empresa padronizar seus processos e atender a legislação ambiental.</li> </ul> |
| D        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa realiza programa de capacitação de líderes focado em questões trabalhistas e sindicais, atuação e prevenção na gestão de conflitos e aspectos da legislação;</li> <li>• A empresa possui um conselho fiscal permanente que realiza auditorias para averiguação do cumprimento das leis fiscais; e</li> <li>• O sistema de gestão ambiental permite a empresa padronizar seus processos e atender a legislação ambiental.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                   |
| E        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa realiza auditorias nas suas fábricas por de uma equipe multidisciplinar, que avalia condições de trabalho, ritmo de trabalho, pausas, proteções de máquinas e outros aspectos relacionados às regulamentações vigentes; e</li> <li>• Aspectos regulatórios e legais são monitorados nos diferentes mercados que a empresa atua e ações para o cumprimento desses aspectos são desenvolvidas.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                               |
| F        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa contrata todos os funcionários sobre o regime da CLT; e</li> <li>• A empresa possui um conselho fiscal permanente que realiza auditorias para averiguação do cumprimento das leis fiscais.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| G        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa contrata todos os funcionários sobre o regime da CLT;</li> <li>• A empresa determina que os fornecedores atendam a legislação brasileira trabalhista, os direitos humanos, fiscais e ambientais;</li> <li>• A empresa passa por auditorias financeiras externas; Os dados de desempenho econômico-financeiro que são apurados devem seguir critérios estabelecidos pela legislação brasileira; e</li> <li>• Para resíduos não reaproveitáveis gerados pela empresa, a organização promove a destinação correta atendendo às legislações ambientais.</li> </ul>                                                                                        |
| H        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa contrata todos os funcionários sobre o regime da CLT;</li> <li>• A empresa passa por auditorias financeiras externas; Os dados de desempenho econômico-financeiro que são apurados devem seguir critérios estabelecidos pela legislação brasileira; e</li> <li>• Aspectos regulatórios e legais são monitorados nos diferentes mercados que a empresa atua e ações para o cumprimento desses aspectos são desenvolvidas.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                   |

Quadro 22 - Ações relacionadas ao princípio da sustentabilidade “atender as regulamentações governamentais”

(conclusão)

| Empresas | Ações desenvolvidas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I        | <ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa contrata todos os funcionários sobre o regime da CLT;</li> <li>A empresa passa por auditorias financeiras externas; Os dados de desempenho econômico-financeiro foram apurados devem seguir critérios estabelecidos pela legislação brasileira e pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), bem como pelas Normas Internacionais de Relatório Financeiro (IFRS); e</li> <li>O sistema de gestão ambiental permite a empresa padronizar seus processos e atende a legislação ambiental.</li> </ul>                                                                      |
| J        | <ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa contrata todos os funcionários sobre o regime da CLT;</li> <li>A empresa passa por auditorias financeiras externas; Os dados de desempenho econômico-financeiro que são apurados devem seguir critérios estabelecidos pela legislação brasileira; e</li> <li>A empresa segue todas as regulamentações impostas pelas licenças ambientais obtidas pela empresa. Para isso, a organização desenvolve um programa básico ambiental que garante o cumprimento dos requisitos exigidos.</li> </ul>                                                                               |
| K        | <ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa contrata todos os funcionários sobre o regime da CLT;</li> <li>A empresa passa por auditorias financeiras externas; Os dados de desempenho econômico-financeiro que são apurados devem seguir critérios estabelecidos pela legislação brasileira; e</li> <li>A empresa cumpre integralmente as legislações ambientais pertinentes ao seu negócio com objetivo de minimizar impactos e gerenciar riscos.</li> </ul>                                                                                                                                                          |
| L        | <ul style="list-style-type: none"> <li>A gestão dos processos trabalhistas é feita pelo departamento jurídico da empresa; Quando a empresa é notificada de uma ação, o setor faz o acompanhamento do processo por meio de um sistema de gestão dos processos, até que a ação seja solucionada;</li> <li>A empresa passa por auditorias financeiras externas; Os dados de desempenho econômico-financeiro que são apurados devem seguir critérios estabelecidos pela legislação brasileira; e</li> <li>O sistema de gestão ambiental permite a empresa padronizar seus processos e atender a legislação ambiental.</li> </ul> |
| M        | <ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa contrata todos os funcionários sobre o regime da CLT;</li> <li>A empresa passa por auditorias financeiras externas; Os dados de desempenho econômico-financeiro que são apurados devem seguir critérios estabelecidos pela legislação brasileira; e</li> <li>O sistema de gestão ambiental permite a empresa padronizar seus processos e atender a legislação ambiental.</li> </ul>                                                                                                                                                                                         |
| N        | <ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa contrata todos os funcionários sobre o regime da CLT;</li> <li>A empresa passa por auditorias financeiras externas; Os dados de desempenho econômico-financeiro que são apurados devem seguir critérios estabelecidos pela legislação brasileira; e</li> <li>O sistema de gestão ambiental permite a empresa padronizar seus processos e atender a legislação ambiental.</li> </ul>                                                                                                                                                                                         |
| O        | <ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa contrata todos os funcionários sobre o regime da CLT;</li> <li>A empresa passa por auditorias financeiras externas; Os dados de desempenho econômico-financeiro que são apurados devem seguir critérios estabelecidos pela legislação brasileira; e</li> <li>O sistema de gestão ambiental permite a empresa padronizar seus processos e atende a legislação ambiental.</li> </ul>                                                                                                                                                                                          |
| P        | <ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa contrata todos os funcionários sobre o regime da CLT;</li> <li>A empresa passa por auditorias financeiras externas; Os dados de desempenho econômico-financeiro que são apurados devem seguir critérios estabelecidos pela legislação brasileira; e</li> <li>O sistema de gestão ambiental permite a empresa padronizar seus processos e atender a legislação ambiental.</li> </ul>                                                                                                                                                                                         |
| Q        | <ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa contrata todos os funcionários sobre o regime da CLT;</li> <li>A empresa passa por auditorias financeiras externas; Os dados de desempenho econômico-financeiro que são apurados devem seguir critérios estabelecidos pela legislação brasileira; e</li> <li>O sistema de gestão ambiental permite a empresa padronizar seus processos e atender a legislação ambiental.</li> </ul>                                                                                                                                                                                         |
| R        | <ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa contrata todos os funcionários sobre o regime da CLT;</li> <li>A empresa possui uma política anticorrupção que esclarece os requisitos gerais da Lei Anticorrupção (Lei 12.846/13); e</li> <li>O sistema de gestão ambiental permite a empresa padronizar seus processos e atende a legislação ambiental.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                        |
| S        | <ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa contrata todos os funcionários sobre o regime da CLT;</li> <li>A empresa passa por auditorias financeiras externas; Os dados de desempenho econômico-financeiro que são apurados devem seguir critérios estabelecidos pela legislação brasileira; e</li> <li>O sistema de gestão ambiental permite a empresa padronizar seus processos e atender a legislação ambiental.</li> </ul>                                                                                                                                                                                         |

Para atender às regulamentações governamentais, as organizações estudadas cumprem às regulamentações trabalhistas, fiscais e do meio ambiente. As empresas apontam o regime de contratação da CLT, auditorias fiscais e o cumprimento da legislação ambiental pertinente ao negócio. O SGA é indicado como um facilitador do cumprimento dos requisitos legais quanto ao meio ambiente.

O DRH pode contribuir neste princípio ao incluir treinamentos relativos à legislação pertinente para o desempenho da tarefa no plano de treinamento de cada funcionário, o que permite capacitar os indivíduos ao cumprimento legal das atividades sobre sua responsabilidade.

Na análise realizada, foi possível identificar ações atribuídas ao DRH que podem auxiliar no desenvolvimento do princípio da sustentabilidade “atender as regulamentações governamentais”. Assim, é apresentada no Quadro 23 a correlação dessas ações com cada princípio do DRH identificado no referencial teórico.

Quadro 24 - Correlação das ações do princípio "atender as regulamentações governamentais" com os princípios do DRH

|                                                | Princípios do DRH                                                                  |                                                                                                                     |                                      |                         |                                                        |                                                                           |                                                |                                                                     |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
|                                                | Integrar a estratégia da organização com as políticas e práticas de capital humano | Promover treinamentos                                                                                               | Desenvolver a cultura organizacional | Motivar os funcionários | Desenvolver características pessoais e comportamentais | Estimular a competência do indivíduo (conhecimento, habilidade e atitude) | Estabelecer método de crescimento profissional | Definir métodos de avaliação de desempenho, feedback e bonificações |
| Ações atribuídas ao DRH para o desenvolvimento |                                                                                    | Incluir no plano de treinamento individual a capacitação relativa à legislação pertinente para função desempenhada. |                                      |                         |                                                        |                                                                           |                                                |                                                                     |

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.9 GERENCIAR IMPACTOS ECONÔMICOS DAS MEDIDAS SUSTENTÁVEIS

Para análise do princípio “gerenciar impactos econômicos das medidas sustentáveis”, foi verificado nos relatórios de sustentabilidade o modo como as empresas mantêm a viabilidade econômica ao passo que desenvolve o meio ambiente e a sociedade, como reduz custos e como proporciona melhores ofertas. Por isso, foi verificada a forma que a empresa avalia os riscos do negócio, como desenvolve os fornecedores, o modo como investe em inovação e como aplica melhorias aos negócios. O quadro 24 apresenta as ações identificadas para o desenvolvimento desse princípio.

Quadro 25 - Ações relacionadas ao princípio da sustentabilidade “gerenciar impactos econômicos das medidas sustentáveis”

(continua)

| Empresas | Ações desenvolvidas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa realiza o mapeamento de riscos considerando o contexto externo em que está inserida;</li> <li>• A empresa monitora o mercado periodicamente;</li> <li>• Para inovação a empresa promove investimento em projetos de pesquisa e desenvolvimento em parceria com as universidades; e</li> <li>• A empresa possui um programa formado por métodos de gestão e ferramentas da qualidade que possibilitam o aperfeiçoamento contínuo dos processos, impactando os resultados financeiros. As pessoas são treinadas em diferentes ferramentas da qualidade, o que possibilita impacto positivo no <i>ebitda</i>.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| B        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa tem um sistema de gestão de riscos para análise dos cenários econômicos, auxílio na tomadas de decisão e medidas de controle;</li> <li>• Para os fornecedores, o foco da empresa é a gestão verde da cadeia de suprimentos; Alguns compromissos assumidos são: ética empresarial; equidade, transparência, e responsabilidade social e ambiental; A empresa adota operações integradas de logística de material e transporte; e</li> <li>• As principais iniciativas para inovação são programas de pesquisa e desenvolvimento e projetos de alternativas energéticas, desenvolvidos em parceria com as universidades.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| C        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa realiza o mapeamento de riscos considerando o contexto externo em que está inserido;</li> <li>• A empresa possui um comitê de gestão de riscos corporativos responsável pelo desenvolvimento e acompanhamento das políticas de gerenciamento de riscos;</li> <li>• A empresa identifica fornecedores críticos para a organização (aqueles cujos fornecimentos representam riscos ambientais, econômicos ou sociais) e para desenvolver estes fornecedores realiza encontros periódicos de capacitação e estruturação de metas; e</li> <li>• Para inovação a empresa promove investimento em projetos de pesquisa e desenvolvimento em parceria com as universidades.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| D        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para desenvolver seus fornecedores a empresa faz auditorias periódicas e realiza pesquisas com os funcionários que trabalham diretamente com eles; Os resultados são divulgados e planos de ação são estabelecidos e acompanhados; e</li> <li>• Para inovação a empresa promove investimento em projetos de pesquisa e desenvolvimento em parceria com as universidades e institutos de pesquisa, o objetivo principal é o desenvolvimento de produtos renováveis.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| E        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa possui uma área de gestão de riscos que analisa periodicamente as diferentes variáveis que podem afetar os negócios;</li> <li>• A empresa analisa os fornecedores quanto aos impactos (ambientais, econômicos ou sociais) que suas atividades podem causar e realiza eventos para se encontrar com os fornecedores e discutir meios de minimizar esses impactos; e</li> <li>• A empresa possui uma diretoria global de inovação com cinco centros de inovação e com equipes de pesquisa e desenvolvimento.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| F        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa possui um comitê de riscos que apoia as áreas executivas, fornece orientação para gestão de riscos e monitora e certifica os controles internos;</li> <li>• A empresa proporciona aos fornecedores os mesmos cursos e treinamentos de ética oferecidos aos seus funcionários; A empresa realiza auditoria nos fornecedores por meio de um questionário socioambiental; Os resultados das auditorias geram planos de ação que são acompanhados pela empresa;</li> <li>• A empresa promove eventos para reconhecimento aos fornecedores com destacada atuação em sustentabilidade; Nesses eventos a empresa expõe seu código de ética;</li> <li>• A empresa possui um laboratório de pesquisa e equipes dedicadas à inovação; O principal objetivo é desenvolver e implantar novos produtos e serviços; e</li> <li>• O conselho administrativo da empresa realiza periodicamente uma auto-avaliação para detectar possíveis ineficiências a fim de corrigi-las e promover uma cultura de melhoria contínua.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                         |
| G        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa possui um comitê de gestão de riscos que avalia impactos financeiros, operacionais e de imagem; Este comitê é responsável pela mitigação dos impactos e riscos;</li> <li>• A empresa exige em contrato que todos os fornecedores observem os direitos humanos, o meio ambiente, as relações justas de trabalho, a ética e a transparência empresarial;</li> <li>• A empresa promove um processo de integração para os novos fornecedores, quando expõe questões trabalhistas, socioambientais e de direitos humanos;</li> <li>• A empresa promove capacitação aos fornecedores sobre o tema “sustentabilidade na cadeia de suprimentos”;</li> <li>• A empresa promove encontros para tratar da sustentabilidade. Nesses encontros os fornecedores escolhem os temas que serão debatidos no encontro;</li> <li>• A empresa investe na formação de pesquisadores e em laboratórios de instituições de pesquisa; Os resultados visam evolução nas pesquisas e no conhecimento científico para o ramo de atuação da empresa; e</li> <li>• Para implantar melhorias a empresa promove eventos para troca de conhecimento, são encontros técnicos promovidos entre diferentes setores para trocar experiências e sugestão de melhorias.</li> </ul> |

