

Sustentabilidade e Gestão de Pessoas: um Enfoque Interdisciplinar

Luciana Pucci Santos
prof.luciana.pucci.ufrj@gmail.com
UFRRJ

Elizabeth Cecília Terra de Alcântara
betheta@hotmail.com
UFRRJ

Fernando Henrique Souza Santos
fhss.cg@gmail.com
UFRRJ

Lilia de Fátima Silva Oliveira
lilia_oliveira_10@yahoo.com.br
UFRRJ

Resumo: Este artigo aborda a promoção de Sustentabilidade por meio de ações de Gestão de Pessoas. O objetivo foi realizar uma pesquisa teórica que entrelaçasse estas duas temáticas. Os procedimentos metodológicos envolveram revisão da literatura acerca de gestão de pessoas e sobre sustentabilidade. Esta investigação permitiu denotar que a atuação da gestão de pessoas de modo estratégico pode conduzir ao desenvolvimento concomitante dos níveis de conscientização de liderança e dos níveis de conscientização corporativos aos patamares de sábio/visionário e de sociedade, conforme a teoria dos 7 Níveis de Consciência de Barret como meio catalisador de transição das organizações do estágio atual de capitalismo flexível para um de desenvolvimento sustentável. E se sugere a estudos futuros averiguar investigar quais instrumentos e práticas de gestão estratégica de pessoas podem favorecer o desenvolvimento gradual dos níveis de consciência de liderança e corporativas até os estágios de sábio/visionário e de sociedade.

Palavras Chave: Gestão de Pessoas - Conscientização - Sustentabilidade - -

1. INTRODUÇÃO

A ideia de sustentabilidade vem sendo representada pela elevação de expectativas em relação ao desempenho social e ambiental. A sustentabilidade global tem sido definida como a habilidade para “satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a habilidade das futuras gerações para satisfazerem suas necessidades” (WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, 1987. p. 8).

Similarmente, Gladwin, Kennelly e Krause (1995, p.878), afirmam: “o desenvolvimento sustentável é um processo para se alcançar o desenvolvimento humano (...) de uma maneira inclusiva, interligada, igualitária, prudente e segura”. O termo desenvolvimento sustentável surgiu pela primeira vez em 1980, mas só em 1987 foi formalizado em um informe *Brundtland* (Dias, 2006, p.36), não havendo ainda um consenso entre os pesquisadores referente à modelagem para desenvolvimento sustentável.

As pesquisas mais recentes mencionam duas visões quanto à definição de desenvolvimento sustentável: uma prediz que para se alcançar o desenvolvimento sustentável é necessário obter crescimento econômico contínuo através de um manejo mais racional dos recursos naturais e da utilização de tecnologias mais eficientes e menos poluentes. E outra defende o desenvolvimento sustentável como um projeto social e político destinado a erradicar a pobreza, elevar a qualidade de vida e satisfazer às necessidades básicas da humanidade, através da apropriação e transformação sustentável dos recursos ambientais.

Uma empresa sustentável, por conseguinte, “é aquela que contribui para o desenvolvimento sustentável ao gerar, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais – os três pilares do desenvolvimento sustentável” (ELKINGTON, 1998, p. 90).

Entretanto, a penetração do desenvolvimento sustentável no meio empresarial, de acordo com Dias (2006, p. 38) tem se mostrado “mais como um modo de empresas assumirem formas de gestão mais eficientes, como práticas identificadas com a eco-eficiência e a produção mais limpa, do que com uma elevação do nível de consciência do empresariado em torno de uma perspectiva de um desenvolvimento econômico mais sustentável”.

Assim, a transição do estágio atual para o da sustentabilidade exigirá esforços articulando inovações de caráter social, cultural e tecnológico a partir de um novo contexto valorativo em termos de produtos, relações e processos organizacionais (MANZINI & VEZZOLI, 2005). Diante disso, estes autores, enfatizam que será necessária uma descontinuidade sistêmica baseada na reorientação dos processos produtivos que passarão da visão do *eco-redesign* para a visão da sustentabilidade.

