

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE  
CENTRO TECNOLÓGICO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM SISTEMAS DE GESTÃO

LIA MAZON ALBEJANTE

**CARACTERÍSTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES  
BRASILEIRAS E ESTRANGEIRAS: SITUAÇÃO ATUAL E TENDÊNCIAS PARA  
EMPRESAS DE GRANDE PORTE QUE ATUAM NO BRASIL**

Niterói

2009

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

LIA MAZON ALBEJANTE

**CARACTERÍSTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES  
BRASILEIRAS E ESTRANGEIRAS: SITUAÇÃO ATUAL E TENDÊNCIAS PARA  
EMPRESAS DE GRANDE PORTE QUE ATUAM NO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de concentração: Responsabilidade Social e Sustentabilidade.

Orientador:  
Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas

Niterói  
2009

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à vida pela oportunidade constante de crescimento e a todas as pessoas que participaram desta etapa de meu amadurecimento.

Em especial:

Oswaldo Quelhas, que confiou em mim por pura intuição e que sempre esteve disposto a me abrir novos caminhos.

Cid Alledi, o anjo que me conduziu a este mestrado.

Zanca, um amigo raro.

Equipe do Latec, particularmente Hellen e Felipe, que sempre me acolheram com carinho.

Aos especialistas em gestão de pessoas, pela disponibilidade e empenho admirável.

Minha família, que me ama e me ajuda incondicionalmente.

Minha avó Cecília, pelas fervorosas orações.

Tereza, minha companheira nos momentos mais difíceis.

Anete, sempre disposta a ajudar.

Minha prima Melinha, que me ajuda a ser eu mesma.

Masahiro, um instrumento precioso de Deus em minha vida e sua esposa Maria, pela graciosidade com que me acolheu.

“Todos os que pretendem predizer ou prever o futuro são inevitavelmente mentirosos, porque o futuro não está escrito em lugar nenhum - ele ainda está por fazer. Isso é sorte, pois sem esta incerteza, a atividade humana perderia o seu grau de liberdade e significado - a esperança de um futuro desejado. Se o futuro fosse totalmente previsível e certo, o presente se tornaria insuportável. A certeza é morte. Porque o futuro deve ser construído, ele não pode ser concebido como uma simples continuação do passado” (GODET; ROUBELAT, 1996, p. 164)

## RESUMO

Este estudo identifica características de gestão de pessoas em empresas de grande porte (brasileiras e estrangeiras) que atuam no Brasil, atualmente e em cenário possível em 2020, através da opinião de especialistas em gestão de pessoas que trabalham no estado de São Paulo. Foi utilizada estratégia de pesquisa exploratória, com utilização de pesquisa bibliográfica e participante, em abordagem qualitativa. A pesquisa bibliográfica apoiou-se em autores que trazem uma reflexão sobre o contexto atual no qual as organizações estão inseridas e sobre a conseqüente necessidade de mudança. Faz referência ao importante papel das empresas nesse processo de mudança, através de práticas coerentes com a sustentabilidade e responsabilidade social corporativa. Apóia-se também na literatura sobre cenários prospectivos como impulsionador da necessidade de reflexão sobre o futuro e construção do mesmo. Os resultados desta pesquisa indicam tendências para a gestão de pessoas no horizonte temporal até 2020. Em resumo, estas tendências apontam para uma abordagem sistêmica das pessoas dentro das organizações, considerando sua inter-relação com o todo.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas; Sustentabilidade; Responsabilidade Social Corporativa.

## **ABSTRACT**

This study intends to identify characteristics of people management in large-sized companies (brazilian and foreign) which act in Brazil, currently and in possible scenario in 2020, throughout people management specialist's opinion which work in the state of São Paulo. An exploratory research was used, based on a bibliographic and participant research, in a qualitative approach. The bibliographic research was based on authors that bring a reflection about the current context, in which organizations are inserted. Consequently, the necessity of a change is remarked. Furthermore, this study shows the importance of the companies's role during this changing process, among coherent practices with sustainability and corporate social responsibility. It is also based on the literature about prospective scenarios as motivator of the need of reflection about the future and its construction. The results of this research indicate trends to the people management until 2020. To sum up, these trends point to a systemic approach of people inside the organizations, taking into account their interrelation with it all.

**Keywords:** People management; Sustainability; Corporate Social Responsibility.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Principais autores utilizados no referencial teórico.....	18
<b>Quadro 2:</b> Evolução dos conceitos associados ao Desenvolvimento Sustentável .....	27
<b>Quadro 3:</b> Resumo sobre conceitos de Responsabilidade Social Corporativa .....	31
<b>Quadro 4:</b> Práticas de Gestão de Pessoas .....	41
<b>Quadro 5:</b> Informações sobre o <i>status</i> atual da Gestão de Pessoas .....	80
<b>Quadro 6:</b> Informações sobre três cenários possíveis de gestão de pessoas em 2020.....	84
<b>Quadro 7:</b> Caminhos para materializar o cenário positivo de Gestão de Pessoas em 2020...	88

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Dinâmica em Espiral .....	26
<b>Figura 2:</b> Os quatro quadrantes .....	36
<b>Figura 3:</b> Planejamento estratégico com uso de cenários .....	61
<b>Figura 4:</b> Triângulo Grego .....	69
<b>Figura 5:</b> Classificação da Pesquisa Científica .....	73
<b>Figura 6:</b> Sete aspectos fundamentais do Gerenciamento com as Pessoas .....	75

## **LISTA DE SIGLAS**

**P&D:** Pesquisa e Desenvolvimento

**RH:** Recursos Humanos

**R&S:** Recrutamento e Seleção

**T&D:** Treinamento e Desenvolvimento

## □ SUMÁRIO

□

### □ **1 INTRODUÇÃO:**

#### □ **A NECESSIDADE DE MUDANÇA E A GESTÃO DE PESSOAS.....11**

##### 1.1 CONTEXTO ONDE SE SITUA O PROBLEMA:

PRESSÕES SOBRE AS EMPRESAS.....11

##### 1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA:

TRANSIÇÃO RUMO AO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....13

1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO.....14

**1.3.1 Objetivo geral.....14**

**1.3.2 Objetivos específicos.....14**

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....15

1.5 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO.....15

1.6 QUESTÕES-PROBLEMA.....16

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO.....16

□

### □ **2 REVISÃO DE LITERATURA:**

#### □ **A GESTÃO DE PESSOAS COMO INSTRUMENTO DE MUDANÇA.....18**

2.1 MACROTRANSIÇÃO.....19

2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E SUSTENTABILIDADE.....27

2.3 GESTÃO DE PESSOAS.....38

**2.3.1 Gestão de pessoas e suas práticas.....38**

**2.3.2 Gestão de pessoas rumo ao futuro.....45**

2.4 CENÁRIOS.....52

<b>2.4.1 Evolução da visão prospectiva.....</b>	<b>52</b>
<b>2.4.2 Cenários prospectivos.....</b>	<b>56</b>
2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A REVISÃO DE LITERATURA.....	70
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> <b>3 MÉTODO DE PESQUISA.....</b>	<b>72</b>
3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA.....	72
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	73
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> <b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>79</b>
4.1 LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES SOBRE O <i>STATUS</i> ATUAL DA GESTÃO DE PESSOAS.....	79
4.2 IDENTIFICAÇÃO DE INFORMAÇÕES SOBRE TRÊS CENÁRIOS POSSÍVEIS PARA A GESTÃO DE PESSOAS.....	84
4.3 VOTAÇÃO DO CENÁRIO MAIS PROVÁVEL.....	88
4.4 CAMINHOS PARA MATERIALIZAR O CENÁRIO ESCOLHIDO COMO MAIS PROVÁVEL.....	88
4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A REUNIÃO.....	90
<b>5 CONCLUSÃO E SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS.....</b>	<b>92</b>
<input type="checkbox"/>	
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>94</b>
<b>APÊNDICE 1.....</b>	<b>103</b>
<b>APÊNDICE 2.....</b>	<b>104</b>

## 1 INTRODUÇÃO: A NECESSIDADE DE MUDANÇA E A GESTÃO DE PESSOAS

### □ 1.1 CONTEXTO ONDE SE SITUA O PROBLEMA: PRESSÕES SOBRE AS EMPRESAS

□

Oliveira (2002) afirma que empresários de todo o mundo, de diferentes maneiras, têm sofrido pressão para adotarem políticas em favor do meio ambiente e para incorporá-las ao seu planejamento estratégico. A questão ambiental tem se tornado um dos maiores desafios enfrentados pelo mundo dos negócios. Frente a este novo cenário, é imperativo que a atividade produtiva substitua seu paradigma, em geral reativo, por uma postura pró-ativa.

Segundo Godet (1993), diante do ritmo acelerado da mudança e das incertezas do futuro, a resignação não pode mais ser aceita como resposta. Para ele, é fundamental uma atitude anti-fatalista, pré-ativa e pró-ativa. Porque não existe uma fórmula universal para a excelência. Ela deve ser constantemente remodelada paralelamente aos desenvolvimentos ambientais para que a organização não se torne rígida. O que trouxe sucesso ontem, talvez traga fracasso amanhã. Por isso, para adaptar-se a um mundo em constante mudança, é preciso saber como mudar estruturas, comportamentos e hábitos.

Para Godet (2000), já se tem um diagnóstico e uma prescrição para a maioria dos problemas. O que falta, são respostas para uma pergunta chave: como agir antes que seja tarde demais? Ou seja, como se pode substituir a emergência e a reação pela previsão e pró-atividade? Segundo ele, todas as pessoas deveriam estar interessadas sobre o futuro, porque é onde passarão o resto da vida.

Motivar pessoas, induzindo boas idéias, produz sucesso para as empresas, pois os problemas normalmente são causados e resolvidos por pessoas. Neste sentido, as sessões de prospectiva despertam a consciência sobre as responsabilidades com as futuras gerações, que merecem no mínimo, a esperança de um mundo onde a liberdade possa ser desfrutada e a iniciativa possa ser tomada (GODET, 2000).

A evolução da questão ambiental trouxe à tona a necessidade de maior integração entre desenvolvimento e meio ambiente e a necessidade de mudança dos paradigmas de produção e consumo. Estes fatores contribuíram para o surgimento de um novo conceito de

desenvolvimento, o Desenvolvimento Sustentável, que tem como meta principal a busca conjunta do desenvolvimento econômico, social e ambiental (OLIVEIRA, 2002).

Neste sentido, se as empresas derem importância somente a seus interesses econômicos, elas estão contribuindo para o esgotamento dos recursos e prejudicando a saúde e o bem-estar da sociedade. Por isso, estão sendo chamadas a observar as limitações ambientais, pois para que uma economia forte se desenvolva em um ambiente seguro, muitas compensações devem ser feitas (FERREL, 2001).

A sustentabilidade e a responsabilidade social aplicadas ao mundo dos negócios prevêm um cenário com atividades empresariais responsáveis em relação às dimensões sociais, ambientais e econômico-financeiras, com minimização dos impactos operacionais negativos e maximização dos positivos e com a adoção de uma gestão inclusiva em relação aos públicos de relacionamento (ALLEDI FILHO; QUELHAS, 2009, p. 35).

Segundo Lantos (2001), a Responsabilidade Social Corporativa é um dos termos mais utilizados para se referir à relação da empresa com seus impactos econômicos, sociais e ambientais.

A complexidade e a natureza mutável dos ambientes internos e externos; e a tecnologia são variáveis modernas que incomodam muito as bases tradicionais das empresas. Essas variáveis demandam uma visão mais global e integrada do trabalho e também estão criando campos de ação que ocasionarão um novo exame das relações entre trabalho, trabalhador e produtividade (LUCENA, 1995).

Alves (2005) afirma que, em geral, consciente ou inconscientemente, as empresas brasileiras estão incorporando o desenvolvimento sustentável em seus processos produtivos.

Para Lacombe (2005 apud MATOS, 2005), são as decisões e ações das pessoas que representam uma empresa, que definem seus acontecimentos. Isto acontece porque as empresas são constituídas por pessoas. Desta forma, os gestores precisam desenvolver a conciliação dos objetivos pessoais e organizacionais.

Por isso, Matos (2005) defende que as empresas precisam atualizar suas lideranças em relação aos conceitos de sustentabilidade dos negócios, em especial no que se refere aos princípios da organização humanamente sustentável, que resumidamente podem ser entendidos como: assegurar satisfação, crescimento e desenvolvimento dos funcionários, envolvendo-os em suas atividades para conseguir comprometimento com a organização. Este comprometimento é conquistado de acordo com o grau de autonomia e envolvimento na

tomada de decisão e também na percepção do reconhecimento e recompensa de acordo com o desempenho. Afirma ainda que estar atento e adaptar-se à essas demandas contribuirá para o equilíbrio entre sucesso empresarial e qualidade de vida.

Todas as operações de negócios podem ser resumidas em três fatores: pessoas, produtos e lucros. As pessoas vêm em primeiro lugar. Se você não tiver uma boa equipe, não poderá fazer muito com o resto (LEE IACOCCA apud MATOS, 2005, p.131).