Quadro 24 - Ações relacionadas ao princípio da sustentabilidade “gerenciar impactos econômicos das medidas sustentáveis”

(continuação)

| Empresas | Ações desenvolvidas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa possui um comitê de riscos que apóia áreas executivas; O comitê elabora um relatório com riscos que a companhia está exposta, o nível de vulnerabilidade e o grau de impacto caso eles ocorram; Posteriormente, são elaborados planos de ação com o objetivo de eliminar ou mitigar os principais riscos identificados;</li> <li>• A empresa aplica questionários de auto-avaliação e realiza auditorias nos fornecedores; Com base nos resultados os fornecedores recebem <i>feedback</i> e são auxiliados na implantação de melhorias;</li> <li>• Para inovação a empresa promove investimento em projetos de pesquisa e desenvolvimento para novos produtos, novas solução e novas tecnologias;</li> <li>• A empresa possui um programa de geração de ideias com objetivo de inovar as atividades diárias; As melhores idéias são recompensadas; e</li> <li>• A empresa realiza melhorias em processos e mecanismos de controle operacionais, de acordo com os resultados dos indicadores adotados.</li> </ul>                                                                                                          |
| I        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa possui um plano diretor de gestão de riscos e controles internos que estabelece uma série de diretrizes e princípios que visam monitorar as atividades da empresa;</li> <li>• Um grupo é responsável por avaliar cenários, considerar variáveis e identificar riscos, o que deve ser abordado nas decisões do negócio;</li> <li>• Para acompanhar as atividades dos fornecedores a empresa realiza: avaliações sobre temas e aspectos ambientais; verifica periodicamente a validade de documentos, certificações e homologações (trabalhistas, ambientais, tributárias e de direitos humanos); e promove treinamentos sobre sistema de gestão integrado e contra corrupção; e</li> <li>• Para inovação a empresa promove investimento em projetos de pesquisa e desenvolvimento em parceria com as pequenas e médias empresas.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| J        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa possui uma área de gestão de riscos que avalia os riscos do negócio de acordo com uma metodologia interna composta por 5 etapas: definição, identificação, classificação, avaliação e tratamento e monitoramento e reporte; A equipe também identifica e monitora as atividades mitigadoras e as ações futuras;</li> <li>• Antes de firmarem parcerias a empresa realiza uma pré-avaliação aos fornecedores; Os fornecedores aprovados passam por um processo de capacitação; Após aprovação nesse processo, os fornecedores são homologados;</li> <li>• Os contratos com fornecedores incluem como requisito seguir o código de ética da empresa;</li> <li>• A empresa monitora a atuação dos fornecedores por um indicador que avalia: atendimento aos prazos, inovação, qualificações e responsabilidade sócio ambiental; Esse indicador é elaborado por meio de auditorias realizadas; e</li> <li>• A empresa possui um programa com intuito de estimular competências necessárias para inovação, o objetivo é criar oportunidades de negócios fundamentadas nos princípios do desenvolvimento sustentável.</li> </ul> |
| K        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa possui um comitê de riscos que apóia áreas executivas na tomada de decisão e controle;</li> <li>• Para desenvolvimento dos fornecedores, a empresa realiza treinamento sobre ética e meio ambiente;</li> <li>• Para seleção de fornecedores, a empresa adotada critérios de habilidade técnica, capacidade produtiva, confiabilidade, atendimento pós-venda, preço competitivo, responsabilidade socioambiental, saúde financeira, riscos, certificações, experiência e logística;</li> <li>• Os contratos que são realizados pela organização contemplam atendimento aos direitos humanos, à legislação trabalhista e à legislação ambiental;</li> <li>• A empresa investe em pesquisas para novas tecnologias com objetivo de aperfeiçoar o produto; e</li> <li>• A empresa realiza reuniões de melhoria contínua com funcionários e fornecedores para geração de idéias e implantação de melhorias.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                          |
| L        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa possui um grupo responsável pelo processo de gestão de riscos, que abrange ações de prevenção e mitigação;</li> <li>• A empresa mapeia os riscos financeiros decorrentes de eventos relacionados às mudanças climáticas, como excesso ou escassez de chuvas;</li> <li>• Os contratos com fornecedores contemplam cláusulas específicas sobre condições financeiras e socioambientais;</li> <li>• A empresa realiza eventos para compartilhar os valores organizacionais e práticas sustentáveis com seus fornecedores;</li> <li>• A empresa proporciona eventos para oferecer reconhecimento aos melhores fornecedores; e</li> <li>• A empresa investe em projetos de inovação para reduzir o consumo de água, de energia e a produção de resíduos.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| M        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa possui um comitê de riscos que realiza as seguintes atividades: análises dos potenciais fornecedores, auditorias internas, atualização da matriz de risco, elaboração de planos de ação e workshops sobre o comportamento esperado dos funcionários. Outro comitê de riscos (chamado de comitê máster) tem a responsabilidade prevenir, eliminar ou mitigar riscos identificados;</li> <li>• A empresa possui um centro de tecnologia responsável por projetos de inovação tecnológica destinados às atividades da empresa; e</li> <li>• Para implantação de melhorias, a empresa adota um programa que estimula a participação dos empregados com sugestões para aprimoramento dos processos. As sugestões são cadastradas e selecionadas de acordo com critérios como redução de custos, geração de valor ao cliente, incremento da receita, eficiência ambiental, aumento da produtividade e melhoria em saúde e segurança. Os funcionários que propuserem idéias que sejam selecionadas recebem premiações.</li> </ul>                                                                                                 |

Quadro 24 - Ações relacionadas ao princípio da sustentabilidade “gerenciar impactos econômicos das medidas sustentáveis”

(conclusão)

| Empresas | Ações desenvolvidas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| N        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa possui um comitê de riscos que apóia áreas executivas; São realizadas reuniões trimestrais para exposição de relatórios e recomendações.</li> <li>• A empresa possui um processo para avaliação para novos fornecedores. Este processo começa com acesso e registro do fornecedor no site, onde estão dispostas as políticas adotadas pela organização. Ao registrar-se o fornecedor aceita estas políticas. Após o registro, as empresas passam por um processo de avaliação técnica e administrativa que analisa as práticas socioambientais, a conformidade com a legislação e cumprimento com obrigações sociais. Ao ser aprovado nessa avaliação, o fornecedor estará habilitado para contratação;</li> <li>• A empresa realiza auditorias periódicas para monitoramento dos fornecedores;</li> <li>• A empresa proporciona treinamentos e <i>workshops</i> sobre sustentabilidade aos fornecedores;</li> <li>• A empresa realiza eventos de reconhecimento dos melhores fornecedores; e</li> <li>• Para inovação a empresa investe em pesquisas em incorporação de novas tendências ao negócio.</li> </ul> |
| O        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa possui uma lista de requisitos para os fornecedores em potencial; O fornecedor, que atende esses requisitos deve se candidatar no site da empresa e então será avaliado; e</li> <li>• Para inovação a empresa promove investimento em projetos de pesquisa e desenvolvimento em parceria com institutos de pesquisa. O objetivo é desenvolver melhorias na matéria prima e nos processos industriais.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| P        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa mantém uma equipe que identifica e classifica os riscos. Os riscos classificados como críticos são acompanhados por um responsável, que reporta periodicamente à diretoria, os planos de ação e resultados obtidos;</li> <li>• Os fornecedores devem aceitar os termos do código de ética e do acordo de responsabilidade social da empresa; e</li> <li>• Para inovação a empresa promove investimento em desenvolvimento de novas tecnologias.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Q        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa tem uma equipe responsável por mapear riscos e impactos (estratégicos, operacionais, financeiros e regulamentares) na estratégia empresarial de curto, médio e longo prazo;</li> <li>• A empresa possui um programa de desenvolvimento de fornecedores. Para isso, a empresa realiza encontros para discussão de estratégias; e</li> <li>• Para inovação a empresa promove investimento em projetos de pesquisa e desenvolvimento em parceria unidades de pesquisa. O objetivo é desenvolvimento de novos produtos.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| R        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa possui uma equipe que mapeia e identifica os aspectos financeiros, sociais e ambientais que podem gerar riscos para o negócio. Esta equipe promove a gestão dos riscos de forma a mitigar seus impactos negativos e gerar novas oportunidades;</li> <li>• A empresa possui um ciclo de 4 etapas para o relacionamento com fornecedores. Seleção: auditoria visando avaliar a aderência dos fornecedores às boas práticas corporativas. Engajamento: workshops presenciais para debate sobre boas práticas, código de ética e conduta e troca de experiências. Monitoramento: auditorias periódicas. Desenvolvimento e capacitação: identificação de pontos críticos e definição de itens a serem desenvolvidos junto aos fornecedores; e</li> <li>• A empresa financia projetos de inovação na cadeia de fornecedores por meio de convênios com instituições financeiras e de apoio a pesquisa.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                       |
| S        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa tem um código de ética próprio para os fornecedores. Eles recebem o código e são treinados;</li> <li>• Os contratos incluem atendimento a legislação ambiental e atendimento a direitos humanos; e</li> <li>• A empresa possui uma área de pesquisa e inovação. O objetivo é desenvolver novas tecnologias e formas de recursos renováveis.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

Fonte: Elaborado pela autora.

Para avaliar os riscos do negócio, as empresas têm equipes dedicadas à gestão dos riscos. Essas equipes podem auxiliar à tomada de decisão e, conseqüentemente, criar valor para empresa e para seus *stakeholders*.

Para realização dessa gestão de riscos, o DRH pode auxiliar ao garantir que as equipes tenham conhecimentos atualizados, habilidades constantemente estimuladas e atitudes engajadas com os valores da empresa. A Empresa J indica também a realização de treinamentos como ação para reduzir riscos. A Empresa M indica realização de workshops para alinhar com os funcionários o comportamento que a empresa espera que eles tenham mediante situação de risco.

As organizações sustentáveis adotam um modelo de criação de riqueza que desenvolve a empresa em conjunto com os fornecedores, por isso, as organizações estudadas apontam ações para contratação, desenvolvimento, avaliação e implantação de melhorias nos seus fornecedores.

Algumas ações do DRH são indicadas pelas empresas para desenvolver os fornecedores. São indicadas: proporcionar treinamentos sobre temas estratégicos (Empresas C, I, K e J), realizar eventos para discutir impactos sociais, econômicos e ambientais (Empresa E), treinamentos sobre ética e políticas adotadas pela organização (Empresas F, S e R), programar integração dos novos fornecedores a visão da empresa sobre questões trabalhistas, socioambientais e direitos humanos (Empresa G), promover capacitação para sustentabilidade (Empresa G e N), realizar eventos para compartilhamento de valores organizacionais e práticas sustentáveis (Empresa L) e trocas de experiência (Empresa R).

As ações de inovação são realizadas com apoio à pesquisa e desenvolvimento, com ações internas ou em parceria com instituições externas. Essas atividades, além de trazer retorno financeiro, também desenvolvem a comunidade, o que pode garantir um diferencial para organização.