Neste processo, a inovação procurará equilibrar as dimensões técnica e cultural da mudança, na qual as propostas emergentes discutirão tanto a natureza técnica – como fazer -, quanto à natureza cultural – por que fazer – os produtos, promovendo uma reflexão no campo da eficácia que inclui a dimensão da eficiência, mas não discrimina a dimensão da suficiência.

Neste sentido, a Gestão Estratégica de Pessoas ocupa um lugar preponderante em grande medida pelas mudanças que se visualizam para as organizações na transição para este novo contexto de gestão, adquirindo papel fundamental para o desenvolvimento do capital humano das organizações quanto aos pressupostos da sustentabilidade. Trabalho flexível, estratégias de cooperação, gestão sustentável, responsabilidade sócio-ambiental, são apenas alguns dos desafios que enfrentarão as organizações em transição à gestão sustentável.

Diante disso, o desafio da gestão de pessoas amplia-se, em grande medida, pela necessidade de buscar alternativas e incorporar mecanismos que proporcionem aos indivíduos condições para adequar-se a tais exigências sem ferir a sua integridade enquanto pessoas, fazendo com que os dirigentes de recursos humanos passem de uma visão burocrática para uma visão estratégica que, de acordo com Becker, Huselid e Ulrich (2003), implica em evoluir

da ênfase na conformidade e nas funções de pessoal tradicionais para uma perspectiva de implementação de estratégia.

Inserido neste contexto, o objeto do presente estudo oriundo do questionamento que emerge naturalmente da complexidade das relações e interações que precisam ser harmonizadas neste novo século, é a ação estratégica de gestão de pessoas como meio para o engajamento dos colaboradores ao modo sustentável de trabalhar, de agir e de pensar?

Este estudo para responder a problemática acima, teve por objetivo realizar uma pesquisa teórica sobre Sustentabilidade e Gestão de Pessoas para identificar formas de entrelaçamento entre ambas.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A Urgência de Sustentabilidade

A intensificação da utilização dos recursos naturais e o modo desenfreado de ocorrência os tornaram problemáticos, deflagrando a necessidade de conscientização do ser humano em relação ao seu papel na sociedade e no planeta Terra. Isto se deu, por meio da ocorrência de reações inversas por serem conseqüência de eventos interligados de caráter sistêmico. De um lado há uma economia forte e crescente, de outro, o ecossistema sendo degradado em decorrência da expansão econômica, dependente da recomposição dos recursos do ambiente terrestre. Neste sentido, alerta Brown (2003, p.7): “as políticas econômicas que geraram o crescimento extraordinário da economia mundial são as mesmas que estão destruindo seus sistemas de apoio”.

Todavia, a economia atual ainda movimenta-se somente em razão do lucro e das forças de mercado, que, muitas vezes, coloca sua demanda geral à frente de qualquer princípio ecológico. O mercado ainda não reconhece os conceitos básicos de produção sustentável e deixa de refletir os reais custos de bens e serviços, prestando informações enganosas aos tomadores de decisões, estabelecendo desta forma, uma economia distorcida que está destruindo os sistemas naturais de suporte terrestre (BROWN, 2003, p.84).

Ao se admitir que a economia atual esteja estruturada em forças de mercado, ou seja, de acordo com o que é melhor ou mais propício ao desenvolvimento do empreendimento e, conseqüentemente, ao que der mais lucro, tem-se a consciência de que não há nenhum aspecto sustentável em seu planejamento. Neste sentido, ratifica Brown (2003, p. 86), “... num mundo onde a demanda da economia pressiona os limites dos sistemas naturais, a dependência de sinais distorcidos de mercado para orientar decisões de investimento é uma receita para o desastre”.

Brown (2003, p.5) defende a aceitação da criação de um novo modelo econômico, sendo este sustentável por entender que o mundo vivencia uma economia globalizada cada vez mais integrada, prevendo dificuldades no desenvolvimento de uma nova economia assim como o que aconteceu com o modelo astronômico de Copérnico. Naquela época, após este ter delineado sua teoria revolucionária, surgiram duas visões de mundo extremamente diferentes. O mesmo se pode dizer hoje das visões díspares de mundo de economistas e ecólogos.

