

---

## A ATUAÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NOS PROCESSOS DE SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

### The Performance of Area of Human Resources In Sustainability Processes in Organizations

Marcelo Ribeiro Rocha

**Resumo:** Considerado atualmente como um conceito importante a ser estudado, avaliado e praticado pelas organizações, a sustentabilidade vem ganhando cada vez mais espaço nas grandes reuniões estratégicas das empresas que pretendem continuar atuando de forma competitiva no mercado. É neste cenário, repleto de alternativas, onde o consumidor cada vez mais exigente e conhecedor do histórico das organizações cujos produtos ele consome, que diversas áreas da empresa estão voltando o seu olhar para as questões de sustentabilidade, no intuito de promoverem ações internas que possibilitem a organização a alcançar patamares cada vez mais altos. O presente artigo representa uma pequena parcela de contribuição para as análises que estão sendo estudadas por diversos autores que procuram abordar especificamente estas questões, sob o olhar do novo papel da área de Recursos Humanos e sua nova forma atuação dentro das organizações, implementando ações e fornecendo subsídios para que os gestores e empregados possuam o conhecimento necessário para atingir os objetivos organizacionais atuando de maneira sustentável. O artigo procura demonstrar que a área de Recursos Humanos possui não somente um papel estratégico na organização com o foco exclusivo em fornecer subsídios para o cumprimento de metas e objetivos, mas também deve cumprir um papel social, onde a interação com os diversos atores que constituem e impactam na empresa irão propiciar não somente o diferencial competitivo das organizações, mas mantê-las no mercado.

**Palavras-chave:** Organização, Recursos Humanos, Sustentabilidade.

**Abstract:** Currently considered as an important concept to be studied, evaluated and practiced by organizations, sustainability is gaining more space in major strategic meetings of the companies that intend to continue operating competitively in the market. In this scenario, full of alternatives, where consumers increasingly demanding and knowledgeable of the history of organizations whose products it consumes, that several areas of the company are turning their gaze to the sustainability issues in order to promote internal actions that allow the organization to achieve ever higher levels. This article represents a small share of contribution to the analyzes that are being studied by several authors who seek to specifically address these issues, under the gaze of the new role of Human Resources and its new role within the organization, implementing actions and providing subsidies for managers and employees have the knowledge necessary to achieve organizational goals acting sustainably. The article shows that the Human Resources not only has a strategic role in the organization with the exclusive focus on providing subsidies for the achievement of goals and objectives, but must also fulfill a social role, where the interaction with the various actors who are and impact the company will provide not only the competitive advantage of organizations, but

---

keep them in the market.

**Keywords:** Organization, Human Resources, Sustainability.

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as empresas vêm se preocupando com um fenômeno que, segundo especialistas no assunto, veio para ficar. O tema é tratado em vários fóruns de discussão, em diversos congressos e a sua importância está se refletindo cada vez mais no comportamento da sociedade e conseqüentemente no dia a dia das empresas. Segundo Neto & Froes (2001), a forma como se constata o novo arranjo espacial das atividades produtivas no mundo, que vem sendo transformadas através da fragmentação e migração de cadeias produtivas, fez surgir um novo tipo de globalização, cujos efeitos colaterais são ruins e que acaba por afetar na elevação dos custos ecológicos e sociais, isto quer dizer que há uma nova exigência tanto da sociedade quanto dos órgãos reguladores das atividades em relação ao processo produtivo das organizações.

A sustentabilidade, ou conceituando, a criação de meios alternativos para que as gerações futuras possam usufruir das mesmas condições que hoje vivemos, é motivo de preocupação não somente da sociedade, mas vem está penetrando nas empresas de forma incisiva e tornando-se até mesmo tema de pauta presente nas discussões sobre as estratégias empresariais. Gil (2000) salienta que a responsabilidade social passa a fazer parte da agenda das empresas que desejam se manterem vivas no mercado.

Assim sendo, o desenvolvimento sustentável que é definido como “a capacidade de satisfazer as necessidades presentes da humanidade sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades” (BRUNDTLAND, G. H 1988) passou a ocupar um lugar de destaque no mundo corporativo, influenciando as tendências e as tomadas de decisões entre os grandes executivos.