A Empresa H menciona um programa de geração de idéias que motiva os funcionários a adotarem medidas inovadoras no dia a dia da função desempenhada com bonificações por bons resultados. Já a Empresa J, aponta medidas para estimular competências que facilitem a inovação para equipes que trabalham com objetivo de criar oportunidades de negócios fundamentadas na sustentabilidade.

Também foi possível identificar, entre algumas empresas, métodos para implantação de melhorias que garantem retorno financeiro à organização. A Empresa A proporciona treinamentos em ferramentas da qualidade para melhoria de processos. A Empresa F realiza uma auto-avaliação e, com base nos resultados, define ações. As Empresas G e K promovem eventos para troca de conhecimentos e coleta de propostas de melhoria. A Empresa L analisa os processos e foca na implantação de melhorias dos processos classificados como críticos. A Empresa M tem um programa de sugestões de melhoria para aprimoramento de processos, que gera bonificações aos funcionários de acordo com a seleção das sugestões.

Na análise realizada foi possível identificar ações atribuídas ao DRH que podem auxiliar no desenvolvimento do princípio da sustentabilidade “gerenciar impactos econômicos

das medidas sustentáveis”. Assim, é apresentada no Quadro 25 a correlação dessas ações com cada princípio do DRH identificado no referencial teórico.

Quadro 26 - Correlação das ações do princípio "gerenciar impactos econômicos das medidas sustentáveis" com os princípios do DRH

|                                                                                                                   | Princípios do DRH                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                  |                                                |                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                   | Integrar a estratégia da organização com as políticas e práticas de capital humano | Promover treinamentos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Desenvolver a cultura organizacional                                                                                                                                              | Motivar os funcionários                                                                                               | Desenvolver características pessoais e comportamentais                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Estimular a competência do indivíduo (conhecimento, habilidade e atitude)                                        | Estabelecer método de crescimento profissional | Definir métodos de avaliação de desempenho, <i>feedback</i> e bonificações                                                                                        |
| Ações atribuídas ao DRH para o desenvolvimento princípio “gerenciar impactos econômicos das medidas sustentáveis” |                                                                                    | <p>Promover treinamentos para mitigação dos riscos identificados.</p> <p>Promover treinamentos sobre temas estratégicos.</p> <p>Proporcionar treinamentos aos fornecedores sobre ética e políticas adotadas pela organização.</p> <p>Realizar treinamentos sobre sustentabilidade de para os fornecedores.</p> <p>Realizar treinamento para melhoria de processos.</p> | <p>Realizar eventos para discutir impactos sociais, econômicos e ambientais.</p> <p>Promover eventos para troca de experiência e propostas de melhoria entre os funcionários.</p> | <p>Implantar programas para geração de idéias inovadoras.</p> <p>Desenvolver programas para sugestão de melhoria.</p> | <p>Realizar workshops para explicar os comportamentos esperados nas situações de risco.</p> <p>Programar integração dos novos fornecedores com a visão da empresa sobre questões trabalhistas, socioambientais e direitos humanos.</p> <p>Realizar eventos para compartilhamento de valores organizacionais, práticas sustentáveis e trocas de experiência.</p> | <p>Desenvolver competências para gestão de riscos.</p> <p>Desenvolver competências que estimulem a inovação.</p> |                                                | <p>Definir métodos de premiação por idéias inovadoras.</p> <p>Definir métodos de premiação por sugestões de melhoria que tragam retorno financeiro a empresa.</p> |

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.10 PROPORCIONAR UMA IMAGEM POSITIVA NA SOCIEDADE

Para análise do princípio “proporcionar uma imagem positiva na sociedade”, foi verificada nos relatórios de sustentabilidade a forma como as empresas reverterem suas ações em marketing e conquistam clientes. Com essa finalidade, foram verificadas quais ações a empresa realiza para melhorar sua imagem no mercado, como a empresa garante preços justos para sociedade, que tipos de prêmios empresa já ganhou e quais canais de divulgação a

empresa utiliza para publicar suas ações. O Quadro 26 apresenta as ações identificadas para o desenvolvimento desse princípio.

Quadro 27 - Ações relacionadas ao princípio da sustentabilidade “promover uma imagem positiva na sociedade”

(continua)

| Empresas | Ações desenvolvidas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa tem prêmios de saúde e segurança do trabalho, inovação e gestão ambiental.</li> <li>• A empresa realiza a divulgação de ações sustentáveis em relatórios, <i>websites</i> e redes sociais.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| B        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa realiza pesquisas para medir o índice de satisfação do consumidor.</li> <li>• A empresa tem prêmios por ações de logística.</li> <li>• A empresa realiza a divulgação de ações sustentáveis em relatórios e <i>websites</i> e por vias internas, para os funcionários.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| C        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para garantir um preço justo, à sociedade a empresa oferece descontos aos consumidores de baixa renda.</li> <li>• A empresa tem prêmios por ética empresarial.</li> <li>• A empresa realiza a divulgação de ação sustentáveis em relatórios, <i>websites</i> e redes sociais.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| D        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa realiza pesquisas para medir a reputação da organização.</li> <li>• A empresa tem prêmios por redução de emissão de gases e por ações desenvolvimento dos funcionários.</li> <li>• A empresa realiza a divulgação de ações sustentáveis em relatórios, <i>websites</i> e redes sociais.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| E        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa realiza pesquisas para medir o Índice de Satisfação do Consumidor.</li> <li>• A empresa possui uma política interna de reputação e de marketing.</li> <li>• Os funcionários são treinados em relação à política de reputação e marketing e de acordo com os resultados das pesquisas de satisfação.</li> <li>• A empresa tem prêmios por qualidade nos negócios, por excelência financeira e por comunicação com a imprensa.</li> <li>• A empresa realiza a divulgação de ações sustentáveis em relatórios, <i>websites</i> e redes sociais e por vias internas, para os funcionários.</li> </ul>                                                |
| F        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa realiza pesquisas para medir o índice de satisfação do consumidor. Os resultados das pesquisas são utilizados como base para elaboração de treinamentos para equipe de vendas. O objetivo é especializar a equipe de vendas da organização.</li> <li>• A empresa tem prêmios por ações desenvolvimento dos funcionários, por cidadania e por ética.</li> <li>• A empresa realiza a divulgação de ações sustentáveis em relatórios e <i>websites</i>.</li> </ul>                                                                                                                                                                                  |
| G        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa realiza pesquisas para medir o índice de satisfação do consumidor. Com os resultados da pesquisa da empresa elabora planos de ação.</li> <li>• A empresa monitora o total de reclamações recebidas e cria ações para reduzir o número de reclamações.</li> <li>• Para garantir um preço justo à sociedade a empresa oferece descontos aos consumidores inscritos no Cadastro Único dos Programas Sociais do Governo Federal.</li> <li>• A empresa tem prêmios por cidadania e por qualidade no atendimento ao cliente.</li> <li>• A empresa realiza a divulgação de ações sustentáveis em relatórios, <i>websites</i> e redes sociais</li> </ul> |
| H        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa realiza pesquisas para medir o índice de satisfação do consumidor. Com os resultados da pesquisa da empresa elabora planos de ação.</li> <li>• A empresa realiza campanhas de marketing que reforçam características da empresa avaliadas como importantes (flexibilidade, inovação, dinamismo, design, beleza, sustentabilidade e inovação)</li> <li>• A empresa tem prêmios por ética.</li> <li>• A empresa realiza a divulgação de ações sustentáveis em relatórios e <i>websites</i>.</li> </ul>                                                                                                                                             |
| I        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa investe em tecnologia para aprimorar o atendimento aos consumidores e em ações para fornecer mais segurança aos clientes.</li> <li>• A empresa tem prêmios por sustentabilidade e por ações de RH.</li> <li>• A empresa realiza a divulgação de ações sustentáveis em relatórios e <i>websites</i>.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| J        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa realiza pesquisas para medir o índice de satisfação do consumidor. Com os resultados da pesquisa da empresa elabora planos de ação.</li> <li>• Para garantir um preço justo à sociedade a empresa oferece a troca de equipamentos domésticos velhos, por equipamentos mais modernos e que gerem economia para os consumidores.</li> <li>• A empresa tem prêmios pelo relatório de sustentabilidade e por cidadania.</li> <li>• A empresa realiza a divulgação de ações sustentáveis em relatórios, <i>websites</i> e redes sociais. Divulgação de ações sustentáveis para os funcionários em reuniões semanais e conferências.</li> </ul>        |
| L        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa realiza pesquisa para averiguar o que os clientes esperam ou não da empresa.</li> <li>• A empresa realiza a divulgação de ações sustentáveis em relatórios e <i>websites</i></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| M        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa realiza pesquisas para medir o índice de satisfação do consumidor. Com os resultados da pesquisa da empresa elabora planos de ação.</li> <li>• A empresa tem prêmios por sustentabilidade.</li> <li>• A empresa realiza a divulgação de ações sustentáveis em relatórios, <i>websites</i> e redes sociais.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Quadro 26 - Ações relacionadas ao princípio da sustentabilidade “promover uma imagem positiva na sociedade”

(conclusão)

| Empresas | Ações desenvolvidas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| N        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa realiza pesquisas para medir o índice de satisfação do consumidor. Com os resultados da pesquisa a empresa elabora planos de ação.</li> <li>• A empresa tem prêmios por qualidade no atendimento ao cliente, por inovação, por sustentabilidade, por ética e pela marca.</li> <li>• A empresa realiza a divulgação de ações sustentáveis em relatórios, websites e redes sociais</li> </ul>                                                                                                                                                                                        |
| O        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa tem prêmios por gestão ambiental e por sustentabilidade.</li> <li>• A empresa realiza a divulgação de ações sustentáveis em relatórios, <i>websites</i> e redes sociais.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| P        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa realiza pesquisas para medir o índice de satisfação do consumidor. Com os resultados da pesquisa a empresa elabora planos de ação.</li> <li>• Para garantir um preço justo à sociedade a empresa oferece descontos aos consumidores inscritos no Cadastro Único dos Programas Sociais do Governo Federal. A empresa também oferece a troca de equipamentos domésticos velhos, por equipamentos mais modernos e que gerem economia para os consumidores.</li> <li>• A empresa realiza a divulgação de ações sustentáveis em relatórios, <i>websites</i> e redes sociais.</li> </ul> |
| Q        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa realiza pesquisas para averiguar a imagem da marca. Com os resultados da pesquisa a empresa elabora planos de ação.</li> <li>• A empresa realiza encontros com os clientes para discutir sobre relacionamentos e os impactos das atividades e práticas da empresa na satisfação e lealdade dos públicos, internos e externos.</li> <li>• A empresa tem prêmios por excelência nos negócios e por qualidade no atendimento ao cliente.</li> <li>• A empresa realiza a divulgação de ações sustentáveis em relatórios, <i>websites</i> e redes sociais</li> </ul>                    |
| R        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa realiza pesquisas para medir o índice de satisfação do consumidor. Com os resultados da pesquisa a empresa elabora planos de ação.</li> <li>• A empresa tem prêmios por excelência nos negócios, por relatório de sustentabilidade e por clima organizacional.</li> <li>• A empresa realiza a divulgação de ações sustentáveis em relatórios, <i>websites</i> e redes sociais.</li> </ul>                                                                                                                                                                                          |
| S        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa tem prêmios por sustentabilidade e prêmios por inovação.</li> <li>• A empresa realiza a divulgação de ações sustentáveis em relatórios, <i>websites</i> e redes sociais.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

Fonte: Elaborado pela autora.

Para auxiliar na construção de uma imagem positiva na sociedade, a maioria das empresas estudadas realiza pesquisas de satisfação com os clientes (Empresas B, E, F, G, H, J, K, M, N, P e R). Os resultados dessas pesquisas geram planos de ação para melhorar os índices de satisfação e resolver problemas apontados. As Empresas E e F citam os treinamentos como uma ação desses planos, o que evidencia a atuação do DRH.

Além disso, a fim de proporcionar uma imagem positiva na sociedade, algumas empresas adotam ações que permitem a garantia de um preço justo à sociedade. As ações mais apontadas são os descontos para clientes de baixa renda apresentados pelas Empresas C, G e P.

As empresas estudadas participam de prêmios empresariais que proporcionam visibilidade e garantem uma visão positiva na sociedade. Esses prêmios possibilitam retorno financeiro à organização, já que toda a estrutura desenvolvida para a sustentabilidade pode ser transformada em ações de *marketing* que atraem consumidores. Observou-se que os prêmios correspondem ao TBL: enfoque social (prêmios por desenvolvimento dos funcionários, clima organizacional, práticas de RH, cidadania e ética), enfoque econômico (prêmios em inovação,

excelência nos negócios e excelência no atendimento) e enfoque ambiental (prêmios por gestão ambiental e redução na emissão de gases).