Além do mais, Munck e Souza (2009, p.4) afirmam que “em razão da concepção capitalista da economia, a sociedade e o meio ambiente estão imersos em uma rede entrelaçada de custos estatais, industriais, econômicos, sociais e ambientais”.

Para que se obtenha sucesso na formação de um novo modelo de economia, Brown (2003) sugere que economistas e ecólogos se unam para criá-lo. Porém, estes ocupam posições totalmente contrárias, pois suas opiniões divergem em alguns pontos significativos:

os economistas vêem o meio ambiente como um subconjunto da economia e os ecólogos consideram a economia como um subconjunto do meio ambiente.

Esta visão dual torna o diálogo entre economistas e ecólogos mais difícil, por mais que os economistas venham se conscientizando da atual situação mundial. Para Munck e Souza (2009, p.5) “os interesses econômicos não podem ser diferentes dos ecológicos, uma vez que o bom desempenho da economia é uma consequência da exploração dos recursos naturais”.

Observa-se também, que a demanda de mercado está além daquela produção considerada sustentável, ou seja, aquela produção em que a economia atuaria e se desenvolveria sem comprometer o meio ambiente atual e os recursos futuros, isto é, se desenvolvendo como uma eco-economia (BROWN, 2003, p.84).

Munck e Souza (2009, p.5) alegam que é imprescindível a necessidade de ocorrência de um crescimento econômico sustentável. Segundo estes autores são nos ambientes institucionais, onde o desenvolvimento econômico ocorre, sejam através de atividades produtivas, negociações virtuais, cadeias de suprimentos, além de todos outros possíveis modos através do uso da tecnologia, em que ocorre a utilização de uma atividade inovadora em todos os processos envolvidos.

Mostra-se assim, o quão importante é a implementação da sustentabilidade no âmbito organizacional, partindo do pressuposto que a existência desta é justificada por atender as necessidades da sociedade atual e possivelmente de gerações futuras.

2.2 A Promoção Institucional de Sustentabilidade

Em tempos de demanda por soluções sistêmicas para problemas interdependentes, a partir do momento que a empresa se comprometer com o desenvolvimento sustentável, ela deve mudar sua forma de atuação para reduzir os impactos sociais e ambientais (BARBIERI et al, 2010, p.147).

Assim, Munck e Souza (2009, p. 6) observam que se torna ainda mais necessária uma resposta das organizações para que em seu agir, haja uma racionalidade que contemple a responsabilidade social e econômica como fenômeno de interesse, aliado a continuação do desenvolvimento.

Com isso cria-se a necessidade de se estruturar meios para a continuação deste crescimento, sendo o feito de maneira sustentável, para que possa proporcionar mudanças nas atuais práticas organizacionais.

Para Barbieri et al (2010, p.153) “um modelo de organização inovadora sustentável é uma resposta às pressões institucionais por uma organização que seja capaz de inovar com eficiência em termos econômicos, mas com responsabilidade social e ambiental”, este tipo de organização buscaria vantagem competitiva ao desenvolver produtos, serviços, processos e negócios, novos ou modificados, atuando sobre os três pilares da sustentabilidade, ou seja, nas dimensões social, ambiental e econômica.

Em meio a este contexto, a Gestão Ambiental Empresarial está essencialmente voltada para as organizações e pode ser entendida como uma série de regras que priorizam a proteção ao meio ambiente, mediante eliminação total ou parcial de impactos ambientais decorrentes das atividades produtivas, incluindo-se aqui a análise do ciclo de vida de um produto ou da empresa. Para tanto, esse conjunto de medidas que visam ter controle sobre o impacto ambiental de uma atividade, começa a ser encarado como assunto estratégico dentro das organizações e com isto se tornando um fator importante de competitividade (SOUZA e SILVA, 2008, p. 120).

Como uma organização formada por pessoas, o desafio de gerir expande-se em grande medida pela necessidade de buscar alternativas e de incorporar mecanismos que proporcionem aos indivíduos condições de adequar-se as exigências sustentáveis, sem que haja prejuízos para os mesmos (MADRUGA, VENTURINI, FAGAN, 2006, p.1).

