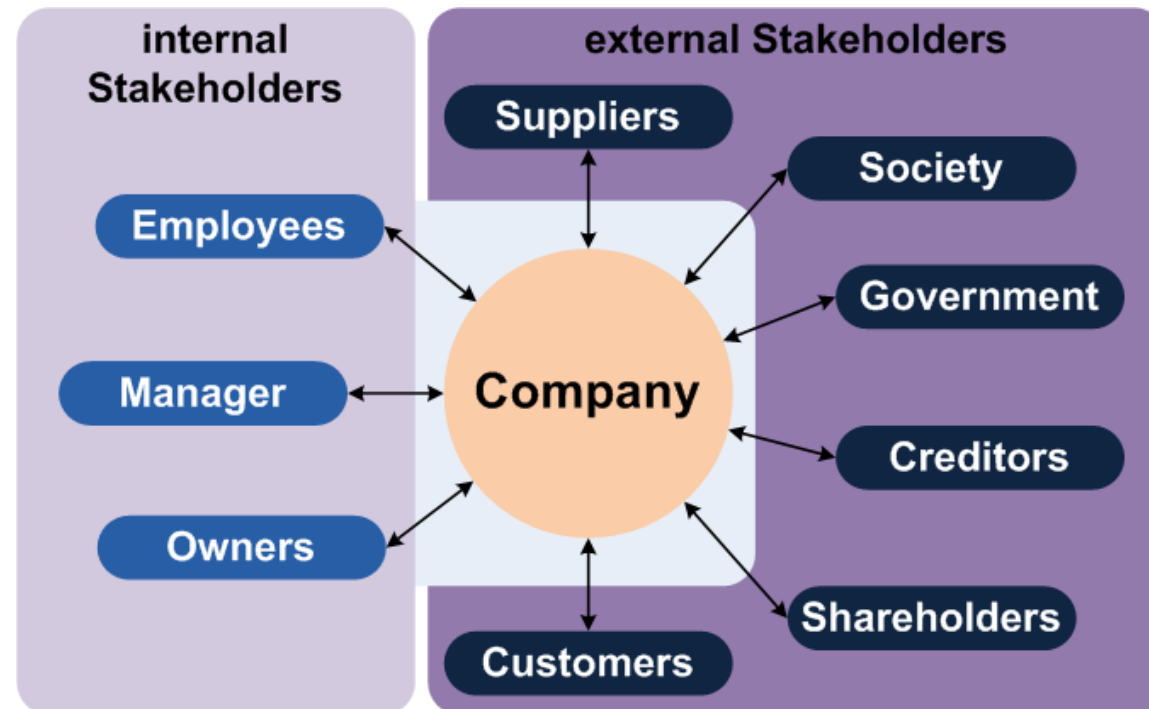


# Sustainable HRM

Adriana Cristina Ferreira Caldana

# ESG

SOCIAL ou  
STAKEHOLDERS?



LARRY FINK'S 2019 LETTER TO CEOs

# Purpose & Profit

Dear CEO,

Each year, I write to the companies in which BlackRock invests on behalf of our clients, the majority of whom have decades-long horizons and are planning for retirement. As a fiduciary to these clients, who are the owners of your company, we advocate for practices that we believe will drive sustainable, long-term growth and profitability. As we enter 2019, commitment to a long-term approach is more important than ever — the global landscape is increasingly fragile and, as a result, susceptible to short-term behavior by corporations and governments alike.

Market uncertainty is pervasive, and confidence is deteriorating. Many see increased risk of a cyclical downturn. Around the world, frustration with years of stagnant wages, the effect of technology on jobs, and uncertainty about the future have fueled popular anger, nationalism, and xenophobia. In response, some of the world's leading democracies have descended into wrenching

