Laboratório de Sustentabilidade: competências de liderança e gestão de pessoas.

Adriana Cristina Ferreira Caldana

Agenda

- Liderança e sustentabilidade (Quem se importa?);
  - Perfil dos líderes de sustentabilidade
  - Tecnologia social e liderança
  - Modelos de competências de líderes responsáveis
  - O papel das escolas de negócios PRME

- Gestão de Pessoas e Sustentabilidade (True Cost)
  - Sustainable Work Systems (SWS)
  - Sustainable HRM
  - Green HRM

Por onde começar?

1. As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à coletiva barganha.
2. As empresas devem apoiar a eliminação do trabalho forçado ou obrigatório.
3. As empresas devem apoiar a abolição efetiva do trabalho infantil.
4. As empresas devem apoiar a eliminação de discriminação no emprego e na ocupação de respeito.

International Labour Organization

Atividade - Na prática, para onde estes princípios nos levam?

- Cada subgrupo deverá escolher um princípio para discutir.
- Escolham aquele no qual tenham alguma situação real de empresas para exemplificar...

Ponto de partida: A força do líder

- Relação negócios-sociedade: o papel dos líderes

Inovação
Inspiração
Transformação

Sociedade dos poetas mortos: inspiração

- Adriana Cristina Ferreira Caldana

Sociedade dos poetas mortos: final

- Adriana Cristina Ferreira Caldana

Atividade:

- QUAL O LÍDER QUE MAIS ME INFLUENCIOU?
  - Como ele era?
  - Dê 3 comportamentos observáveis.

Questões

- Liderança é inata?
- O que torna uma pessoa líder?
- Liderança pode ser desenvolvida? Como?
- Como liderar **HOJE**?

Projeto Ser Líder

- De: Ordenar e Controlar
- Para: Cultivar e Coordenar
- Liderança não é uma identidade, mas uma **tarefa**!!!

Como trabalhamos nossa liderança temporária?

Competências do Estar Líder

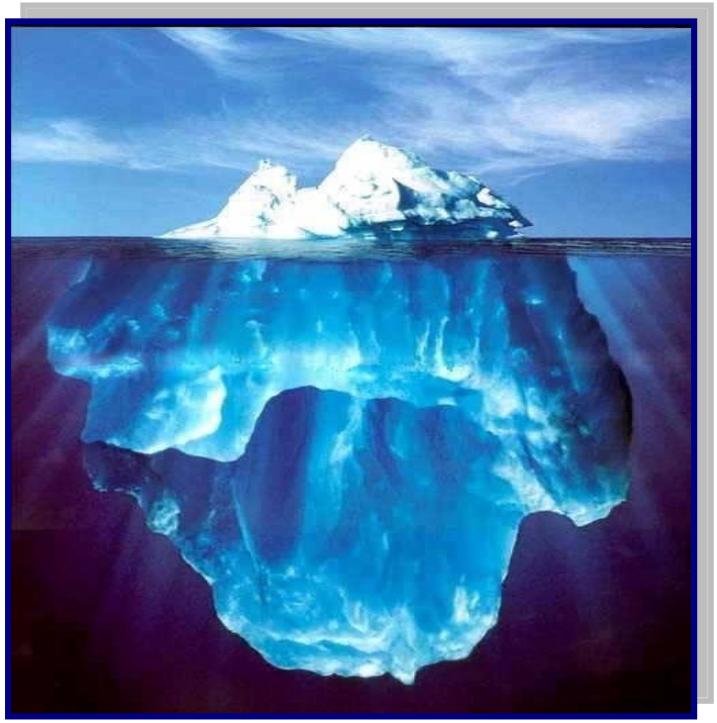
- **Liderança Distributiva -** Thomas W. Malone

  MIT "Inventing the Organizations of the 21st Century“

1. Traduzir coisas complexas em situações simples
2. Visualizar o futuro
3. Relacionar-se bem
4. Executar com criatividade

(HSM Management, 76)

Autoconhecimento e liderança



GRANDE PARTE DO ICEBERG ESTÁ SUBMERSA.

TRABALHE DE MANEIRA A EXTERIORIZAR O QUE VOCÊ TEM DE MELHOR

Auto conhecimento

Qual é a minha missão?

Quais são meus objetivos?

Quais são meus princípios e valores?

Quais são meus talentos?

Quais são minhas deficiências?

Como eu funciono?

Domínio Pessoal

Invictus: Nelson Mandela

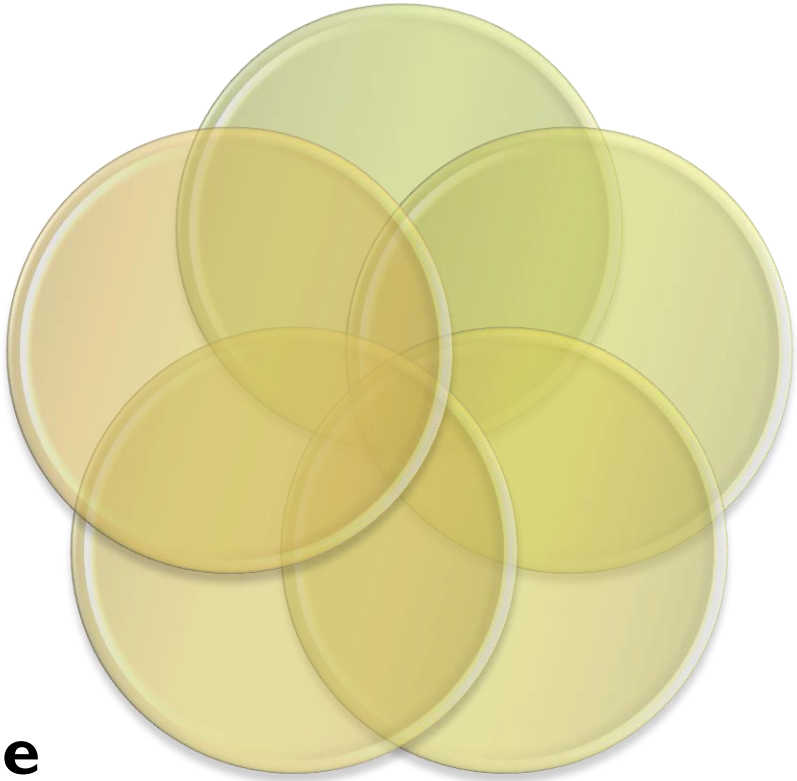
- Adriana Cristina Ferreira Caldana

Modelos de competências de liderança sustentável

LIDERANÇA EM SUSTENTABILIDADE

Valores

Diálogo



Interdepen-dência

Oportunidade

Coragem

Fonte: Dossiê Verde. Idea Sustentável, jun 2011

1 – Crença firme nos valores que estruturam a sustentabilidade

Ter uma crença firme representa o atributo mais destacado de um líder em sustentabilidade.

VALORES

1 – Crença firme nos valores que estruturam a sustentabilidade

COERÊNCIA ENTRE O DISCURSO E A AÇÃO

Fábio Barbosa
Banco Santander

"Não posso pregar no banco respeito à diversidade, combate a corrupção e preservação do meio ambiente se, fora dele, maltrato as pessoas por conta das diferenças sociais, transfiro pontos da minha carteira de motorista para outra pessoa e jogo lixo na rua. **Os colaboradores estão muito atentos às incoerências dos líderes(...)"**

2 – Compreensão da noção de interdependência entre os sistemas econômico, ambiental e social

Pensar e fazer negócios de um modo diferente: menos autorreferente, menos egocêntrico. **Os negócios não estão acima da natureza e da sociedade**