Alguns prêmios podem apresentar relação com as atribuições do DRH, como os prêmios por desenvolvimento dos funcionários, clima organizacional e práticas do RH, pois são áreas específicas de atuação do DRH. Entretanto, o Desenvolvimento de Recursos Humanos também pode auxiliar na obtenção de outras premiações ao integrar a estratégia da empresa para obtenção dos prêmios com as políticas de capital humano.

As ações sustentáveis adotadas pelas empresas estudadas são divulgadas anualmente nos relatórios de sustentabilidade, em *websites* e em redes sociais. É importante divulgar essas ações, pois a imagem de uma empresa sustentável garante uma percepção positiva perante a sociedade e auxilia na conquista de novos clientes.

Na análise realizada, foi possível identificar ações atribuídas ao DRH que podem auxiliar no desenvolvimento do princípio da sustentabilidade “proporcionar uma imagem positiva na sociedade”. Assim, é apresentada no Quadro 27 a correlação dessas ações com cada princípio do DRH identificado no referencial teórico.

Quadro 28 - Correlação das ações do princípio "proporcionar uma imagem positiva na sociedade" com os princípios do DRH

|                                                                                                          | Princípios do DRH                                                                                                                                                                      |                                                                               |                                      |                         |                                                        |                                                                           |                                                |                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                          | Integrar a estratégia da organização com as políticas e práticas de capital humano                                                                                                     | Promover treinamentos                                                         | Desenvolver a cultura organizacional | Motivar os funcionários | Desenvolver características pessoais e comportamentais | Estimular a competência do indivíduo (conhecimento, habilidade e atitude) | Estabelecer método de crescimento profissional | Definir métodos de avaliação de desempenho, <i>feedback</i> e bonificações |
| Ações atribuídas ao DRH para o desenvolvimento princípio “proporcionar uma imagem positiva na sociedade” | Avaliação dos objetivos da empresa quanto a participação em prêmios empresariais e planejamento de com os funcionários das áreas pertinentes para favorecer o recebimento dos prêmios. | Desenvolver treinamentos com base nos resultados das pesquisas de satisfação. |                                      |                         |                                                        |                                                                           |                                                |                                                                            |

Fonte: Elaborado pela autora.

## 5 DIRETRIZES PARA DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS COM VISTA A PROMOVER A SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

Nesta seção são apresentadas diretrizes para adoção de práticas de desenvolvimento de recursos humanos com vista a promover a sustentabilidade, com base no referencial teórico e nos relatórios de sustentabilidade analisados.

As diretrizes foram formuladas de forma gradativa, seguindo três níveis. O “Nível 1” apresenta ações estruturantes, o “Nível 2” apresenta ações intermediárias e o “Nível 3” apresenta ações consolidantes. As empresas serão orientadas a implantar cada nível das diretrizes e avançar de acordo com a estabilização do nível anterior, entretanto, é recomendado que, havendo necessidade, as empresas voltem a atuar nas ações do nível anterior, conforme apresenta a Figura 10. Isso será feito para facilitar a implantação da sustentabilidade, pois a inserção das ações de forma gradativa reduz a resistência à mudança e permite que as empresas se adaptem às mudanças que ocorrerão.

Figura 10 - Níveis para implantação da sustentabilidade



Fonte: Elaborado pela autora.

O Nível 1 contém diretrizes estruturantes, ações que irão estabelecer uma base sólida e organizada para implantação do próximo nível.

O Nível 2 apresenta diretrizes intermediárias que irão proporcionar o crescimento da sustentabilidade. São ações que permitirão o progresso da sustentabilidade na organização. O objetivo é fortalecer os resultados obtidos no nível anterior e preparar a organização para implantação de outras práticas.

O Nível 3 tem diretrizes consolidantes, ações para direcionar a manutenção e solidificação da sustentabilidade. As ações dos níveis anteriores serão aprimoradas e integradas a toda cadeia com o objetivo de fortalecer a sustentabilidade e tornar a empresa estável.

Para definição dos Níveis 1, 2 e 3, os princípios da sustentabilidade, identificados no referencial teórico, foram classificados em princípios estruturantes, intermediários e consolidantes. Deste modo, cada princípio foi relacionado ao nível que melhor se enquadra. O Quadro 28 apresenta a divisão dos princípios por nível proposto.

Quadro 29 - Divisão dos princípios da sustentabilidade em níveis

| Nível 1                                                                                                                                                                                                                                                                 | Nível 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Nível 3                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Princípio “atender as regulamentações governamentais”;</li> <li>• Princípio “inserir a sustentabilidade na estratégia organizacional”; e</li> <li>• Princípio “desenvolver uma cultura sustentável em toda cadeia”.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Princípio “garantir melhor qualidade de vida no trabalho e na sociedade”;</li> <li>• Princípio “evitar a exploração excessiva do meio ambiente”;</li> <li>• Princípio “promover a economia de recursos naturais”;</li> <li>• Princípio “adoção de um sistema de gestão ambiental”; e</li> <li>• Princípio “gerenciar os impactos econômicos das medias sustentáveis”.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Princípio “manter o equilíbrio entre a economia, a sociedade e o meio ambiente”; e</li> <li>• Princípio “proporcionar uma imagem positiva na sociedade”.</li> </ul> |

Fonte: Elaborado pela autora.

Para o Nível 1, foram definidos os princípios “atender as regulamentações governamentais”, “inserir a sustentabilidade na estratégia organizacional” e “desenvolver uma cultura sustentável em toda cadeia”.

O princípio “atender as regulamentações governamentais” foi definido para o Nível 1 porque as regulamentações são o que consolidam as obrigações legais das empresas com a sociedade.

O princípio “inserir a sustentabilidade na estratégia organizacional” foi definido para o Nível 1 porque, para o desenvolvimento sustentável, os propósitos e prioridades definidos pela organização precisam estar alinhados com os compromissos da sustentabilidade.

Já o princípio “desenvolver uma cultura sustentável em toda cadeia” foi definido para o Nível 1 porque a cultura organizacional ajuda a moldar a forma como os empregados e parceiros interagem entre si e se comprometem com as ações desenvolvidas pela empresa.

Acredita-se que o desenvolvimento desses três princípios em conjunto componha uma base sólida para implantação para sustentabilidade e favoreça a adoção de ações dos próximos níveis.

Para o Nível 2 foram definidos princípios correspondentes aos elementos do *Triple Bottom Line*, pois o enfoque social, ambiental e econômico são os pilares da sustentabilidade

e desenvolver ações nesses pilares é o que pode permitir o crescimento da sustentabilidade na organização.

No enfoque social, foi definido o princípio “garantir melhor qualidade de vida no trabalho e na sociedade”, pois a qualidade de vida é o principal objetivo do enfoque social.

No enfoque ambiental, foram definidos os seguintes princípios: “evitar a exploração excessiva do meio ambiente”, “promover a economia de recursos naturais” e “adotar um sistema de gestão ambiental”. Esses princípios foram definidos porque atuam no impacto ambiental causado pelas atividades da empresa.

Já no enfoque econômico, foi definido o princípio “gerenciar os impactos econômicos das médias sustentáveis”, pois esse princípio é um meio de garantir o crescimento da organização mediante os investimentos realizados nos outros enfoques.

Para o Nível 3 foram definidos os princípios “manter o equilíbrio entre a economia, a sociedade e o meio ambiente” e “proporcionar uma imagem positiva na sociedade”.

O princípio “manter o equilíbrio entre a economia, a sociedade e o meio ambiente” foi definido para o Nível 3 porque o desenvolvimento desse princípio garante uma avaliação da sustentabilidade de forma integrada. Essa avaliação facilita o monitoramento das ações e, conseqüentemente, possibilita o desenvolvimento de melhorias que proporcionem a manutenção e aprimoramento da sustentabilidade.

Já o princípio “proporcionar uma imagem positiva na sociedade” foi definido no Nível 3 porque o desenvolvimento desse princípio expõe as ações sustentáveis para sociedade, mas, para isso, é necessário que as ações já estejam robustas. O reconhecimento da sustentabilidade na sociedade, por meio de prêmios e índices, marca a consolidação da sustentabilidade empresarial.

## 5.1 DIRETRIZES PARA O DRH ATUAR NA IMPLANTAÇÃO DO NÍVEL 1 DA SUSTENTABILIDADE

Para elaborar as diretrizes do Nível 1 foram analisados o referencial teórico e as ações apresentadas nos Quadros 8, 12 e 22 (ações atribuídas ao DRH durante a análise dos relatórios de sustentabilidade). O objetivo é verificar como cada princípio do DRH contribui para o desenvolvimento dos princípios da sustentabilidade que compõem este Nível.

A fim de desenvolver o princípio da sustentabilidade “atender as regulamentações governamentais” recomenda-se que o DRH atue na promoção de treinamentos. Assim, é sugerido que, inicialmente, o DRH avalie as funções atribuídas a cada cargo, indique as competências necessárias aos funcionários e, com base nestas indicações, defina os requisitos de treinamento necessários. Esses treinamentos devem constar nos planos de treinamento de cada função e devem ser aplicados aos funcionários que exercem essas atividades.

A avaliação das funções de cada cargo é pertinente porque auxiliará na realização de treinamentos que poderão contribuir em outros princípios da sustentabilidade, o que será discutido mais adiante. Entretanto, nesse princípio da sustentabilidade, os treinamentos são direcionados apenas aos funcionários cujas tarefas envolvem ações governamentais regulatórias.

Para realizar os treinamentos, é sugerido que o DRH atue em quatro etapas: planejamento, execução, monitoramento e ações complementares. Para o planejamento são indicados: estabelecer o propósito do treinamento, delimitar os assuntos que deverão ser abordados, definir o responsável pela realização do treinamento, avaliar o público que será treinado, analisar os métodos de exposição do conteúdo, definir a duração do treinamento, verificar os custos e estabelecer um cronograma (para realização dos treinamentos e também para realização de reforço e atualização dos temas).

Para executar os treinamentos, o DRH pode explicar aos funcionários a importância dos temas relativos à sustentabilidade de modo a encorajá-los a aproveitar a oportunidade para aprimorar seus conhecimentos sobre o tema.

Após a execução dos treinamentos o DRH pode avaliar os resultados alcançados a fim de melhorá-los. Os treinamentos podem ser avaliados em curto prazo, com verificações sobre a opinião dos funcionários que participaram (avaliação dos métodos utilizados, duração, profissional que ministrou o treinamento, dentre outros) ou em longo prazo, ao avaliar o comportamento e desempenho dos funcionários em relação aos temas trabalhados.

No caso de atividades envolvendo a legislação, o DRH pode avaliar o número de ocorrências que a empresa receberá por não cumprimento de algum aspecto legal. Havendo necessidade, o DRH pode atualizar os treinamentos ou realizar reforços com funcionários que apresentarem necessidade.

Essas quatro etapas apontam diretrizes não apenas para promoção de treinamentos relativos a regulamentações governamentais, mas também para qualquer treinamento que será promovido na organização.

Para o princípio da sustentabilidade "inserir a sustentabilidade na estratégia organizacional", é sugerido que inicialmente o DRH atue para integrar a estratégia da organização com as políticas e práticas de capital humano. Conforme verificado na análise das empresas e no referencial teórico, a empresa sustentável identifica aspectos críticos para sustentabilidade na organização que são desenvolvidos de forma a impactar positivamente a sustentabilidade. O desenvolvimento de recursos humanos pode ser identificado como um desses aspectos ou pode contribuir com o desenvolvimento dos outros.

Assim, é importante que o DRH analise os aspectos críticos e defina aqueles em que pode atuar. É proposto que o DRH desempenhe atividades que potencializem os resultados desejados, monitore as metas definidas para esses aspectos e crie ações de melhoria com base nos resultados alcançados.

Ainda para inserir a sustentabilidade na estratégia organizacional, são propostos alguns treinamentos. Empresas sustentáveis mantêm equipes responsáveis por apoiar a liderança nas tomadas de decisão. Essas equipes verificam o impacto de cada decisão na sustentabilidade da empresa e passam as informações aos líderes. Portanto, esses profissionais necessitam ter os conhecimentos constantemente atualizados. Por isso, é sugerido que o DRH ofereça treinamentos tidos como essenciais aos profissionais que atuam nessas áreas. Os treinamentos essenciais devem ser identificados na avaliação das funções atribuídas a cada cargo, já proposta anteriormente.

Em relação à liderança, é sugerido que sejam aplicados os mesmos treinamentos oferecidos às equipes de apoio a decisão. Essa proposta é apontada a fim de preparar a liderança para: avaliar os impactos de suas decisões para sustentabilidade, aprimorar as análises apresentadas pela equipe de apoio à decisão ou até mesmo para compor essas equipes. Para os treinamentos também é indicado que o DRH siga as etapas de: planejamento, execução, monitoramento e ações complementares, propostas anteriormente.