# Preocupações sociais das organizações

Anti-corrupção

Diversidade e equidade

Consumidores:  
segurança e qualidade  
dos produtos

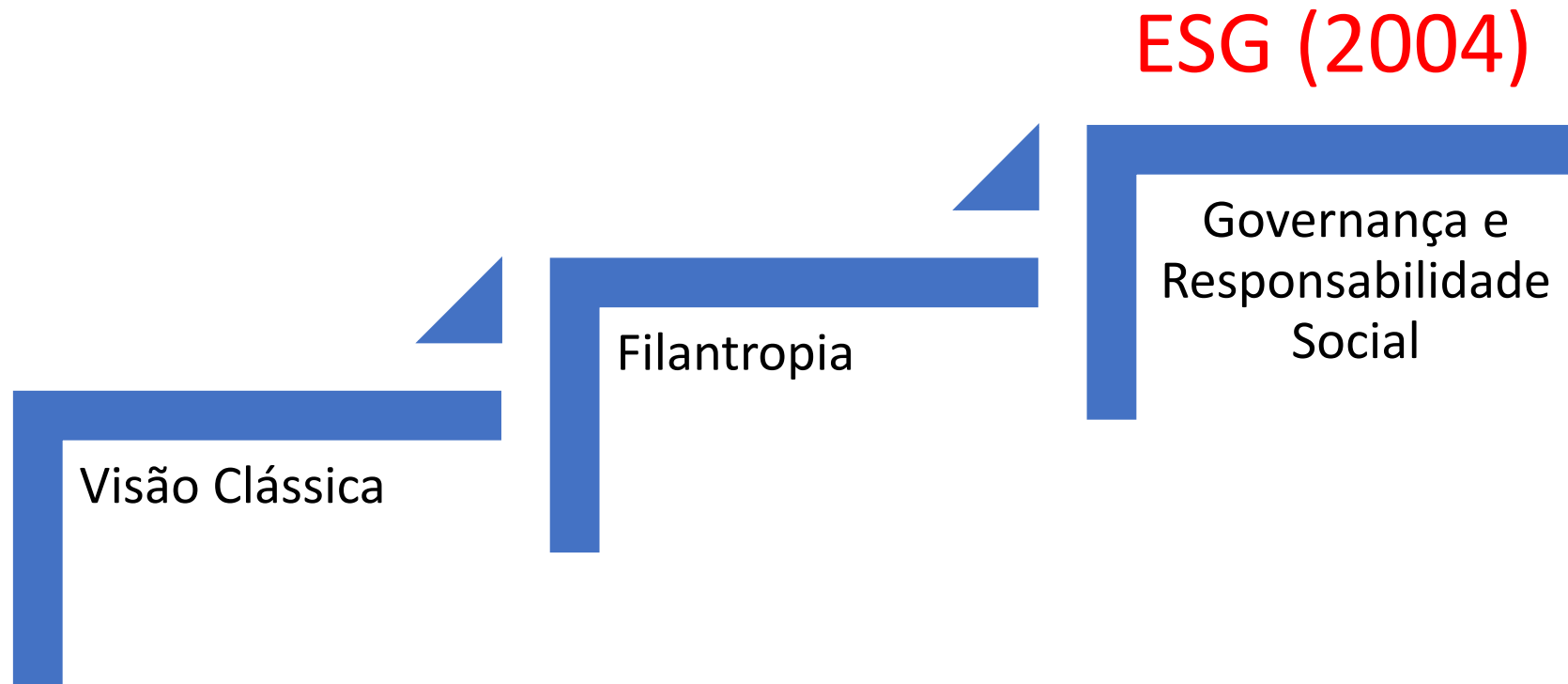
Relações com a Comunidade  
e direitos humanos