2.3 A Gestão Estratégica de Pessoas e a Promoção de Sustentabilidade

Pretty e Ward (2001) destacam que aspectos centrais do capital social tais como relacionamentos de confiança, reciprocidade e trocas; regras, normas e sanções comuns, e conexões, redes e grupos são pré-requisitos nas questões de equilíbrio econômico-sócio-ambiental. Reconhecem ainda, que a gestão dos recursos naturais é uma ação coletiva que precisa incluir vários grupos, apesar da diversidade que os compõe, pois a colaboração deve ser institucionalizada nas várias formas de organização e comunidades locais. Diante disso, o capital humano e social ganha uma importância preponderante na possibilidade de transição para um modelo sustentável.

Atrelado a isto, o cenário atual de capitalismo flexível fez com que os funcionários das corporações assumissem papel preponderante na busca de vantagem competitiva, determinando assim, o surgimento da Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH). Esta é definida por Dessler (2004), como a união da administração de recursos humanos com as estratégias para melhorar o desempenho da empresa e desenvolver culturas organizacionais que encorajam a inovação e a flexibilidade.

Marras (2000) destaca que a função da gestão de pessoas como parceira estratégica da organização inclui a participação desta área na formulação das estratégias da empresa, assim como na implementação dessa estratégia por meio da aplicação consistente dos instrumentos de gestão de pessoas. Assim, a gestão estratégica de recursos humanos tem como principal foco de atuação: a otimização dos resultados da empresa e o desenvolvimento das pessoas que dela fazem parte.

Outro aspecto importante destacado por vários autores aborda o saber lidar com as diferenças dos colaboradores, função esta da gestão de pessoas que é uma vantagem competitiva imprescindível às organizações, num cenário de prospecção de sustentabilidade, de acordo com Manzini e Vezzoli (2005). Estes autores ainda complementam que a transição para uma sociedade sustentável prescinde de uma mudança que invista profundamente, e ao mesmo tempo, nos sistemas técnicos, na necessidade de bem-estar social e de equilíbrio ambiental.

Um modelo sustentável de gestão considera o ambiente como fator escasso, o trabalho como multiplicidade de atividades e a economia como múltiplas economias de forma que a sustentabilidade é incorporada como um novo valor social que traz consigo novos conceitos tais como: desmaterialização dos produtos, ecologia industrial, produtos amigáveis, consumo sustentável, dentre outros.

Para tratar do capital humano e social como promotor da sustentabilidade, a gestão estratégica de pessoas deve desenvolver um sistema de crenças que conduzam a percepção da organização como elemento de sistemas maiores, não estando isoladas, passando a serem percebidas como elo de diversas cadeias interconectadas, e como elos interdependentes passando as decisões a serem tomadas se considerando os impactos que provocarão nos demais elos, objetivando assim, atingir um equilíbrio entre as dimensões econômicas, sociais e ambientais que as compõe.

Nesse sentido, o modelo de Barrett (2000), para a avaliação da cultura organizacional, considera a existência de um conjunto de valores, crenças e comportamentos manifestados pelas pessoas, enquadrando-os em sete níveis de consciência organizacional. Desta maneira,

define-se consciência da seguinte forma (Barret, 2000, p. 59 apud Hallak; Rodriguez, 2010, p.7):

“Um estado de conhecimento do eu (pensamentos, sentimentos, ideias) baseado num conjunto de crenças e valores pelos quais a realidade é interpretada. A passagem para um estado mais elevado de consciência implica mudança nas crenças, nos valores e nos comportamentos. Os valores num nível mais elevado de consciência promovem maior compreensão e conexão e menor separação e fragmentação”.

Estes níveis de consciência são definidos em Consciência Corporativa e Consciência da Liderança, cada um com sete níveis, conforme figura 1.