Ainda relacionado aos profissionais que atuam prestando apoio às decisões, é indicado que o DRH trabalhe para desenvolver características pessoais e comportamentais que estimulem o trabalho em equipe e cooperação entre os funcionários. Os objetivos são: fazer com que o funcionário perceba a importância de sua colaboração com os colegas para o

sucesso da tarefa; favorecer o compartilhamento de informações, experiências e conhecimentos; e desenvolver novas habilidades.

Para o princípio “desenvolver uma cultura sustentável em toda cadeia”, é importante que o DRH analise a missão, a visão, os valores, o código de ética da empresa e estabeleça treinamentos para propagar esses elementos na organização. Esses treinamentos são sugeridos como ações para aumentar o nível de conscientização dos funcionários em relação à empresa e à forma como a sustentabilidade tem sido inserida na estratégia organizacional. Assim, é importante definir a periodicidade com que estes treinamentos serão realizados, pois é interessante que esses conceitos sejam constantemente reforçados e atualizados.

A liderança também deve ser desenvolvida de modo se comporte de maneira adequada com a missão, visão, valores e código de ética, estabelecidos pela organização, visto a influencia que exerce sobre seus subordinados. Ademais, é sugerido que o DRH desenvolva funcionários multiplicadores que sejam capazes que transmitir esses elementos a outros funcionários (antigos e novatos).

Para motivar os funcionários a atuarem de acordo com esses elementos é proposto que a empresa conceda bonificações pelo envolvimento em projetos que promovem a missão, visão e valores da organização. Não é necessário que essas bonificações sejam monetárias, mas sim que os funcionários se sintam reconhecidos por participarem desses projetos.

Para desenvolver a cultura da organização, também é proposto que a empresa realize eventos com os *stakeholders* como, por exemplo, fóruns, discussões, palestras, debates, entre outros, a fim de promover a sustentabilidade em toda cadeia. Esses eventos também podem abordar detalhes sobre a organização como estratégias, políticas e práticas adotadas pela empresa para a sustentabilidade.

Internamente o DRH pode tratar essas questões ao promover diálogos entre líderes e subordinados. Esses diálogos são importantes, pois a postura do líder influencia o comportamento de seus subordinados. Assim, o DRH também deve incluir estes temas nos planos de treinamento da liderança.

Uma empresa sustentável precisa desenvolver a cidadania em toda organização. Assim, o DRH deve estimular a condição de cidadão entre os funcionários. Para isto, é sugerida a promoção de práticas voluntárias. O DRH pode desenvolver ações que estimulem os colaboradores a participarem de eventos voluntários ao divulgar instituições de caridade, realizar ações em comunidades carentes, disponibilizar horas do expediente para dedicação a

esse tipo de trabalho ou ainda premiar de alguma forma os funcionários que realizam trabalhos voluntários.

Ainda para o princípio da sustentabilidade “desenvolver uma cultura sustentável em toda a cadeia”, é sugerido que o DRH avalie as necessidades de mudanças organizacionais e individuais. Com base nessa análise é sugerida a realização de eventos que estimulem as mudanças necessárias.

No Quadro 29 é apresentado um resumo das ações apontadas para o DRH neste nível. Acredita-se que, ao realizar essas ações, o DRH contribuirá com a empresa para compor a sustentabilidade na organização e também para formar uma base sólida para implantação das ações do próximo nível da sustentabilidade.

Quadro 30 - Diretrizes para o DRH no Nível 01 da sustentabilidade

(continua)

| Princípios do DRH                                                                  | Princípios da sustentabilidade para o Nível 1                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                    | Atender as regulamentações governamentais                                                                                                                                             | Inserir a Sustentabilidade na estratégia organizacional                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Desenvolver uma cultura sustentável em toda cadeia                                                                                                                                                                                     |
| Integrar a estratégia da organização com as políticas e práticas de capital humano |                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar os aspectos críticos para sustentabilidade definidos pela organização;</li> <li>• Definir práticas para potencializar os resultados das ações propostas para os aspectos críticos; e</li> <li>• Monitorar os resultados das ações desenvolvidas para os aspectos críticos e propor ações de melhoria.</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                        |
| Promover treinamentos                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar treinamentos sobre as atividades regulamentares da empresa; e</li> <li>• Monitorar o resultado de todos os treinamentos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar os treinamentos pertinentes as equipes de apoio a decisão.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar treinamentos sobre: missão, a visão e os valores;</li> <li>• Realizar treinamentos; e sobre o código de ética da empresa.</li> </ul>                                             |
| Desenvolver a cultura organizacional                                               |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar eventos com os <i>stakeholders</i>; e</li> <li>• Promover diálogos entre líderes e subordinados.</li> </ul>                                                                          |
| Motivar os funcionários                                                            |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                        |
| Desenvolver características pessoais e comportamentais                             |                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimular o trabalho em equipe e a colaboração entre os funcionários.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover práticas de trabalho voluntário; e</li> <li>• Avaliar as necessidades de mudanças organizacionais e individuais e realizar eventos que estimulem as mudanças necessárias.</li> </ul> |

Quadro 29 - Diretrizes para o DRH no Nível 01 da sustentabilidade

(conclusão)

| Princípios do DRH                                                          | Princípios da sustentabilidade para o Nível 1                                                                                                                            |                                                          |                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                            | Atender as regulamentações governamentais                                                                                                                                | Inserir da Sustentabilidade na estratégia organizacional | Desenvolver uma cultura sustentável em toda cadeia                                                                                                                                                                               |
| Estimular a competência do indivíduo (conhecimento, habilidade e atitude)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar as funções atribuídas a cada cargo; e</li> <li>• Indicar as competências necessárias para cada cargo.</li> </ul>        |                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar a liderança quanto à: missão, visão, valores e código de ética; e</li> <li>• Desenvolver multiplicadores para propagar a missão, visão, valores e código de ética.</li> </ul> |
| Estimular a competência do indivíduo (conhecimento, habilidade e atitude)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir os treinamentos necessários para cada cargo; e</li> <li>• Elaborar um plano de treinamento para cada função.</li> </ul> |                                                          |                                                                                                                                                                                                                                  |
| Estabelecer método de crescimento profissional                             |                                                                                                                                                                          |                                                          |                                                                                                                                                                                                                                  |
| Definir métodos de avaliação de desempenho, <i>feedback</i> e bonificações |                                                                                                                                                                          |                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceder bonificações pelo envolvimento em projetos que promovem a missão, visão e valores da organização.</li> </ul>                                                                   |

Fonte: Elaborado pela autora.

## 5.2 DIRETRIZES PARA O DRH ATUAR NA IMPLANTAÇÃO DO NÍVEL 2 DA SUSTENTABILIDADE

Para elaborar as diretrizes do Nível 2, foram analisados o referencial teórico e as ações apresentadas nos Quadros 12, 16, 18, 20 e 24 (ações atribuídas ao DRH durante a análise dos relatórios de sustentabilidade). O objetivo é verificar como cada princípio do DRH contribui para o desenvolvimento dos princípios da sustentabilidade que compõem este nível.

Neste nível os princípios da sustentabilidade foram agrupados de acordo com os elementos do TBL.

Para o enfoque social foi sugerido o desenvolvimento do princípio “garantir melhor qualidade de vida no trabalho e na sociedade”. Nesse princípio, o DRH atua em ações que proporcionam melhorias no ambiente de trabalho e que desenvolvam os funcionários e a sociedade. Ações de desenvolvimento pessoal e de carreira contribuem indiretamente para

qualidade de vida do funcionário, pois dão aos empregados oportunidades de crescimento profissional, o que pode trazer maiores benefícios para o trabalhador.

A fim de contribuir para um ambiente mais seguro aos trabalhadores, é sugerido que o DRH realize diálogos sobre saúde e segurança no trabalho. Com essa finalidade, indica-se que o DRH defina em conjunto com a liderança funcionários que sejam responsáveis pela segurança em sua equipe. O departamento de segurança pode capacitar e disponibilizar informações a esses funcionários, que repassarão as informações aos demais membros das equipes.

Também é sugerido que o DRH realize treinamentos sobre saúde e segurança no trabalho, abordando os procedimentos internos. Esses conhecimentos precisam ser atualizados constantemente e os novos funcionários precisam receber esses treinamentos antes de iniciar suas atividades. É sugerido que esses treinamentos sejam aplicados durante campanhas de conscientização.

Para essas campanhas, é proposto que se realize palestras sobre comportamentos seguros no ambiente de trabalho, como utilização de EPI além de treinamentos sobre temas que proporcionem aplicações na vida cotidiana como: higiene, segurança, alimentação, doenças sexualmente transmissíveis, prevenção a dengue, câncer de mama e de próstata, dentre outros. Durante a campanha, também é recomendado realizar visitas técnicas na organização apontando riscos pertinentes a cada área. Ainda pode haver sorteio de brindes, como kits de higiene bucal aos funcionários que participarem das atividades desenvolvidas e também momentos de lazer como realização de *massagens* ou atividades físicas, como jogos e caminhadas.

Métodos de crescimento pessoal e de carreira proporcionam mais oportunidades aos funcionários, o que, conseqüentemente, pode impactar na qualidade de vida do funcionário e da sua família, além de influenciar na sua motivação para o trabalho. Assim, inicialmente é sugerido ao DRH realizar os treinamentos previstos no plano de treinamento de cargos (definido no nível 1) e também os treinamentos de aperfeiçoamento sugeridos pelos líderes de equipe.

Também é indicado que o DRH estabeleça Planos de Desenvolvimento Individual. Com esta finalidade, é sugerido que se avalie o perfil e as capacidades de cada funcionário. Com essa análise, é sugerido que o Plano de Desenvolvimento Individual contenha uma prospecção do nível que o funcionário consegue alcançar na carreira. Assim, os funcionários

ficam cientes das oportunidades que tem e como podem alcançar as promoções. O DRH deve garantir que os funcionários recebam a capacitação necessária para subir de nível na empresa. Ademais, é sugerido o estabelecimento de normas internas para promoções.

Para motivar os funcionários a buscarem formas de crescimento pessoal e profissional, é sugerido que o DRH desenvolva ações para promoção de bolsas de estudo, que podem ser concebidas mediante análise da formação complementar que as funções exigem.

Para melhorar o clima organizacional, é proposto que o DRH avalie os resultados de pesquisa de clima e desenvolva atividades para melhorar os aspectos apontados nessas pesquisas.

Para melhorar a qualidade de vida da sociedade, é sugerida a realização de ações na comunidade. É proposto que o DRH realize programas de capacitação profissional com objetivo de reconhecer e agregar talentos para organização. Esses programas favorecem também a cultura organizacional, visto que os valores organizacionais podem ser desenvolvidos nas pessoas antes mesmo que ingressem na empresa.

Treinamentos de conscientização e sensibilização para sustentabilidade também são indicados. Alguns temas sugeridos são: desenvolvimento sustentável, consumo de energia, utilização de água, saúde, descarte de resíduos, empreendedorismo, biodiversidade, mudanças climáticas e educação financeira. Acredita-se que a aplicação de conhecimentos sobre estes temas pode auxiliar na qualidade de vida da comunidade. Entretanto, é indicado que o DRH avalie as estratégias da empresa e, com base nessa avaliação, realize os treinamentos indicados a cada negócio.

No enfoque ambiental é sugerido que a empresa desenvolva três princípios: “adotar um sistema de gestão ambiental”, “evitar a exploração excessiva do meio ambiente” e “promover a economia de recursos naturais”.

No princípio “adotar um sistema de gestão ambiental”, a organização mantém uma forma de gerenciamento dos impactos ambientais de suas atividades. A fim de contribuir com o progresso desse princípio, é sugerido que o DRH promova treinamentos sobre o sistema de gestão ambiental adotado pela empresa e sobre as políticas ambientais internas. Também é sugerido que o DRH desenvolva pessoas que sejam capazes de realizar avaliações internas sobre este sistema.

As auditorias do sistema de gestão ambiental (internas ou externas) irão gerar planos de ação com oportunidades de melhoria e itens que necessitam de reparo. Desta forma, os

funcionários necessitam estar capacitados para gerir esses planos. Sendo assim, é proposto que o DRH também disponibilize treinamento para capacitação dos funcionários para gestão desses planos.

Ademais, é sugerido que a empresa exponha aos funcionários a responsabilidade que cada um tem sobre o sistema de gestão ambiental. A análise das funções proposta no nível 1 deve contemplar a identificação de funções cujas atividades impactem o sistema de gestão ambiental. Aos funcionários que exercem essas funções, treinamentos específicos podem ser realizados.