**Salário Digno e condições  
de trabalho**



# Tendências em Responsabilidade Social Corporativa

---

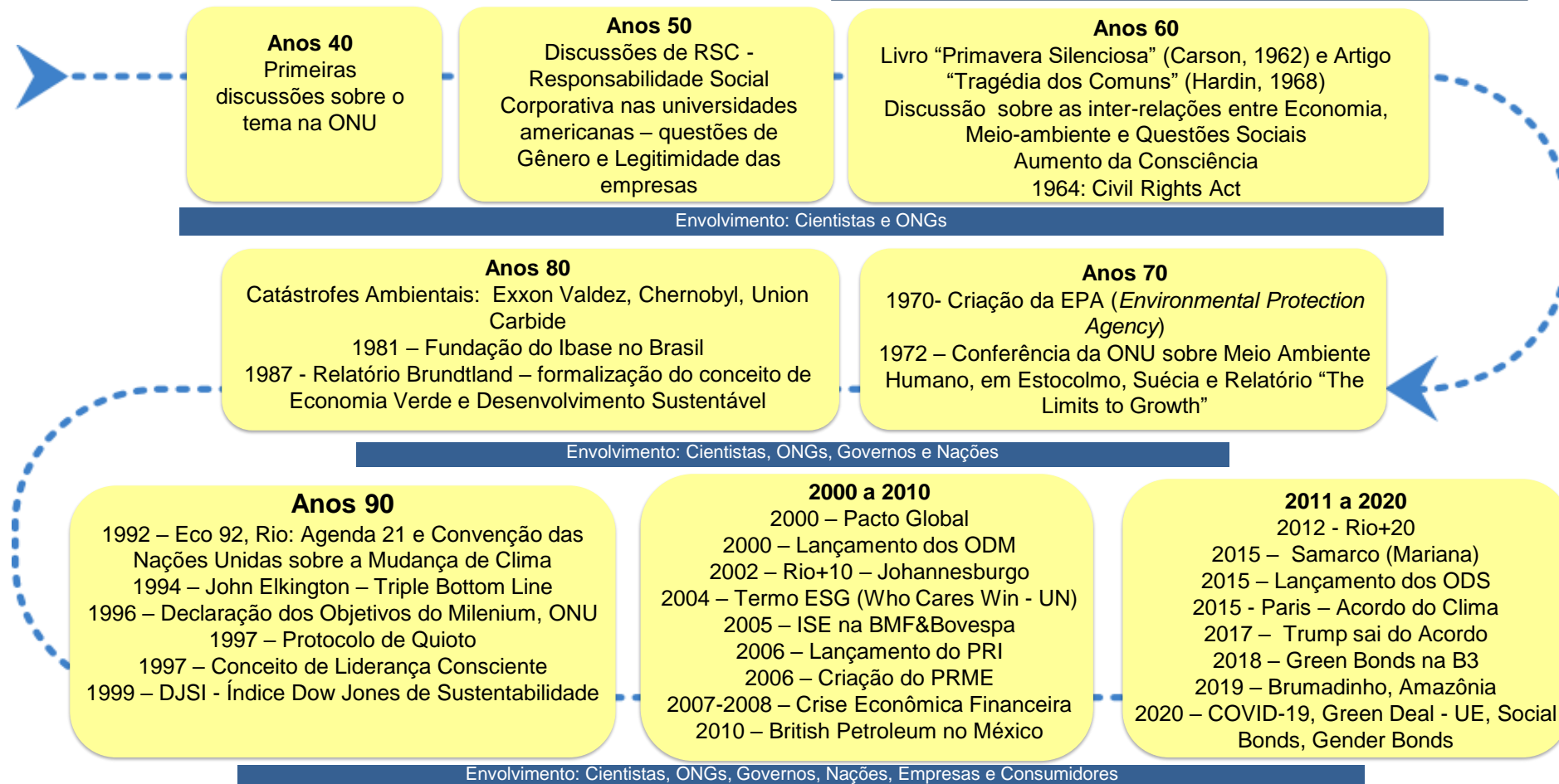




**ONCE  
UPON  
A TIME...**

---

# Cronologia



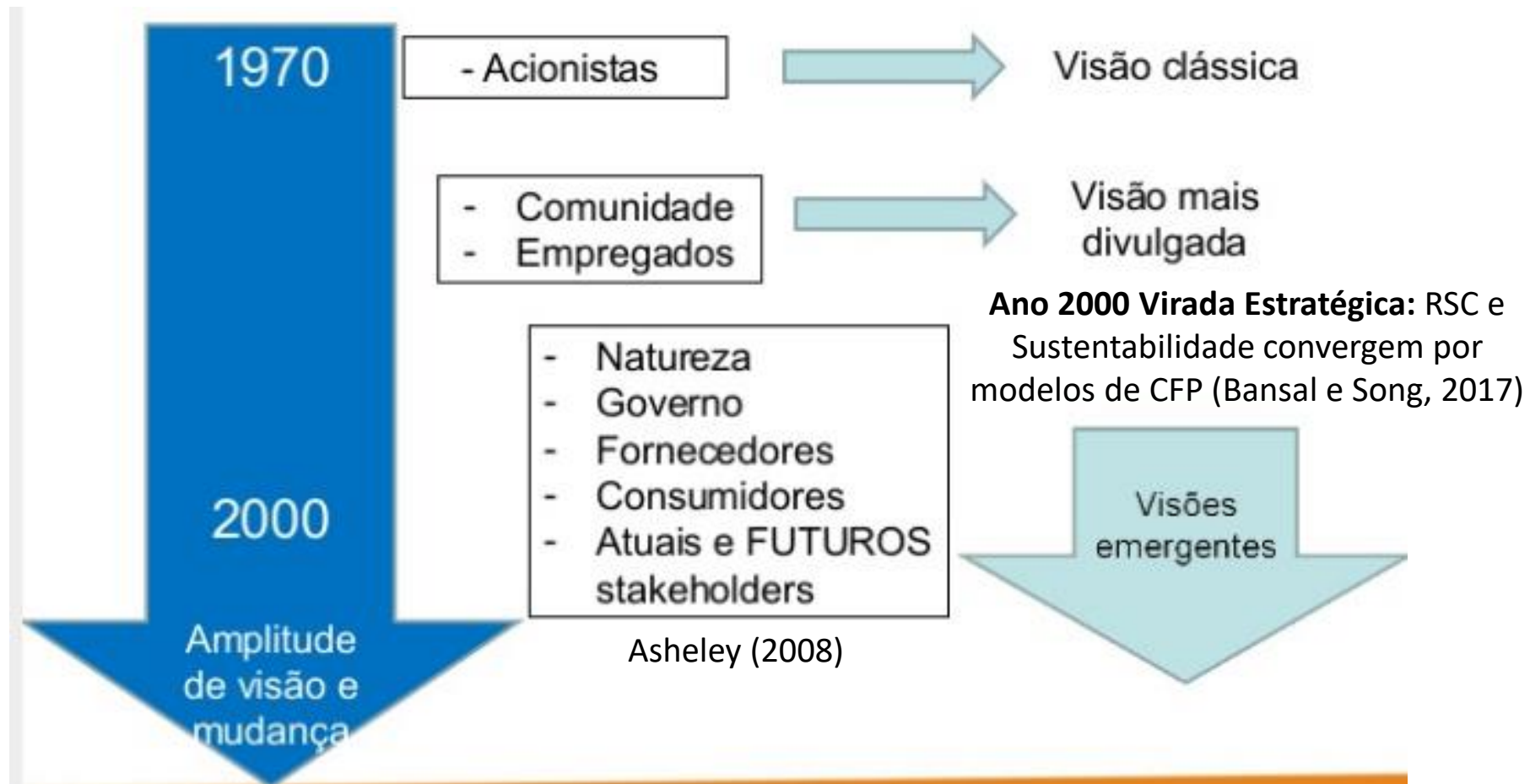


# OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL





# Tendências de Responsabilidade Social Corporativa



# 5 Pilares do Desenvolvimento Sustentável

## – Acordo do Clima, 2015

Desdobrados nos Objetivos  
de Desenvolvimento  
Sustentável



# E o meu negócio? Ganha ou Perde com tudo isso?



## Social Bond Principles

Voluntary Process Guidelines for Issuing Social Bonds

June 2020

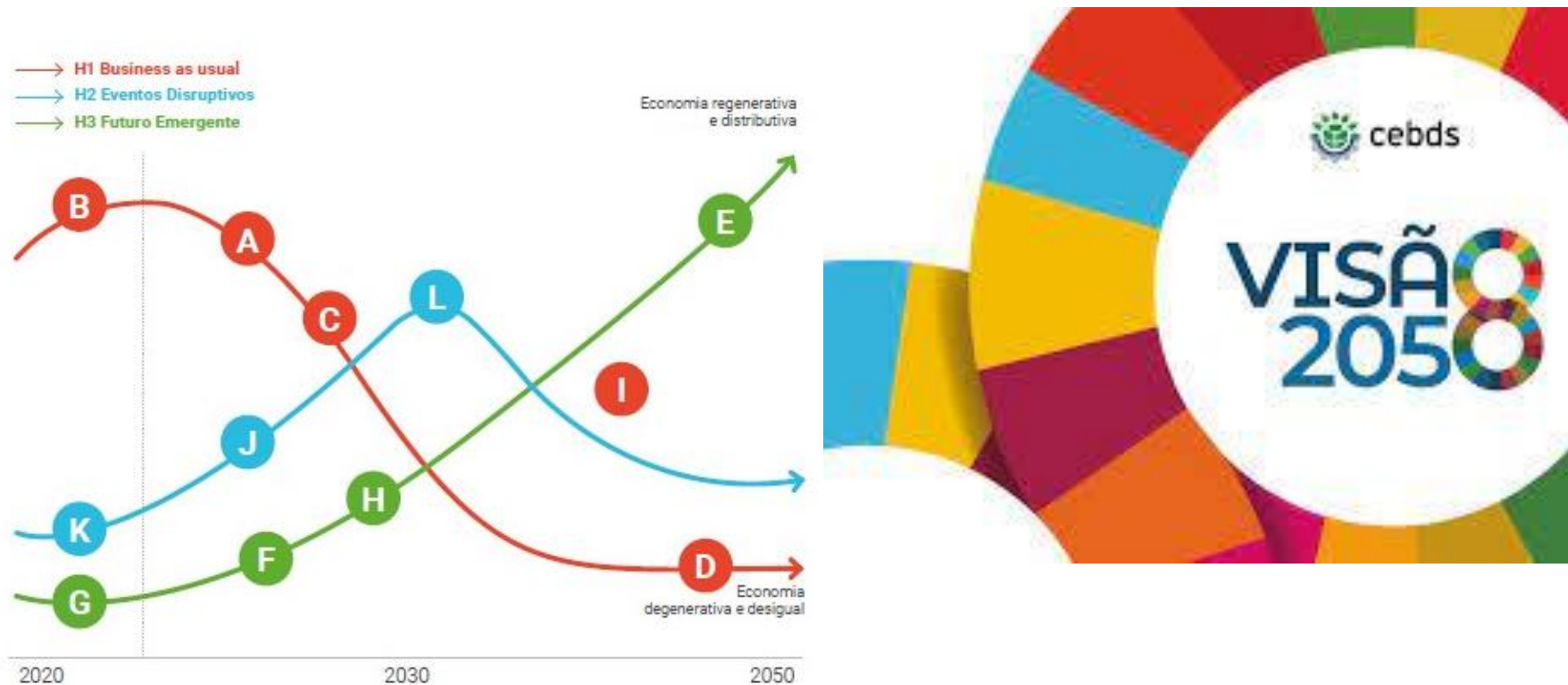


A emissão de *bonds* (títulos de dívida) nada mais é do que um instrumento de uma empresa captar recursos para poder financiar projetos de médio e longo prazo, a uma taxa de juros atrativa.

- Green Bonds
- Social Bonds (ex. Gender Bonds)
- Sustainability Bonds ou SDG Bonds

# Visão 2050 - CEBDS

- Mudança de paradigma de uma economia degenerativa para uma economia distributiva e regenerativa



# Empresas Associadas



## AONDE QUEREMOS CHEGAR

Nossa Visão para 2050 é uma economia que sirva às pessoas, respeitando os direitos humanos, em que as necessidades de todas e todos sejam atendidas sem esgotar os recursos naturais do planeta.