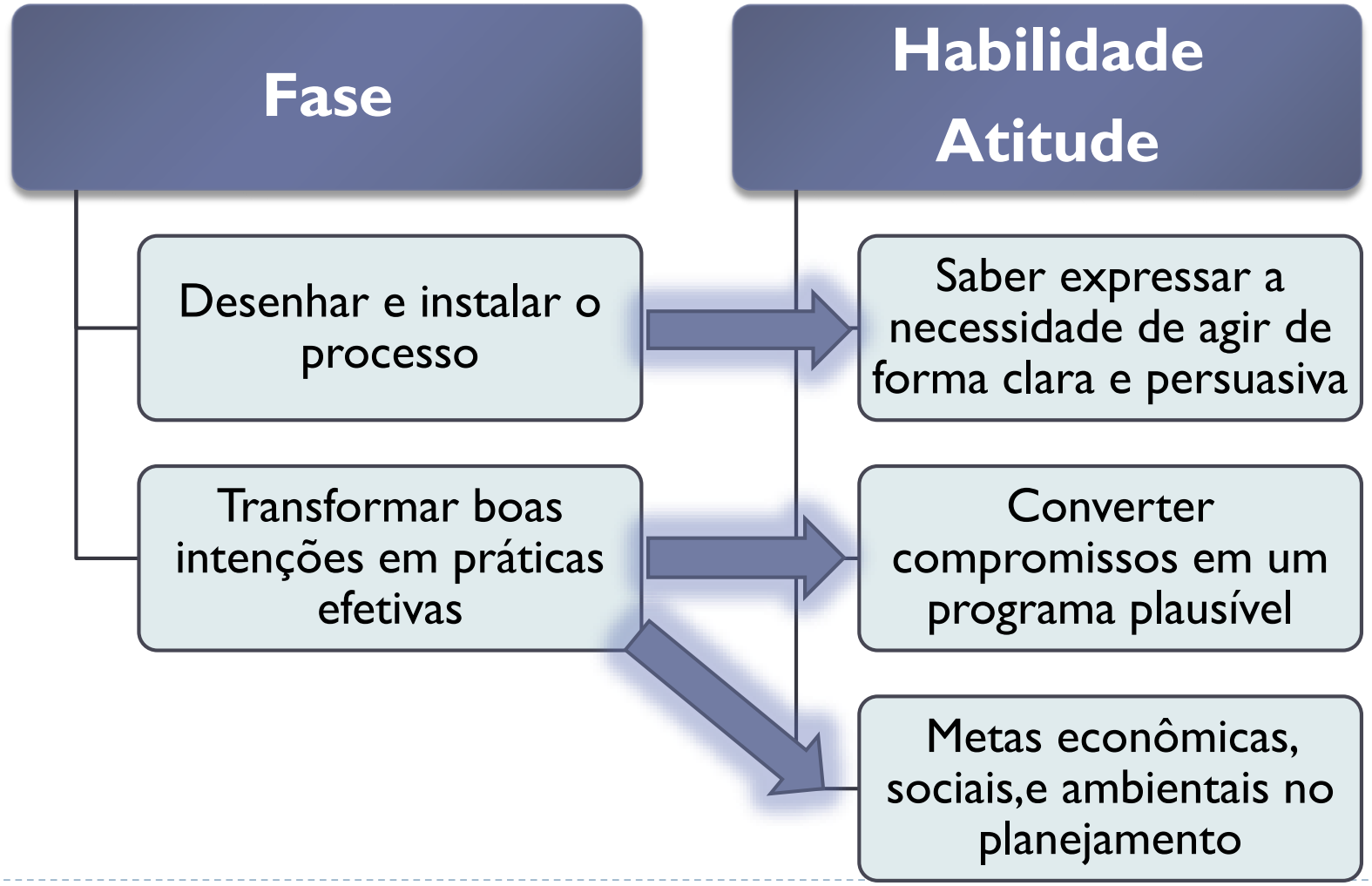
O melhor negócio é sempre o que entrega resultados para todas as partes e não somente para as empresas. **Os líderes em sustentabilidade enxergam com um todo integrado** o que para muitos ainda são apenas pedaços soltos

2 – Compreensão da noção de interdependência entre os sistemas econômico, ambiental e social

Luiz Ernesto Gemignani
Promon

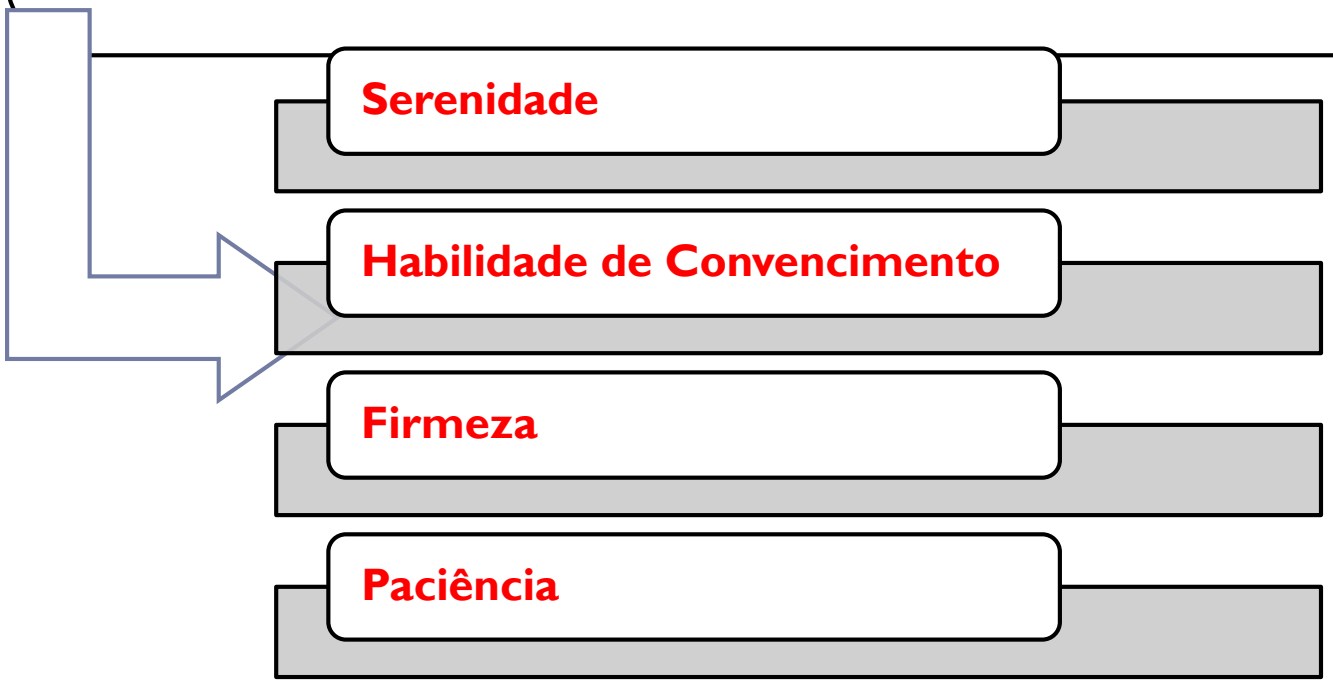
"Para nós sempre esteve claro que o espaço de uma empresa transcende seus limites físicos. Na condição de ser social, ela integra a vida da sociedade influi e é influência do público e comunidades com quais interage. Logo, tem responsabilidades que excedem as fronteiras econômicas [...]. **Nossa responsabilidade social se estende também para as relações estabelecidas com os colaboradores, os clientes e as comunidades com as quais dialogamos."**

3 – Coragem para enfrentar os dilemas e persistência para conduzir as mudanças



3 – Coragem para enfrentar os dilemas e persistência para conduzir as mudanças

Toda mudança, seja ela filosófica, ideológica, organizacional, mercadológica ou operacional encontra **RESISTENCIA.**
Resistem aqueles que acreditam que as mudanças ameaçam suas propostas de trabalha e que quebram a lógica dominante – mesmo equivocada, ainda segura e confortável.

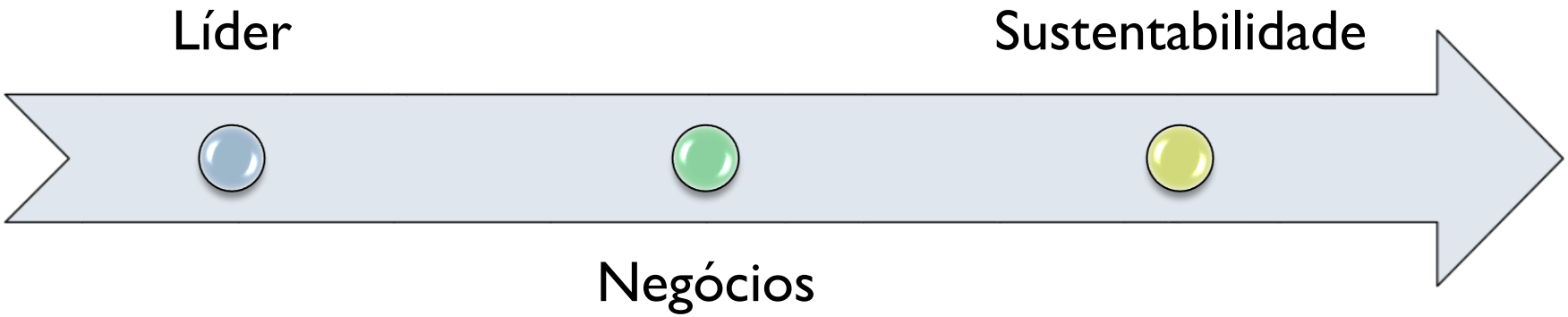


3 – Coragem para enfrentar os dilemas e persistência para conduzir as mudanças

Franklin Feder
Alcoa

"Claro que cabe ao líder começar o processo de sensibilização. Ao papel de porta-voz ele precisa se dedicar com firmeza de propósito. Mas, se o discurso não for replicado na ponta da linha, acaba vazio, perde a força. Pouco adianta o presidente anunciar, de seu escritório na cidade de São Paulo, uma meta de corte de emissões de carbono na produção se o operador não colocar corretamente a tampa na cuba. **NÃO SE CONVERTE A SOCIEDADE ANTES DE CONVERTER O PESSOAL DE SUA PARÓQUIA OU SINAGÓGA**"

4 – A sustentabilidade vista sob a ótica da oportunidade



Identificar novas oportunidades
Reposicionar a empresa
APROVEITAR AS OPORTUNIDADES

4 – A sustentabilidade vista sob a ótica da oportunidade

LÍDERES: Catalisadores e facilitadores

1. Gostam de estar com pessoas
2. Respeitam o ritmo da mudança
3. Se exaltam frente ao convencimento do outro
4. Criam cultura

Comandante ✖ **Jardineiro**

Visionários e analistas de tendências

Kees Kruythoff, Unilever

"O líder em sustentabilidade tem todas as características dos demais níveis hierárquicos de competências: altamente capacitado, sabe trabalhar em equipe, é gerente competente e muito eficaz. **Acima de tudo combina vontade profissional e humildade pessoal.**"

José Luciano Penido, Fibria

"[...] os líderes devem gostar de gente. **Precisam estimular a inovação, ensinar a correr riscos, motivar, lidar com o antagonismo**. Sempre que se tem um bom projeto, como os relacionados à sustentabilidade, com valor claro para o indivíduo e para sociedade, as pessoas não resistem..."