De acordo com Nobre (2002), sob o ponto de vista histórico-político, o termo desenvolvimento sustentável surgiu como uma forma de se manter um consenso entre as pessoas ligadas às áreas ambientalistas e desenvolvimentistas e entre os países do Norte e do Sul que se mantinham em posições bastante distantes o conceito. Porém somente a partir do Relatório *Brundtland* (BRUNDTLAND, G. H 1988), resultado da Comissão Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável pela conservação dos recursos vivos, é que a noção sobre o que de fato era desenvolvimento sustentável passou a ter um conceito mais consolidado gerando consenso em torno da questão e ganhando adesão política também entre os países considerados “em desenvolvimento”. Segundo Hoeffel e Reis (2010), a temática da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável pode ser considerada bastante simbólica, por um lado há uma corrente que ainda se sustenta que a força deste conceito está em torno da questão ambiental e, por outro, existem diversas interpretações relacionadas a este conceito consideradas fontes de teorizações e apropriações. Ferreira e Viola (1997), em seus estudos, afirmam que a temática da sustentabilidade vem se tornando ponto de referência obrigatório no meio acadêmico, político e na sociedade, tornando-se poderosa força sobre a ordem social desejável e um campo de batalha

---

simbólico para a significação desse ideal normativo. Porém o que se nota é a expansão também do tema para o meio organizacional, modificando estruturas organizacionais, bem como as estratégias empresariais com a finalidade de fazerem com que as empresas se tornem vivas no mercado. Almeida (2002, p.82) nos coloca que:

(...) Cabe às empresas, de qualquer porte, mobilizar sua capacidade de empreender e de criar para descobrir novas formas de produzir bens e serviços que gerem mais qualidade de vida para mais gente, com menos quantidade de recursos naturais. (...) A inovação, no caso, não é apenas tecnológica, mas também econômica, social, institucional e política (...).

Tendo como ponto de partida a premissa básica de que buscar o equilíbrio entre os fatores ambientais, sociais e econômicos da solidariedade entre as gerações é o principal objetivo para ser buscado neste contexto, novos paradigmas de governança dentro das organizações e a construção de indicadores de responsabilidade social e de sustentabilidade, ganharam uma abrangência transversal em todas as atividades. O exemplo mais forte que comprova este fato foi a criação do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), que busca criar um ambiente de investimento compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável da sociedade contemporânea estimulando a responsabilidade ética das empresas. Neto & Froes (2001) salientam que a saída para o atual impasse causado pelos riscos ambientais e sociais está no desenvolvimento de uma lógica, cuja denominação é a racionalidade social, sendo que as suas características perpassam pelas empresas como principais agentes; através do foco na comunidade; da maior ênfase na prática da solidariedade e desenvolvimento da comunidade que irá surgir a partir das ações empresariais; sendo a empresa considerada como um investidor social.

Seja a atuação da empresa através do marketing ou como a criação de uma área específica cujo foco é visar a sobrevivência das empresas, o tema sustentabilidade vem ganhando cada vez mais espaço nas organizações. O tema, que antes era tratado como passageiro ou até mesmo considerado um “modismo”, cuja permanência estava fadada a durar até que uma “nova onda” surgisse, nos dias atuais apresenta um outro cenário, sendo levado a sério pela alta administração nas empresas, fazendo parte de temas de debates em várias reuniões estratégicas, revelando assim uma proposta de que a relevância do assunto e sua significância para a sociedade e para as empresas são consideradas como um fator que poderá permanecer por um longo período em destaque.

Porém, é preciso analisar todo este processo com cautela. Será que todo esse processo de sustentabilidade ou de atuação com foco na responsabilidade sócio ambiental, advindo da pressão exercida pelo mercado, pela exigência dos clientes e dos fornecedores em comprar e fornecer produtos e matéria primas para empresas relatam que de fato estas empresas estão comprometidas com a qualidade e o futuro do planeta? Ou pode-se considerar também o fator da pressão dos acionistas, que passaram a exigir das empresas uma imagem positiva perante a sociedade frente às novas exigências dos consumidores?