## COMO ESTAMOS AGORA



- O Brasil é um dos países mais **DESIGUAIS** do mundo, onde mais de um quarto da população vive abaixo da linha da pobreza.
- **MULHERES E NEGROS** apresentam maior taxa de desocupação e recebem **SALÁRIO** menor, comparado a homens e brancos realizando mesmo trabalho.
- A **VULNERABILIDADE DE POVOS INDÍGENAS, TRADICIONAIS E ORIGINÁRIOS** é bastante alta, e se acentuou com a pandemia da Covid-19.
- Mulheres, em geral, realizam **JORNADA DE TRABALHO** dupla ou tripla sem remuneração, por serem responsabilizadas para cuidar da casa e de pessoas próximas.
- Processos de recrutamento e seleção pautados por políticas afirmativas acabam sendo insuficientes para endereçar os gargalos de desigualdade social.
- A pandemia da Covid-19 expôs a importância da **INCLUSÃO DIGITAL** para o desenvolvimento e a inclusão social.

## O QUE

## PRECISAMOS

## FAZER

- Aumento do número de **NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAIS** como resultado de alianças entre empresas com empreendedores das comunidades periféricas.
- Modelos de negócios inclusivos se tornam **AMPLAMENTE DIFUNDIDOS** e a diversidade se confirma como fator-chave para estratégias organizacionais.
- Reorientação da economia e dos negócios para **ATENDIMENTO DE NECESSIDADES SOCIOAMBIENTAIS**.
- Profissionais adaptáveis a rápidas mudanças sociais e valorização de **JORNADAS DE TRABALHO** menores para maior equilíbrio de aspectos individuais e bem-estar geral.