A

5 – Capacidade de dialogar, comunicar idéias e propósitos...

Os líderes em sustentabilidade compreendem o poder que existe em **não** se estar sempre certo.

Nunca dispõe respostas prontas

Eles constroem as respostas em sistema de colaboração com os funcionários, clientes, comunidades e organizações do governo e da sociedade civil.

… envolver colaboradores e identificar sinergias

Paulo Nigro, Tetra Pak

ESCUTA ATIVA

Ouvir, comunicar, envolver e engajar são ações cotidianas para esses líderes de sustentabilidade.

Tem que entender qual é o seu papel na cadeia. Não dá para sentar no banco de trás, é preciso estar no volante. E no volante, precisa ter a coragem para mudar sempre que observar fraqueza em algum dos elos."

FINALIZANDO...

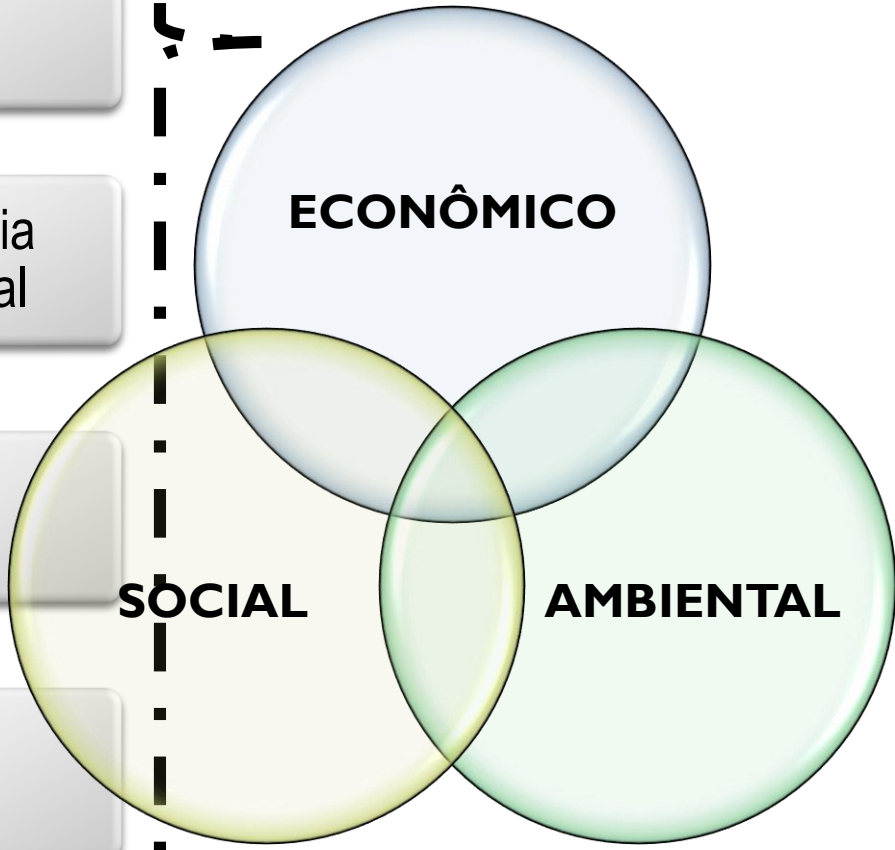
1 – Crença firme nos valores que estruturam a sustentabilidade

2 – Compreensão da noção de interdependência entre os sistemas econômico, ambiental e social

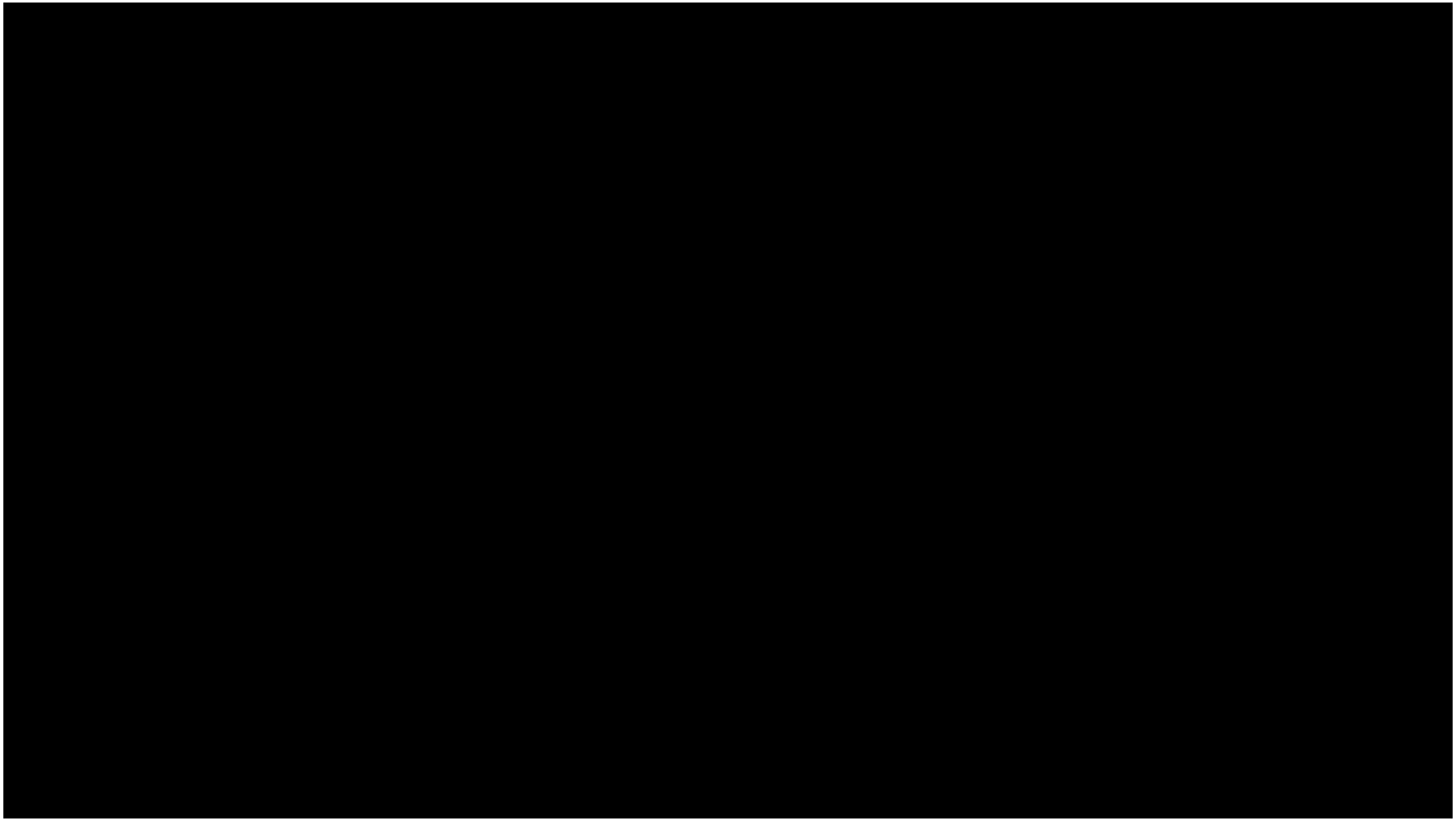
3 – Coragem para enfrentar os dilemas e persistência para conduzir as mudanças

4 – A sustentabilidade vista sob a ótica da oportunidade

5 – Capacidade de dialogar, comunicar idéias e propósitos envolver colaboradores e identificar sinergias



Otto Scharmer: Teoria U



- Adriana Cristina Ferreira Caldana

Frases de Otto

- O sucesso da liderança depende da qualidade da atenção e intenção que o líder carrega em qualquer situação.

- Para sentir realmente como o outro sente eu tenho que ter o coração aberto.
  - Nos temos que esquecer nossa própria agenda.

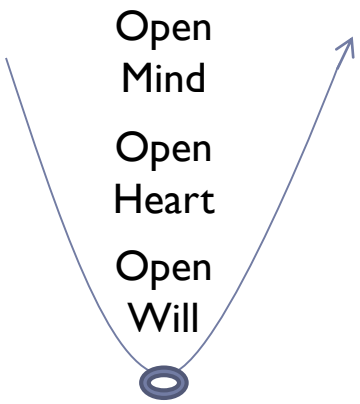
- Albert Einstein percebeu que os problemas não podem ser resolvidos pelo mesmo nível de consciência que os criaram.