A realidade é que mais e mais empresas estão aderindo a este processo, seja através de mudanças estruturais, criação de programas ou a simples divulgação na mídia do papel destas empresas perante a sociedade. A sustentabilidade veio para ficar e encontra-se presente de forma significativa

---

nos negócios e no meio empresarial. Portanto, é importante que, caso a empresa não possua um projeto ou ao menos tenha criado algumas ações que permitam ser vinculadas à sustentabilidade, que passem a refletir, criar ideias e implementá-las o quanto antes, uma vez que esconder-se da realidade ou vislumbrar novos horizontes onde a sustentabilidade não está inserida, está se tornando uma missão cada vez mais difícil e comprometedora para o futuro dos negócios. Sucupira (2000) afirma que existem vários motivos que justificam a importância da conduta ética na formulação e execução das estratégias empresariais no sentido da sustentabilidade e das ações sócio ambientais, dentre elas:

1. O fato de que, de acordo com a opinião pública, espera-se que as empresas adotem sempre um comportamento ético;
2. Uma empresa que respeita e que trata com dignidade seus empregados, irá criar um ambiente interno mais saudável, além de aumentarem suas chances de atração e manutenção do seu quadro de empregados, conseguindo desta forma mão de obra qualificada e motivada.
3. A melhoria da imagem da empresa, possibilitando o aumento das suas vendas para os seus clientes externos.
4. O fato de que as empresas éticas são geralmente bem-sucedidas e desta forma conseguem com maior facilidade o acesso a recursos de fundos de investimentos.

Mas onde se encaixa neste seara a figura da área de Recursos Humanos dentro das empresas? Como ele pode interferir neste processo, proporcionando ações concretas no caminho para que a sustentabilidade dentro das organizações seja efetiva?

## **O NOVO PAPEL DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

Um dos aspectos importantes a ser salientado é que o papel da área de Recursos Humanos vem se tornando fundamental na estratégia envolvendo os conceitos da sustentabilidade, uma vez que são as pessoas que trabalham nas organizações aquelas que irão proporcionar através da sugestão de ideias, a tornarem factíveis as ações que futuramente farão a diferença neste contexto. Segundo Ulrich (2000), para criar valor e obter resultados, os profissionais da área de Recursos Humanos precisam começar não voltando especificamente todas as atenções para as atividades corriqueiras e operacionais, mas sim pela definição das metas que, quando atingidas, irão garantir os resultados de todo o esforço empreendido durante a execução das atividades. De acordo com Lima (2003), a implementação de processos de gestão pelas organizações, implicar na superação por parte dos empregados da visão da “sustentabilidade de mercado” e o exercício de novas práticas. Ainda segundo o autor, é importante o estímulo dos empregados para a discussão sobre temas como a crise socioambiental atual, uma vez que estas práticas irão promover o conhecimento e a conscientização inclusive ética e política sobre o conceito de sustentabilidade.

Não é o fato de que a empresa possua todas as certificações ambientais ou selos sociais possíveis que a tornarão ou a credenciarão como empresa sustentável. O grande desafio é manter esta cultura

---

isso dentro das organizações, transformando estas iniciativas não somente em ações cuja finalidade poderia ser fazer marketing ou transmitir uma falsa imagem para o seu público, e sim que elas estejam inseridas no DNA organizacional. No entanto, a preocupação dos profissionais da área de Recursos Humanos no intuito de maximizar cada vez mais os resultados da sustentabilidade, deve passar pelo processo de envolvimento de todos os empregados de forma que cada um deles entenda o seu papel e assuma a sua responsabilidade, sendo desta forma levados à compreenderem que as suas atitudes, desde as mais simples até as mais complexas, sejam causadoras de impactos importantes em toda a organização.