- Substituição do paradigma do sucesso, em uma lógica de "ganha-perde", pelo novo paradigma baseado na lógica "ganha-ganha".
- Avanço contínuo em **CIÊNCIA E TECNOLOGIA** baseado em princípios éticos, transparentes, seguros e inclusivos.

## VISÃO

Uma economia que sirva às pessoas, respeitando os direitos humanos, em que as necessidades de todas e todos sejam atendidas sem esgotar os recursos naturais do planeta.



- Empresas têm importante **PAPEL NA COOPERAÇÃO** com poder público para desenvolvimento das potencialidades de seus territórios.
- Negócios se tornam vetores de **MOBILIDADE SOCIAL** para funcionários, comunidades do entorno e fornecedores.
- **EDUCAÇÃO, SAÚDE E PROTEÇÃO SOCIAL** são amplamente promovidos pelos negócios, dando resiliência a estes diante eventos disruptivos.
- Revoluções tecnológica e educacional voltadas para a **ECONOMIA DO CUIDADO**.
- Brasil destaca-se globalmente por oferecer soluções inovadoras baseadas na **SOCIOBIODIVERSIDADE**.
- Empresas apoiam a busca de novos **ORDENAMENTOS JURÍDICOS PARA TECNOLOGIAS** disruptivas para uma justa distribuição de valores e responsabilidades.

O Brasil possui uma população de **207 milhões de habitantes**

**25,3%**  
**do total**

(52,5 milhões de pessoas)  
estão sob a linha da pobreza



**6,5%**  
**do total**

(13,5 milhões de pessoas)  
ainda vivem na extrema pobreza



O salário das mulheres ainda fica

**22%**

abaixo do que o dos homens



Taxa de desocupação

**9,2%**



**13,1%**



## Papel dos negócios

- Promoção da educação e saúde como base para o negócio e estabilidade econômica.
- Medidas que estimulem jornadas de trabalho menores. Com isso, seria possível inserir mais pessoas na economia e promover bem-estar.
- Tomada de decisão pautada na geração de impacto positivo para a sociedade.
- Promoção de negócios sociais de impacto na base da pirâmide, desenvolvendo soluções para resolver problemas sociais em parceria com empreendedores das comunidades.



# Atividade – World Café

---

Verifiquem o detalhamento dos ODS no vídeo e responda:

[https://www.youtube.com/watch?v= 3ejiX6AvLY](https://www.youtube.com/watch?v=3ejiX6AvLY)



"Como os ODS vão impactar sua atuação profissional e cidadã num futuro próximo?"

# ODS EM EMPRESAS

## Guia dos ODS para as Empresas

**Diretrizes para implementação  
dos ODS na estratégia dos negócios**

Desenvolvido por:



United Nations  
Global Compact



wbcscd

# ODS EM EMPRESAS



# ENTENDENDO OS ODS

- A identificação de oportunidades de negócios futuras:
  - Tecnologias inovadoras para ecoeficiência.
  - Substituição de processos produtivos tracionais.
  - Novos mercados: saúde, educação, finanças.
- Gerando valor para a empresa.
- Relações com outros stakeholders:
  - Riscos Reputacionais e Legais.
- Estabilizando sociedades e mercados.
- Padronizando a linguagem.

# Definindo Prioridades



# Estabelecendo Metas

- A Identificação dos ODS prioritários permite a definição de KPIs. (Indicadores-Chave de Desempenho).
  - **Metas absolutas** (Ex): reduzir o número de incidentes relacionados à saúde e segurança em 30% de 2015 a 2020.
  - **Metas relativas** (Ex): reduzir emissão de gases de efeito estufa por unidade de vendas da empresa em 25%, de 2014 a 2018.

# Estabelecendo Metas

The screenshot shows the PivotGoals website interface. At the top, there is a navigation bar with a search bar and several menu items: "Bookmarks", "A Catequese cató", "Gestão da Informaçã", "BLOG DO SERVIÇO", "Luz do Saber - Alfab", "easyjet - Pesquisa Gr", and "Passagens aereas". Below the navigation bar, there is a promotional banner for "THE BIG PIVOT" by Andrew Winston, featuring a video player and the Gowdy CONSULTING logo.

The main content area is divided into two sections. On the left, there is a dark green sidebar with a "Search" section. It contains two search input fields: "Company" with the example "e.g., exxon" and "Goals" with the example "e.g., emissions". Below these fields is a "Clear All" button. The sidebar also lists several filter categories with dropdown arrows: "Goal Focus", "Macro-Industry", "Micro-Industry", "Value Chain", and "Goal Type".

On the right, a teal banner displays "3,923 Total Goals". Below this banner, there is a paragraph of text explaining the database: "PivotGoals is a database of the environmental, social, and governance targets set by the world's largest companies (primarily the Fortune Global 250). The database is searchable by a number of criteria available to the left. Click on the down arrows next to each search element to see the full list. For the last three categories, you can click on 'What These Mean' to understand your options better. You can also search for a specific company or word/phrase in the goals using the text boxes above on the left, or combine multiple search criteria. Finally, for an excel file that lists the companies in the database, just click on the link at the bottom of the left column. Happy hunting!".