Teoria U

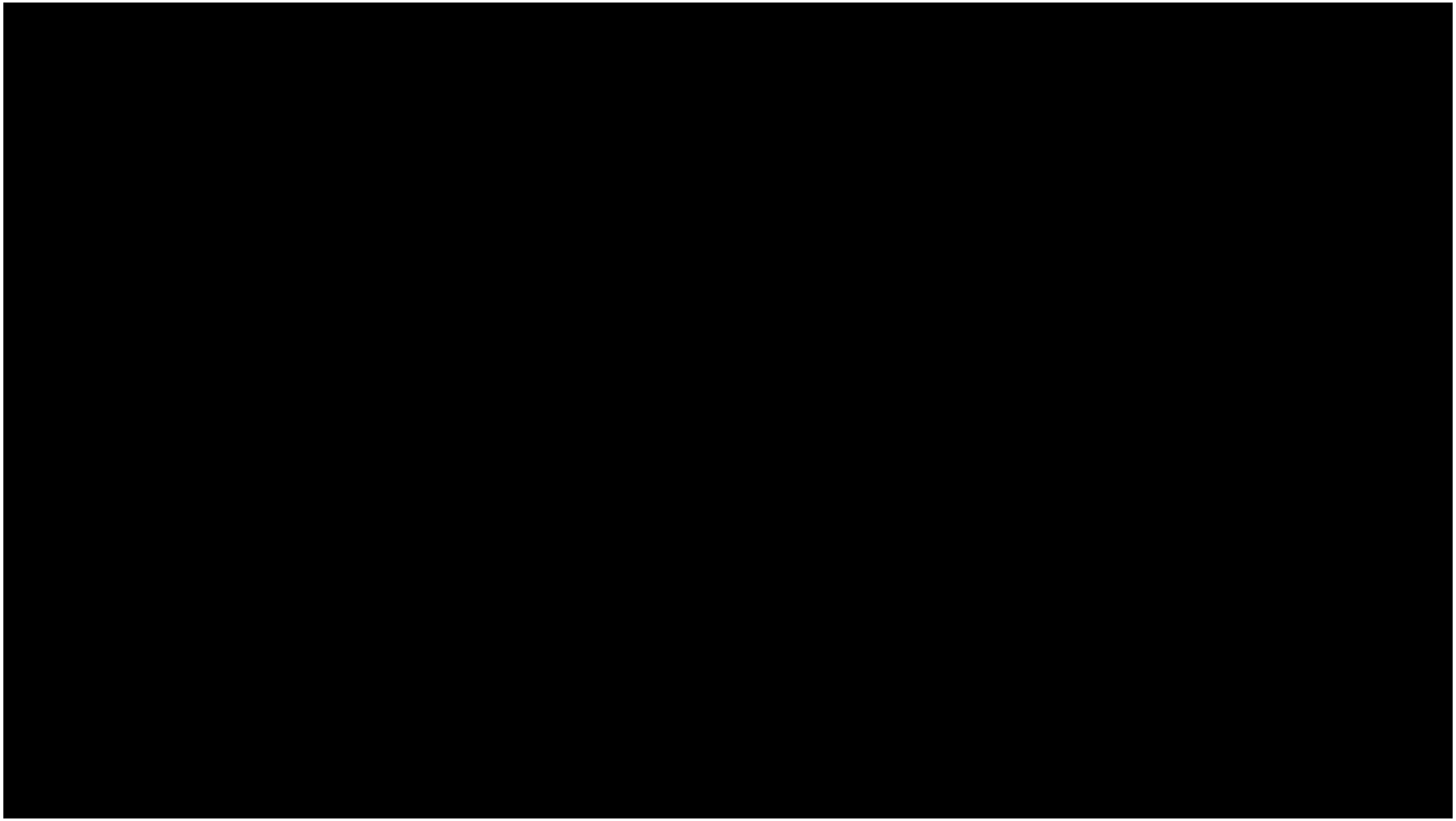
Modelo conceitual

Tecnologia Social

- Conectar e aprofundar a relação entre os 3 setores
- Tripé: coração/vontade/mente aberta



Otto Scharmer: The blind spot of leadership



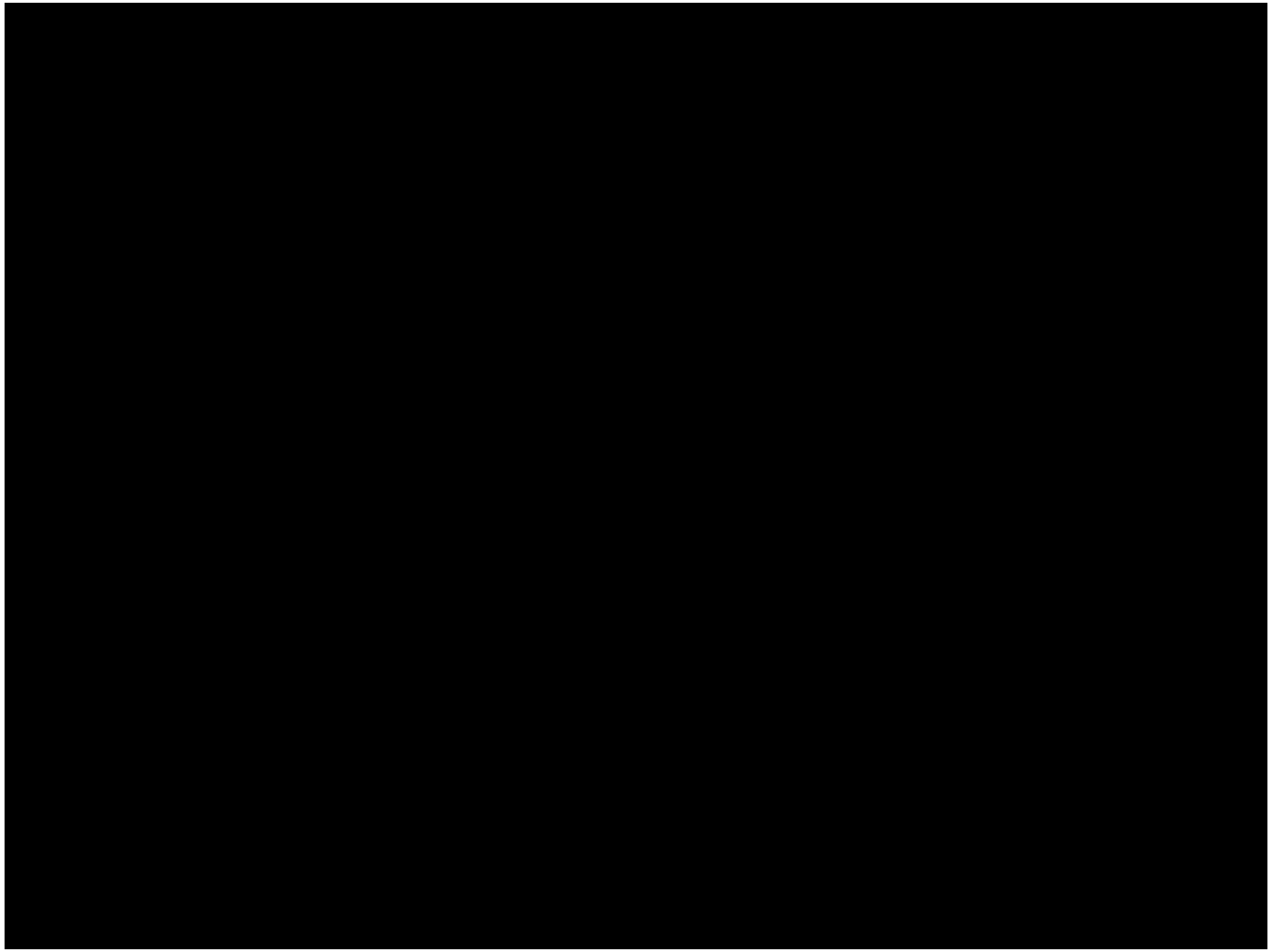
- Adriana Cristina Ferreira Caldana

The blind spot

- Falência institucional: AIDS, Pobreza, Fome, Terrorismo, Alterações climáticas
- Foco: interior dos líderes
  - voltado para a mudança interior profunda
  - Blind spot: Lugar interior a partir do qual nós operamos
- MUDANÇA TRANSFORMACIONAL: relação entre negócios e sociedade
- Inovação: colocar as pessoas em sistemas colaborativos