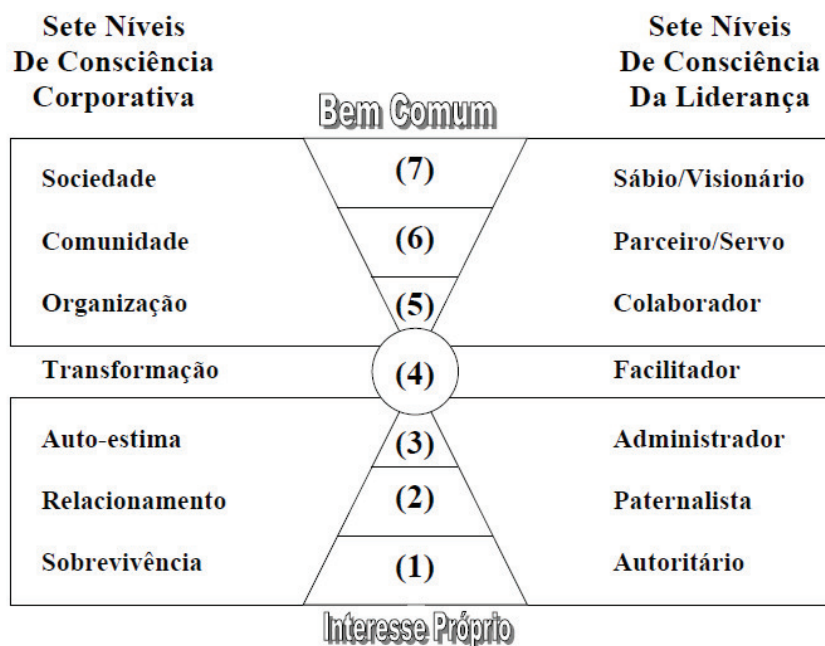


Figura 1 – Níveis de Consciência Corporativa e de Consciência de Liderança
Fonte: (BARRET, 2000 apud QUELHAS; CAVALCANTI, 2004, p.6)

Barret (2000) apud Quelhas; Cavalcanti (2004, p.7-8), descreve os sete níveis de Consciência Corporativa da seguinte forma:

Nível 1: Consciência de Sobrevivência – Concentra-se grande atenção em elaborar uma a saúde financeira eficiente e eficaz a organização. Empresas que adotam este nível de consciência profundamente veem a Terra e as pessoas como recursos a serem explorados, visando, portanto, única e exclusivamente o lucro.

Nível 2: Consciência de Relacionamento – Remete nas relações interpessoais harmônicas entre colaboradores, clientes e fornecedores como artifício de garantir a longevidade da empresa. Tem como principal preocupação o retorno que os relacionamentos podem oferecer do que ao que possam receber, exigindo disciplinas de seus colaboradores, a fim de se estabelecer uma relação onde só a necessidade da empresa seja atendida.

Nível 3: Consciência da Autoestima – Organizações neste nível tendem a ser muito competitivas e estão constantemente buscando meios para melhorar sua relação custo-benefício, valorizando, por exemplo, estratégias de treinamento que tenham impacto direto no resultado final (financeiro). Prezam pelo reconhecimento de seus líderes em sua gestão.

Nível 4: Consciência da Transformação – O foco no autoconhecimento e renovação estabelecidos, objetivando promover a inovação e o aprendizado entre seus colaboradores.

Nível 5: Consciência da Organização – As organizações neste nível reconhecem a importância de encontrar significado e propósito em seu trabalho, correspondendo a um senso maior de conexões da pessoa com o mundo.

Nível 6: Consciência da Comunidade – As organizações neste nível se preocupam com seu colaborador como um todo, ou seja, suas necessidades físicas, emocionais, mentais e espirituais. Existe uma forte conexão com toda a criação, se identificando com a humanidade.

Nível 7: Consciência da Sociedade – O foco das empresas neste nível é o serviço à humanidade e ao planeta, ou seja, existe uma forte preocupação das organizações com a ética, justiça e direitos humanos, além do impacto que suas ações do presente podem ocasionar nas gerações futuras.

Já os Sete Níveis de Consciência de Liderança para Barret (2000) apud Quelhas; Cavalcanti (2004, p.7-8), são os seguintes:

Autoritário – tem necessidade de controlar. Para conseguir o que quer utiliza de um estilo ditatorial, pois tem dificuldade de se relacionar com as pessoas de modo aberto e simpático. Teme seus sentimentos, em confiar nos outros, o que faz com que centralize o poder, dando ordens, ao invés de dar abertura para opiniões e sugestões.