Outro aspecto relevante é assegurar que todos os níveis da organização estejam cientes de que devam ser responsáveis pelas ações e pelas decisões que irão definir o futuro da mesma, procurando assim gerar valor e riquezas sustentáveis, não somente nas decisões no âmbito socioambiental, pois a sustentabilidade perpassa pilares que vão além de apenas atitudes nestes aspectos, uma vez que elas incluem práticas de comprometimento ético. Este tipo de introdução de uma nova cultura requer mudanças, e estas mudanças devem estar incorporadas nas atitudes das pessoas e, principalmente, nas relações que existem entre a empresa e a sociedade na qual a empresa está inserida.

## **CONCEITOS IMPORTANTES PARA A ATUAÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

A escassez de recursos naturais que cada vez mais assola o nosso planeta, as crises financeiras que recentemente vem destruindo a economia de alguns países, provocam novas responsabilidades nos empregados, uma vez que eles possuem a capacidade de tomar decisões que envolvem conseguir além de resultados econômicos, movimentos que permitam não apenas a criação de novas estratégias, mas tentar garantir a sobrevivência do tripé: empresa, sociedade e meio ambiente.

Porém, quais são os novos temas relacionados à sustentabilidade que são considerados pertinentes à área de Recursos Humanos?

Dentro de um amplo leque de constructos, é possível ressaltar dois que apontam diretamente nesta direção. Em se tratando de uma área que ao longo dos anos está cada vez mais voltada para a estratégia das empresas, parceira dos negócios, e criadora e fornecedora de ferramentas cada vez mais elaboradas para a gestão de equipes e conseqüentemente desenvolvimento de pessoas, é relevante citar que a transparência e a inovação são conceitos bastante promissores neste contexto. Ulrich (2000) por sua vez, reforça que na administração estratégica de recursos humanos devem ser ajustadas as estratégias e práticas da área de Recursos Humanos à estratégia organizacional. Quando a área de Recursos Humanos da organização desempenha este papel de forma alinhada, estes profissionais se tornam um parceiro estratégico, contribuindo para garantir o sucesso e a aumentar a capacidade de suas empresas atingirem seus objetivos.

Uma vez que a empresa está inserida numa sociedade e nela causando impactos diretamente, há de se levar em conta que o acesso aos meios de comunicação, quaisquer que seja a utilizada, estão sendo cada vez mais procuradas pela sociedade na busca de informações sobre os diversos segmentos que se instalam em sua área de abrangência e até mesmo além dela. Portanto é preciso

---

um alinhamento de todos os *stakeholders* da organização, além de um constante monitoramento das posturas éticas que permeiam as políticas e os códigos de conduta da empresa. Sobre a questão da inovação, é necessário que a empresa entenda que este é um processo contínuo e que deve estar sempre alinhado com a velocidade com que ocorrem as mudanças no ambiente externo para que a organização não seja surpreendida no processo de implementação de programas de sustentabilidade.

Não há espaço mais para as antigas práticas de Recursos Humanos que se aventuravam em buscar incansavelmente e exclusivamente processos cujo objetivo era o lucro para as organizações, bem como a adoção de políticas de cunho paternalístico, praticando desta forma políticas voltadas simplesmente para o assistencialismo e conseqüentemente não permitiam o aprimoramento principalmente das competências das pessoas que trabalhavam na empresa. No atual momento, torna-se necessário mais do que isto por parte dos gestores, é imprescindível voltar o olhar para criar condições em que o trabalhador possua qualidade de vida e goze de uma saúde adequada não somente para o desempenho de suas atividades, mas também em seu convívio social, na sua vida fora da empresa.

O denominado equilíbrio sustentável existente nas relações humanas e na própria sociedade possui entre um dos seus fatores de aferição a dignidade e o respeito destas relações entre empregados e empregadores. A própria sociedade, representada dentro deste contexto como consumidores, que também desenvolveram um olhar crítico diante destas relações não mais ignoram as displicências que ocorrem nas empresas sob este aspecto e há uma grande probabilidade de escolherem produtos e serviços das empresas que possuem em seu cerne valores característicos de uma organização sustentável.