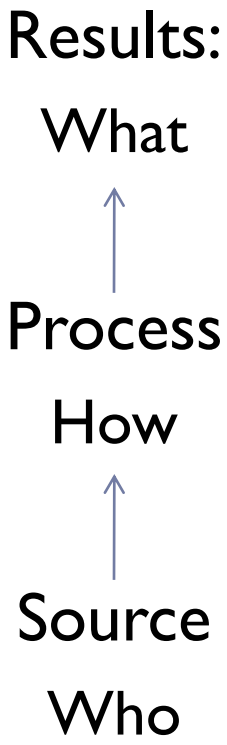
Consciência Ecosistêmica

Otto Scharmer: The inner place



- Adriana Cristina Ferreira Caldana

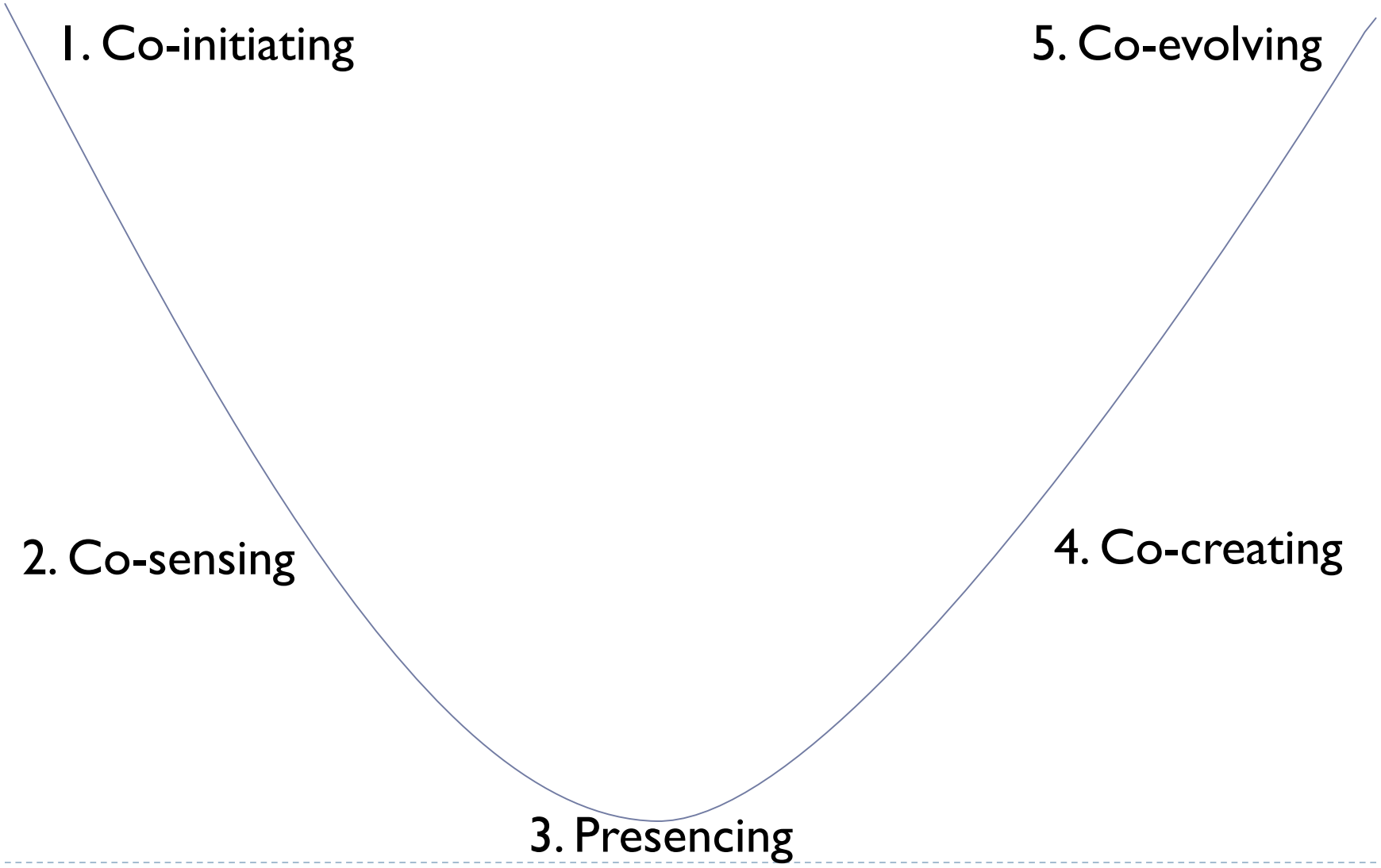
Três perspectivas no trabalho dos líderes



Formas de escuta

- Escuta 1: Downloading
  - Reconfirmar julgamentos habituais
- Escuta 2: Factual
  - Atenção aos dados (científica)
- Escuta 3: Empática
  - Sentir como o outro se sente (open heart)
- Escuta 4: Geradora
  - Campo dos futuros possíveis (open will)

Atividade 4: os 5 movimentos da Teoria U (criar exemplos para cada um)



- Adriana Cristina Ferreira Caldana

As 7 capacidades de liderança da teoria U

- 1. Reter o espaço: ouvir o que a vida pede para ser feito;
- 2. Observar: estar com a mente aberta;
- 3. Sentir: conectar com o seu coração;
- 4. "Presentar": conectar com a parte mais profunda de seu eu e do futuro;
- 5. Cristalizar: cessar o poder da intenção;
- 6. "Prototipar": integrar cabeça, coração e mão;
- 7. "Performar": tocar o grande violino.

10 proposições

1. Mundo falido: requer mudanças profundas;
2. Modelo de formação de líderes é falho;
3. Estamos presos em métodos, infraestrutura, modelos mentais e capacidades;
4. Liderança é a capacidade de um sistema ou comunidade co-sentir e co-criar seu futuro como ele emerge;
5. Colocar as lideranças no campo requer entrar numa jornada;

10 proposições (cont.)

6. Desenvolver líderes trata da criação de um campo de conexões inspiradoras;
7. A entrega deste novo campo de formação de líderes depende de uma nova competência colaborativa para customizar e situar os programas no contexto;
8. As mudanças sistêmicas requerem inovações nas infraestruturas cross-setoriais;
9. A intervenção das lideranças deve ser cross-geracional;
10. O desenvolvimento dos líderes deve ser focado na regeneração dos sistemas sociais.

Liderança e ética

Hind, Wilson e Lenssen (2009): Developing leaders for sustainable business

- Richardson (1994): Quanto mais sênior a pessoa, menos éticas são suas decisões
- Daboub et al. (1995) - modelo que relaciona características da alta cúpula e irresponsabilidade/criminalidade ➔ papel (responsabilidade) dos MBAs;
- Den Hartog et al. (1999) - efetividade dos líderes relacionada com:
  - Honestidade
  - Integridade
  - Confiança

Atividade

- Elaborar uma lista de comportamentos antiéticos
- Elaborar justificativas lógicas para cada um deles (baseados na racionalidade econômica)
- Apresentar uma delas

Hind, Wilson e Lenssen (2009): metodologia

- 108 questionários (menos de 5%): grau de concordância com as competências gerenciais
  - Agir com integridade
  - Cuidado com as pessoas
  - Demonstrar comportamento ético
  - Comunicação com os outros
  - Perspectiva de longo prazo
  - Ter mente aberta
  - Gestão responsável dos aspectos extra organização

Hind, Wilson e Lenssen (2009): metodologia

24 entrevistas em 11 organizações globais: insights avaliativos sobre as competências

- Descrever um incidente específico relacionado ao bom comportamento de responsabilidade corporativa;
- Descrever um incidente onde a CSR não foi levada em conta
- Descrever as consequências destes incidentes
- Considerar o uso e o desenvolvimento das competências de CSR nas suas empresas

Hind, Wilson e Lenssen (2009): Comportamento responsável nos negócios

- 1. CONHECIMENTOS
  - Entender as demandas dos diversos stakeholders
  - Entender como as competências essenciais da empresa criam oportunidades para outros atores sociais e como a companhia pode contribuir para a sociedade
  - Entender os riscos sociais e ambientais e oportunidades de sua empresa e setor
  - Entender o debate institucional no papel e legitimidade da empresa

Hind, Wilson e Lenssen (2009): Comportamento responsável nos negócios

- 2. HABILIDADES
  - Julgamento bem fundamentado e balanceado
  - Pensamento crítico
  - Trabalho em equipe
  - Criatividade, inovação e pensamento original
  - Comunicação com credibilidade
  - Visão de negócios
  - Habilidades de escuta
  - Gestão da rede de relacionamentos dos stakeholders
  - Inteligência emocional

Hind, Wilson e Lenssen (2009): Comportamento responsável nos negócios

- 3.ATITUDES
  - Honestidade e integridade
  - Perspectiva de longo prazo
  - Mente aberta
  - Apreciar e desenvolver a diversidade
  - Convicção e coragem
  - Resistência
  - Pensar fora da caixa

Hind, Wilson e Lenssen (2009): resultados

- 5 Habilidades Reflexivas

I. Pensamento sistêmico
II. Considerar a diversidade e gerenciar o risco
III. Balanço entre as perspectivas globais e locais
IV. Diálogo significativo e desenvolvimento de uma nova linguagem
V. Consciência emocional

Formação de líderes

- Programas de aceleração de líderes podem geram comportamentos antiéticos
- Promover mais: aprendizagem: em ação, experiencial e longitudinal
- Alterar as disciplinas de:
  - Finanças
  - Contabilidade
  - Mkt
  - CO

Como formar líderes responsáveis

- Adriana Cristina Ferreira Caldana

Escritório de Sustentabilidade da FEA-RP

Formação Executiva Responsável

Ajudando a formar os melhores líderes ***para*** *o mundo!*

PRME fea-RP

PRME: formando líderes para o futuro que queremos

http://www.unprme.org/

http://www.prmebrazil.com.br/

http://www.fearp.usp.br/pt-br/prme.html

https://www.facebook.com/prme.fearp

http://www.iniciativaincluir.org.br/

http://www.pnud.org.br/Noticia.aspx?id=4009

http://www.myworld2015.org/?lang=pr

https://www.youtube.com/watch?v=KmHyoW3Www4

Formação executiva responsável:
"Como explorar o que temos de melhor?"

Adriana Cristina Ferreira Caldana

PRME Principles for Responsible Management Education

United Nations Global Compact

↳Decorrente do Global Compact (2000)

A ideia decorre dos *academic stakeholders* do Global Compact (Pacto Global), sendo introduzida pelo Escritório do Global Compact no "Negócios como Agentes de Benefício World" Fórum Global da Case Western Reserve University, em Outubro de 2006.