At the bottom of the page, there are two circular icons: a green circle with a white icon of a hierarchy chart, and a dark green circle with a white icon of a factory.



# Integração

- A integração da sustentabilidade nos negócios principais e a incorporação das metas nas funções é fundamental.
  - Ancoragem das metas de sustentabilidade nos negócios.
    - Papel do Líder.
  - Metas departamentais → Metas individuais.

# Banco de Casos

- **SDG Industry Matrix**

-  [Financial Services \(English\)](#)
-  [Food, Beverage & Consumer Goods \(English\)](#)
-  [Climate Extract \(English\)](#)
-  [Healthcare & Life Sciences \(English\)](#)
-  [Industrial Manufacturing \(English\)](#)
-  [Transportation \(English\)](#)
-  [Energy, Natural Resources, Chemicals \(English\)](#)

## CASE VOTORANTIM



- <https://www.unglobalcompact.org/library/3111>

# Comunicação

- Fortalece parcerias e padroniza o discurso.
- Uso de relatórios consagrados ou elaboração de relatório próprio:
  - Por que o ODS foi identificado como relevante
  - Os impactos significativos, positivos ou negativos, relacionados ao ODS relevante;
  - As suas estratégias e práticas de gerenciamento dos impactos relacionados aos ODS e o alcance das metas por meio de integração em toda a empresa

# E O QUE O RH TEM A VER COM ISSO?

---

## Então, como começar a virar o jogo?

Listamos, para iniciar a conversa, oito ações gerais que podem ser úteis nesse processo. As ideias aqui resumidas servem para aquecimento. Serão discutidas, com mais detalhes, nos outros 9 Desafios. Vamos a elas:



<https://ideiasustentavel.com.br/guia-sustentabilidade-para-rh/>

# 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.



---

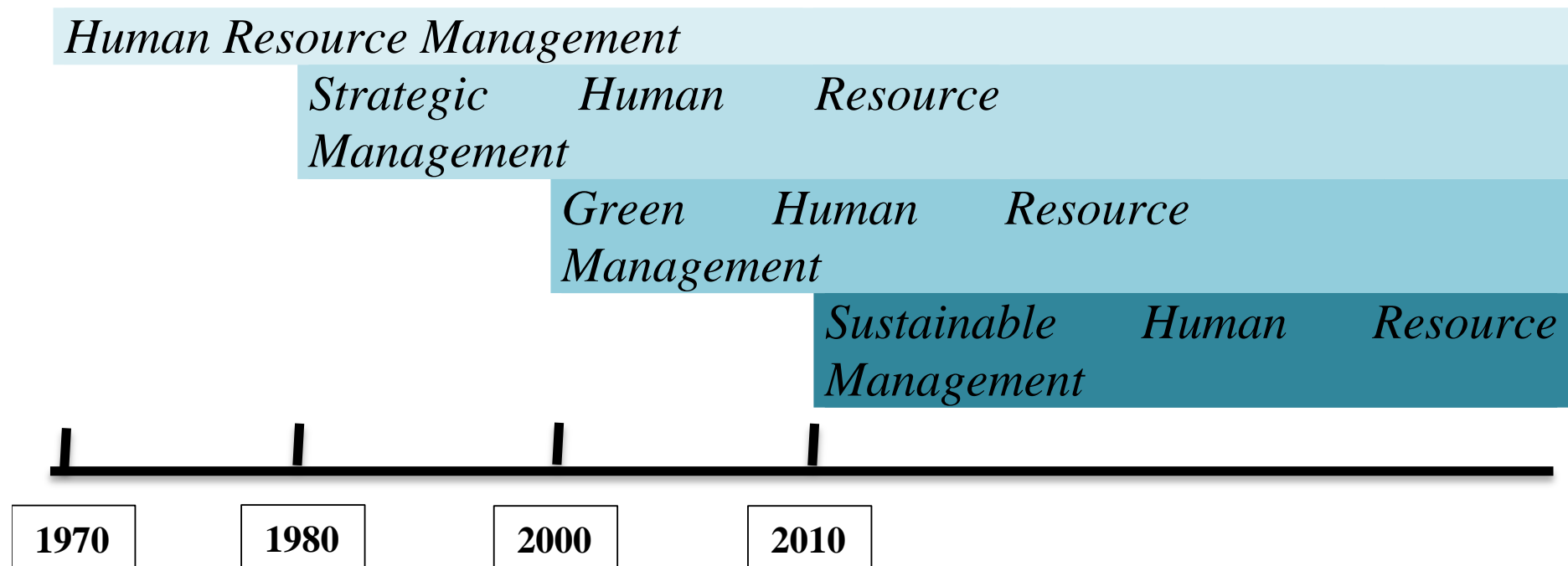
International  
Labour  
Organization

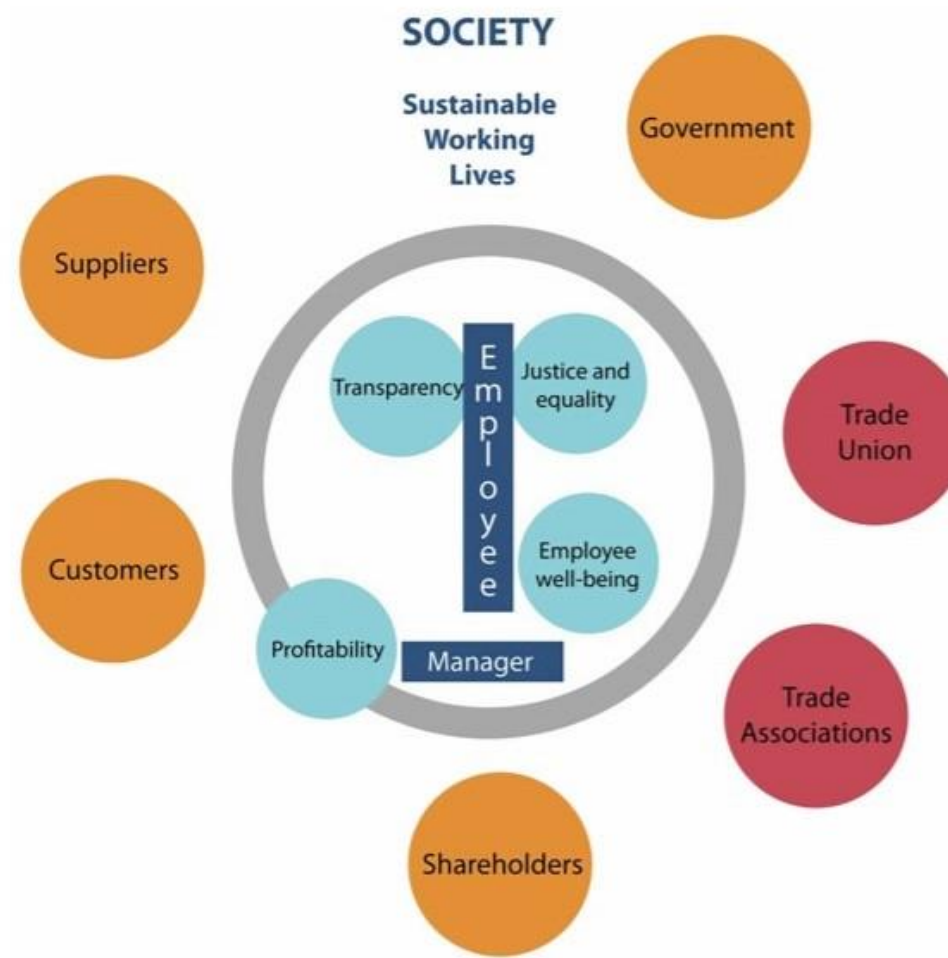
## Atividade - Na prática, para onde estes princípios nos levam?