## □ 1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA: TRANSIÇÃO RUMO AO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Movidas pelo objetivo de gerar lucro, as corporações globais convertem seu poder econômico em poder político. Atualmente, têm domínio sobre os processos de decisão dos governos e estão restabelecendo as regras comerciais do mundo, através de acordos que lhes permitem expandir seus lucros, muitas vezes sem considerarem as conseqüências sociais e ambientais sofridas pela sociedade em geral. Se esta postura empresarial continuar, produzirá o colapso econômico, social e ambiental (KORTEN, 2001).

Neste sentido, a sociedade mundial tem atualmente como grande desafio, começar de maneira efetiva o processo de transição rumo ao desenvolvimento sustentável. A definição presente no relatório Nosso Futuro Comum, realizado pela Comissão Brundtland afirma que “o desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente, sem comprometer a possibilidade das gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades.” Esta definição é aceita, em geral, sem problemas. Porém, percebe-se que ela é muito vaga e não auxilia na solução dos problemas (LEMOS, 2006).

As dificuldades ligadas à economia, ao meio ambiente e às questões sociais estão se agrupando e gerando entraves à economia global (DAILY, 1997). E, visto que a economia depende das culturas e dos sistemas naturais, o capitalismo global vem sendo, de maneira crescente, provocado a protegê-los (NYE, 2001 apud HART; MILSTEIN, 2004).

Juntamente a isto, soma-se o fato de que a obtenção de vantagem competitiva não é suficiente para uma empresa, pois o elemento que produz ganho competitivo pode ser assimilado de maneira rápida por outras empresas. Por isso, torna-se muito importante buscar diferenciais competitivos mais sustentáveis (DEMO, 2005).

A competitividade e exigência do mercado impulsionam de maneira crescente a orientação das estratégias de negócio e o ajuste da infra-estrutura organizacional. Assim, os interesses da empresa e as expectativas do mercado devem estar alinhados, criando flexibilidade, criatividade e inovação; características que dependem fundamentalmente das pessoas (LUCENA, 1995). Nesta mesma linha, Patterson et al (2003) afirmam que são as pessoas que fazem a diferença entre o sucesso e a derrota de uma empresa. Por isso, a efetividade com que as empresas gerenciam, desenvolvem, motivam, envolvem e engajam a vontade de contribuir das pessoas, é a chave do sucesso.

Porém, Ulrich (2003) alerta que a gestão de pessoas precisa passar por uma transformação. E, segundo ele, pensar sobre o futuro ajuda nessa transformação, uma vez que amplia as novas perspectivas, ajudando na mudança das práticas de hoje para alternativas positivas.

## □ 1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO

### **1.3.1 Objetivo geral**

Este estudo tem como objetivo geral investigar questões sobre o desenvolvimento da gestão de pessoas, considerando o contexto da Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Identificar informações sobre o status atual da gestão de pessoas em empresas de grande porte (brasileiras e estrangeiras), através da opinião de especialistas em gestão de pessoas que atuam no estado de São Paulo.

Levantar informações sobre três cenários possíveis para a gestão de pessoas em 2020 (um positivo, um neutro e um negativo) e eleger o cenário mais provável.

Apontar diretrizes para o estabelecimento de linhas de atuação na gestão de pessoas, através do levantamento pelos especialistas, de caminhos necessários para materializar o cenário eleito.

□

□

#### □ 1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Considerando a gestão de pessoas e a atitude prospectiva como importantes instrumentos para o desenvolvimento da sustentabilidade e da responsabilidade social corporativa, este estudo focará na investigação de informações sobre o *status* atual da gestão de pessoas em empresas de grande porte (brasileiras e estrangeiras) que atuam no Brasil e sobre tendências para a gestão de pessoas até 2020. A pesquisa conta com o auxílio de 6 especialistas em gestão de pessoas que trabalham no estado de São Paulo, e cujos níveis hierárquicos são o tático e o estratégico. A limitação temporal investigada está estabelecida dentro do horizonte de 10 anos, ou seja até 2020.

#### □ 1.5 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

Temas diversos influenciam e tornam complexa a gestão das organizações contemporâneas, confirmando o momento de transição que a sociedade está passando. Sustentabilidade e responsabilidade social corporativa são temas que exigem reflexão por parte das organizações, pois demonstram a interdependência das mesmas com toda a sociedade. Estes temas trouxeram à tona a necessidade de construir novos modelos de relações empresariais, capazes de criar um futuro diferente.

Considerando a importância das pessoas nos processos de mudanças organizacionais, este estudo foca na gestão de pessoas, entendendo que esta é propulsora do desenvolvimento das pessoas e conseqüentemente do desenvolvimento da organização. Além disso, o exercício prospectivo utilizado impulsiona a reflexão sobre o futuro, contribuindo com informações que servirão de insumos para posteriores construções de cenários prospectivos e levantando características de um futuro possível, o que permite fornecer dados aos gestores de pessoas para o estabelecimento de diretrizes para preparar a organização para o futuro.

## □ 1.6 QUESTÕES-PROBLEMA

Para facilitar o alcance dos objetivos da pesquisa, foram elaboradas questões com base na revisão de literatura, para nortear o estudo e contribuir para seu aprofundamento. São elas:

Qual a relação entre sustentabilidade e empresas?

Como a construção de cenários prospectivos pode contribuir para o desenvolvimento organizacional?

Quais serão as possíveis características da gestão de pessoas em 2020? Quais os caminhos para materializá-las?

## □ 1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

O capítulo 1 consiste na introdução do presente estudo. Nele, primeiramente é apresentado o contexto em que se situa o problema, ou seja, a necessidade de integração por parte das empresas das questões econômicas, sociais e ambientais para atender às crescentes pressões que vêm sofrendo da sociedade. Em seguida, relata a situação problema, a qual levanta a importância da gestão de pessoas dentro desse contexto. E então, apresenta os objetivos do estudo, sua delimitação, importância e questões às quais pretende responder.

No capítulo 2 é feita a revisão de literatura que fundamenta esta pesquisa. Busca-se fazer uma reflexão sobre a presente macrotransição, pela qual a sociedade está passando. Neste capítulo, levanta-se também a importância das empresas na construção de um novo modelo de sociedade. Em seguida, apresenta-se as práticas de gestão de pessoas e sugestões para a construção de seu futuro. Além disso, aprofunda na literatura sobre cenários prospectivos.

O capítulo 3 consiste na apresentação do método da pesquisa, a qual é aplicada, exploratória, qualitativa, bibliográfica e participante. Apresenta também suas características e os procedimentos metodológicos utilizados. A ferramenta metodológica escolhida para a obtenção dos dados relevantes à pesquisa, foi uma reunião de *brainstorm* com especialistas

em Gestão de Pessoas que trabalham no estado de São Paulo em empresas de grande porte (brasileiras e estrangeiras) que atuam no Brasil.

O capítulo 4 contém a análise dos resultados da pesquisa que estão apresentados em três quadros: Informações sobre o *status* atual da gestão de pessoas; Informações sobre três cenários possíveis de gestão de pessoas em 2020; e Caminhos para materializar o cenário positivo de Gestão de Pessoas em 2020.

O capítulo 5 apresenta a conclusão do estudo e sugestões de novas pesquisas.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA: A GESTÃO DE PESSOAS COMO INSTRUMENTO DE MUDANÇA

Para entender o momento atual pelo qual passam as empresas, este capítulo apresenta uma reflexão sobre a presente macrotransição pela qual passa a sociedade; defende o potencial de transformação social das empresas, baseando-se na sustentabilidade e responsabilidade social corporativa como caminhos para esta mudança; aprofunda na gestão de pessoas como um instrumento de desenvolvimento humano capaz de contribuir na construção dessa mudança; e apóia-se na literatura sobre cenários prospectivos como uma maneira de inspirar o pensar sobre o futuro e também como fundamento para o exercício com os especialistas, utilizado no método de pesquisa. O quadro 1 apresenta os principais autores utilizados como referencial teórico, de acordo com cada tema.

<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>AUTORES PRINCIPAIS</b>
<b>Macrotransição</b>	BOFF (2003); LASZLO (2001); WILBER (2000); BECK (1996); COWAN (1996); GRAVES (1971)
<b>Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa</b>	WINDSOR (2006); MILES (2005); MUNILLA (2005); PENALVA (2005); WOOD (1991); COCHRAN (1985); WARTICK (1985); CARROLL (1979)
<b>Gestão de Pessoas</b>	ULRICH (2003); FISCHER (2002); SENGE (2002); PONTES (2001); BERGAMINI (1996 e 1997); LUCENA (1995)
<b>Cenários Prospectivos</b>	GODET (1993, 1996, 1997, 2000); ROUBELAT (1996); SCHWARTZ (1999 e 2000)

Quadro 1: Principais autores utilizados no referencial teórico  
Fonte: Adaptado de Vieira Neto (2008)

□

## □ 2.1 MACROTRANSIÇÃO

Segundo Wilber (2000a) há mais ou menos 15 bilhões de anos atrás, o universo material explodiu em existência. A matéria física então produzida não foi simplesmente uma bagunça, mas pareceu organizar-se em formas mais complexas. E essas formas de vida, começaram uma longa evolução que permitiu a elas se auto-representar, produzir signos, símbolos e conceitos. E assim, da vida surgiu a mente. Esse processo de evolução parece ter sido dirigido da matéria para a vida e desta para a mente. Sendo que há poucas centenas de anos atrás, a evolução tornou-se auto-consciente. E precisamente ao mesmo tempo, os muitos mecanismos que permitiram à evolução tornar-se auto-consciente trabalharam simultaneamente para sua auto-extinção. Neste sentido, Boff (2003) afirma que com a razão analítica e com a tecnociência a serviço da dominação da natureza e das pessoas, a humanidade criou o princípio da auto-destruição. E que, com as armas nucleares, biológicas e químicas, pode-se acabar com o projeto planetário humano.

Diante das alarmantes dimensões da catástrofe ecológica, tem surgido uma variedade de respostas ligadas ao movimento ambientalista. O ponto central dessas respostas é a noção de que a presente crise ambiental deve-se, principalmente, a uma visão de mundo fragmentada que separa mente e corpo, sujeito e objeto, cultura e natureza, pensamentos e coisas, valores e fatos, espírito e matéria, humano e não humano. Essa visão de mundo dualista, mecanicista, atomística, antropocêntrica e patologicamente hierárquica, em resumo, separa erradamente e com frequência eleva desnecessariamente os seres humanos acima do resto da realidade. Além disso, aliena-os de uma complexa rede de modelos e relacionamentos que constituem a grande natureza da vida, da Terra e do cosmos. Esses enfoques sustentam que a única maneira de curar o planeta e os seres humanos, é substituindo essa visão de mundo fragmentada por uma visão de mundo mais relacional, mais integradora e menos humano-centrada. Em síntese, uma visão de mundo que honre toda a rede da vida, uma rede que tem valor em si mesma, e que é o osso e a medula da existência (WILBER, 2000a).

Segundo Capra (1982), a sociedade encontra-se numa crise social, econômica e ambiental que origina-se desta mesma visão de mundo fragmentada. Ele argumenta que pode-se ler as numerosas manifestações dessa crise todos os dias nos jornais: alto índice de desemprego; crise energética; crise no sistema de saúde; poluição e outros desastres ambientais; uma crescente onda de violência e crime etc. Em seu livro “O ponto de mutação”, Capra afirma

que essas são diferentes facetas de uma e mesma crise, e que esta crise é essencialmente uma crise de percepção. Ela deriva da tentativa de aplicar conceitos de uma visão de mundo ultrapassada – a visão de mundo mecanicista - à uma realidade que não pode mais ser entendida por esses conceitos. O mundo hoje é globalmente interconectado, e os fenômenos biológicos, psicológicos, sociais e ambientais são todos interdependentes (CAPRA, 1982).

As ciências evolucionárias provaram que os reinos físico, biológico e social, nos quais a evolução desdobrou-se, não são desconectados. Um tipo de evolução prepara o terreno para o próximo. Ou seja, a partir das condições criadas pela evolução no reino físico, surgem as condições que permitem a evolução biológica se desenrolar. E a partir das condições criadas pela evolução biológica vêm as condições que permitem os seres humanos – e várias outras espécies – evoluir certas formas sociais de organização. A evidência científica dos padrões traçados pela evolução no universo físico, no mundo vivo, e até no mundo histórico está crescendo rapidamente (LASZLO, 1987).

Porém, na ciência moderna – associada particularmente a Copérnico, Kepler, Galileo, Bacon, Newton, Kelvin, Clausius – esta visão de mundo unificada foi negligenciada. Esses cientistas começaram seus estudos experimentais na fisiosfera, o universo material. Kepler focou no movimento planetário e Galileu na mecânica terrestre. Newton sintetizou seus resultados em suas leis universais da gravidade e leis do movimento. E Descartes empregou todos os resultados na mais influente filosofia. A partir desses estudos, a fisiosfera começou a parecer um vasto mecanismo, uma máquina universal governada por uma causalidade estrita (WILBER, 2000a).

O problema não é que essas concepções estavam simplesmente erradas. Aspectos da fisiosfera certamente atuam de maneira determinista e mecanicista. Até certo ponto, essas concepções estavam corretas, pois abrangiam alguns dos aspectos mais óbvios da fisiosfera. Mas eram concepções parciais, pois os aspectos sutis da fisiosfera foram omitidos. Isto ocorreu devido aos primitivos meios e instrumentos disponíveis na época. No entanto, era precisamente nesses aspectos sutis que a conexão da fisiosfera com a biosfera poderia ter sido estabelecida. Naquele tempo, contudo, faltando essas conexões, a fisiosfera e a biosfera, ficaram separadas nas ciências, na religião e na filosofia. Foi então a parcialidade das ciências naturais primitivas, que contribuiu inadvertidamente para a subsequente e preocupante fragmentação da visão de mundo ocidental (WILBER, 2000a).