Paternalista – motivado pela necessidade de ser aceito, sendo basicamente do estilo autoritário que precisa ser querido. Torna-se um ditador benevolente que é protetor, mas que em troca, exige lealdade, disciplina e obediência.

Administrador – tem necessidade de ordem e respeito. Habitado a estruturas, medidas e análises racionais, são produtivos e cumprem metas. Cria horários e gosta de estar no controle, porém esta necessidade de ordem pode levá-lo a ficar preso no *status quo*. Cria um ambiente produtivo, porém pode tornar-se exigentes.

Facilitador – estão em fase de transição. A partir do momento que abandona sua necessidade de aprovação externa, começa a descobrir quem realmente é. Ajudando os outros a se expressar, prioriza as habilidades de comunicação interpessoal, contribuindo na solução de conflitos e no crescimento da equipe.

Colaborador – tem necessidade de encontrar um significado. Não age em interesse próprio, pois está preocupado em alcançar o melhor resultado para todos. Flexível, adaptável e concentrado nos valores. Além de autêntico, democrático, intuitivo e criativo, demonstra equilíbrio intelectual e emocional.

Servo/Parceiro – necessita demonstrar que faz a diferença e que está a serviço daqueles que o lideram. Por outro lado, cuida para que os funcionários alcancem realização pessoal no trabalho, construindo sistemas que os apõem. Ativo dentro da comunidade local, procura formar alianças mútuas tanto com os fornecedores quanto com os clientes.

Sábio/Visionário – necessita estar a serviço do mundo. Vê sua própria missão e a da empresa de uma perspectiva social, compreendendo que o mundo é uma rede complexa de inter-relações, preocupando-se com a situação mundial presente e futura em questões relacionadas com a paz, a justiça, a ética e a ecologia.

Conforme pode ser verificado, na figura 1, o bem comum, também entendido como modo de vida sustentável, requer uma consciência corporativa tipo sociedade e uma consciência de liderança sábio/visionário. Entretanto, para se chegar a este grau de conscientização, tanto as empresas quanto a liderança precisarão vivenciar uma transformação por meio de facilitação.

Isto significa que em tempos de transição para sustentabilidade, como os atuais, as organizações devem, segundo os 7 Níveis de Consciência Corporativa, focalizar o autoconhecimento e renovação estabelecidos, objetivando promover a inovação e o aprendizado entre seus colaboradores devidamente alinhados ao desenvolvimento do nível de consciência de sociedade, em que a meta é o serviço à humanidade e ao planeta, ou seja, existe uma forte preocupação das organizações com a ética, justiça e direitos humanos, além de se preocuparem com o impacto que suas ações do presente podem ocasionar nas gerações futuras. Processo este gradual e intercalado por níveis intermediários de conscientização organizacional, tais como os expostos na figura 1.

Para tanto, torna-se necessário que concomitantemente ao desenvolvimento do nível de consciência corporativo, ocorre o desenvolvimento da consciência de liderança de autoritário a sábio/visionário através da atividade de facilitação, que segundo os 7 Níveis de Consciência de Liderança significa dizer que a partir do momento que abandona sua necessidade de aprovação externa, o líder começa a descobrir quem realmente é. Ajudando os outros a se expressar, priorizando as habilidades de comunicação interpessoal, contribuindo na solução de conflitos e no crescimento da equipe.

E num continuum de ampliação de consciência, a liderança pode passar pelos estágios intermediários e atingir o sábio/visionário conduzindo a corporação ao nível de consciência de sociedade. Contudo, este desenvolvimento prescinde a mobilização de pessoas, requerendo, então, a atuação da gestão estratégica de pessoas para que se atinjam valores num nível mais elevado de consciência e se promova maior compreensão e conexão e menor separação e fragmentação organizacional e individual.

Área esta, de atuação estratégica em evidência nas organizações, uma vez que os funcionários, por comporem a estrutura organizacional, assumem papéis importantíssimos para busca de vantagem competitiva. O que favorece a permanência das práticas de Administração Estratégica de Recursos Humanos. (MADRUGA, VENTURINI, FAGAN, 2006).