Portanto, a sustentabilidade prevista em Recursos Humanos é de que ocorra uma relação de equilíbrio tanto das relações como das decisões, afinal gerenciar a área de Recursos Humanos é antes tudo trabalhar com pessoas e as preocupações envolvendo carreiras, desenvolvimento e clima organizacional para que enfim elas possam atingir os resultados esperados. A prática de uma política sustentável vem demonstrando resultados acima da média nas empresas e que são oriundos de um sério processo de gestão de pessoas voltados para a sustentabilidade e para o respeito aos *stakeholders*. Uma política de gestão de pessoas possuindo foco naquilo que é considerado socialmente justo, sendo aceito inclusive pela cultura social local, proporcionando a possibilidade dos trabalhadores se sentirem motivados a ponto de adorarem por livre e espontânea vontade, posturas ecologicamente corretas e economicamente viáveis tornando-se assim um conjunto de variáveis que irão proporcionar uma fórmula de sucesso para a organização.

Uma das iniciativas básicas que o gestor de Recursos Humanos deve possuir dentro do seu escopo de atuação diz respeito ao seu comportamento e ao seu julgamento em relação às pessoas de sua equipe e daquelas que também fazem parte da sua área de convivência e atuação. É preciso, além do senso de justiça perante aos seus liderados, evitar julgamentos discriminatórios seja pelo gênero, pela raça, pela idade, religião, aspectos físicos ou classe social. Isto implica em ser favorável a um processo de implementação da diversidade dentro da organização. Partindo da premissa que o ser

---

humano é basicamente um ser único, ou seja, possui personalidade e características físicas próprias, dentro de uma sociedade com características diversas, passou por um processo de crescimento e desenvolvimento em relação à vida das mais variadas maneiras, não é possível adotar políticas que possibilitem uma padronização comportamental dentro de uma equipe. É necessário que a diversidade tanto de opiniões como de características pessoais trabalhe favoravelmente em relação ao desempenho do grupo na execução das atividades ou de um projeto específico. Trabalhar este processo é papel fundamental do gestor, saber absorver o que há de melhor em cada indivíduo e potencializá-lo para a convivência em um grupo de harmonia onde os conflitos são resolvidos de modo democrático e participativo não é tarefa fácil, porém demonstrará as aptidões que o gestor possui em prol da sustentabilidade. Gil (2000) coloca este aspecto como denominado “desafios individuais” por parte dos gestores, uma vez que eles se encontram relacionados às posturas adotadas pelas empresas em relação aos seus empregados, ou seja, a maneira como a empresa e principalmente os gestores tratam os seus empregados e a sua relação com o impacto dos desafios organizacionais. De acordo com Bartlett & Ghoshal (2000), os gestores devem trabalhar o propósito da organização, ou seja, criar uma organização com a qual seus integrantes possam se identificar, compartilhando como equipes, o sentimento de orgulho e se comprometendo com os objetivos organizacionais.

De acordo com Ulrich (2000), os profissionais de Recursos Humanos devem estar envolvidos tanto nas questões dos problemas quanto nas preocupações e necessidades cotidianas dos empregados, na posição de ativos defensores dos funcionários que possuem a capacidade de compreender as suas necessidades e garantir que elas sejam atendidas. Ainda segundo Ulrich (2000) através do papel na administração da contribuição dos funcionários, os profissionais de Recursos Humanos podem adicionar valor a uma empresa e gerir a tanto a transformação como a mudança nas organizações.

Não há mais espaço para que as empresas continuem atuando considerando seus empregados como máquinas desenvolvidas tecnologicamente para simplesmente servir e produzir resultados, presentes nas visões mecanicistas que predominavam nos tempos da Revolução Industrial. Nesta época, as pessoas eram diferenciadas pelas suas características físicas, que permitiam produzir ou não com eficiência. Porém, se encontram nesta área, diversos estudos que comprovam que a diversidade de pessoas dentro de uma organização é saudável e produz resultados diferenciados até mesmo em processos inovadores. Segundo Gil, (2000) ainda há uma forte tendência em acreditar que a responsabilidade da empresa está concentrada exclusivamente em maximizar o lucro de seus acionistas, porém, o que ocorre é que existe um movimento no sentido de admitir que as organizações devam se concentrar em assumir os seus valores éticos, praticar o respeito aos seus empregados, proteger o meio ambiente e comprometer-se com as comunidades na qual ela se insere.