A razão analítica e científica provocaram desequilíbrios que resultam em fragmentação do conhecimento, o que gera uma irracionalidade humana afirmada racionalmente. A revolução

científica dos séculos XVI - XVII, representada por Newton, pelo mecanicismo e pela máquina, foi decisiva neste processo de fragmentação. A dissociação do conhecimento da realidade, marcada pelo cientificismo, e o jeito como se lida com o sentido da vida, são causas de grande perturbação atualmente. A ciência preocupa-se em desvendar o mundo tal como ele se apresenta, e não se concentra nas angústias humanas. O sentido, a razão de ser, específica do ser humano, onde está? A certeza de que, através do cientificismo, a modernidade rompeu com seu lado mais humano, traz o princípio de uma possível resposta. E esse rompimento provocou um conflito entre ser humano e natureza, numa tradição de visão antropocêntrica do mundo (SOUZA; SUSIN, 2007).

Para Boff (2003), vive-se hoje num momento histórico em que o ser humano percebe a possibilidade de autodestruição. Nas últimas décadas, o poder de intervenção na natureza foi tão profundo que desequilibrou o próprio sistema Terra. De produtivas, as forças humanas se transformaram em forças destrutivas. “Todos somos reféns de um modelo de convivência, de um modo de produção e de relações com a natureza que implicam violência sistemática sobre pessoas, classes sociais, países, ecossistemas e sobre a própria Terra” (BOFF, 2003, p. 42).

Segundo Boff (2003), o eixo articulador do projeto de civilização é a vontade de poder (poder entendido como capacidade de imposição e dominação). A meta deste projeto é a busca de comodidade e crescimento sem limite de bens e serviços. Esse projeto é completamente insustentável. O problema é que todos sofrem sob esse paradigma, o qual pode levar à destruição total. Se não houver um acordo de sobrevivência para todos indistintamente, todos - ricos e pobres terão o mesmo destino dramático. Esta afirmação representa a projeção dos institutos mais sérios que acompanham o estado da Terra (BOFF, 2003).

Para Laszlo (2001), essa crise humana está inserida no que ele chama de Macrotransição. Ele explica que uma mudança profunda e irreversível é chamada de “evolução” nas ciências naturais. E se ela for, além disso, rápida e intrinsecamente indeterminada, é chamada de “bifurcação” pela teoria do caos e dos sistemas dinâmicos.

A “macrotransição” é o equivalente social das bifurcações. “Macro” mostra que a transição é grande e geral, e não local e limitada. A era da globalização é uma fase específica de uma macrotransição que está acontecendo com a humanidade. Segundo Laszlo (2001), a transformação decorrente desta fase é uma das mais profundas da História e certamente a mais rápida. Por isto, é preciso refletir sobre o modo de agir no mundo. Tudo o que for feito

agora, influenciará não apenas a geração presente e sua próxima descendência, mas a vida de todo o planeta .

Antigamente, os hábitos de vida podiam demorar diversas gerações para influenciar a cultura de povos e sociedades. Porém, atualmente, deve-se criar a cultura necessária para sobreviver no mundo, dentro de uma mesma geração (LASZLO, 2001). Segundo Freire (1979), o homem cria cultura, na medida em que reflete e responde aos desafios que as condições de seu contexto de vida lhe apresentam. “A partir das relações que estabelece com seu mundo, o homem, criando, recriando, decidindo, dinamiza este mundo. Contribui com algo do qual ele é autor... Por este fato cria cultura” (FREIRE, 1979, p. 20).

A presente macrotransição não é a primeira na história da humanidade. Laszlo (2001) descreve as macrotransições que precederam a atual: de *Mythos* para *Theos* e de *Theos* para *Logos*. E para além de *Logos*: a macrotransição dos tempos atuais. Cada era foi dominada por um tipo de consciência. E todas, no seu tempo, foram úteis e funcionais. Na era de *Mythos* houve domínio da consciência mítica; na era de *Theos* da consciência teísta; e na era de *Logos*, da consciência racional. A civilização humana continuou a existir e a se desenvolver porque com o passar do tempo, formas mais adaptadas de consciência foram surgindo. Porém, isso não aconteceu em todos os lugares e em todos os momentos: diversas civilizações foram vítimas de situações, às quais não foram capazes de se adaptar e conseqüentemente não conseguiram sobreviver (LASZLO, 2001). Um exemplo é a Civilização Maia. Eis alguns escritos de Stephens (1841 apud DIAMOND, 2005) que mostram sua perplexidade diante da destruição de uma civilização tão importante.

A cidade estava desolada. Ao redor das ruínas não havia remanescente da raça que ali viveu, portador de tradições passadas de pai para filho e de geração a geração. Estendia-se diante de nós como um barco despedaçado em meio ao oceano, sem mastros, o nome apagado, a tripulação morta e ninguém para dizer de onde veio, a quem pertencia, há quanto tempo viajava, ou o que provocou a sua destruição (...) Arquitetura, escultura e pintura, todas as artes que embelezam a vida, floresceram nesta densa floresta; oradores, guerreiros e estadistas, beleza, ambição e glória viveram e morreram, e ninguém soube que tais coisas existiram, ou podia falar de sua existência passada (...) Ali estavam os restos de um povo culto, educado e peculiar, que passou por todos os estados inerentes à ascensão e queda das nações; atingiu a sua era dourada, e pereceu (...) Subimos a seus templos desolados e a seus altares tombados; e para onde quer que nos voltássemos tínhamos provas de seu bom gosto, sua habilidade para as artes (...) Trouxemos de volta à vida aquela estranha gente que nos olhava com tristeza da parede; os imaginamos em belos trajes e adornados com plumas, subindo os terraços do palácio e os degraus que levam aos templos (...) No romance da história do mundo, nada me impressionou mais do que o espetáculo desta outrora grande e encantadora cidade, derrubada, desolada e perdida (...) cercada por quilômetros de árvores, e sem nem mesmo um nome para distingui-la (STEPHENS, 1841 apud DIAMOND, 2005, p.196)

Onde será que os Maias falharam? Por que seus reis e nobres não perceberam e solucionaram os problemas aparentemente tão óbvios que destruíam sua sociedade? Talvez uma das falhas tenha sido o excesso de atenção voltada para o auto-enriquecimento a curto prazo. Mesmo percebendo os problemas de longo prazo, eles não dedicaram atenção. E isso parece se repetir com muitos líderes ao longo da história (DIAMOND, 2005).

Freire (1979) afirma que a passagem de uma época para outra é caracterizada pelo surgimento de novos valores. Para ele, o homem faz história quando sugere uma nova maneira de atuar diante das novas necessidades que vão surgindo. Pois se isto não acontece, a história o arrasta, ao invés de ele fazê-la.

“Estamos diante de um momento crítico da história da Terra, numa época em que a humanidade deve escolher o seu futuro (...) ou formar uma aliança global para cuidar da Terra e uns dos outros, ou arriscar a nossa destruição e a da diversidade da vida” (SECRETARIA INTERNACIONAL DEL PROYECTO DE LA CARTA DE LA TIERRA, 1999 apud BOFF, 2003, p.26). Segundo Boff (2003), essas afirmações não são alarmistas. Elas mostram o real impasse em que chegou a humanidade. Até hoje o ser humano agiu a partir do pressuposto de que os recursos naturais eram infinitos e regeneráveis e que a Terra continuaria rumo ao futuro indefinidamente. Porém, esse pressuposto é uma grande ilusão. Por isso, ou o ser humano cuida da herança recebida de 15 bilhões de anos de trabalho cósmico e de 3,8 bilhões de anos de atividade biótica ou acabará como os dinossauros, que de repente desapareceram, após reinarem por mais de 130 milhões de anos sobre a Terra (BOFF, 2003).

No passado, o ritmo da mudança era lento. Atualmente, todo o período crítico se realiza nos anos de vida de uma única geração. Os processos insustentáveis da globalização estão conduzindo a humanidade rapidamente para um limiar crítico. Por isso, não se pode mais continuar experimentando tentativas e erros indefinidamente. Se os mecanismos iniciados na Revolução Industrial e intensificados a partir da década de 1960 continuarem sem mudança, esse limiar será atingido e o colapso acontecerá. Contudo, apesar da globalização ser irreversível, a transformação gerada por ela não é permanente (LASZLO, 2001).

Mais cedo ou mais tarde, a globalização abre espaço para novas condições: ou um mundo globalizado estável, ou crise e colapso. O fator crucial é a consciência das pessoas: a maneira pela qual uma massa crítica interioriza as novas condições globais de vida em seu pensamento, em seus valores e em seu comportamento (LASZLO, 2001, p.42).

Boff (2003) afirma que humanidade e Terra estão juntas frente ao futuro. E que as forças do universo não garantem mais esse futuro. É necessário querê-lo, pois ele depende de uma decisão ética e política dos seres humanos. Hoje, a civilização é interdependente e tem alcance em todo o Planeta Terra. Por isso, se fracassar, poderá acabar com toda a estrutura do mundo (LASZLO, 2001).

O cenário atual é de crise e não de tragédia. E como toda crise oferece oportunidade de aperfeiçoamento, grandes mudanças podem acontecer, e surgir uma ordem mais benfazeja (BOFF, 2003). Naisbitt (1988) utiliza o termo “era do parênteses” para se referir à uma época entre duas eras. É como se o presente estivesse entre parênteses, separado do passado e do futuro. Para ele, apesar de conter muita incerteza, esta época é um tempo de oportunidades. Pois, diferentemente das eras de estabilidade, onde se pode exercer pouca influência, na “era de parênteses” tem-se um grande poder de ação. Isso, se as incertezas forem transformadas em aliadas.

Enfrentamos, assim, um imperativo que é fundamental para a civilização humana como um todo: reformular a racionalidade incorporada no Logos da era moderna. A evolução da consciência atual é uma exigência básica e objetiva (LASZLO, 2001, p.37).

Wilber (2000b) afirma que de Clare Graves a Abraham Maslow, de Deirdre Kramer a Jan Sinnott, de Jürgen Habermas a Cheryl Armon, de Kurt Fischer a Jenny Wade, de Robert Kegan a Susanne Cook-Greuter, surgiu uma história coerente da evolução da consciência. Apesar de muitos desacordos, todos narram uma história parecida do crescimento e desenvolvimento da mente como uma série de estágios ou ondas que se desdobram.

Segundo Wilber (2000b), hoje a maioria das teorias do desenvolvimento leva em consideração que o desenvolvimento não é linear, mas sim um acontecimento fluido e harmonioso. A teoria desenvolvida por Graves mostra que tanto os indivíduos como as organizações e a sociedade existem em diferentes níveis e, em cada nível, exibem comportamentos próprios desse nível (GRAVES et al., 1971).

Graves traçou oito níveis ou ondas da existência humana (WILBER, 2000b). É importante ressaltar que praticamente todas essas idéias de estágios – desde Maslow até Loevinger, Kegan e Graves – são baseadas em grande quantidade de pesquisas fundamentadas numa quantidade considerável de evidências cuidadosamente averiguadas. O modelo de Graves, por exemplo, foi aplicado em diversos países, em mais de cinquenta mil pessoas (WILBER,

2000b). Os níveis de existência identificados por Graves (GRAVES et al., 1971) são oito, a saber: automático; tribalístico; egocêntrico; santidade; materialístico; personalístico; cognitivo; experimentalístico (Figura 1).

Wilber (2000b) afirma que essa pesquisa da consciência é o correlato psicológico do Projeto Genoma Humano. O Projeto da Consciência Humana é um mapeamento intercultural de todos os estados, estruturas, memes, tipos, níveis, estágios, e ondas de consciência humana. O mesmo autor afirma também que este mapeamento ajuda a entender um pouco sobre as dificuldades que impedem os indivíduos de ter uma visão mais ampla de suas possibilidades.

Graves foi um dos primeiros a considerar um esquema desenvolvimentalista e mostrar a sua aplicabilidade numa ampla faixa de empreendimentos, dos negócios ao governo e à educação (WILBER, 2000c). Don Beck e Christopher Cowan aperfeiçoaram o trabalho de Clare Graves, numa teoria que chamaram de Dinâmica em Espiral (Figura 1) (WILBER, 2000b).

Beck e Cowan (1996), introduziram o conceito de dinâmica em espiral, a qual se fundamenta nos níveis de existência identificados por Graves, e no conceito de “memes” introduzido pelo biólogo britânico Richard Dawkins e ampliado mais tarde pelo psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi (CSIKSZENTMIHALYI; RATHUNDE, 1990). Estes pesquisadores combinam os conceitos de biologia molecular e das neurociências com a pesquisa psicológica tradicional. O conceito de “memes” pode ser definido como o DNA psicocultural dos indivíduos, através do qual podem ser identificadas as origens do comportamento humano. Os memes tem instruções de comportamento que passam de uma geração para outra. São artefatos sociais e símbolos carregados de valores que fusionam os sistemas sociais. Um meme se reproduz através de conceitos tais como, estilos de vestir, tendências da linguagem, normas culturais, desenhos, formas de arte, expressões religiosas, movimentos sociais, movimentos econômicos e princípios morais que regulam como deve-se viver (BECK; COWAN, 1996).