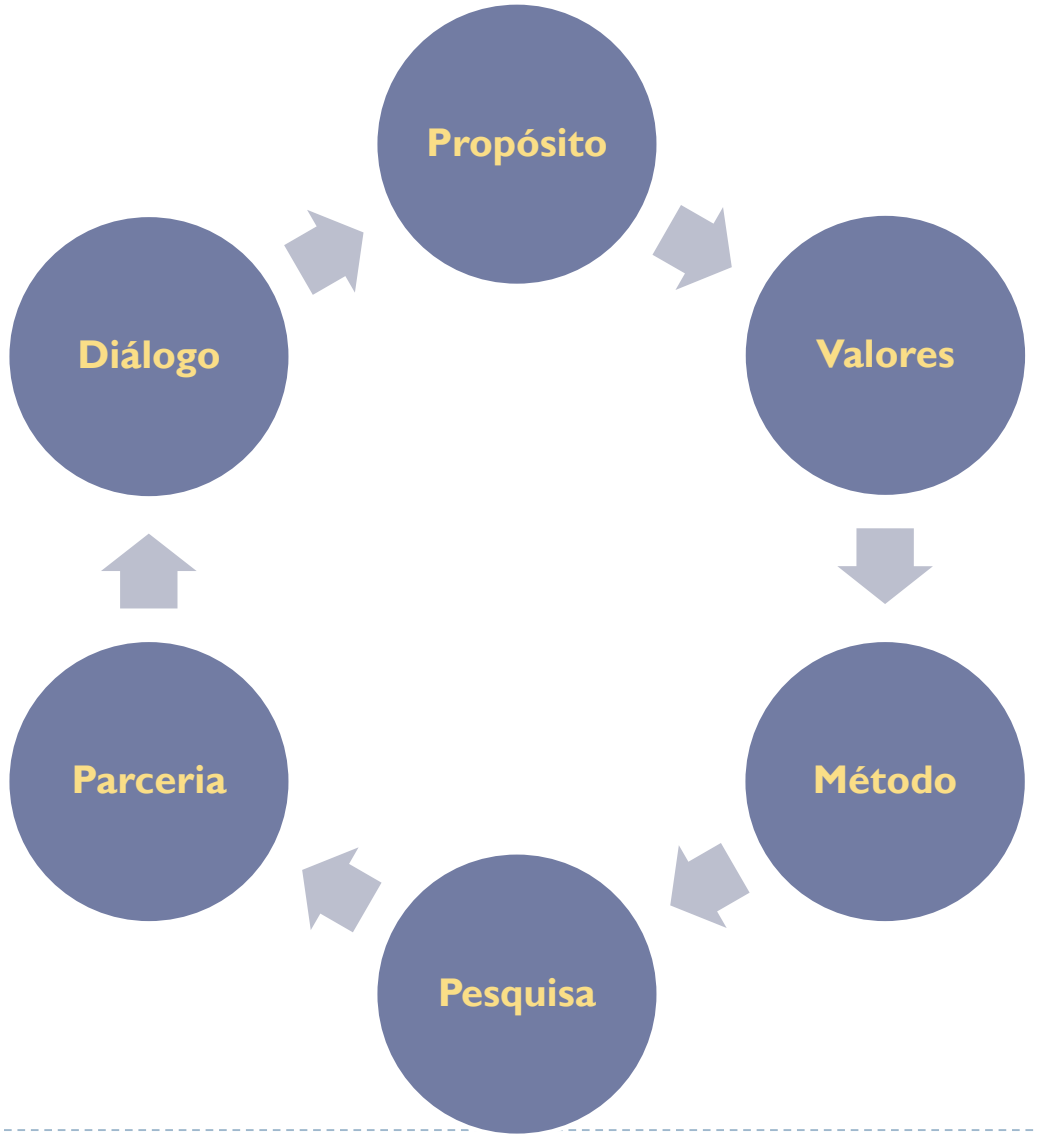
- Há mais de 650 escolas de negócio e instituições acadêmicas signatárias do PRME no mundo, essas estão presentes em 80 países.

- **Princípios para Educação Executiva Responsável** – O **PRME** é uma plataforma global das Nações Unidas (ONU) de engajamento voluntário para as escolas de negócios e outras instituições de ensino superior.

- Foi desenvolvido um conjunto de seis princípios que estabelecem a base para a plataforma global para o ensino de gestão responsável.

- Os **seis princípios do PRME** são inspirados por valores internacionais, como os Dez Princípios do Pacto Global das Nações Unidas. São eles: propósito, valores, metodologia, pesquisa, parcerias e diálogo.

Os 6 princípios PRME



- Adriana Cristina Ferreira Caldana

- **Princípio 1 | Propósito**
  Desenvolver as capacidades dos alunos para serem futuros geradores de valor sustentável para as empresas e a sociedade em geral e trabalhar para uma economia global inclusiva e sustentável.

- **Princípio 2 | Valores**
  Incorporar em atividades acadêmicas e currículos os valores da responsabilidade social global como retratado em iniciativas internacionais, como o Pacto Global das Nações Unidas.

- **Princípio 3 | Metodologia**
  Criar estruturas de ensino, materiais, processos e ambientes que possibilitem experiências de aprendizagem eficazes para a liderança responsável.

- **Princípio 4 | Pesquisa**
  Participar de pesquisas conceituais e empíricas para avanço da compreensão sobre o papel, dinâmica e impacto das corporações na criação de valor social, ambiental e econômico sustentável.

- **Princípio 5 | Parcerias**
  Interagir com os gestores das corporações de negócios para ampliar o conhecimento sobre seus desafios no cumprimento responsabilidades sociais e ambientais e explorar abordagens conjuntamente eficazes para enfrentar esses desafios.

- **Princípio 6 | Diálogo**
  Facilitar o diálogo e apoiar o debate entre educadores, estudantes, empresas, governos, consumidores, mídia, organizações da sociedade civil e outros grupos interessados sobre questões críticas relacionadas à responsabilidade social global e sustentabilidade.

- O PRME Chapter Brazil é um grupo voluntário composto por instituições de ensino, universidades corporativas e organizações de suporte localizadas no Brasil, que compartilham da visão sobre formar lideranças responsáveis, preparadas para atuar no novo paradigma da sustentabilidade.

- Adriana Cristina Ferreira Caldana

- As instituições signatárias do PRME precisam apresentar relatórios periódicos à ONU relatando suas ações sinérgicas aos princípios.

- No PRME, as escolas são obrigadas a entregar o Sharing Information on Progress – SIP, a cada dois anos.

Escudero, chefe do Secretariado PRME e atualmente assessor especial da Organização das Nações Unidas (Global Compact / PRME) iniciativas.

- O PRME surge da necessidade de criar um compromisso, uma oportunidade de crescimento e melhoria contínua na educação. Tornando-se então uma rede de aprendizagem (ALCARAZ, 2010).

- Não tem sido ensinado aos alunos sobre o futuro social e ambiental e o impacto de suas decisões como profissionais . O gerente tem que ser consciente de que suas decisões futuras vão impactar a sociedade e o meio ambiente (ALCARAZ, 2010).

- Crise de 2008- consequência de uma má gestão social e ambiental (ALCARAZ, 2010):
- Desastres naturais relacionados com as alterações climáticas: crise alimentar e energia.
- Crise financeira: rápida e contagiante recessão econômica.
- O mundo deixa de ser unipolar e passa a ser multipolar: novas parcerias, novas relações políticas e internacionais.

- Precisa-se redefinir o futuro da educação empresarial. O PRME neste momento deve agir como um catalisador e facilitador para essa nova definição de educação empresarial no futuro (ALCARAZ, 2010).
- Como se posicionar diante da dificuldade das escolas em mudanças, principalmente curriculares:

- primeiro passo é tornar-se signatária do PRME, então realizar alianças com colegas, parcerias com outras instituições, promover uma discussão interdisciplinar. Objetivo é promover um senso de responsabilidade nas tomadas de decisões (ALCARAZ, 2010).

- As escolas de negócios são o futuro para garantir a sustentabilidade das empresas (ALCARAZ, 2010).

- Para Escudero "sabemos o que a gente não sabe. Portanto, é um desconhecido conhecido que é parte da solução" (ALCARAZ, 2010, p.8).

- Segundo Rasche e Gilbert (2015) apesar da relevância do discurso sobre educação responsável, as escolas de negócios enfrentam muitos obstáculos para alterem suas estruturas curriculares.
- É necessário superar uma variedade de barreiras estruturais, estratégicas e culturais. Há uma lacuna entre o discurso e a prática.

- Rasche e Gilbert (2015) sugerem que essa lacuna pode ocorrer quando:

a) As escolas têm recursos limitados,

b) Há forte resistência por parte dos atores,

c) Pressões institucionais,

d) Demandas organizacionais são percebidas como ambíguas.

- Muitas escolas têm respondido a essas pressões redesenhando elementos de sua estrutura formal: através da sensibilização, compromisso e engajamento da escola, mudança no currículo, formação do corpo docente, incorporação dessas mudanças na prática de sala de aula.

- Conclusões (RASCHE;GILBERT, 2015) 1:

- Pesquisas futuras devem comparar a forma como a gestão da educação molda os elementos estruturais das escolas (por exemplo, as suas políticas, desenhos curriculares) com as práticas organizacionais importantes.
- As mensagens implícitas que a escola envia para seus alunos são tão importantes quanto as mais visíveis.
- Trabalhar as quatro condições que provocam a lacuna teoria e prática: falta de recursos, resistência, pressão e concorrência.

- Conclusões (RASCHE;GILBERT, 2015) 2:
- As escolas devem analisar quais as competências requeridas pelas organizações e se estão formando gestores com essas competências.
- O prestígio de uma escola e sua posição no campo organizacional irá influenciar a sua estratégia para a educação em gestão responsável.
- As escolas podem ser incapazes de corresponder ao aumento das pressões institucionais devido a sua limitada capacidade interna para mudar.

- Godemann et al. (2014) analisam, por meio do SIP, as principais iniciativas das escolas signatárias do PRME:
- Ensino e aprendizagem: incorporação da disciplina de desenvolvimento sustentável nos programas de graduação (nesse a incorporação é mais limitada) e pós-graduação. Inspiração dos estudos de caso 'Inspirational Guide'.
- Configurações de ensino interdisciplinares. Aprendizagem transdisciplinar com a comunidade empresarial.

- Conclusões Godemann et al. (2014) 1:

Pesquisa: incentivo ativo ao corpo docente e / ou estudantes para realizar pesquisas sobre gestão responsável. No entanto, apenas 10%, dos 100 signatários pesquisados, em 2011, forneceram detalhes sobre sua pesquisa.