Quanto à gestão de carreira, sua influência perpassa pelo desenvolvimento de metodologias que possam satisfazer as necessidades das atuais pessoas de forma a não comprometer as futuras gerações, enfatizando assim o conceito da sustentabilidade. Tais mecanismos deverão promover a formação e o desenvolvimento dos talentos, processos de sucessão para cargos gerenciais, bem

---

como a retenção das pessoas com capacidades diferenciadas de entrega na empresa e planos de previdência, contribuindo este último como um benefício de longo prazo, permitindo ao empregado vislumbrar suas condições futuras quando tomar a decisão de se retirar do mercado de trabalho.

O desafio neste contexto é criar uma metodologia observando também os aspectos financeiros e estruturais da organização, uma vez que estas características devem estar em consonância para que possam ser implementadas com a qualidade necessária sem comprometer a própria empresa.

A área de Recursos Humanos deve também abordar temas em relação ao convívio da empresa com as comunidades e com o meio ambiente. É comum algumas empresas implementarem dentro da execução da estratégia, objetivos e metas voltadas para este tema. Isso proporcionará aliar remuneração com incentivos à redução de custos, de forma saudável e sustentável, vinculando as pessoas com processos de reciclagem, reutilização de materiais e a utilização racional de recursos como a água e a energia consumida na empresa, sendo que, em contrapartida, tais medidas proporcionem maior chance de ganhos reais aos trabalhadores. Atitudes como estas criam o hábito de consumo consciente dos recursos naturais e melhor utilização dos suprimentos fornecidos pela empresa, criando a cultura de sustentabilidade na organização.

Outra fonte de atuação da empresa e conseqüentemente da área de Recursos Humanos diz respeito aos serviços terceirizados e fornecedores. A prática de fiscalização de contratos, de consultas de antecedentes dos fornecedores e da qualidade da prestação de serviços terceirizados fazendo jus às políticas de sustentabilidade podem produzir resultados tanto financeiros quanto a própria qualidade dos serviços prestados. Atitudes como a verificação da idoneidade dos fornecedores de matéria prima ou de mercadorias para sua empresa contribuirão na redução do trabalho infantil e do trabalho escravo ainda presente em várias localidades do mundo, mesmo considerando que estamos em pleno século XXI.

De uma maneira geral é importante que as organizações possibilitem também à área de Recursos Humanos, atuem com maior liberdade e autonomia para que estes processos sejam bem implementados e monitorados, uma vez que os desafios são bastante complexos. Entretanto, com o comprometimento dos altos executivos, e levando-se em conta que este patrocínio é fundamental para o sucesso de qualquer planejamento ou projeto que venha a emergir na empresa, seja qual for o foco de atuação ou o tamanho e a relevância do impacto que estas ações irão causar, ressalta e valida o compromisso da empresa tanto com os seus colaboradores quanto aqueles que afetam direta e indiretamente nos resultados da organização.

Revisando alguns dos processos até aqui apresentados, dentre as principais premissas que possam contribuir para o sucesso da área de Recursos Humanos citam-se:

- 1.** A comunicação é primordial para que o programa de sustentabilidade seja efetivo. Uma comunicação franca e clara para todos os níveis da organização conseguirá mais facilmente o apoio dos trabalhadores, pois, demonstra o compromisso da empresa com o programa;