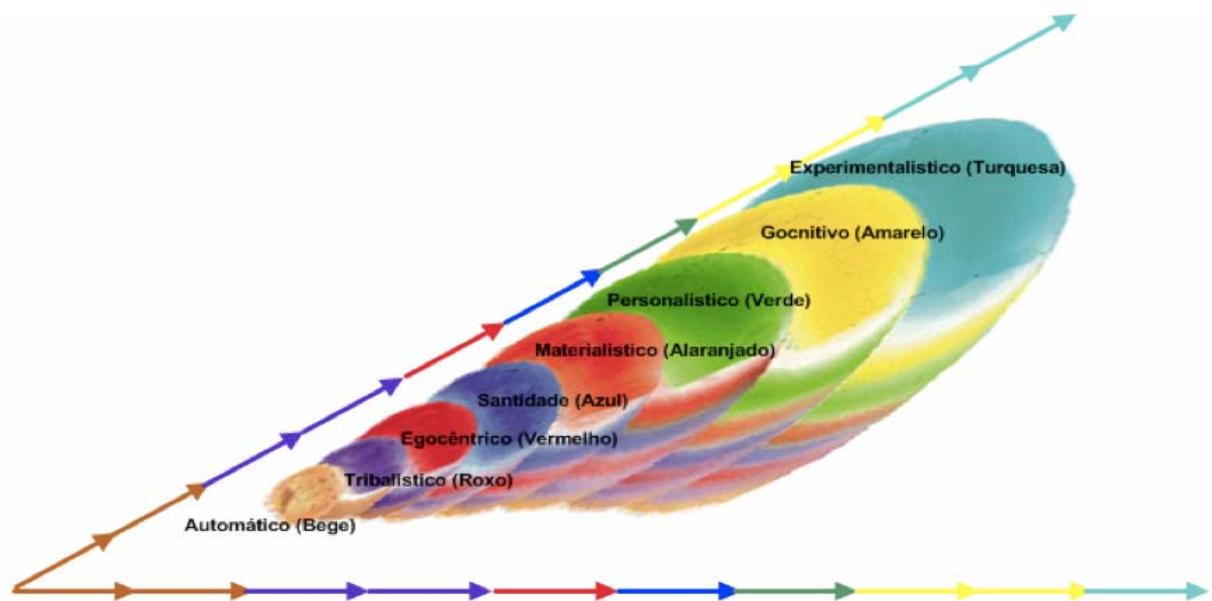


Figura 1: Dinâmica em Espiral  
 Fonte: Adaptado de Cowan e Todorovic (2000)

A espiral dinâmica de Beck e Cowan define os meta - memes ou “vmemes” os quais são sistemas ou memes de valores (BECK; COWAN, 1996; ROSADO, 1997). Estes vmemes são princípios organizadores que funcionam atraindo os memes comuns. Esta atração deve-se a afinidade dos memes com os valores dos vmemes, assim os vmemes aglutinam as crenças, estruturam o pensamento, os sistemas de valores, as formas políticas e as visões de mundo, estabelecendo assim as relações dos indivíduos, organizações e sociedade para com os outros.

Em geral, Beck e Cowan trabalharam em áreas de complexidade racial, por isso usaram as cores para descentralizar a atenção das pessoas da “cor da pele” e a concentrá-las na “cor do meme”. Eles participaram das discussões que levaram ao fim do *apartheid* na África do Sul (WILBER, 2000b). Os princípios da Dinâmica em Espiral já foram utilizados para reorganizar empresas e revitalizar municípios, por exemplo (WILBER, 2000c).

□ 2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E SUSTENTABILIDADE

Diante das grandes diferenças sociais e problemas ambientais, surgiram nos últimos anos, diversos estudos com o objetivo de tratar desta problemática e das possíveis conseqüências decorrentes da incapacidade de mudança na forma de agir por parte dos diferentes atores da sociedade. A preocupação dos diversos setores da sociedade para com os problemas sócio-ambientais, continua presente, porém agora com uma conotação de urgência. A literatura científica, as ações governamentais, as pressões exercidas pela sociedade e pelo terceiro setor e tantas outras indicam a importância do tratamento adequado das questões sócio-ambientais em todas as atividades exercidas pelo ser humano (BANERJEE; BOBBY, 2002; CORAL, 2002).

Foi com o desenvolvimento de ações em diferentes áreas de atuação, como por exemplo trabalhos acadêmicos, pesquisas, comitês científicos, etc (Quadro 2), que há algum tempo, se tornou possível estabelecer a base para o tratamento das atuais problemáticas sócio-ambientais.

Ano	Acontecimento	Fonte
1962	Rachel Carlson publica "A Primavera Silenciosa". Este livro mostra a relação entre os pesticidas agrícolas, sobretudo o DDT, e a poluição do meio ambiente, criando uma relação entre a poluição ambiental e os danos às espécies animais e à saúde humana. Esta obra assume que o meio ambiente não tem uma infinita capacidade de absorção dos poluentes.	(COLBORN et al., 1996)
1963	Inicia-se o Programa Biológico Internacional com o objetivo de analisar os impactos ambientais e analisar os mecanismos biológicos e ecológicos relativos à poluição e destruição de habitats. O enorme número de dados coletados pelo Programa possibilitou os fundamentos da ciência ambiental.	(RIBEIRO, 2001)
1968	Paul Ehrlich publica o livro "A Bomba Populacional", que relaciona o crescimento exponencial da população com a degradação ambiental. O Clube de Roma, liderado pelo industrial Aurélio Peccei e o cientista escocês, Alexander King, é fundado por trinta e seis cientistas e economistas europeus. Sua visão holística, para a busca de soluções aos problemas globais, foi fundamental para difundir a interação entre produção industrial, população, danos ambientais, consumo de comida e uso de recursos naturais.	(DINIZ ALVES , 2006)
		(BRÜSEKE, 1996)
1969	A Organização Amigos da Terra é fundada como uma organização dedicada à proteção do planeta contra a degradação ambiental, buscando preservar a diversidade biológica, cultural e étnica e fortalecendo as vozes dos cidadãos que buscam melhorar as condições ambientais do planeta. Os Estados Unidos criam a primeira Agência Nacional para a Proteção do Meio Ambiente – EPA ( <i>Environmental Protection Agency</i> ).	(LOUETTE, 2007)  (EPA)
1970	Os Estados Unidos lideram a criação do primeiro Dia da Terra (Earth Day).	(FREEMAN III, 2002)

1971	O relatório FOUNEX é preparado por um painel de especialistas reunidos na cidade do mesmo nome na Suíça, em junho de 1971. Este relatório destaca que o esgotamento ambiental, provocado pelos padrões de produção e consumo dos países desenvolvidos, causa a pobreza e o subdesenvolvimento de outras nações. Os resultados deste relatório são determinantes para que os países em desenvolvimento tomem consciência de sua importância na participação da Conferência de Estocolmo de 1992. É fundado o Greenpeace no Canadá.	(ENDRES, 1998)  (GREENPEACE)
1972	Edward Goldsmith escreve seu livro “ <i>Blueprint for survival</i> ”, no qual enfatiza o ponto de que, para não ter sofrimento no futuro, nosso planeta teria que ser mais sustentável do que estava sendo nessa época.	(GOLDSMITH, 1972)
1974	Rowland & Molina publicam um trabalho seminal sobre os CFCs na revista Nature. Eles calcularam que o uso contínuo de gases CFCs pela humanidade causa um desgaste da camada de ozônio que continuará durante várias décadas, mesmo quando interrompidas as emissões desses gases. O termo Buraco de Ozônio é criado.	(ROWLAND; MOLINA, 1974)
1975	Worldwatch Institute é fundado nos EUA com o objetivo de aumentar a vigilância pública sobre o meio ambiente global.	(WORLDWATCH)
1983	A Assembléia Geral das Nações Unidas forma a Comissão Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, coordenada pela primeira ministra norueguesa Gro Harlem Brundtland. Esta Comissão trabalha durante três anos, de 1985-87, com representantes de vinte e três países membros da Comissão para produzir mais de 75 estudos e relatórios, contendo respostas para desenvolvimento social, econômico, ambiental e cultural. Esta Comissão realizou também conferências ou audiências públicas em dez países e cria a expressão desenvolvimento sustentável.	(PNUD)
1987	Documento Nosso Futuro Comum (Relatório Brundtland) é publicado e pela primeira vez, define o desenvolvimento sustentável como: (...) “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades”. Protocolo de Montreal sobre as Substâncias que destroem a Camada de Ozônio, ou, simplesmente, Protocolo de Montreal, foi assinado em 16 de setembro de 1987. O tratado estabeleceu restrições amplas à produção e ao uso dos CFCs, como também dos halons [bromoclorofluorcarbonos – BCFCs], outro grupo de produtos químicos destruidores do ozônio. O protocolo é considerado um complemento da Convenção de Viena para Proteção da Camada de Ozônio, que definiu, ainda em 1985, os princípios que norteiam a problemática da destruição da camada de ozônio para mudança climática do planeta. A grande importância do Protocolo de Montreal está no fato dele ter sido considerado o primeiro grande impulsionador de uma globalização ambiental em prol do combate à degradação, uma vez que levou a esforços conjuntos e mudanças de atitudes de cientistas, empresas e grupos ambientais de diversos países.	(PNUD)  (WCED – World Commission on Environment and Development)
1988	O Centro para o Nosso Futuro Comum é fundado em Genebra como ponto focal voltado para a implementação do Relatório <i>Brundtland</i> .	(NOSSO FUTURO ROUBADO)
1992	A Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento – ECO 92 é realizada no Rio de Janeiro. Como resultado, tem-se a publicação da Convenção da Diversidade Biológica, da Convenção Quadro das Mudanças Climáticas Globais, da Declaração do Rio, da Declaração das Florestas. O documento Agenda 21 é o ponto focal das práticas para o desenvolvimento sustentável. O Fórum paralelo das ONGs também criou uma série de tratados alternativos.	(PNUD, 2008)
	O Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável publica o livro Mudando de Curso, estabelecendo os interesses da comunidade de negócios na implementação do desenvolvimento sustentável.	(CAMPOS, 1996; OLIVEIRA, 2002)
	O Conselho da Terra é fundado na Costa Rica, com a finalidade de acompanhar a implementação das resoluções da ECO 92, sobretudo da agenda 21.	(CAMPOS, 1996; OLIVEIRA, 2002)
1997	Protocolo de Kyoto – Este protocolo se refere à terceira conferência das Nações Unidas para tratar problemas de mudança do clima, que foi realizada em Kyoto, Japão, em dezembro de 1997, que contou com a presença de mais de 160 países. Os dois grandes objetivos definidos foram os seguintes: Fixar compromissos de redução e limitação da emissão de dióxido de carbono e outros gases responsáveis pelo efeito estufa, para os países desenvolvidos; Levantar a possibilidade de utilização de mecanismos de flexibilidade para que os países em desenvolvimento possam atingir os objetivos de redução de gases do efeito estufa.	(CAMPOS, 1996; OLIVEIRA, 2002)

1999	<p>Lançado o Índice Global de Sustentabilidade mais conhecido como Índice Dow Jones de Sustentabilidade. Essa ferramenta faz a ponte entre aquelas companhias que implementam princípios de sustentabilidade e os investidores que procuram aplicações baseadas em critérios sustentáveis. O sucesso do índice é observado pelo aumento de mercado das companhias que aplicaram os critérios de sustentabilidade.</p> <p>Realizada a Terceira Conferência da Organização Mundial do Comércio em Seattle, Washington. Milhares de ativistas do meio ambiente protestaram nas ruas contra os efeitos negativos da globalização e crescimento das corporações multinacionais e despertaram profundos conflitos entre os delegados nas negociações referentes a comércio agrícola. Esta foi a primeira manifestação contra a globalização, assinalando uma nova era de desacordos entre os vários atores sociais.</p>	<p>(CAMPOS, 1996) (OLIVEIRA, 2002)</p> <p>(CAMPOS, 1996) (OLIVEIRA, 2002)</p>
2000	<p>Aumento exponencial das cidades. Mais da metade da população mundial passa a viver dentro das cidades, que ocupam menos que 2% das terras do planeta, mas se utiliza de 75% dos recursos mundiais.</p> <p>Segundo Fórum Mundial da Água, realizado na Holanda, com 5700 participantes de todo o mundo e 120 ministros de Estado. Pela primeira vez, a água é considerada um recurso global finito.</p> <p>Cúpula do Milênio das Nações Unidas. Esta importante reunião de líderes mundiais cria a Declaração da Cúpula do Milênio que traduz valores, princípios e objetivos em várias áreas prioritárias, como fome, pobreza, sustentabilidade e justiça social.</p> <p>Declarado extinto o macaco Colobus Vermelho Africano. Esta é a primeira extinção em vários séculos de um membro da ordem dos primatas, à qual os seres humanos pertencem. De acordo com o livro vermelho da IUCN, 11.046 espécies estão ameaçadas de extinção.</p> <p>Conferencia do Milênio (Metas do Milênio)</p>	<p>(FORUM SOCIAL MUNDIAL)</p> <p>(FORUM SOCIAL MUNDIAL)</p> <p>(IUCN, 2008)</p> <p>(MEIRIÑO, 2008)</p>
2001	<p>Apresentação do Protocolo de Kyoto, visando a redução da emissão de dióxido de carbono em 5% inferiores ao emitido em 1990. A implementação deve ser feita no período de 2008 a 2012.</p> <p>Proposta apresentada por 83 países, porém ratificada por apenas 46. Os países desenvolvidos ainda não se manifestaram.</p> <p>Realizada a Convenção de Bohn para discussão do Protocolo de Kyoto. A sua declaração final, assinada por 180 países, prevê um plano que visa: a) oferecer tratamento preferencial para a energia renovável limpa sob o Mecanismo de Desenvolvimento Limpo; b) Evitar a promoção do uso da energia nuclear como fonte de energia limpa; c) Definir regras para o comércio de emissões; d) Estabelecer um regime de cumprimento ao Protocolo de Kyoto.</p> <p>Painel Intergovernamental sobre Mudança do Clima (Climate Change 2001)</p>	<p>(REINHART, 2009)</p> <p>(MEIRIÑO, 2008)</p>
2002	<p>3a. Conferência das Nações Unidas, em Joannesburgo, também chamada como “Rio+10”</p> <p>Pouco avanço nas negociações estabelecidas na Conferência do Rio. Manutenção da posição dos Estados Unidos.</p> <p>Rio + 10 Declaração do DS Plano de Implementação</p>	<p>(REINHART, 2009)</p> <p>(MEIRIÑO, 2008)</p>
2007	<p>Painel Intergovernamental sobre Mudança do Clima (Climate Change 2007)</p>	<p>(MEIRIÑO, 2008)</p>