Uma área de interesse ainda pouco explorada é na abordagem sobre o impacto das pesquisas em sustentabilidade e a transferência do conhecimento.

- Conclusões Godemann et al. (2014) 2:

- Diálogo e parcerias: várias formas de interação entre os gestores e as escolas signatárias: fóruns de negócio, redes colaborativas, palestras, consultoria, formação de executivos.
- Operações (práticas): redução da emissão de carbono, melhoria da gestão dos recursos no campus, ISO 14001, premiação na implantação de ações sustentáveis. Criação de um campus sustentável.

- Conclusões Godemann et al. (2014) 3:

- Facilitação da mudança organizacional: através da criação de grupos de trabalhos, comissões. Sensibilizar, envolver e motivar os professores / funcionários / alunos; periodicamente monitorar o progresso e benchmarking das atividades organizacionais através de indicadores chave de desempenho e definição de metas; e melhorar a visibilidade e envolvimento das partes interessadas.

- Perspectivas segundo Godemann et al. (2014):
- Institucionalização e autonomia: incentivar a aplicação do PRME em níveis nacionais e internacionais (oficinas de integração de sustentabilidade no negócio, apoio a eventos).
- Transparência e prestação de contas: fornecer orientação e apoio para a criação de um cultura de propriedade ativa entre os signatários. Os SIPs são vitais para garantir a transparência sobre experiências e progressos.
- Incorporação institucional e organizacional: influência que a incorporação institucional e organizacional do PRME pode ter sobre a sua visão ampla ; para promover uma maior responsabilidade econômica e social.

- Conclusão:

O PRME surgiu em resposta à necessidade de reavaliar o propósito da gestão da educação responsável e seu papel no desenvolvimento de uma nova geração de líderes organizacionais. A evidência parece sugerir que existe um compromisso crescente para este fim (GODEMANN et al. 2014).

GLOBAL FORUM
for Responsible Management Education

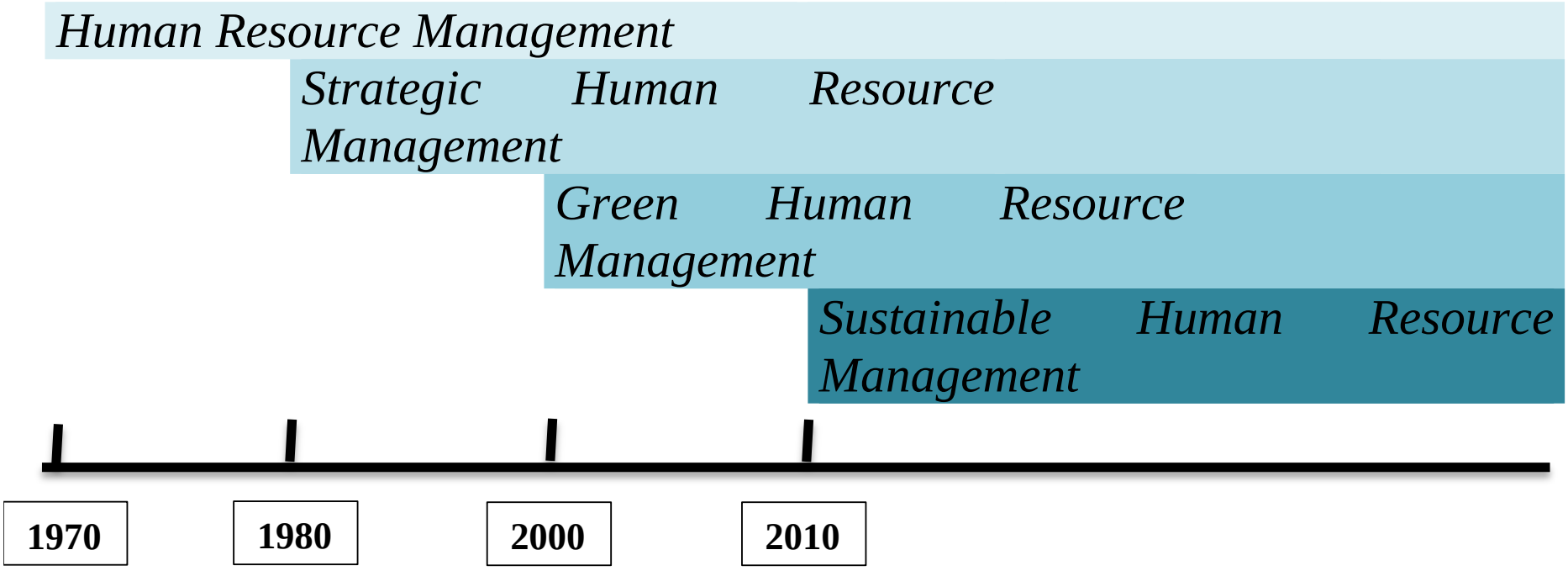
Figure 1. Action-oriented Pragmatic Inquiry: What We Will Do at the Global Forum (and Back Home)[1]

Desenvolvimento de um modelo de Gestão Sustentável de Pessoas

HRM

- 1970 – emergência de Strategic HRM
  - Llink entre gestão de pessoas e performance financeira
- Necessidade de mensuração dos impactos das atividades de RH
- High Performance Work System (HPWS)
- Mais recentemente: Como o SHRM pode gerar sustentabilidade?
  - Sustainable Work System
  - HR sustainability
  - Sustainable management of HRs
  - Sustainable leadership
  - Sustainable HRM

Linha do tempo do RH



Baseado em Kramar 2014 e Inhert, 2009

Evolução do RH 1

Human Resource Management	Strategic Human Resource Management	Green Human Resource Management	Sustainable Human Resource Management
Foco: Aumento do lucro, maximização do retorno. Curto prazo	**Foco:** Interesses e necessidades dos múltiplos envolvidos (stakeholders)	**Foco:** Inicio da relação entre meio ambiente e relações humanas	**Foco:** Manutenção da empresa no longo prazo. Três pilares: social, ambiental e econômico.
Esquema Organizacional: Controle de interesses próprio	**Esquema Organizacional:** Coordenar a lealdade e o comprometimento	**Esquema Organizacional:** Práticas sustentáveis aumentando a produtividade e reduzindo desperdício	**Esquema Organizacional:** Práticas sustentáveis com base nos três pilares: social, econômico e ambiental

Evolução do RH 2

Human Resource Management	Strategic Human Resource Management	Green Human Resource Management	Sustainable Human Resource Management
Remuneração e incentivo: Estrutura de cargos com grau de diferenciação, foco em incentivos individuais, participação limitada aos objetivos organizacionais.	**Remuneração e incentivo:** Focada na posição, na carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis. Foco em incentivos grupais, vinculados a resultados	**Remuneração e incentivo:** Recompensar a gestão alinhando remuneração e incentivos com a sustentabilidade	**Remuneração e incentivo:** Uma mistura e evolução de práticas do *Strategic e* do *Green Human Resource Management*

Evolução do RH 3

Human Resource Management	Strategic Human Resource Management	Green Human Resource Management	Sustainable Human Resource Management
Avaliação e desempenho: Ênfase em controles explícitos	**Avaliação e desempenho:** Empregados como avaliadores de seus interesses e participações individuais e coletivas fundamentais	**Avaliação e desempenho:** Medir padrões ambientais de desempenho. Soluções: sistemas de informações verde, auditorias para desempenho ambiental	**Avaliação e desempenho:** Foco em uma variedade de resultados, não somente econômico, mas sociais e ecológicos

Evolução do RH 4

Human Resource Management	Strategic Human Resource Management	Green Human Resource Management	Sustainable Human Resource Management
Treinamento e desenvolvimento: Aumento do desempenho na função atual	**Treinamento e desenvolvimento:** Preparação para funções futuras, desenvolvimento profissional continuo, rodizio de funções e treinamento externo	**Treinamento e desenvolvimento:** Introduz formação em sustentabilidade, "eco-valores", habilidades e competências sustentáveis	**Treinamento e desenvolvimento:** Habilidades para solução de problemas, aprendizado continuo e formação cultural com foco na sustentabilidade

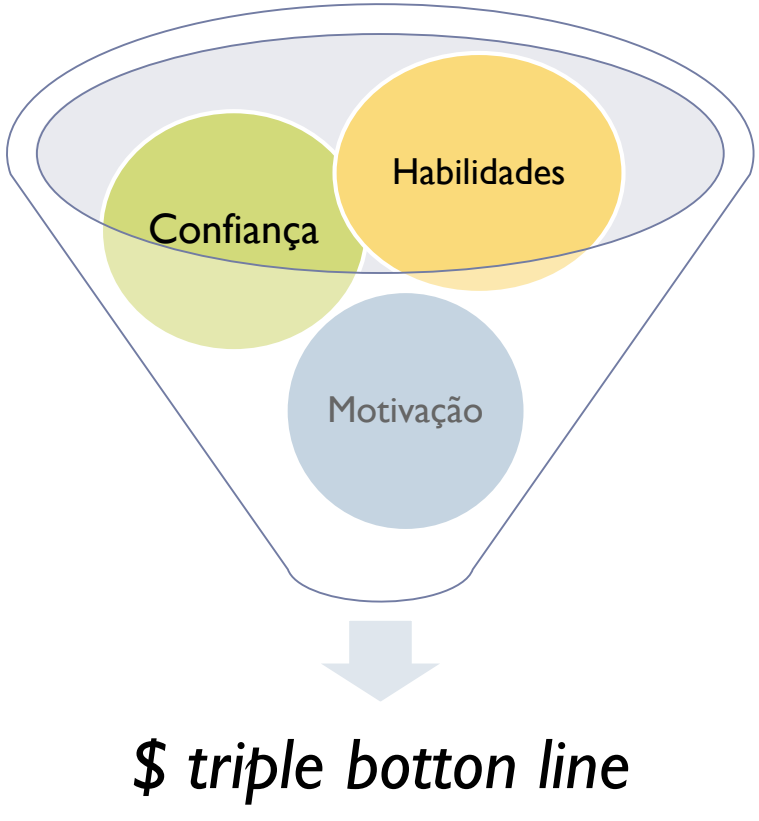
Evolução do RH 5

Human Resource Management	Strategic Human Resource Management	Green Human Resource Management	Sustainable Human Resource Management
Recrutamento e seleção: Trabalho automatizado e especializado	**Recrutamento e seleção:** Desenvolvimento dos candidatos em níveis iniciais da carreira	**Recrutamento e seleção:** Guerra de talentos, empresas adotam práticas para atrair a geração preocupação ambiental	**Recrutamento e seleção:** Uma mistura e evolução de práticas do *Strategic* e do *Green HRM*

- Adriana Cristina Ferreira Caldana

Sustainable Human Resources Management

- Utilização de ferramentas de Recursos Humanos (RH) capazes de criar uma força de trabalho com valores como confiança, habilidades e motivação, a fim de alcançar um rentável *triple bottom line*.