No princípio “evitar a exploração excessiva do meio ambiente”, as diretrizes para o DRH são para conscientizar os funcionários para conservação do meio ambiente. Essa conscientização não é apenas relativa às práticas no ambiente de trabalho, mas também, na vida fora da empresa. É importante que todos se comprometam a não utilizar o meio ambiente de forma abusiva. Uma ação que pode ser desenvolvida é o incentivo à reciclagem. É sugerido que o DRH realize oficinas de reciclagem, a fim de expor formas de reutilização que converse o meio ambiente.

Também é proposto que o DRH promova alguns treinamentos, os temas sugeridos são: impactos ambientais causados pelas atividades da empresa, destinação de resíduos, reciclagem e utilização de matéria prima. Esses treinamentos auxiliam na conscientização dos funcionários em relação ao meio ambiente.

Já no princípio “promover a economia dos recursos naturais”, as diretrizes para o DRH são direcionadas para utilização de recursos naturais. É sugerido que o DRH realize campanhas sobre a utilização de recursos naturais (como água) e treinamentos sobre a utilização desses recursos de forma a reduzir o consumo dos elementos da natureza.

Acredita-se que desenvolver ações no enfoque ambiental faça com que a sustentabilidade cresça na organização. Assim, o DRH pode contribuir ao realizar ações que: estimulem novas características pessoais e comportamentais, que capacitem a mão de obra e que proporcione conscientização aos funcionários.

No enfoque econômico, é sugerido que a empresa desenvolva o princípio: “gerenciar impactos econômicos das medidas sustentáveis”. Para esse princípio a organização mantém metodologias para garantir que os investimentos em ações sociais e ambientais não prejudiquem os resultados econômicos da empresa.

As empresas sustentáveis mantêm equipes para realizar análise dos riscos ambientais, sociais e econômicos de cada medida adotada pela empresa. Acredita-se que o DRH pode contribuir com o desenvolvimento dessas equipes e também com ações para mitigar os riscos apontados.

Assim, é proposto ao DRH desenvolver as competências necessárias para a realização da gestão de riscos. Essa ação deve ser identificada na análise das funções de cada cargo e os treinamentos devem estar contidos nos planos de treinamento de cada cargo, conforme indicado no Nível 1. As ações de estímulo ao trabalho em equipe e cooperação entre os funcionários, similarmente proposto no Nível 1, também poderão contribuir para o bom desempenho das equipes de gestão de riscos.

Já para mitigar os riscos identificados, é sugerido ao DRH: promover treinamentos sobre formas de reduzir os riscos do negócio; realizar eventos com os *stakeholders* para discutir riscos sociais, econômicos e ambientais (com o objetivo de conscientizar as pessoas sobre como cada um pode contribuir para mitigar os riscos do negócio); e realizar *workshops* para explicar os comportamentos esperados nas situações de risco, a fim de orientar o comportamento dos *stakeholders* mediante situações de risco.

Ainda nesse princípio da sustentabilidade, as empresas realizam ações nos fornecedores, pois as atividades dos fornecedores podem impactar diretamente os negócios da empresa, por exemplo, ao elevar os custos e, conseqüentemente, o preço dos produtos. Para o desenvolvimento dos fornecedores, é proposto que o DRH realize treinamentos sobre ética, políticas e práticas internas adotadas pela empresa e sustentabilidade. O objetivo é alinhar os conhecimentos e auxiliar a implantar práticas sustentáveis.

Para aprimorar as práticas adotadas, tanto pela empresa quanto pelos fornecedores, é indicado que o DRH promova eventos para troca de experiência entre empresa e fornecedores. Nestes eventos serão explanadas as melhores práticas, os problemas enfrentados, soluções implantadas e resultados alcançados. Além de proporcionar cooperação, também é possível gerar idéias e melhorias para ambas as organizações.

Ademais, é sugerido que o DRH realize integração com novos fornecedores. O DRH pode conduzir encontros para explicar a visão da empresa sobre os aspectos ambientais, sociais e econômicos. A organização pode explicar como atua mediante as regulamentações governamentais e as ações voluntárias nos três enfoques da sustentabilidade. Também é importante esclarecer o comportamento que a empresa espera que os fornecedores tenham.

As empresas sustentáveis também realizam ações para proporcionar inovação aos negócios e melhoria contínua dos processos. Espera-se que essas ações possibilitem redução de custos e melhores ofertas.

Para estímulo à inovação, é aconselhado que o DRH implante programas que estimulem a inovação no ambiente de trabalho. É sugerido que se estabeleça um programa de geração de idéias. O programa poderá ser desenvolvido em etapas. Primeiramente, é necessário estabelecer regulamentos, meios de avaliação das idéias propostas, formas de implantação destas idéias e definir responsáveis. Depois pode ser feito um evento de abertura do programa onde os funcionários recebam informações sobre como participar. Por fim, os funcionários que propuserem as melhores idéias serão bonificados. Algumas empresas realizam eventos onde os funcionários recebem reconhecimento diante de toda organização e também alguma bonificação, como quantia em dinheiros, viagens, carros, celulares, TV, dentre outros. Essas ações motivam os funcionários e também podem ajudar na implantação de melhorias nos processos de trabalho.

Para favorecer a geração de idéias, é sugerido que o DRH realize programas que estimulem competências que contribuam com este intuito, como exemplo, a realização de encontros para *brainstorming*.

Relativo a melhorias nos processos, também é sugerido que o DRH converse com os líderes e verifique quais tipos de treinamentos são sugeridos para melhorar o desempenho de sua equipe e que o DRH promova diálogo entre equipes de diferentes setores (setores que tenham as atividades afetadas pelo desempenho de outro) com objetivo de que um entenda o problema do outro e verifique formas de contribuir com o bom desempenho da equipe. Esse tipo de atividade gera nos funcionários espírito de cooperação e melhora o ambiente de trabalho.

É apresentado no Quadro 30 um resumo das ações apontadas para o DRH no Nível 2. Acredita-se que, ao realizar estas ações, o DRH contribuirá para que a sustentabilidade cresça na organização.

Quadro 31 - Diretrizes para o DRH no Nível 2 da sustentabilidade

(continua)

| Princípios do DRH                                                                  | Princípios da sustentabilidade para o Nível 2                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                    | Garantir melhor qualidade de vida no trabalho e na sociedade                                                                                                                                                                                                                                                        | Gerenciar os impactos econômicos das médias sustentáveis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Adoção de um sistema de gestão ambiental                                                                                                                                                     | Evitar a exploração excessiva do meio ambiente                                                                                                                                                                                                                                                                            | Promover a economia de recursos naturais                                                                                                                                                              |
| Integrar a estratégia da organização com as políticas e práticas de capital humano |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                       |
| Promover treinamentos                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Promover treinamento sobre saúde e segurança no trabalho;</li> <li>Realizar treinamentos de aperfeiçoamento sugeridos pelos líderes de equipe; e</li> <li>Desenvolver treinamentos de conscientização e sensibilização para sustentabilidade na comunidade local.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Promover treinamentos para diminuir os riscos do negócio;</li> <li>Realizar treinamentos sobre ética e políticas organizacionais nos fornecedores;</li> <li>Realizar treinamentos sobre sustentabilidade nos fornecedores; e</li> <li>Realizar treinamentos específicos para cada equipe de acordo com a indicação da liderança.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar treinamentos sobre sistema de gestão ambiental; e</li> <li>Proporcionar treinamentos sobre elaboração e gestão de planos de ação.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Promover treinamentos sobre impactos ambientais causados pelas atividades da empresa;</li> <li>Promover treinamentos sobre destinação de resíduos;</li> <li>Promover treinamentos sobre reciclagem; e</li> <li>Promover treinamentos sobre utilização de matéria prima.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar treinamentos sobre utilização de recursos naturais; e</li> <li>Promover treinamentos sobre como reduzir a utilização de recursos naturais.</li> </ul> |
| Desenvolver a cultura organizacional                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Promover diálogos de segurança nas equipes de trabalho; e</li> <li>Realizar programas de capacitação profissional na comunidade.</li> </ul>                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar eventos para discutir os impactos da empresa;</li> <li>Realizar eventos para troca de experiência com os fornecedores; e</li> <li>Realizar encontros para integração com novos fornecedores.</li> </ul>                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Expor as responsabilidades que cada funcionário tem sobre o sistema de gestão ambiental.</li> </ul>                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                       |
| Motivar os funcionários                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar programas para promoção de bolsas de estudos; e</li> <li>Avaliar as pesquisas de clima organizacional e definir ações de melhoria.</li> </ul>                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolver métodos para geração de idéias.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                       |
| Desenvolver características pessoais e comportamentais                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar campanhas de conscientização sobre saúde e segurança.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar workshops para expor os comportamentos esperados nas situações de risco; e</li> <li>Promover o diálogo entre equipes de diferentes setores.</li> </ul>                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Conscientizar o funcionário para não usar o meio ambiente de forma abusiva; e</li> <li>Incentivar a reciclagem.</li> </ul>                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar campanhas sobre a utilização dos recursos naturais.</li> </ul>                                                                                        |

Quadro 30 - Diretrizes para o DRH no Nível 2 da sustentabilidade

| (conclusão)                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                            |                                                                                                                     |                                                |                                          |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Princípios da sustentabilidade para o Nível 2                             |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                            |                                                                                                                     |                                                |                                          |
| Princípios do DRH                                                         | Garantir melhor qualidade de vida no trabalho e na sociedade                                                                                                                                                                                                               | Gerenciar os impactos econômicos das médias sustentáveis                                                                                                   | Adoção de um sistema de gestão ambiental                                                                            | Evitar a exploração excessiva do meio ambiente | Promover a economia de recursos naturais |
| Estimular a competência do indivíduo (conhecimento, habilidade e atitude) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Definir funcionários responsáveis pela segurança em cada equipe.</li> </ul>                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolver competências para gestão de riscos; e</li> <li>Realizar encontros para <i>brainstorming</i>.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Preparar funcionários para avaliar o sistema de gestão ambiental.</li> </ul> |                                                |                                          |
| Estabelecer método de crescimento profissional                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Estabelecer um plano de desenvolvimento individual;</li> <li>Realizar análise do perfil e capacidade dos funcionários; e</li> <li>Fazer prospecção das carreiras.</li> <li>Definir normas para realização das promoções.</li> </ul> |                                                                                                                                                            |                                                                                                                     |                                                |                                          |
| Definir métodos de avaliação de desempenho, feedback e bonificações       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliar o perfil e as capacidades de cada funcionário.</li> </ul>                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gerar bonificações para os programas de geração de idéias.</li> </ul>                                               |                                                                                                                     |                                                |                                          |

### 5.3 DIRETRIZES PARA O DRH ATUAR NA IMPLANTAÇÃO DO NÍVEL 3 DA SUSTENTABILIDADE

Para elaborar as diretrizes do Nível 3, foram analisados o referencial teórico e as ações apresentadas nos Quadros 10 e 26 (ações atribuídas ao DRH durante a análise de relatórios de sustentabilidade). O objetivo é verificar como cada princípio do DRH contribui para o desenvolvimento dos princípios da sustentabilidade que compõem este nível.

Desenvolver o princípio da sustentabilidade “manter o equilíbrio entre a economia, a sociedade e o meio ambiente” é uma forma de avaliar as ações que a empresa desenvolveu até o momento e verificar se os objetivos estão sendo atingidos. Cada objetivo definido terá metas específicas. O cumprimento dessas metas deve garantir o equilíbrio proposto pelo TBL. Assim, é importante que os objetivos sejam alcançados, pois dessa forma a organização alcançará a consolidação da sustentabilidade.

Portanto, é sugerido que o DRH avalie os objetivos organizacionais e os desdobre em objetivos individuais, com metas definidas que serão avaliadas periodicamente. Desta forma,

o DRH pode desenvolver uma sistemática de avaliação por meio da qual os líderes verificam o desempenho dos seus subordinados com relação às metas estabelecidas.

Com esse objetivo, é proposto que a liderança receba treinamentos sobre como realizar avaliações justas e como conduzir o *feedback* dessas avaliações. É importante que, ao receber as informações sobre os resultados de suas avaliações, o funcionário se sinta estimulado a melhorar seu desempenho.

Também é sugerido que os funcionários recebam alguma bonificação de acordo com as metas atingidas. Como dito anteriormente, essa bonificação não precisa ser monetária, mas deve ser capaz motivar o empregado a melhorar cada vez mais. É sugerido que os resultados das avaliações sejam analisados quando surgirem oportunidades de promoções internas e que proporcione aos funcionários o recebimento de premiações e reconhecimento.