Quadro 2: Evolução dos conceitos associados ao desenvolvimento sustentável  
Fonte: O autor

A consolidação da preocupação da humanidade para com estes aspectos veio a acontecer com a publicação, em 1987, do Relatório da Comissão Brundtland “Nosso Futuro Comum”, que fortaleceu esta preocupação ao entender o conceito de desenvolvimento sustentável, da seguinte maneira: “*É um processo de mudança, onde a exploração dos recursos, a direção*

*dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional têm que ser realizada de forma consistente com as necessidades presentes e futuras”* (WCED - World Commission on Environment and Development, 1987). O conceito de desenvolvimento sustentável preconiza a busca simultânea da eficiência econômica, da justiça social e da harmonia ambiental. Segundo este Relatório, a indústria deve produzir mais, com menos recursos, adotando tecnologias limpas e difundindo o conhecimento destas tecnologias, contando com incentivos de organismos internacionais e regionais na facilitação de financiamento.

Este conceito pressupõe interdisciplinaridade, induzindo o trabalho a três macrotemas e dando, assim, origem ao chamado *triple botton line* (três pilares básicos da sustentabilidade), ou seja, a interação entre os aspectos ambientais, sociais e econômicos. A sinergia entre esses aspectos permeia estes conceitos, onde quer que eles sejam aplicados, tanto em nível governamental, como na sociedade civil ou na área empresarial.

Tanto Coral (2002), como Banerjee (2002), assinalam que toda esta problemática pode ser tratada tanto num nível macro, no qual as políticas internacionais e nacionais são elaboradas; como num nível médio, onde se trabalha com programas de governo e políticas orientadas a resguardar o crescimento e regulamentar os diferentes setores produtivos; e/ou no nível micro, ou também conhecido como empresarial, no qual, segundo Coral e Banerjee, as verdadeiras ações serão desenvolvidas.

Contudo, existe uma discordância entre os empresários a respeito do significado e da motivação para a sustentabilidade empresarial (HART; MILSTEIN, 2004). Para alguns deles, a sustentabilidade é uma obrigação moral; já para outros, um requisito legal. E ainda existem aqueles que percebem a sustentabilidade como um custo inerente ao exercício de se fazer negócios – como se fosse um mal necessário à empresa, para legitimá-la e dar-lhe o direito de continuar atuando. Poucas têm visto na sustentabilidade, uma oportunidade de negócios, que abre espaço para a redução de custos e riscos e até mesmo para a elevação de seus rendimentos e participação de mercado por meio da inovação (HOLLIDAY, 2001 apud HART; MILSTEIN 2004).

Existem na literatura muitos termos e definições que associam a empresa aos seus impactos econômicos, sociais e ambientais (VALOR, 2005). Um dos termos mais usados para se referir a este conceito é responsabilidade social corporativa (LANTOS, 2001). Porém a responsabilidade social corporativa vem sendo definida de diferentes maneiras, tais como: termo; teoria; atividade ou conjunto de atividades (MURRAY et al., 2007).

Quelhas e Alledi Filho (2006), constatam que a responsabilidade social é um conceito que está em construção. Além do conceito, também o termo está em processo de definição. Responsabilidade Social, Cidadania Corporativa, Gestão Social, Gestão Responsável, *Accountability*, Governança Corporativa e outros termos equivalentes em inglês se referem ao movimento da responsabilidade social corporativa.

Penalva (2007), realizou um quadro resumo com os principais conceitos sobre a responsabilidade social empresarial (Quadro 3). A partir de seu estudo, ela afirma:

Responsabilidade Social Empresarial é um compromisso – com a preservação do meio ambiente, com a sociedade na qual ela está inserida, com o desenvolvimento da comunidade na qual a empresa atua, com a qualidade de vida dos clientes que consomem seus produtos, com o bem-estar de seus empregados, com retorno aos acionistas. Num sentido amplo, responsabilidade social empresarial é uma atitude, com a finalidade precípua de proporcionar o bem-estar à sociedade através da prestação de um serviço ou da entrega de um produto, com ética, transparência e lucro (PENALVA, 2007, p. 30).

<b>Ano</b>	<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>
2000	Oded Grajev	[...] A responsabilidade social não é separada do negócio da empresa. É a nova forma de gestão empresarial. A empresa que não for socialmente responsável não terá espaço no mercado.
2000	Francisco Paulo de Melo Neto	[...] responsabilidade social corporativa é entendida como o comprometimento permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando, simultaneamente, a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade.
2005	EFMD – European Foundation for Management Development	Responsabilidade Corporativa Global é o termo mais amplo, em relação à Responsabilidade Social Corporativa ou Cidadania Corporativa. Refere-se às obrigações da empresa em um mundo globalizado e cada vez mais interligado e interdependente, tanto em relação à sociedade quanto ao meio ambiente natural.
2000	Patrícia A. Ashley	O dever das corporações de promover o desenvolvimento social passou a ser acompanhado na década de 1970, do termo responsabilidade social corporativa. As perguntas passaram a ser sobre como e em que medida a corporação pode responder às

		suas obrigações sociais, já consideradas um dever delas.
2000	Patrícia A. Ashley	Terminologias utilizadas na área de responsabilidade social: RSC1 – Responsabilidade social corporativa; RSC2 – Responsividade social corporativa; RSC3 – Retitude social corporativa; RSC4 – Cosmos, ciência e religião.
2003	Instituto Ethos	A prática da responsabilidade social é uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, concorrentes, comunidade, governo e meio ambiente) e consegue incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários.
2004	Idalberto Chiavenato	Responsabilidade social é o grau de obrigações de uma organização em assumir ações que protejam e melhorem o bem estar da sociedade na medida em que ela procura atingir seus próprios interesses.
2004	Instituto Observatório Social	Uma empresa socialmente responsável é aquela que: compromete-se publicamente a seguir as normas internacionais como definidas pela OIT e a OCDE e envolve as partes interessadas no acompanhamento – monitoramento de suas práticas; estabelece relações saudáveis com as diferentes partes interessadas por meio de consulta e participação; procura desenvolver seus negócios de forma a beneficiar a todos, inclusive aos diferentes grupos que compõem a cadeia produtiva; na gestão do seu negócio procura gerar emprego estável, contribuindo para a justa distribuição das riquezas e reduzindo a exclusão de grandes grupos de cidadãos; mantém o vínculo do debate sobre a responsabilidade social corporativa com as discussões sobre o comércio internacional; contribui para o desenvolvimento da sociedade em que faz parte, fortalecendo suas estruturas democráticas de participação; por meio de uma gestão sustentável, inova na redução de impactos ambientais não-desejados; possui uma atuação proativa em relação a incorporação das expectativas da sociedade.

Quadro 3: Resumo sobre conceitos de Responsabilidade Social Corporativa

Fonte: Adaptado de Penalva (2007, p. 31)

Amaeshi e Bongo (2007), a definem como um construto multi-propósito que se associa ao desempenho econômico das organizações no longo prazo e também à uma maneira de se poder ter uma sociedade mais justa e decente.

Para Cetindamar (2007), a responsabilidade social corporativa além de incluir os conceitos associados ao desenvolvimento sustentável (aspectos econômico, social e ambiental), ela inclui também os conceitos associados aos relacionamentos com as diferentes partes interessadas. Elkington (2001) afirma que o engajamento construtivo das partes interessadas, traz para as empresas, elevação da confiança externa em suas intenções e atividades, o que ajuda na reputação da mesma.

Para Hediger (2003) e Lantos (2001), o conceito de responsabilidade social corporativa integra as dimensões de negócios, ética e social. Segundo Snider et al (2003), a responsabilidade social corporativa diz respeito à relação entre a organização e a sociedade.

Um estudo realizado por Ebner e Baumgartner (2006) identificou:

- Responsabilidade social corporativa associa-se ao conceito desenvolvido pela comissão Brundtland ou pelo triple-bottom-line.
- Responsabilidade social corporativa associa-se ao desenvolvimento da teoria das partes interessadas.
- Responsabilidade social corporativa associa-se ao conceito de desenvolvimento sustentável.
- Responsabilidade social corporativa e desenvolvimento sustentável são utilizados de forma sinônima.

Para Varey (2008) os conceitos de sustentabilidade ou de responsabilidade social corporativa devem sempre estar atrelado às três seguintes características:

- Profundidade: o que será valorado – associa-se aos valores que estão relacionados ao conceito de sustentabilidade e, assim, identificam-se os motivos que levam ao desenvolvimento do conceito de sustentabilidade;
- Abrangência: quem se beneficiará com a implementação destes conceitos – refere-se aos limites da implementação do conceito, referenciando quem será beneficiado e quais serão as fronteiras de expansão do mesmo;
- Tempo: quão longe pode visualizar-se este conceito – indica o tempo no qual será implementado.

O conceito de responsabilidade social corporativa vem mudando durante os últimos 60 anos. De um conceito quase sem nenhum interesse para as organizações, vem se transformando num conceito considerado quase estratégico para as mesmas (LEE, 2008). Para Ameshi e Bongo (2007), Miles e Munilla (2005), a responsabilidade social corporativa surge das diferentes pressões sofridas pela organização, por parte do governo, dos sistemas de negócios, dos valores pessoais, assim como por parte de diversos outros grupos sociais que interagem com a organização.

Segundo Windsor (2006), a implementação da responsabilidade social corporativa deve-se a três possíveis motivos: econômico, ético e um motivo intermediário, que recebe influência das dimensões ética e econômica. O motivo econômico leva ao desenvolvimento de uma ética utilitária, onde as ações éticas sempre procuram a maximização dos lucros da organização. No motivo ético, a intenção da organização não é só econômica, pelo contrário, é mais social e procura o bem-estar econômico como o bem-estar dos grupos que se relacionam com ela (WINDSOR, 2006). Para Miles e Munilla (2005), a responsabilidade social corporativa desenvolve-se na organização em decorrência dos seguintes motivos: estratégicos (criação de vantagem competitiva) (MILES; COVIN, 2000); por mera complacência (tem que ser realizada já que é exigida pelo marco legal que rege a organização) (MILES; COVIN, 2000); ou devido a pressões de diferentes grupos sociais ou partes interessadas (MILES et al., 2002).

Autores como Lantos (2001), Hemingway e Maclagam (2004) e Branco e Rodrigues (2006) demonstram que a responsabilidade social corporativa pode acontecer devido a motivos estratégicos, éticos e filantrópicos. O motivo estratégico refere-se à prevenção e à

correção dos possíveis danos que a organização possa causar. O motivo filantrópico relaciona-se com a contribuição da organização ao bem comum. O motivo ético refere-se à criação de situações, onde todo mundo ganha (organização e grupos para qual a organização tem uma responsabilidade – sociedade).

Para autores como Carroll (1979), Joyner e Payne (2002), Wartick e Cochran (1985), Wood (1991) e Wilber (1997), a responsabilidade social corporativa tem que ser visualizada dentro da organização de uma forma integral e holística. Nesta visão, considera-se uma estrutura integral, na qual as visões de longo e curto prazo são incluídas, e onde também devem ser incluídos tanto os agentes internos e externos que se relacionam com a organização, como também as ferramentas que serão desenvolvidas e utilizadas. Archie Carroll foi o primeiro a trabalhar o conceito de responsabilidade social corporativa de uma forma integral ou sistêmica, em 1979. Ele desenvolveu um modelo chamado de “Modelo de desempenho social da organização” (CARROLL, 1979 apud JOYNER; PAYNE, 2002), no qual se integram as pressões sócio-ambientais da sociedade, as formas de responsabilidade que a organização assume, e também as formas de respostas como estas responsabilidades são realizadas. Carroll caracteriza a relação entre o comportamento organizacional e a responsabilidade social corporativa em três dimensões: pressões sócio-ambientais das partes interessadas; responsabilidade da organização; e formas de resposta.