Esta pode ser definida como o entrelaçamento da administração de recursos humanos com as metas e objetivos estratégicos a fim de buscar a melhoria do desempenho da empresa e o desenvolvimento de culturas organizacionais que favoreçam a inovação e a flexibilidade (MADRUGA, VENTURINI, FAGAN, 2006, apud DESSLER, 2004, p. 2).

Esta ideia de inovação, sendo ela uma inovação sustentável aparece como uma maneira de contribuir para se alcançar o desenvolvimento sustentável da organização (BARBIERI et al, 2010, p.147).

Em meio a este contexto, a necessidade de se criar artificios para gestão de pessoas com a finalidade de formação de pensamento sustentável aparece como uma importante meta a ser criada nas empresas. Para tanto, a atuação efetiva de líderes e gestores ganha importância ainda maior.

Segundo Amorim e Amorim (2008, p.3), liderança é uma questão de atitude e comprometimento, entre gestores e não gestores, que possibilita a mobilização do grupo através da ação, com confiabilidade e a partir do exemplo e envolve diversas variáveis situacionais, para realização de objetivos comuns. Assim, os líderes podem mobilizar os

demais para a busca e adoção de metas a fim de modificar atuais conceitos e práticas organizacionais. Segundo Filho (2008, p.2), “o envolvimento de todos os funcionários, em todos os níveis, na implementação de alterações de suas rotinas, ganha força com o desenvolvimento da liderança”.

Junto aos líderes, a atuação gerencial também pode ser um ponto-chave para a implementação das dinâmicas organizacionais, podendo operar-se da mesma forma para a institucionalização de programas sustentáveis. Do mesmo modo que, Borges e Nogueira (2008, p.4) alegam que um programa ambiental bem elaborado não terá êxito se a alta administração não estiver comprometida com os objetivos do programa. Além disso, para que um programa ambiental obtenha sucesso é necessário gerar conhecimento aos funcionários, ou seja, agregar dados, informações, teoria e prática acerca do tema e fazer com que isto seja compartilhado entre eles.

O uso do saber profissional dos empregados é um modo de valorização das iniciativas que pode vir de boas práticas ambientais, sugeridas por pessoas que estão diariamente envolvidas no processo produtivo, podendo estar aliado à intenção de reduzir custos de produção e desejar agir de forma a minimizar os impactos ambientais. (SOUZA; SILVA 2008, p.119).

Este saber ajudaria diretamente na conscientização e também na implementação destas práticas organizadas pelos colaboradores, pois estes estariam diretamente envolvidos neste processo, o que aumentaria o comprometimento destes com a qualidade da execução dos novos ferramentais e sistemas.

De acordo com Souza e Silva (2008, p. 119), “quando os trabalhadores transformam suas rotinas, em consonância com os processos inovativos, novos conhecimentos geram comportamentos diferenciados”. Esta mudança de comportamento, alicerçado em conhecimento e liberdade de inovar, criaria um âmbito de alto nível profissional, uma vez que o colaborador ou o gestor têm como se expressar e recriar e/ou renovar seus conhecimentos e atitudes em prol da sustentabilidade.

Atribui-se também à importância do profissional da informação, que atua como gestor do conhecimento e que tem como objetivo contribuir para a transformação da informação, sobre a qual necessitam de pessoas que estejam qualificadas para exercer tal papel (BORGES; NOGUEIRA, 2008, p.5). A busca pela inovação é uma forte característica da era da aprendizagem e do conhecimento, em que o talento humano é valorizado e reconhecido como o diferencial para o aumento qualitativo nos níveis das organizações. As empresas devem buscar vantagens competitivas através de modificações e adequação ao mercado, sendo isso possível através de pessoas comprometidas e da geração de conhecimento desde que este esteja alinhado a sustentabilidade (HALLAK; RODRIGUEZ, 2010, p.2).

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teórica evidenciou que a gestão estratégica de pessoas favorece o comprometimento organizacional à perspectiva da sustentabilidade demandada na atualidade por ser fundamental instrumento para canalizar os esforços individuais e coletivos na transição para o modelo da sustentabilidade.