A fim de desenvolver o princípio da sustentabilidade “proporcionar uma imagem positiva na sociedade”, a empresa expõe as ações e práticas adotadas a toda população. O recebimento de prêmios e participação em índices de sustentabilidade proporciona à empresa o reconhecimento da consolidação das suas práticas. Para que o DRH contribua com este princípio, recomenda-se que seja realizada uma avaliação dos objetivos da empresa quanto à participação em prêmios empresariais e que realize um planejamento para desenvolver ações junto aos funcionários com base nos requisitos desses prêmios.

Também é proposto que o DRH avalie suas melhores práticas e veja as oportunidades de participação em prêmios. Essas ações também podem ser divulgadas nos meios de comunicação adotados pela empresa, como relatórios de sustentabilidade, sites e redes sociais.

Além disso, para desenvolver o princípio da sustentabilidade “proporcionar uma imagem positiva na sociedade”, também é recomendado que a organização avalie a percepção do cliente em relação à empresa e defina ações para melhorar a satisfação dos clientes. Essa avaliação normalmente é realizada por meio das pesquisas de satisfação. Assim, é sugerido que o DRH também analise os resultados dessas pesquisas e defina treinamentos para os funcionários com base nos resultados alcançados e principais notificações apontadas.

Acredita-se que o desenvolvimento contínuo de ações de melhoria fará com que o DRH contribua com a empresa para consolidar a sustentabilidade na organização ao desenvolver uma cultura de melhoria contínua com foco em resultados. Além de consolidar as ações desenvolvidas nos níveis anteriores. São apresentadas no Quadro 31 as diretrizes do Nível 3.

Quadro 32 - Diretrizes para o DRH no Nível 03 da sustentabilidade

| Princípios do DRH                                                                  | Princípios da sustentabilidade para o Nível 3                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                    | Manter o equilíbrio entre a economia, a sociedade e o meio ambiente                                                                                                                                                    | Proporcionar uma imagem positiva na sociedade                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Integrar a estratégia da organização com as políticas e práticas de capital humano | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar os objetivos organizacionais e os definir em objetivos individuais.</li> </ul>                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar os objetivos da empresa quanto à participação em prêmios empresariais e planejar como desenvolver os funcionários com base nos requisitos destes prêmios;</li> <li>• Analisar as melhores práticas do DRH e propor oportunidades de participação em prêmios; e</li> <li>• Divulgar as melhores práticas nos meios de comunicação das adotados pela empresa.</li> </ul> |
| Promover treinamentos                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover treinamentos sobre como realizar avaliações de desempenho; e</li> <li>• Promover treinamentos sobre como dar <i>feedback</i> de avaliações de desempenho.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar treinamentos com base nos resultados das pesquisas de satisfação.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Desenvolver a cultura organizacional                                               |                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Motivar os funcionários                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar as avaliações para realizar promoções internas.</li> </ul>                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Desenvolver características pessoais e comportamentais                             |                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Estimular a competência do indivíduo (conhecimento, habilidade e atitude)          |                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Estabelecer método de crescimento profissional                                     |                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Definir métodos de avaliação de desempenho, feedback e bonificações                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver uma sistemática de avaliação de desempenho. Definir bonificações de acordo com metas atingidas.</li> </ul>                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

Fonte: Elaborado pela autora.

## 6 CONCLUSÃO

A sustentabilidade vem sendo considerada por muitas empresas como uma componente da estratégia organizacional. Sua importância é reconhecida no meio empresarial, que considera a empresa sustentável mais segura para investimentos, o que proporciona à organização, que adota o modelo de desenvolvimento sustentável, um maior valor de mercado. Entretanto, um dos maiores desafios da sustentabilidade é a cultura de exploração de recursos naturais ainda muito presente nas empresas. Assim, o desenvolvimento de recursos humanos surge como um agente de mudança que adota práticas com foco em características pessoais e comportamentais que promovem justamente o comprometimento com a organização.

Para responder a questão de pesquisa estabelecida para esta dissertação (Qual a contribuição do desenvolvimento de recursos humanos para sustentabilidade empresarial?) foi realizada uma pesquisa teórica sobre: sustentabilidade, desenvolvimento de recursos humanos e desenvolvimento de recursos humanos na sustentabilidade e também foram analisados os relatórios de sustentabilidade empresarial (padrão G4 publicados pelo *Global Reporting Initiative*) das empresas definidas no método do trabalho.

A análise dos relatórios, por meio do roteiro definido, permitiu caracterizar as iniciativas que as empresas disponibilizam para a sustentabilidade e para o desenvolvimento de recursos humanos, ou seja, os objetivos específicos do trabalho foram alcançados.

Para todos os princípios da sustentabilidade, sistematizados no referencial teórico deste trabalho, foram avaliadas as contribuições do DRH com base nos relatórios de sustentabilidade e na pesquisa teórica realizada. Com isso foi possível obter ações de DRH que contribuem com a sustentabilidade.

Subsequentemente, foram desenvolvidos 3 níveis de diretrizes para adoção de práticas de desenvolvimento de recursos humanos, com vista a promover a sustentabilidade. Cada nível foi exposto e explanado de modo a orientar o DRH na adoção de práticas que trarão bons resultados.

A dissertação desenvolvida contribui cientificamente ao apresentar uma visão mais detalhada da relação do desenvolvimento de recursos humanos e a da sustentabilidade empresarial. As principais contribuições são o mapeamento dos aspectos da sustentabilidade e do DRH, a correlação destes conceitos e a identificação de ações de DRH que promovem a

sustentabilidade. A contribuição aplicada é a formulação de diretrizes que auxiliarão as empresas a implantarem a sustentabilidade empresarial de modo a obter bons resultados.

O trabalho tem suas análises limitadas aos dados disponíveis nos relatórios de sustentabilidade obtidos como fonte de dados secundários. Algumas ações adotadas pela empresa podem não ter sido avaliadas por não constarem nos relatórios de sustentabilidade. Entretanto, como as diretrizes também foram elaboradas tendo como base o referencial teórico (que foi fundamentado na literatura internacional, com estudos teóricos e aplicados), o fato de haver ações que podem não terem sido apontadas nos relatórios de sustentabilidade não comprometeu o desenvolvimento das diretrizes.

As ações propostas ao DRH devem ser desenvolvidas em conjunto com ações em outras áreas a fim de completar cada nível da sustentabilidade, pois se implantadas de forma isolada, a organização não conseguirá alcançar a sustentabilidade. Assim, é necessária a adoção de uma ação em conjunto com outras áreas para que a empresa alcance o desenvolvimento sustentável.

Sugere-se como pesquisas futuras a aplicação das diretrizes propostas em empresas que desejam implantar a sustentabilidade e em empresas que visam entrar na carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial, a fim de verificar os resultados que serão obtidos. Também é sugerido que se desenvolva diretrizes para atuação de outras áreas que possam contribuir para sustentabilidade empresarial.

## REFERÊNCIAS

AHMED, I. *et al.* Employee performance evaluation: a fuzzy approach. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 62, p. 718–734, 2013.

ANDREW, P. The evolution of strategic corporate social responsibility. **EuroMed Journal of Business**, v. 8, n. 3, p. 220–242, 16 set. 2013.

ARDICHVILI, A. Sustainability or limitless expansion: paradigm shift in HRD practice and teaching. **European Journal of Training and Development**, v. 36, n. 9, p. 873–887, 2012.

BAMEL, U. K. *et al.* Organizational climate and managerial effectiveness: An Indian perspective. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 21, p. 198–218, 2013.

BASK, A. *et al.* Consumer preferences for sustainability and their impact on supply chain management: The case of mobile phones. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 43, n. 5, p. 380–406, 2013.

BELL, G. Playing the HR field: An interview with R. Wayne Pace, founding president of the Academy of Human Resource Development, and author of Human Resource Development: The Field. **Human Resource Management International Digest**, v. 20, p. 39–41, 2012.

BESKE, P.; SEURING, S. Putting sustainability into supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 19, p. 322–331, 2014.

BIEREMA, L.; CALLAHAN, J. L. Transforming HRD: A Framework for Critical HRD Practice. **Advances in Developing Human Resources**, v. 16, n. 4, p. 429–444, 2014.

BIGGEMANN, S.; WILLIAMS, M.; KRO, G. Building in sustainability, social responsibility and value co-creation. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 29, n. 4, p. 5, 2014.

BISWAS, W. K. The importance of industrial ecology in engineering education for sustainable development. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 13, p. 119–132, 2012.

BOND, A. J. *et al.* Learning how to deal with values, frames and governance in sustainability appraisal. **Regional studies**, v. 45, n. 8, p. 1157–1170, 2011.

BORIN, N.; LINDSEY-MULLIKIN, J.; KRISHNAN, R. An analysis of consumer reactions to green strategies. **Journal of Product & Brand Management**, v. 22, p. 118–128, 2013.

CARVALHO, G. *et al.* Integration of sustainable development in the strategy implementation process : proposal of a model. **Corporate Governance**, v. 13, n. 5, p. 511–526, 2013.

CASSELLS, S. An exploration of ISO 14001 uptake by New Zealand firms. **International Journal of Law and Management**, v. 54, p. 345–363, 2012.

CAULFIELD, P. A.; CAULFIELD, P. A. The evolution of strategic corporate social

responsibility. **Journal of Business Research**, v. 8, n. 3, p. 220–242, 2013.

CEASAR, N.; PAGE, N. A time and place for sustainability. **Journal of Management Development**, v. 32, n. 3, p. 268–276, 2013.

CHAUDHARY, R.; RANGNEKAR, S.; BARUA, M. K. Relationships between occupational self efficacy, human resource development climate, and work engagement. **Team Performance Management**, v. 18, n. 7, p. 370–383, 2012.

CHEN, C. Planning of professional teacher-training program for disaster prevention education and executing efficiency evaluation. **Disaster Prevention and Management**, v. 21, n. 5, p. 608–623, 2012.

CHI-MAN, H. E.; TSE, C.; YU, K. The effect of ISO14001 certification in property management on property price. **Journal of Facilities Management**, v. 12, n. 2, p. 97–117, 29 abr. 2014.

CHRISTOFI, A.; CHRISTOFI, P.; SISAYE, S. Corporate sustainability: historical development and reporting practices. **Management Research Review**, v. 35, n. 2, p. 157–172, 2012.

DAVIS, P. J. The global training deficit: the scarcity of formal and informal professional development opportunities for women entrepreneurs. **Industrial and Commercial Training**, v. 44, n. 1, p. 19–25, 2012.

DAVOINE, E.; GENDRE, D. Implementing SA8000 certification standards. **Society and Business Review**, v. 9, n. 3, p. 258–275, 7 out. 2014.

DE VRIES, H. J.; BAYRAMOGLU, D. K.; VAN DER WIELE, T. Business and environmental impact of ISO 14001. **International Journal of Quality and Reliability Management**, v. 29, n. 4, p. 425–435, 2012.

DELCHET-COCHET, K.; VO, L. Classification of CSR standards in the light of ISO 26000. **Society and Business Review**, v. 8, n. 2, p. 134–144, 28 jun. 2013.

DINCER, B.; DINCER, C. Measuring brand social responsibility: a new scale. **Social Responsibility Journal**, v. 8, n. 4, p. 484–494, 28 set. 2012.

DIRANI, K. M. Professional training as a strategy for staff development: A study in training transfer in the Lebanese context. **European Journal of Training and Development**, v. 36, n. 2/3, p. 158–178, 2012.

DITLEV-SIMONSEN, C. D. From corporate social responsibility awareness to action? **Social Responsibility Journal**, v. 6, n. 3, p. 452–468, 3 ago. 2010.

EBO HINSON, R.; KODUA, P. Examining the marketing-corporate social responsibility nexus. **International Journal of Law and Management**, v. 54, n. 5, p. 332–344, 7 set. 2012.

ESPINOSA, A.; PORTER, T. Sustainability, complexity and learning: insights from complex systems approaches. **The Learning Organization**, v. 18, n. 1, p. 54–72, 2011.

FEARNE, A.; GARCIA MARTINEZ, M.; DENT, B. Dimensions of sustainable value chains: implications for value chain analysis. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 17, n. 6, p. 575–581, 21 set. 2012.

FENWICK, T.; BIEREMA, L. Corporate social responsibility: Issues for human resource development professionals. **International Journal of Training and Development**, v. 12, n. 1, p. 24–35, 2008.

FISHER, R. *et al.* Using social media to recruit global supply chain managers. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 44, p. 635–645, 2014.

FRANDSEN, S.; MORSING, M.; VALLENTIN, S. Adopting sustainability in the organization: Managing processes of productive loose coupling towards internal legitimacy. **Journal of Management Development**, v. 32, n. 3, p. 236–246, 2013.