Wartick e Cochran (1985), propõem uma evolução do modelo de Carroll, indicando que a responsabilidade social corporativa pode ser vista em três dimensões, sendo estas: princípios da responsabilidade social; processos de resposta associados a estes princípios; políticas desenvolvidas para tratar os aspectos sociais. Este modelo de Wartick e Cochran (1985) evoluiu em relação ao modelo de Carroll, no que se refere ao conceito associado à dimensão de pressões sócio-ambientais das partes interessadas. Nessa nova proposta, esta dimensão passa a ser chamada de políticas sociais ou aspectos de gestão, e nela, os problemas sociais são identificados e analisados para uma posterior implementação das diferentes formas de resposta que a organização implementará.

Donna Wood (1991) utiliza-se dos modelos de Carroll, e Wartick e Cochran, e sugere uma evolução, indicando que o modelo de inserção da responsabilidade social na organização deveria possuir três dimensões: uma dimensão de princípios; uma de processos; e uma de resultados. Esta terceira dimensão de resultados passa a ter uma função similar à dimensão de políticas sociais definidas por Wartick e Cochran. Para Wood (1991), a responsabilidade social corporativa seria uma consequência dos princípios da organização. Desta maneira, estes

princípios refletem-se nos processos da organização e podem ser analisados através dos resultados produzidos pela organização. Wood (1991) acrescenta, à esta proposta, a relação da organização nos seus diferentes contextos de atuação: responsabilidade da organização para com a sociedade; responsabilidade da organização para com os produtos e serviços oferecidos; responsabilidade da organização para com os indivíduos que nela trabalham.

Outro modelo que complementa esta visão, e que se refere ao tratamento integral da responsabilidade social corporativa, é o modelo integral de Wilber (1997), conhecido como AQAL (All quadrants All Levels). Nele, os conceitos e definições usados pela organização a respeito da responsabilidade social corporativa têm que abranger quatro quadrantes de atuação. A figura 2 apresenta os quatro quadrantes do modelo de Ken Wilber.

Os 4 quadrantes representam o interior e o exterior do individual e do coletivo. A metade esquerda do diagrama se refere ao interior (subjetivo) e a metade direita ao exterior (objetivo); já a metade superior se refere ao individual e a inferior ao coletivo. Desta forma, o quadrante Superior Esquerdo representa o interior do indivíduo (sua subjetividade); o quadrante Superior Direito representa o exterior do indivíduo (sua estrutura física e seus comportamentos), ou seja os correlatos objetivos de sua subjetividade. Como todo ser é um “ser no mundo”, o indivíduo é sempre parte de uma coletividade. Neste sentido, o quadrante Inferior Esquerdo representa o interior da coletividade (cultura, ou subcultura) e o quadrante Inferior Direito o exterior da coletividade, que se expressa em sistemas sociais (WILBER, 2000c).

	<i>Interior</i>	<i>Exterior</i>
<i>Individual</i>	<p><b>EU</b> Intencional (subjetivo)</p>	<p><b>ISTO</b> Comportamental (objetivo)</p>
<i>Coletivo</i>	<p><b>NÓS</b> Cultural (intersubjetivo)</p>	<p><b>“ISTOS”</b> Social (interobjetivo)</p>

Figura 2: Os quatro quadrantes  
Fonte: Adaptado de Wilber (2000c)

Analisando os modelo de Wilber, Carroll, Wartick e Cochran, e Wood, pode-se identificar uma seqüência de ações e hierarquias similares entre eles. Nesta seqüência, a responsabilidade social começa sempre através dos sentimentos das pessoas, refletindo-se num comportamento relacionado aos conceitos da responsabilidade social corporativa. Este comportamento se reflete na organização através da implementação de ferramentas, metodologias e mecanismos relativos ao tratamento da responsabilidade social corporativa.

Para Porter e Kramer (2006), as empresas respondem ao chamado da responsabilidade social adotando uma abordagem responsiva ou estratégica. Estas abordagens são definidas pelo envolvimento ético da empresa com as questões da sociedade. Na prática, numa abordagem responsiva, a empresa reage ao que a sociedade lhe cobra, minimizando, de um lado, os seus riscos sócio-ambientais e, de outro, fazendo investimento em causas mais genéricas, de evidente interesse social, mas que não interferem diretamente nas suas operações nem influenciam sua competitividade. Já na abordagem estratégica, a empresa transforma as atividades de sua cadeia produtiva, beneficiando a sociedade e ao mesmo tempo, reforçando sua estratégia de negócio. Ao realizar o seu investimento social, ela seleciona temas que, de alguma forma, contribuem para melhorar a competitividade do seu empreendimento. Em ambas as abordagens (responsivas e estratégicas), os autores mostram que quanto maior a relação de uma temática social com a atividade de negócio da corporação,

maiores as chances da empresa gerar recursos em benefício da sociedade (PORTER; KRAMER, 2006).

Considerando a influência da empresa na vida de seus colaboradores, Dose (1997 apud SORBARA, 2004) afirma que os valores empresariais são de extrema importância, porque os colaboradores passam grande parte de seu tempo no ambiente de trabalho. Assim, os valores da organização influenciam o tipo de carreira que escolhem, o ambiente de trabalho que preferem e os tipos de decisões ou escolhas que fazem ao longo da vida.

(...) a empresa forma um meio social original que imprime sua marca sobre os indivíduos. Esta transformação não se limita a seu espaço interno, porque a empresa não retém seus membros de forma permanente. Eles integram uma sociedade onde agem, utilizando também os comportamentos aprendidos na empresa, que vão influenciar toda a sociedade (BERNOUX, 1985).

Bem (2002 apud SORBARA, 2004) afirma que praticamente todos os grupos sociais, desde a família até a cultura como um todo, passando pelas empresas, possuem, explícita ou implicitamente, um conjunto de crenças, atitudes e comportamentos considerados apropriados pelos seus membros. Se um membro se mantém fora das normas estabelecidas, corre o risco de ser isolado e desaprovado socialmente. Ou seja, através de mecanismos próprios de premiação e punição, os grupos sociais regulam comportamentos, atitudes e convicções. E também influenciam provendo modelos de referência, lentes através das quais se vê o mundo e o compreende. Esses grupos são chamados de grupos de referência, pois são referências quando se precisa decidir em que acreditar, o que sentir e como agir.

(...) autônoma porque se tornou social em seu coração, a empresa não pode mais limitar a sua eficiência apenas ao lucro econômico; ela “fabrica” também o emprego, a tecnologia, as solidariedades, os modos de vida, a cultura. É assim que a empresa entra no cenário das instituições da sociedade, pois contribui, como a escola, o exército, a justiça, a família e até a igreja para formar grupos sociais, identidades coletivas e regulações sociais portadoras de futuro. (SAINSAULIEU; KIRSCHNER, 2006, p. 409)

## □ 2.3 GESTÃO DE PESSOAS

### **2.3.1 Gestão de pessoas e suas práticas**

Fischer (2002) coloca que como toda organização depende do desempenho humano, ela desenvolve e organiza uma forma de gerenciar e orientar o comportamento das pessoas, que convencionalmente se chama de modelo de gestão de pessoas. Segundo ele, a crescente importância do comportamento humano nos negócios faz com que a gestão de pessoas ganhe cada vez mais espaço. Fischer (2002) apresenta alguns exemplos de processos de gestão de pessoas, tais como: plano de cargos e salários; plano de capacitação; plano de sucessão; administração de carreiras; avaliação de desempenho; pesquisas salariais; pesquisa de clima organizacional; e diagnóstico de cultura. Porém, ele alerta que um processo só poderá cumprir seu papel de guiar o comportamento humano na empresa, se tiver um princípio que lhe dê significado e direção.

Para o mesmo autor, tudo o que interfere de alguma maneira nas relações organizacionais pode ser considerado um elemento do modelo de gestão de pessoas. Os elementos formais de um modelo de gestão de pessoas são definidos por princípios, políticas e processos que interferem nas relações humanas dentro da organização. Princípios são entendidos como orientações de valor e crenças básicas. As políticas determinam diretrizes de atuação que buscam objetivos para as relações organizacionais. Os processos são os componentes mais visíveis do modelo; eles são cursos de ação que devem respeitar os limites dos princípios de gestão e tem como objetivo alcançar os objetivos traçados, respeitando as políticas. Para ele o termo modelo é utilizado no lugar de sistema, área ou setor com o objetivo de ampliar o âmbito das ações de gestão de pessoas, dando nova abrangência e dimensão. Isso torna a linha que divide o que faz parte e o que não faz parte da gestão de pessoas, fluida e flexível, levando a considerar tudo o que interfere significativamente nas relações entre as pessoas e a organização e não somente a estrutura, os instrumentos e as práticas caracterizadas como componentes do modelo.

Segundo Fischer (2002) a gestão de pessoas pode ser classificada em quatro categorias principais, as quais correspondem a períodos históricos diferentes. São elas:

- Modelo de gestão de pessoas articulado como departamento pessoal: voltado prioritariamente para as transações processuais e trâmites burocráticos.
- Modelo de gestão de pessoas articulado como gestão do comportamento: atuação sobre o comportamento das pessoas.

- Modelo de gestão de pessoas articulado como gestão estratégica: vinculado às estratégias da organização.
- Modelo de gestão de pessoas articulado como vantagem competitiva: estabelecimento de vínculo entre o desempenho humano e os resultados do negócio da empresa.

Fischer (2002) salienta que mais do que a adoção de políticas ou ferramentas, o que caracteriza uma nova fase da gestão de pessoas, é a internalização e a operacionalização de um novo conceito, uma nova lógica que traz coerência e direcionamento para as práticas de gestão. Neste contexto, as empresas que mais sofrem pressão do mercado e que tem mais acesso a técnicas e conceitos inovadores passam a ser consideradas referências.

A globalização trouxe ao horizonte competitivo uma intensidade de mudança muito acentuada: novos mercados; novos produtos; novas competências; novas mentalidades. Diante disto, o RH precisa criar novas maneiras de pensar a organização para atingir agilidade, eficiência e competitividade globais. Além disso, deve ajudar os funcionários a se adaptar a uma nova cultura. As diretrizes e práticas que regem a gestão de pessoas são definidas pela área de recurso humanos, a qual deve exercer função de apoio e assessoria. Porém, a responsabilidade pelas decisões e envolvimento direto com as pessoas é papel de todos os executivos da organização (ULRICH, 2003). Analogamente, para De Cenzo e Robbins (2001), a Gestão de Pessoas, chamada por eles de Administração de Recursos Humanos, é a área da organização responsável pela dimensão humana. Em sua visão, esta área funciona como apoio, prestando ajuda a toda a organização em questões referentes a pessoas. Fischer (2002) afirma que a área de RH está perdendo o monopólio sobre o comportamento organizacional para compartilhá-lo com outras áreas da empresa, particularmente com os próprios líderes diretos.

A expressão gestão de pessoas (...) não significa a simples tentativa de encontrar um substituto renovador da noção, já desgastada, de administração de recursos humanos. Seu uso procura ressaltar o caráter da ação – a gestão e seu foco de atenção: as pessoas. Embora os conceitos de administração e de gestão sejam utilizados como sinônimos, em geral considera-se gestão, uma ação na qual há menor grau de previsibilidade do resultado do processo a ser gerido. Um navio é dirigido, uma empresa administrada, uma relação humana pode, no máximo, ser orientada caso se admita que os dois agentes tenham consciência e vontade próprias (FISCHER, 2002, p. 32).

Davenport (2001) salienta que existe em algumas empresas a tendência a ver o funcionário como um parceiro, da mesma forma que acontece com os clientes, fornecedores e acionistas por exemplo. Mas, como essa nova relação funcionário-empresa requer mudanças importantes nesta última, ela só acontece em empresas com modelos de gestão mais avançados, onde a participação do funcionário é vista como um fator imprescindível para o destaque da empresa no mercado.

Para Ulrich (2003), a gestão de pessoas deve contribuir com as organizações executando estratégias, operando com eficiência, envolvendo os funcionários e gerenciando a mudança. Essas práticas demandam profissionais que possam criar valor e produzir resultados, sejam eles profissionais de gestão de pessoas ou gerentes de linha. Nesse sentido, ele fala sobre a importância da parceria estabelecida entre a gestão de pessoas e os gerentes de linha, enfatizando a importância da combinação de suas habilidades. Lucena (1995) salienta que as práticas de gestão de pessoas não devem ser nem pontuais, nem factuais, pelo contrário devem estar interligadas às necessidades organizacionais.

O quadro 4 apresenta práticas de gestão de pessoas coerentes com essa nova visão funcionário-empresa, resumidas e agrupadas por Matos (2005).

PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	
Griffiths e Petrick (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equilibrar satisfação, crescimento e desenvolvimento com lucratividade e produtividade.</li> <li>Aumentar o comprometimento dando maior grau de autonomia nas tomadas de decisão.</li> <li>Vincular objetivos pessoais aos organizacionais.</li> <li>Reconhecer e recompensar ações dos empregados.</li> <li>Gerenciar <i>turnovers</i> altos e queda da lealdade.</li> </ul>
Thomas Davenport (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratar pessoas qualificadas.</li> <li>Apoiar o investimento do capital humano, criando cenário e elementos que o influenciam.</li> <li>Aperfeiçoar - preparando o caminho com competência, autonomia e reforço.</li> <li>Reter os investidores de capital humano.</li> <li>Dar recompensa financeira e reconhecimento por realizações.</li> </ul>
Guia Exame 2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento profissional</li> <li>Equilíbrio entre vida pessoal e profissional</li> <li>Remuneração e benefícios</li> <li>Estabilidade de emprego</li> </ul>
Gisela Demo (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Envolvimento (comunicação, participação, relacionamento e reconhecimento)</li> <li>Treinamento e Desenvolvimento</li> </ul>

	<p>Condições de Trabalho (benefícios, segurança e saúde, tecnologia)</p> <p>Recompensas (remuneração, incentivo, plano de carreira – para melhorar satisfação, motivação e níveis de desempenho)</p>
--	--

Quadro 4: Práticas de Gestão de Pessoas  
 Fonte: Adaptado de Matos (2005)

Segundo Davenport (2001), o fato das empresas serem compostas essencialmente por pessoas e de seus resultados dependerem da capacidade e comprometimento das mesmas, faz com que seja uma questão coerente pensar nas pessoas como parceiras. Desta maneira, quanto maior a capacidade, disponibilidade, envolvimento e comprometimento das pessoas, melhor será a empresa. Por isso, o processo de identificação e atração de profissionais deve ser realizado com muito cuidado, já que erros nesta etapa podem prejudicar o desempenho geral da empresa. Entretanto, para conseguir atrair os profissionais certos e garantir seu desempenho posterior, é fundamental a empresa se comprometer em atender suas expectativas e necessidades. Para Pontes (2001), quanto melhor a imagem que os candidatos em potencial tem da empresa e a possibilidade desta em atender suas necessidades e expectativas, maior será a probabilidade de atraí-los. Dependendo da necessidade, o recrutamento pode ser iniciado a partir de uma demanda específica. O recrutamento pode ser tanto externo quanto interno. Pontes (2001) afirma também que com um bom planejamento e integração das atividades de gestão de pessoas, pode-se fazer previsões sobre a necessidade de pessoal. Segundo ele, quando existe este planejamento, é preferível priorizar o recrutamento interno, pois haverá uma preparação prévia dos candidatos. Ele cita que as principais vantagens do recrutamento interno são: valorização dos funcionários, desempenho e potencial conhecidos; funcionários adaptados à cultura da empresa; tempo de ambientação menor; mais rapidez e economia no processo; e valorização do auto-desenvolvimento. O mesmo autor alerta para o fato de que a seleção é um processo bilateral. Por isso, não basta verificar apenas a qualificação e o potencial do candidato, mas também é fundamental considerar se o cargo atende às expectativas do mesmo. Essa consideração é de grande importância, pois vai influenciar a satisfação, a integração e a motivação do funcionário, o que refletirá diretamente no seu desempenho. Pontes (2001) destaca a importância da consideração por parte da empresa, das necessidades dos funcionários, como sendo fundamental para o alcance dos objetivos empresariais. E neste sentido, salienta que como a relação funcionário/empresa começa no recrutamento e seleção, torna-se importante atentar-se para essas necessidades desde esse momento. Segundo o mesmo autor, as etapas do processo de seleção variam de empresa para empresa. Mas lembra que em todas, ao término de cada etapa, é gerada uma

decisão, por parte da empresa, do candidato, ou de ambos, a respeito de passar para a etapa seguinte ou não.

Sobre análise e descrição de cargos, Pontes (2001) salienta sua importância como instrumento básico para vários programas da administração de recursos humanos, como por exemplo, recrutamento e seleção, administração de cargos e salários, plano de carreira e avaliação de desempenho. Além disso, a análise e descrição de cargos contribuem para o auto gerenciamento da carreira, pois o próprio funcionário pode ter acesso às exigências dos cargos aos quais têm interesse durante o desenvolvimento de sua carreira. Segundo Brega (2006), não se pode perder de vista o alinhamento do desenvolvimento das competências individuais com o desenvolvimento das competências organizacionais.

Para Bergamini (1980), o treinamento é uma preparação específica para o desempenho esperado nas diferentes atividades que compõem um cargo. E desenvolvimento é o ato de desenvolver, ou seja tirar o invólucro; portanto permitir que as pessoas sejam aquilo a que se sentem propensas, ajudando-as a crescer e se fortalecer. De Cenzo e Robbins (2001) listam os seguintes métodos de desenvolvimento de pessoas: tutoria; aconselhamento; rotação de cargos; posições de assessoria; aprendizagem prática; atribuição de comissões; participação em cursos e seminários; exercícios de simulação; estudo de casos; treinamentos dentro e fora da empresa; jogos de empresas e centros de desenvolvimento internos. Grouard e Meston (2001) definem dois tipos de treinamento: um ligado ao desenvolvimento profissional e o outro ligado ao desenvolvimento das habilidades interpessoais.

Bergamini (1996) afirma que para uma organização ter sucesso, ela precisa captar, preparar e desenvolver novas formas de liderança. E destaca a capacidade de aprender e sensibilizar-se com as necessidades humanas como práticas capazes de conduzir a empresa ao alcance de seus resultados. Senge (2002) afirma que os líderes são responsáveis pela aprendizagem organizacional e exercem função de projetista, regente e professor. Isto porque, constroem a base da organização, através da definição de valores, estratégias e criação de processos de aprendizagem; são capazes de reunir os esforços dos funcionários para a realização da missão da empresa; e contribuem para a conscientização dos modelos mentais dos indivíduos e para a subsequente reestruturação de suas visões da realidade. Segundo Fischer (2002), o estilo de gestão dos líderes talvez seja o componente mais crítico do modelo de gestão, uma vez que todos os processos passam por eles, as ferramentas precisam deles para serem utilizadas e a inadequação dos mesmos põe em risco o modelo de gestão. Anderson (1997 apud PATTERSON et al., 2003) salienta que é preciso uma cultura

corporativa agradável, uma liderança capaz e assertiva e um verdadeiro apoio do comando principal da organização. Pois, assim como outras atribuições essenciais do negócio, o gerenciamento de pessoas é uma responsabilidade de toda a organização e não exclusiva da área de Recursos Humanos. A abrangência com que os executivos buscam uma posição de liderança em gerenciamento de pessoas é determinada pelo fato dos mesmos terem uma visão verdadeira do investimento nas pessoas como uma fonte de vantagem competitiva e pela maneira com que eles experienciam e interpretam as questões relativas às pessoas. Grouard e Meston (2001) sugerem a prática de *coaching* como apoio aos líderes para ajudá-los a explorar seu próprio potencial e acelerar o desenvolvimento da equipe.

A liderança é um dos conceitos mais intangíveis no mundo dos negócios. Trata-se de uma habilidade que a maioria das pessoas adoraria possuir, mas que desafia as definições. Pergunte às pessoas quais são os líderes que elas admiram e é bem provável que respondam Gandhi ou John Kennedy, Jack Welch ou Anita Roddick. Contudo, a maioria concorda que a liderança é um ingrediente vital para o sucesso das empresas e que os grandes líderes fazem as grandes organizações (CRAINER, 2000, p. 219).

Bergamini (1997) afirma que as motivações estão presentes dentro de cada pessoa. Por isso, o objetivo das empresas não deve ser motivar as pessoas, mas sim, descobrir e adotar práticas que sejam capazes de não abafar suas forças motivacionais. Pelo contrário, devem descobrir práticas que permitam sua manifestação. Mas, alerta para o fato de que é preciso cuidado, pois essas forças variam de pessoa para pessoa, uma vez que elas têm diferentes interesses. Ela propõe que sejam consideradas também as diferenças culturais, pois afetam a interpretação dos desejos e da maneira pela qual as pessoas agem em busca de seus objetivos. Nesta mesma linha de raciocínio, Davenport (2001) fala sobre o alinhamento com a estratégia, que é o alinhamento daquilo que o funcionário investe com a estratégia da empresa. Este alinhamento fortalece a probabilidade da empresa obter sucesso no alcance de seus objetivos.

Pontes (2001) afirma que a avaliação de desempenho é uma estratégia utilizada para acompanhar o desenvolvimento do trabalho, dos objetivos traçados e propiciar um retorno para as pessoas sobre seu desempenho. Segundo Lucena (1992) o desempenho traduz de maneira objetiva a capacidade do funcionário, podendo ser diagnosticado, monitorado e mensurado. Para Bergamini (1997) e Lucena (1992) a avaliação de desempenho pode ser considerada uma prática de apreciação do desempenho das pessoas nas funções que ocupam e de seu potencial de desenvolvimento. Neste sentido, Lucena (1992) lembra que o desempenho das pessoas está diretamente ligado à qualidade dos resultados da organização.

Para Sachs (1995), o mais importante da avaliação de desempenho é o processo em si, pois enquanto avaliam o desempenho e estabelecem metas, as pessoas estão ao mesmo tempo fortalecendo seus relacionamentos. Mas, ele destaca também outras vantagens desse processo, tais como: aprendizado sobre suas potencialidades e fraquezas; alinhamento de objetivos; participação ativa do avaliado; estruturação de equipes com foco em eficiência; levantamento de necessidade de treinamento. Segundo o mesmo autor, embora o monitoramento seja importante para todas as pessoas da organização, ele é imprescindível em casos de pessoas com desempenho insatisfatório, pois a avaliação de desempenho identificará se está havendo melhora ou não. Segundo ele, a fase mais importante da avaliação de desempenho é a fase de elaboração de metas a serem atingidas no curto e médio prazo. Sachs (1995) alerta para o fato de que como a avaliação de desempenho proporciona a identificação das competências da organização, ajuda esta última a cuidar do ambiente de trabalho para que essas competências possam se desenvolver. Segundo Bohlander (2003), a avaliação de desempenho contribui para o aumento da produtividade, na medida em que contribui para o alcance das metas estratégicas. Para o mesmo autor, o sucesso ou fracasso de um programa de avaliação de desempenho está ligado à sua filosofia, às suas conexões com os objetivos da empresa e às habilidades dos que estão implantando o programa.

Bergamini (1997) afirma que as recompensas influenciam consideravelmente os comportamentos dos funcionários. Isto porque, segundo o entendimento dos teóricos da psicologia comportamental, o que é reforçado ou recompensado, tem maior chance de acontecer.

### **2.3.2 Gestão de pessoas rumo ao futuro**

Parece que a gestão de pessoas está caminhando para um ponto de equilíbrio. De uma administração científica, de controle e preocupação exclusiva com folha de pagamento, assiduidade e pontualidade, ela evoluiu para a preocupação com o homem social. A teoria das necessidades de Maslow e as teorias X e Y de MacGregor, reforçaram a valorização do lado humano da empresa. Por isso, enquanto no primeiro modelo, os profissionais de gestão de pessoas não eram bem vistos pelos funcionários, no segundo, passaram a ser mal vistos pelos empregadores, que os viam como geradores de muita despesa (QUELHAS; MATOS, 2005).

Segundo Legge (1995) a gestão de pessoas se fortaleceu com o surgimento, em 1990, de dois periódicos acadêmicos: *Human Resource Management* (Revista de Gestão de Recursos Humanos) e *International Journal of Human Resource Management* (Revista Internacional de Gestão de Recursos Humanos).

Para Drucker (1999 apud COSTA NETO, 2008), tornar o aperfeiçoamento sistemático, o eixo do sistema organizacional e explorar os acertos de maneira metódica e permanente, são duas das atividades das quais dependem a sobrevivência das empresas. Segundo Davenport (2001), para executar uma estratégia vencedora, as empresas precisam trabalhar no desenvolvimento do capital humano, estrutura organizacional, processos de trabalho e tecnologia. “A organização se recria destruindo o sistema de conhecimento existente e encontrando novas formas de pensar e fazer as coisas” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997 p.59 apud COSTA NETO, 2008, p. 14) .

Atualmente, o meio e as organizações são considerados partes de um mesmo sistema, porque precisam dos recursos do meio ambiente para operar. O enfoque sistêmico traz à tona a interdependência e necessidade de parceria de ambos, na busca pelo sucesso (QUELHAS; MATOS, 2005). Costa Neto e Costa (2004, apud COSTA NETO, 2008, p. 8) afirmam que “as empresas refletem o cenário em mutação quando, também, implantam gestões cada vez mais participativas e transparentes entre funcionários e a própria empresa.”

Para Ulrich (2003), a criação de organizações competitivas depende do modo como as pessoas são tratadas, como os processos organizacionais são comandados e como o trabalho de uma organização é coordenado. A gestão de pessoas precisa se concentrar muito em estratégia, contribuição dos funcionários e transformação organizacional. A gestão de pessoas fornece as ferramentas para garantir que pessoas, processos e práticas produzam resultados, adicionando valor à organização. Por isso, mesmo em organizações virtuais, sem fronteiras e globais, a gestão de pessoas é imprescindível. Mas, suas práticas devem ser constantemente aprimoradas.