COHEN et al., 2012

Temática recente

- Entre os anos 1995/2005 ➢ 21.580 artigos em 29 revistas de alto ranking:
  - Não apresentavam ligações entre RH e sustentabilidade;
  - Apresentavam a sustentabilidade relacionada com vantagem competitiva sustentável.

- Sustainable HRM ➢ capacidade de manter a base de RH a partir de dentro, a tentativa de estender a noção de estratégia de sucesso e a ideia de integrar aspectos de curto e de longo prazo.

Sustainable Work Systems (SWS)

- Ênfase na regeneração e desenvolvimento dos recursos humanos e sociais.

- Empregados devem ser encourajados a crescer, aprender e usar sua inteligência, para seu trabalho e participação nos processos decisórios (Docherty et al. 2002a).

Objetivos de Sustainable HRM

- Atrair talentos e ser um empregador de escolha;
- Manter uma força de trabalho saudável e produtiva;
- Investir nas habilidades atuais e futuras da força de trabalho;
- Criação de confiança e sustentação da relação empregador-empregado.

Sustainable HRM: análise multi nível

- **Nível macro:** desenvolvimento social sustentável e sua relevância para as empresas.
- **Nível meso:** desenvolvimento de organizações, processos de trabalho e sistemas de RH sustentáveis.
- **Nível individual:** capacidade de regeneração e desenvolvimento de recursos humanos.

Efeitos Organizacionais

responsabilidade ética, cuidado, bom emprego,

qualidade no local de trabalho

vantagem competitiva sustentável, inovação

produtividade, viabilidade de RH no longo prazo, resolução de problemas, capacidade, força de trabalho saudável

Efeitos sociais

legitimidade social, responsabilidade

confiança (merecimento), qualidade de vida, boas relações

capital humano, Viabilidade das fontes de RH (famílias, escolas, universidades, etc.)

empregador de escolha, reconhecimento

Efeitos individuais

bem-estar, qualidade de vida, sentido

identidade

atuação, satisfação

motivação, empregabilidade, aprendizagem ao longo da vida, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, regeneração saúde

Práticas de Sustainable HRM

- Apoiar o equilíbrio trabalho-vida.
- Atividades relacionadas ao bem-estar e à saúde dos funcionários.
- Ações que demonstram responsabilidade do empregador em relação aos empregados.

Práticas de Sustainable HRM

- Desenhar um sistema de RH que reflita equidade, desenvolvimento e bem estar, contribuindo para a saúde a longo prazo e a sustentabilidade tanto para os funcionários internos, quanto para as comunidades externas.

- Enfatizar a segurança do emprego a longo prazo para evitar perturbações aos empregados, suas famílias e a comunidade

COHEN et al., 2012, p. 29

RH e performance social

(a) criar sistemas de recompensa com base nos conceitos de equidade, justiça distributiva, autonomia e respeito;

(b) garantir a segurança no local de trabalho, a fim de evitar acidentes e respeitar a saúde dos trabalhadores;

(c) tratar os empregados seguindo os princípios de respeito, transparência, honestidade e natureza de longo prazo de mudanças;

(d) respeitar a privacidade do empregado, e, como consequência, ter respeito, à liberdade e autonomia como valores organizacionais.

JACKSON e SEO, 2010

Tabela 2. Respostas potenciais de gestão de recursos humanos para os problemas sociais.

Questão social	Resposta das políticas de recursos humanos
Funcionários inexperientes, com déficit de competências e que são vulneráveis a demissões	Re-design das funções juniores, para permitir que esses funcionários sejam expostos a uma variedade de tarefas que envolvem diferentes níveis de complexidade
Diferenciação das habilidades das mulheres, idosos e minorias	Programas de equidade e ações afirmativas
A exclusão social dos trabalhadores marginalizados	Formação regular e oferta de educação continuada para os funcionários com déficit de competências, tais como pessoas e grupos jovens e idosos com riscos elevados de segregação social
A desigualdade relacionada à progressão nas carreiras e planos de sucessão	Revisão periódica das necessidades de formação para os planos de desenvolvimento individuais e planos de carreira com critérios bem definidos e divulgados para progressão

JABBOUR e SANTOS, 2008 p. 2142

Enquete: quais as principais barreiras para sustentabilidade?

1. Falta de conhecimento
2. Incerteza e ceticismo
3. Desconfiança nas fontes de informação
4. Externalização da responsabilidade
5. Ameaças vistas como distantes
6. Outras coisas são mais importantes
7. Relutância em mudar estilo de vida
8. Fatalismo
9. Sentimento de descrença em ações individuais
10. Visão de que o governo e as empresas devem liderar os esforços de mudança

JACKSON e SEO, 2010

Tabela 3. Papel de RH para a gestão ambiental das empresas.

Papel de Recursos Humanos	Atividades
Suporte para o SGA da empresa	Prover treinamento Garantir a comunicação efetiva Motivar os empregados Incorporar a dimensão ambiental nos valores da empresa
Desenvolvimento da mudança organizacional	Desenvolvimento de competências para a gestão ambiental Estimular a ética para as questões ambientais
Alinhamento das dimensões funcionais	Recrutamento e seleção baseado em critérios ambientais Inclusão da dimensão ambiental na descrição de cargo Treinar para o ambiente Avaliação de performance e recompensa baseada na estratégia ambiental

JABBOUR e SANTOS, 2008 P. 2142

Atividade: Gerenciando o RH para a sustentabilidade

- Criar modelo de competências de Green HRM pelo menos 5 competências

- Repensar as atividades de ReS, TeD, AD e Rem/Benefícios

Atividade

- Escolher duas empresas do guia de sustentabilidade da Exame.
- Dar download dos relatórios de sustentabilidade delas e identificar as práticas de RH (LAs).
- Fazer quadro demonstrativo e analisar perante os sistemas de SustainableHRM.

Bibliografia Básica

- EHNERT, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management*: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective. Heidelberg: Physica-Verlag.
- EHNERT, I.; PARSA, S.; ROPER, I.; WAGNER, M.; MULLER-CAMEN, M. Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *Int. Journal of Human Resource Management,* , n. May, p. 1–21, 2015.
- JABBOUR, C.J.C. ; SANTOS, F.C.A. (2008) .The central role os human resource management in the search for sustainable organizations. *Int Journal of Human Resource Management.* 19 (12), 2133-2154.
- KRAMAR, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management.* 25(8), 1069-1089.
- RENWICK D.W.S.; REDMAN, T.; MAGUIRE, S. (2012) Green Human Resource Management: Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*.

Bibliografia Básica - **PRME**

- ALCARAZ, J. M.; THIRUVATTAL, E. (2010) An interview with Manuel Escudero the United Nations' principles for responsible management education: A global call for sustainability. *Academy of Management Learning & Education.* 9 (3), 542–550.

- GODEMAN, J. A. et al. (2014) United Nations supported Principles for Responsible Management Education: purpose, progress and prospects. *Journal of Cleaner Production*. 62, 16-23.

- RASCHE, A.; GILBERT, D. U. (2015) Decoupling Responsible Management Education: Why Business Schools May Not Walk Their Talk. *Journal of Management Inquiry*. 24 (3) 239–252.

Bibliografia Complementar

- COHEN, E.; TAYLOR, S.; CAMEN, M. M. (2012). *HRM's Role in Corporate Social and*
- *Environmental Sustainability*. Disponível em: http://www.shrm.org/about/foundation/products/documents/412%20csr%20report%20final%20for%20web.pdf
- HIND, P.; WILSON, A.; LENSSEN, G. (2009). Developing leaders for sustainable business. *Corporate Governance*. 9 (1), 7-20.
- JACKSON, S. E. et al (2011). State-of-art and future directions for green human resorce management: introduction to the special issue. *German Journal of Research in Human Resource Management*. 25(2), 99-116.
- JACKSON, S.E.; SEO, J. (2010). The greening of strategic HRM scholarship. *Organization Management Journal*. 7, 278-290.
- SCHARMER, C. O. (2007) Adressing the blind spot of our time: an executive summary of the new book by Otto Scharmer – Theory U: leading from the future as it emerges. Disponível em: http://www.presencing.com/docs/publications/execsums/Theory_U_2pageOverview.pdf