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



# Linha do tempo do RH





**Note(s):** Theoretical Perspective of Sustainable HRM

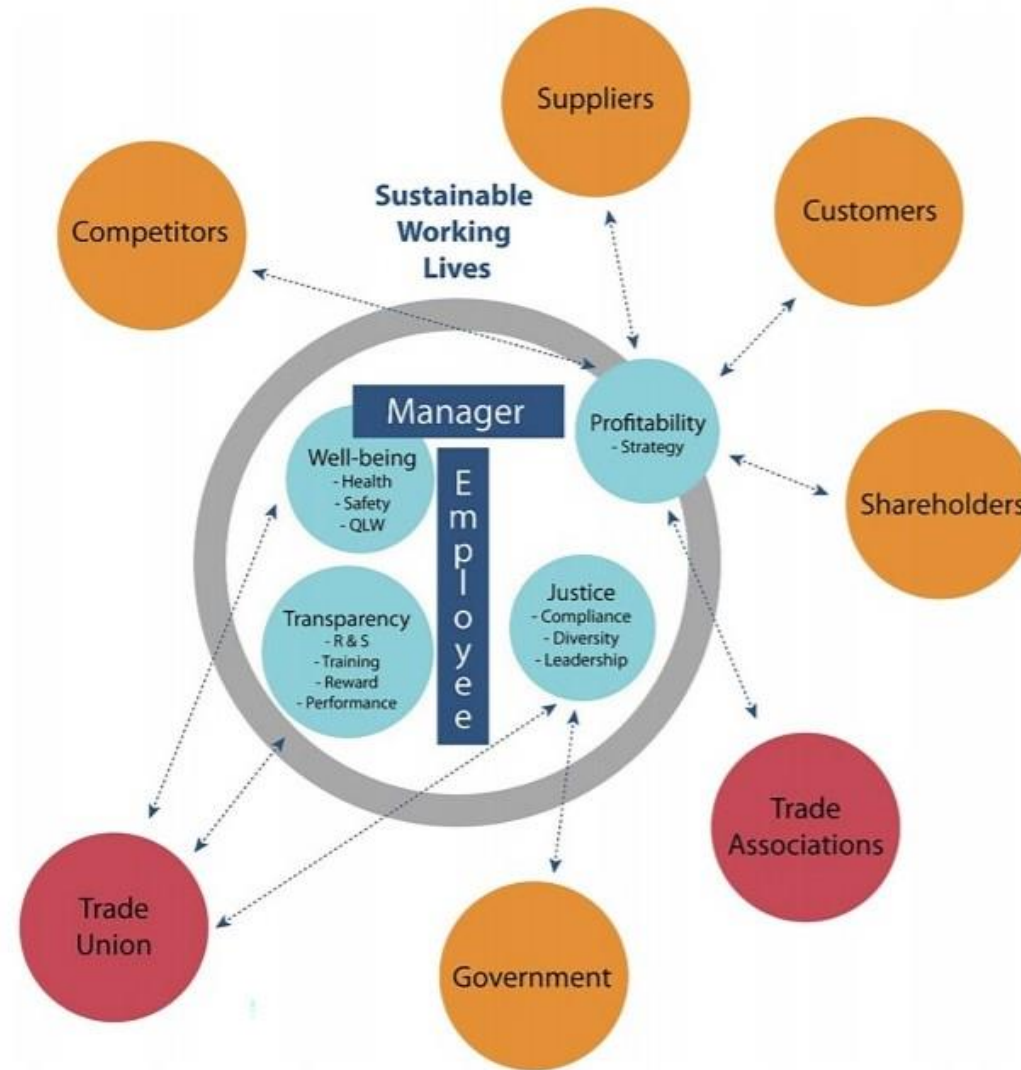
Sustainable HRM

**Figure 1.**  
Employee-centered sustainable HRM



# Modelo dinâmico Sustainable

UIDM



**Figure 3.**  
Stakeholders'  
dynamics of  
sustainable HRM

# 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

## 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.

# Evolução do RH 1

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

# Evolução do RH 2

Human Resource Management	Strategic Human Resource Management	Green Human Resource Management	Sustainable Human Resource Management
<p>Remuneração e incentivo: Estrutura de cargos com grau de diferenciação, foco em incentivos individuais, participação limitada aos objetivos organizacionais.</p>	<p>Remuneração e incentivo: Focada na posição, na carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis. Foco em incentivos grupais, vinculados a resultados</p>	<p>Remuneração e incentivo: Recompensar a gestão alinhando remuneração e incentivos com a sustentabilidade</p>	<p>Remuneração e incentivo: Uma mistura e evolução de práticas do <i>Strategic</i> e do <i>Green Human Resource Management</i></p>
<p>Avaliação e desempenho: Ênfase em controles explícitos</p>	<p>Avaliação e desempenho: Empregados como avaliadores de seus interesses e participações individuais e coletivas fundamentais</p>	<p>Avaliação e desempenho: Medir padrões ambientais de desempenho. Soluções: sistemas de informações verde, auditorias para desempenho ambiental</p>	<p>Avaliação e desempenho: Foco em uma variedade de resultados, não somente econômico, mas sociais e ecológicos</p>

## Evolução do RH 3

Human Resource Management	Strategic Human Resource Management	Green Human Resource Management	Sustainable Human Resource Management
<p><b>Treinamento e desenvolvimento:</b></p> <p>Aumento do desempenho na função atual</p>	<p><b>Treinamento e desenvolvimento:</b></p> <p>Preparação para funções futuras, desenvolvimento profissional contínuo, rodízio de funções e treinamento externo</p>	<p><b>Treinamento e desenvolvimento:</b></p> <p>Introduz formação em sustentabilidade, “eco-valores”, habilidades e competências sustentáveis</p>	<p><b>Treinamento e desenvolvimento:</b></p> <p>Habilidades para solução de problemas, aprendizado contínuo e formação cultural com foco na sustentabilidade</p>
<p><b>Recrutamento e seleção:</b></p> <p>Trabalho automatizado e especializado</p>	<p><b>Recrutamento e seleção:</b></p> <p>Desenvolvimento dos candidatos em níveis iniciais da carreira</p>	<p><b>Recrutamento e seleção:</b></p> <p>Guerra de talentos, empresas adotam práticas para atrair a geração preocupada ambiental</p>	<p><b>Recrutamento e seleção:</b></p> <p>Uma mistura e evolução de práticas do <i>Strategic</i> e do <i>Green HRM</i></p>

## **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



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

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

## EMPRESA QUER SER...

## ENTÃO DEVE TER...

Inclusiva e respeitosa à diversidade	Instalações com acessibilidade. Política de Diversidade (gênero, idade, etnia, orientação sexual, deficiência física)
Promotora da colaboração e inovação	Espaços e ambientes disruptivos Metas de inovação Premiação específica por ideias e práticas
Contributiva para o bem-estar	Espaços/equipamentos e políticas dedicadas a lazer, convivência, exercício físico e meditação/espiritualidade Programa Pessoal de Sustentabilidade
Incentivadora da ação social, do altruísmo e do espírito de servir	Programa de Voluntariado Programas de autodesenvolvimento e desenvolvimento de valores Ações de Investimento Social Privado
Zelosa em relação às comunidades	Programa de Relacionamento com as Comunidades Ações de Investimento Social Privado Política de preferência de contratação de mão de obra e serviços locais Iniciativas de apoio e fomento à cultura e ao patrimônio local
Cuidadosa em relação aos impactos socioambientais na cadeia de fornecimento	Política de Fornecedores baseada em critérios socioambientais, como eliminação de trabalho infantil e análogo ao de escravo, respeito a direitos humanos e compromissos de redução de impactos, uso eficiente de recursos naturais e respeito à biodiversidade
Atrativa para jovens talentos	Estratégia, Política ou Plano Estratégico Sustentabilidade Posicionamento de Sustentabilidade Política de Responsabilidade Social Corporativa Investimento Social Privado (Instituto/Fundação) Política de Diversidade Política de Recrutamento e Seleção com ênfase em valores

<https://ideiasustentavel.com.br/guia-sustentabilidade-para-rh/>

# Bibliografía Básica

- Bansal, P.; Song, H. C. (2017). Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *Academy of Management Annals*, 11(1), 105-149.
- 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*.