Transição esta por meio da atuação da gestão de pessoas de modo estratégico passível de desenvolver, concomitantemente, os níveis de conscientização de liderança e os níveis de conscientização corporativos aos patamares de sábio/visionário e de sociedade, conforme a teoria dos 7 Níveis de Consciência de Barret, como meio catalizador de transição das organizações do estágio atual de capitalismo flexível para um de desenvolvimento sustentável.

Além do mais, se sugere a estudos futuros averiguar investigar quais instrumentos e práticas de gestão estratégica de pessoas podem favorecer o desenvolvimento gradual dos níveis de consciência de liderança e corporativas até os estágios de sábio/visionário e de sociedade.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, T G. F; AMORIM, A. N.** *Entre Magos e Magias: Como Gestores E Lideres Se Efetivam Na Organização* –(Anais) XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro – 6 a 10 de setembro de 2008.
- BARBIERI J. C. VASCONCELOS, I.F. G de; ANDREASSI, T; VASCONCELOS; F. C de.** *Inovação e sustentabilidade: Novos modelos e proposições*: RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 50, n. 2 (abr./jun. 2010)p.(146-154)
- BECKER, B. E.,** Huselid, M. A. & Ulrich, D. (2001). *Gestão estratégica de pessoas com scorecard: integrando pessoas, estratégias e performance*. Rio de Janeiro: Campus.
- BORGES,M; NOGUEIRA, H. G. P.***De Fato Toda A Informação Existente Sobre Gestão Ambiental Gera Conhecimento Aos Funcionários?* - XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro – 6 a 10 de setembro de 2008.
- BROWN, L. R.** *Eco-Economia: construindo uma economia para a Terra*. Salvador: UMA. (2003). Disponível em: http://www.uma.org.br/eco_download.htm. Acessado em: 03/01/2011
- DESSLER, G.** (2004). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pearson.
- DIAS, R.** (2006). *Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade*. S.P.: Atlas.
- ELKINGTON, J.** (1994). Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(3), 90 -100.
- FILHO, M.C. S.***O Reflexo Da Liderança, Orientada Pelos Interesses Dos Liderados, No Comprometimento Organizacional: Um Estudo De Caso Da Gelita Do Brasil.* –(Anais) XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro – 6 a 10 de setembro de 2008.
- GLADWIN, T.; KENNELLY, J.; KRAUSE, T.** (1995). Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, 20(4), 878-907.
- HALLAK, B. R; RODRIGUEZ, M. V. R.** *O alinhamento dos valores pessoais e organizacionais: Um estudo de Caso*. VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão.Niterói, Rio de Janeiro.5 a 7 de agosto de 2010.
- MADRUGA, G. R. L; VENTURINI, C. J; FAGAN, S.***Gestão Estratégica de Pessoas, Diversidade e Sustentabilidade: o Entrelaçamento Teórico-Empírico Visualizado na CAMNPAL/RS*. XXX Encontro da ANPAD (2006), Salvador/ Bahia.
- MANZINI, E. & VEZZOLI, C.** (2005). *O desenvolvimento de produtos sustentáveis: os requisitos ambientais dos produtos industriais*. S.P.: Editora da USP.
- MUNCK, L.; SOUZA, R. B.***A relevância do ser humano no contexto de institucionalização e legitimação do paradigma da sustentabilidade*.Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 1-14, julho- setembro 2009.
- PRETTY, J.; Ward, H.** (2001). *Social capital and the environment*. *World Development*, 29(2), 209-227.
- QUELHAS, O. L. G; CAVALCANTI, V. L.** *Liderança Transformadora*. I Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende, Rio de Janeiro, outubro de 2004.
- SOUZA, I. P. de; SILVA, M. C da.** *Um Manual de Gestão Ambiental para as Indústrias Gráficas: Conhecimento Socialmente Produzido*. Revista Gestão Industrial, Paraná,v. 04, n. 01, p. 116-130, fevereiro de 2008.
- WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT** (1987). *Our common future*. (p.8) Oxford: Oxford University Press.