- 
2. Não faça distinção de áreas, níveis hierárquicos e principalmente de pessoas no programa. Procure o envolvimento de todos, assim haverá maior compromisso dos trabalhadores quando os mesmos conseguem visualizar que toda a empresa está engajada e participando do processo;
  3. Proporcione aos trabalhadores momentos de trocas de opiniões e sugestões sobre o que está acontecendo na empresa. Isto terá um duplo efeito, o primeiro funcionará com um *feedback* para a própria empresa sobre quais passos ou partes do projeto precisam de melhorias e em um segundo momento, irá motivar os trabalhadores através da contribuição de novas ideias inovadoras que poderão ser analisadas e incluídas ou não no processo;
  4. Procure nomear os chamados “multiplicadores do programa”. Pessoas preferencialmente de cada uma das áreas da empresa que serão os parceiros da área de Recursos Humanos, esclarecendo dúvidas e mantendo todos em sintonia com cada etapa do projeto;
  5. Dentro das possibilidades de cada empresa, é possível se estudar formas de contemplar funcionários e áreas de destaque, sejam em projetos sociais ou ambientais, sejam em ideias inovadoras para redução dos custos da empresa. Estas premiações ajudarão a valorizar o programa de uma forma geral;
  6. Procure manter todos os empregados da empresa informados sobre os resultados de cada etapa do projeto, crie indicadores para ajudar no monitoramento e divulgue-os comparativamente com resultados de períodos anteriores mostrando a evolução ou não de cada etapa. Os empregados terão desta forma uma percepção do grau de colaboração e de engajamento de todos da empresa. Lembrando que esta divulgação deve ter sempre um caráter motivacional e não desmotivador, ressaltando os benefícios de cada etapa atingida.
  7. Crie dentro do código de ética ou de conduta da empresa, temas relacionados à sustentabilidade, assim todos poderão ver com maior seriedade o tema e o comprometimento da empresa. Deixe o código sempre acessível a todos os *stakeholders*.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

De uma maneira geral, a dinâmica da sustentabilidade é considerada atualmente de fundamental importância para a sociedade e para as empresas, possuindo ainda uma infinidade de aspectos e variáveis que possam vir a ser trabalhadas, exploradas, estudadas com maior profundidade pelos acadêmicos e colocados em prática pelas organizações. Caminhando ainda neste sentido, os aspectos a serem trabalhados dentro das organizações significam a realização de mudanças culturais significativas, e que de acordo com Ulrich (2000) estas mudanças permeiam tanto a alma como a mente das organizações, devendo ser analisado os aspectos, que permeiam sua essência, tais como a sua forma de pensar, de agir e como ela enxerga a si mesma. A preservação de todos os recursos que garantirão às futuras gerações sobreviverem, não é mais considerada uma questão

---

passageira ou um modismo, pois se tratado fosse neste contexto, estaríamos comprometendo não somente a existência das gerações que ainda estão por vir, mas a geração atual, que vivencia e participa ativamente deste processo, além da própria sobrevivência das organizações que se empenham e dedicam seus esforços neste sentido para se manterem atuando no mercado de forma cada vez mais competitiva.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

BARTLETT, Christopher; GOSCHAL, Sumantra. **Mudando o papel da alta gerência: indo além da estratégia para alcançar o propósito**. In: ULRICH, Dave. **Recursos humanos estrategico**. São Paulo: Futura, 2000.

BRUNDTLAND, G. H. **Our Common Future**. The World Commission for Environment and Development. UK, Oxford University Press, 1988.

FERREIRA e VIOLA, E.. **Incertezas de Sustentabilidade na Globalização**. Campinas: Edunicamp, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**, São Paulo: Atlas, 2001.

HOEFFEL, J. L., e REIS, J. **O Conceito de Sustentabilidade na Teoria Social Latino-Americana**. In: FERREIRA, Leila C. (org.). **Teoria Social, Interdisciplinaridade e Questão Ambiental na América Latina (no prelo)**. Campinas: Editora Unicamp, 2010.

LIMA, G. C. **O discurso da sustentabilidade e suas implicações para a educação**. **Ambiente & Sociedade**, Campinas, v. 6, n. 2, p. 99-119, jul./dez. 2003.

NETO, Francisco Paulo de Melo; FROES, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NOBRE, M. **Desenvolvimento Sustentável: a institucionalização de um conceito**. Brasília: Ed. IBAMA, 2002.

SUCUPIRA, João A. **Ética nas empresas e balanço social**, In: SILVA, César Augusto Tibúrcio, FREIRE, Fátima de Souza. **Balanço social: teoria e prática**. São Paulo. 2000.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 4 ed., 2000.