GALPIN, T.; WHITTINGTON, J. L. Sustainability leadership: from strategy to results. **Journal of Business Strategy**, v. 33, n. 4, p. 40–48, 2012.

GARAVAN, T.; MCGUIRE, D. Human resource development and society: Human resource development's role in embedding corporate social responsibility, sustainability, and ethics in organizations. **Advances in Developing Human Resources**, v. 12, n. 5, p. 487–507, 2010.

GARAVAN, T. *et al.* Conceptualizing the Behavioral Barriers to CSR and CS in Organizations: A Typology of HRD Interventions. **Advances in Developing Human Resources**, v. 12, n. 5, p. 587–613, 2010.

GAVRONSKI, I. *et al.* A learning and knowledge approach to sustainable operations. **International Journal of Production Economics**, v. 140, n. 1, p. 183–192, 2012.

GREEN, K. W. *et al.* Do environmental collaboration and monitoring enhance organizational performance? **Industrial Management & Data Systems**, v. 112, n. 2, p. 186–205, 2012.

GRI. About GRI. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org>>. Acesso em: 16 jul. 2016.

GRI. A guide to the guidelines. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org>>. Acesso em: 16 jul. 2016.

GUNN, C. Sustainability factors for e-learning initiatives. **Research in Learning Technology**, v. 18, n. 2, p. 89–103, 2011.

HANZAEI, K. H.; SADEGHIAN, M. The impact of corporate social responsibility on customer satisfaction and corporate reputation in automotive industry: Evidence from Iran. **Journal of Islamic Marketing**, v. 5, n. 1, p. 125–143, 2014.

HENDERSON, S. The development of competitive advantage through sustainable development. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, v. 3, n. 3, p. 245–257, 2011.

HOGAN, S. J.; COOTE, L. V. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 8, p. 1609–1621, 2014.

HSU, C. et al. Supply chain drivers that foster the development of green initiatives in an emerging economy. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 33, n. 6, p. 656–688, 2013.

HU, Q. *et al.* Managing Employee Compliance with Information Security Policies: The Critical Role of Top Management and Organizational Culture. **Decision Sciences**, v. 43, n. 4, p. 615–660, 2012.

HUANG, P.S.; SHIH, L.H. Effective environmental management through environmental knowledge management. **International Journal of Environmental Science & Technology**, v. 6, n. 1, p. 35–50, 2008.

ISE. Apresentação. Disponível em: <<http://isebvmf.com.br>>. Acesso em: 15 jun. 2014.

International Organization for Standardization. **ISO 26000: Social Responsibility**. 2010. Disponível em: <<http://isebvmf.com.br>>. Acesso em: 30 mai. 2017.

JABBOUR, C. J. C. *et al.* Environmental management and operational performance in automotive companies in Brazil: The role of human resource management and lean manufacturing. **Journal of Cleaner Production**, v. 47, p. 129–140, 2013.

JACOBS, R. *et al.* The relationship between organizational culture and performance in acute hospitals. **Social Science and Medicine**, v. 76, n. 1, p. 115–125, 2013.

KANG, G. (GRACE); FREDIN, A. The balanced scorecard: the effects of feedback on performance evaluation. **Management Research Review**, v. 35, p. 637–661, 2012.

KAYE NIJAKI, L.; WORREL, G. Procurement for sustainable local economic development. **International Journal of Public Sector Management**, v. 25, n. 2, p. 133–153, 24 fev. 2012.

KUNG, F.H.; HUANG, C.L.; CHENG, C.-L. Assessing the green value chain to improve environmental performance: Evidence from Taiwan's manufacturing industry. **International Journal of Development Issues**, v. 11, p. 111–128, 2012.

LAOSIRIHONGTHONG, T.; ADEBANJO, D.; CHOON TAN, K. Green supply chain management practices and performance. **Industrial Management & Data Systems**, v. 113, n. 8, p. 1088–1109, 23 set. 2013.

LEE, S. *et al.* The effect of ISO 14001 on equity structure. **Industrial Management & Data Systems**, v. 114, n. 6, p. 979–991, 3 jun. 2014.

LITT, B.; SHARMA, D.; SHARMA, V. Environmental initiatives and earnings management. **Managerial Auditing Journal**, v. 29, n. 1, p. 76–106, 20 dez. 2013.

LONGENECKER, C. O.; FINK, L. S. Creating human-resource management value in the twenty-first century: Seven steps to strategic HR. **Human Resource Management International Digest**, v. 21, n. 2, p. 29–32, 2013.

LOZANO, R. Sustainability inter-linkages in reporting vindicated: A study of European companies. **Journal of Cleaner Production**, v. 51, p. 57–65, 2013.

MACEDO, F. et al. O valor do ISE. BM&FBOVESPA, 2012. Disponível em: <<http://isebvmf.com.br>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

MASSINGHAM, P. An evaluation of knowledge management tools: Part 1-managing knowledge resources. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 6, p. 1075–1100, 2014.

MASSINGHAM, P. R.; MASSINGHAM, R. K. Does knowledge management produce practical outcomes? **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 2, p. 221–254, 2014.

MCPHEE, W. A new sustainability model: engaging the entire firm. **Journal of Business Strategy**, v. 35, n. 2, p. 4–12, 14 abr. 2014.

MELLAHI, K.; FRYNAS, J. G.; COLLINGS, D. G. Performance management practices within emerging market multinational enterprises: the case of Brazilian multinationals. **International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 8, p. 876–905, 2016.

MITTAL, V. K.; SANGWAN, K. S. Assessment of hierarchy and inter-relationships of barriers to environmentally conscious manufacturing adoption. **World Journal of Science, Technology and Sustainable Development**, v. 10, p. 297–307, 2013.

MYSEN, T. Sustainability as corporate mission and strategy. **European Business Review**, v. 24, n. 6, p. 496–509, 2012.

NGUYEN, D. K.; SLATER, S. F. Hitting the sustainability sweet spot: having it all. **Journal of Business Strategy**, v. 31, n. 3, p. 5–11, 2010.

NILSSON, S.; ELLSTRÖM, P.-E. Employability and talent management: challenges for HRD practices. **European Journal of Training and Development**, v. 36, n. 1, p. 26–45, 2012.

PASSADOR, C. S. et al. A Responsabilidade Social no Enanpad. **Revista Alcance**, v. 14, n. 3, p. 469–492, 2008.

PATHIRAGE, C. et al. Managing disaster knowledge: identification of knowledge factors and challenges. **International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment Managing**, v. 3, n. 3, p. 237–252, 2012.

RANÄNGEN, H.; ZOBEL, T.; BERGSTRÖM, A. The merits of ISO 26000 for CSR

development in the mining industry: a case study in the Zambian Copperbelt. **Social Responsibility Journal**, v. 10, n. 3, p. 500–515, 29 jul. 2014.

RENUKAPPA, S. *et al.* A critical reflection on sustainability within the UK industrial sectors. **Construction Innovation: Information, Process, Management**, v. 12, n. 3, p. 317–334, 2012.

REZAEE, Z.; ELAM, R. Emerging ISO 14000 environmental standards: a step-by-step implementation guide. **Managerial Auditing Journal**, v. 15, p. 60–67, 2000.

GLOBAL REPORTING: **Relatórios de Sustentabilidade**. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org>>. Acesso em: 31 mai. 17.

ROGERS, W. T. *et al.* Secondary data analysis in family research. **Journal of Marriage and Family**, v. 67, n. 4, p. 891–907, 2005.

RUONA, W. E. A.; GIBSON, S. K. The making of twenty-first-century HR: An analysis of the convergence of HRM, HRD, and OD. **Human Resource Management**, v. 43, n. 1, p. 49–66, 2004.

SAMMALISTO, K.; BRORSON, T. Training and communication in the implementation of environmental management systems (ISO 14001): a case study at the University of Gävle, Sweden. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n. 3, p. 299–309, 2008.

SANTOS, M.; SVENSSON, G.; PADIN, C. A “fivefold bottom line” approach of implementing and reporting corporate efforts in sustainable business practices. **Management of Environmental Quality: An International Journal**, v. 25, n. 4, p. 421–430, 3 jun. 2014.

SARKIS, J. A boundaries and flows perspective of green supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 17, n. 2, p. 202–216, 9 mar. 2012.

SAULAIS, P.; ERMINE, J.L. Creativity and knowledge management. **VINE: The Journal of Information & Knowledge Management Systems**, v. 42, n. 3/4, p. 416–438, 2012.

SCHELLY, C. *et al.* How to Go Green: Creating a Conservation Culture in a Public High School Through Education, Modeling, and Communication. **The Journal of Environmental Education**, v. 43, n. 3, p. 143–161, 2012.

SEARCY, C.; MORALI, O.; KARAPETROVIC, S. An analysis of ISO 14001 and suggested improvements. **Journal of Global Responsibility**, v. 3, n. 2, p. 278–293, 21 set. 2012.

SHEEHAN, M.; GARAVAN, T. N.; CARBERY, R. Innovation and human resource development (HRD). **European Journal of Training & Development**, v. 38, n. 1/2, p. 2–14, 2014.

SHERREN, K. *et al.* Collaborative research on sustainability: Myths and conundrums of interdisciplinary departments. **Journal of Research Practice**, v. 5, n. 1, p. 1–29, 2009.

SIMPSON, D.; SROUFE, R. Stakeholders, reward expectations and firms' use of the ISO14001 management standard. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 34, n. 7, p. 830–852, jul. 2014.

SINCLAIR, A. J.; DIDUCK, A.; FITZPATRICK, P. Conceptualizing learning for sustainability through environmental assessment: critical reflections on 15 years of research. **Environmental Impact Assessment Review**, v. 28, n. 7, p. 415–428, 2008.

SIRSLY, C.-A. T. Strategies for sustainability initiatives: why ownership matters. **Corporate Governance**, v. 13, n. 5, p. 541–550, 2013.

SMITH, P. A. C. The importance of organizational learning for organizational sustainability. **The Learning Organization**, v. 19, n. 1, p. 4–10, 2012.

STOKES, P.; OIRY, E. An evaluation of the use of competencies in human resource development – a historical and contemporary recontextualisation. **EuroMed Journal of Business**, v. 7, n. 1, p. 4–23, 2012.

STOUGHTON, A. M.; LUDEMA, J. The driving forces of sustainability. **Journal of Organizational Change Management**, v. 25, n. 4, p. 501–517, 2012.

SWANSON, L. A.; ZHANG, D. D. Perspectives on corporate responsibility and sustainable development. **Management of Environmental Quality: An International Journal**, v. 23, n. 6, p. 630–639, 2012.

TÀBARA, J. D.; PAHLWOSTL, C. Sustainability Learning in Natural Resource Use and Management. **Ecology and Society**, v. 12, n. 2, p. 1–15, 2007.

THOMAS, J. , HARDEN, A. Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. **Journal of Negative Results in Biomedicine**, v. 10, p. 19, 2008.

TSENG, F. C.; FAN, Y. J. Exploring the Influence of Organizational Ethical Climate on Knowledge Management. **Journal of Business Ethics**, v. 101, n. 2, p. 325–342, 2011.

Turrione, J. B; Mello, C. H. P. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção: Estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas**.191. Disponível em: <<https://docplayer.com.br>>.Acesso em: 30 mai.2017

UBEDA-GARCÍA, M. et al. **Does training influence organisational performance?: Analysis of the Spanish hotel sector**. [s.l: s.n.]. v. 37, 2013

VAIMAN, V.; SCULLION, H.; COLLINGS, D. Talent management decision making. **Management Decision**, v. 50, p. 925–941, 2012.

VANALLE, R.; SANTOS, L. Green supply chain management in Brazilian automotive sector. **Management of Environmental Quality: An International Journal**, v. 25, n. 5, p.

523–541, 2014.

VAN DE KERKHOF, M.; WIECZOREK, A. Learning and stakeholder participation in transition processes towards sustainability: Methodological considerations. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 72, n. 6 SPEC. ISS., p. 733–747, 2005.

WAGNER, B.; SVENSSON, G. A framework to navigate sustainability in business networks. **European Business Review**, v. 26, n. 4, p. 340–367, 3 jun. 2014.

WAITE, A. M. Leadership's influence on innovation and sustainability: A review of the literature and implications for HRD. **European Journal of Training and Development**, v. 38, n. 1/2, p. 2, 2013.

WERNER, J. M. Human Resource Development  $\neq$  Human Resource Management: So What Is It? **Computational Complexity**, v. 2, n. 1, p. 1–9, 2009.

WONG, K.; FAN, Q. Building information modelling (BIM) for sustainable building design. **Facilities**, v. 31, p. 138–157, 2013.

ZHENG, C. Keeping talents for advancing service firms in Asia. **Journal of Service Management**, v. 20, p. 482–502, 2009.