O mesmo autor fala sobre a “comunidade de recursos humanos”. Essa comunidade é formada pelos indivíduos da organização que acionam práticas de gestão de pessoas para arquitetar e integrar capacidades organizacionais que possam criar valor e produzir resultados. Para ele, o profissional de gestão de pessoas do futuro será totalmente diferente do profissional do passado, dessa mesma área. Sob o título de parceiros, eles se concentrarão mais em resultados do que em programas. Buscarão práticas que gerem valor para a organização. Ulrich (2003) coloca que as práticas de gestão de pessoas necessárias para o

futuro, requerem desenvolvimento das diversas tecnologias de gestão de pessoas, entre as quais: desenvolvimento de executivos; recrutamento e seleção; treinamento e formação; recompensas e reconhecimento; gestão do desempenho; relações de emprego; relações trabalhistas e diversidade. Um fator importante a ser considerado, devido à crescente globalização, é estar consciente das condições de cada país e ser sensíveis a elas.

Outro fator, é que o líder do futuro não é o líder de hoje. Será preciso definir e criar o líder do futuro. O livro “O líder do futuro”, de Hesselbein et al (1996 apud ULRICH, 2003) revela uma série de indícios sobre essas diferenças, entre elas:

- A liderança estará menos na cúpula; pelo contrário, será distribuída por toda a organização;
- Os processos criados pelos líderes serão mais importantes do que os líderes serem carismáticos;
- A liderança da equipe irá substituir a liderança individual;
- O novo líder tenderá mais a levantar questões que a dar respostas;
- Os líderes aceitarão mais os paradoxos;
- A integração da questão afetiva será um foco importante;
- O pensamento e o comportamento globais ganharão espaço;
- O interesse em questões e aprendizado substituirá o foco em soluções e respostas.

Sobre a transferência do conhecimento, Ulrich (2003) afirma que será um grande desafio para a gestão de pessoas, criar sistemas capazes de transmitir conhecimento para toda a organização. Isto porque, não basta gerar idéias novas, mas é preciso também criar a capacidade para generalizá-las. Segundo ele, para que isso se realize será preciso uma parceria dos profissionais de gestão de pessoas com os profissionais de informática para criarem redes de compartilhamento de informações. As questões básicas a serem respondidas para obter esses sistemas incluem:

- O que precisamos saber que ainda não sabemos?
- Como descobriremos?
- Como compartilharemos esse conhecimento com os demais?

Porém, Ulrich (2003) alerta para o fato de que, além de investimento em tecnologia, a transferência de conhecimento implica na criação entre todos os funcionários de uma mentalidade que valorize novas idéias e a inovação. Segundo ele, para garantir que as premissas, valores, mentalidade e processos de pensamento dos funcionários se adaptem às mudanças, é preciso que a cultura organizacional transforme-se constantemente, o que significa mudança da mentalidade fundamental de uma empresa. E diz respeito à distribuição das informações, tratamento dos dados, alocação do trabalho, e tomada de decisões. Para realizar a mudança de cultura, os profissionais de gestão de pessoas precisam envolver a organização em ações, dentre as quais:

- Comprometer-se com a mudança de cultura;
- Definir a cultura existente;
- Definir a cultura desejada;
- Explicitar lacunas na cultura;
- Preparar e implementar planos de ação cultural;
- Coordenar iniciativas de mudança de cultura;
- Medir resultados.

E além disso, segundo Ulrich (2003), é preciso adicionar novas capacidades de gestão de pessoas às tradicionais, dentre as quais estão: velocidade; implementação; inovação e integração.

Em seu livro “A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende”, Senge (2002) sugere que para haver uma nova e revolucionária concepção de liderança e de

gerenciamento empresarial, é preciso incorporar nas organizações, o pensamento sistêmico – denominado, a quinta disciplina. Esta, integra todas as outras disciplinas apresentadas por ele, que juntas, convergem para a construção de organizações que querem ampliar continuamente as capacidades de realizar suas mais altas aspirações.

De acordo com Senge (2002), entende-se por disciplina, um corpo de teoria e técnica, que devem ser estudadas e dominadas para serem colocadas em prática. Praticar uma disciplina é ser um eterno aprendiz, passar a vida se aprimorando. Em qualquer disciplina há pessoas que nascem com um dom, mas todos podem ter proficiência com a prática. Não é novo poder se beneficiar de disciplinas nas organizações, afinal, disciplinas gerenciais como a contabilidade por exemplo, existem há muitos anos. Mas as cinco disciplinas são diferentes das gerenciais mais conhecidas, pois são disciplinas pessoais. Cada uma tem a ver com a forma de pensar, querer, interagir e aprender com os outros. Parecem mais com as disciplinas artísticas do que com as gerenciais tradicionais. A contabilidade é útil para acompanhar números, mas não aborda as tarefas mais sutis de construir organizações, de desenvolver uma estratégia, ampliar a capacidade de inovar, criar e elaborar políticas e estruturas.

As cinco disciplinas apresentadas por Senge (2002) são: domínio pessoal; modelos mentais; visão compartilhada; aprendizagem em equipe; e pensamento sistêmico.

**Domínio pessoal:** é a disciplina de esclarecer e aprofundar continuamente a visão pessoal, de concentrar energias, de desenvolver a tolerância. Ela ajuda a ver a realidade objetivamente. Suas raízes se alicerçam nas tradições espirituais ocidentais e orientais, bem como em tradições seculares. Esclarece o que realmente é importante para o ser humano, levando-o a viver a serviço de suas mais altas aspirações. Além de esclarecer as estruturas que caracterizam o domínio pessoal como uma disciplina, a perspectiva sistêmica também ilumina aspectos mais sutis do domínio pessoal, especialmente: integração de razão e intuição; condição de perceber e aceitar a conectividade com o mundo; comprometimento com o todo; e compaixão. Existem cursos em faculdades de administração para o uso da intuição e da razão na resolução de problemas, mas está longe, tanto nas organizações quanto na sociedade, esta reintegração. Esta é uma das principais contribuições do pensamento sistêmico. As pessoas com alto domínio pessoal conseguem essa integração naturalmente, pois utilizam espontaneamente todos os recursos que têm a sua disposição. Einstein disse: “Jamais descobri coisa alguma com minha mente racional”. Na medida em que se desenvolve o domínio pessoal, as crenças mudam. Não há técnicas para isso, o grande segredo é estar comprometido com a verdade. Isto é muito mais poderoso do que qualquer técnica. Comprometer-se com a

verdade é ter disposição implacável para descobrir as formas pelas quais acontecem os autoenganos, ou seja, os seqüestros de si mesmo de ver a realidade. E comprometer-se com a verdade é também, desafiar continuamente as teorias que se tem sobre os motivos pelos quais as coisas são como são. Desenvolver o domínio pessoal significa ampliar a consciência. Nas organizações, as pessoas com altos níveis de domínio pessoal vêm melhor os conflitos estruturais por trás de seu próprio comportamento. Ver a realidade como ela é, limpar as lentes da percepção e acordar das distorções impostas para si mesmos, são diferentes expressões de um princípio comum em quase todos os sistemas filosóficos e religiosos. Os budistas buscam alcançar o estado da observação pura, da observação direta da realidade. Os Hindus falam em testemunhar, em observar a si mesmo e a sua vida com uma atitude de distanciamento espiritual. O Corão cita a seguinte frase: Que tragédia para o homem ter que morrer antes de acordar. O poder da verdade também não foi menos importante no pensamento Cristão. Os símbolos que representam Jeová significam: Aquele que foi, é e será, liberta. Essa provavelmente é a origem da afirmação: Conheça a verdade, e a verdade o libertará (SENGE, 2002).

**Modelos mentais:** são pressupostos profundamente arraigados, paradigmas, preconceitos ou mesmo imagens que influenciam pouco ou muito, mas influenciam a maneira de ver e agir neste mundo. Na maioria das vezes, não se tem consciência do reflexo dos modelos mentais no comportamento. A aprendizagem desta disciplina inicia-se por virar o espelho para dentro, aprender a desenterrar as imagens internas do mundo, levá-las a tona e analisá-las com rigor. E também realizar conversas ricas em aprendizado, equilibrando argumentação e indignação, expondo de forma eficaz pensamentos próprios, estando aberto à influência dos outros (SENGE, 2002).

**Visão compartilhada:** diz respeito a ter uma idéia compartilhada sobre o futuro que se quer buscar. As organizações que têm se mantido ao longo do tempo, sempre tiveram metas, valores e missões profundamente compartilhadas. A IBM, a Polaroid, a Ford e a Apple por exemplo, apesar de radicalmente diferentes, conseguiram juntar pessoas na busca de uma identidade e um senso de destino comuns (SENGE, 2002).

A prática da visão compartilhada envolve as habilidades de descobrir “imagens de futuro” compartilhadas que estimulem o compromisso genuíno e o envolvimento, em lugar da mera aceitação. Ao dominar essa disciplina, os líderes aprendem como é contraproducente tentar ditar uma visão, por melhores que sejam as suas intenções (SENGE, 2002, p. 43).

Desta maneira, as pessoas darão tudo de si e aprenderão, não porque são obrigadas, mas porque querem. Na maioria das vezes, as pessoas optam por perseguir um objetivo nobre (SENGE, 2002).

**Aprendizagem em equipe:** sabe-se que as equipes podem aprender de várias formas. Existem exemplos nos esportes, no teatro e mesmo, nos negócios em que a inteligência da equipe excede a de seus membros, e além disso, ela desenvolve habilidades e capacidades excepcionais de ação coordenada. Nas situações de aprendizagem em equipe, elas produzem resultados extraordinários e seus integrantes crescem muito mais rápido do que aconteceria de outra forma. Esta disciplina inicia-se pelo diálogo, ou seja, pela capacidade de pensar em conjunto, abrir-se às novas idéias, deixar as idéias preconcebidas de lado, permitindo novas percepções que não conseguiriam ter sozinhos. Muitas culturas primitivas, como a dos índios norte americanos por exemplo, preservavam a prática do diálogo, mas a sociedade moderna a perdeu. Diálogo é diferente de discussão, diferente de debate que significa atirar idéias de um lado para o outro (SENGE, 2002).

**Pensamento sistêmico:** nele entende-se que a soma das partes pode exceder o todo. Neste sentido, é uma transformação da atual maneira de pensar e de trabalhar. Senge (2002) apresenta o seguinte exemplo para facilitar o entendimento do pensamento sistêmico:

As nuvens ficam pesadas, o céu escurece, as folhas giram no chão: sabemos que vai chover. Sabemos também que, depois da tempestade, a água da chuva alimentará os lençóis d'água a quilômetros de distância, e que pela manhã o céu estará claro outra vez. Todos esses eventos estão distantes no tempo e no espaço, mas estão conectados em um mesmo padrão. Um tem influência sobre o outro, uma influência que, em geral, não é aparente. Só poderemos entender o sistema de uma tempestade contemplando o todo, não uma parte individual do padrão (SENGE, 2002, p. 40).

Da mesma maneira, as empresas e outras realizações humanas também são sistemas, e estão conectadas por fios invisíveis de ações inter-relacionadas, que na grande maioria das vezes, leva tempo para manifestar seus efeitos umas sobre as outras. É duplamente difícil ver o padrão de mudança como um todo, pois as pessoas fazem parte deste tecido. Por isso, tendem a ver partes isoladas desse sistema. O pensamento sistêmico é um quadro de referência conceitual, um grupo de conhecimentos e ferramentas que ajuda no esclarecimento dos padrões como um todo e na compreensão de como modificá-los. Apesar das ferramentas serem novas, a visão de mundo subjacente é extremamente intuitiva. Já se tem experimentado que as crianças pequenas aprendem o pensamento sistêmico com muita facilidade e rapidez. É vital que as cinco disciplinas desenvolvam-se como um conjunto. É muito mais simples

aplicar as novas ferramentas separadamente do que integrá-las, mas a integração é necessária. Quando aceita-se este desafio, tem-se grandes vantagens (SENGE, 2002).

As pessoas perderam a noção intrínseca do todo; aprenderam desde muito cedo a fragmentar o mundo. Por isso, não conseguem perceber as conseqüências de suas ações. Senge (2002) apresenta idéias e ferramentas para acabar com a ilusão de que o grupo é feito de forças separadas. Pode-se construir as “Organizações que aprendem” quando se desistir desta ilusão. À medida que as cinco disciplinas de aprendizagem convergirem, será criada a organização que aprende, uma nova onda de experimentação e progresso, um processo contínuo de aprendizagem organizacional.

Existiu e existirá sempre uma necessidade de mudança organizacional, pois a empresa é feita por pessoas, e estas passam por transformações constantes. Todas as pessoas são aprendizes, logo as organizações que aprendem são possíveis e nelas as pessoas são o principal meio de alavancagem para os processos de mudança. Na maioria das vezes, os problemas têm sua origem mais nas formas básicas de pensar e interagir do que nas peculiaridades da estrutura e política organizacionais (SENGE, 2002).

Por isso, Senge (2002) desenvolve um vigoroso corpo de ferramentas que propicia e incentiva o trabalho em equipe e contribui para a organização se preparar para os desafios do futuro. As organizações que aprendem terão maior possibilidade de serem caracterizadas pela maior distribuição do poder decisório, pela liderança do indivíduo em todos os níveis hierárquicos e pelo desenvolvimento do pensamento sistêmico. As habilidades pessoais e interpessoais substituirão as habilidades mínimas e serão tão sofisticadas quanto as atividades de marketing, produção e finanças da presente era. Talvez a aprendizagem será mais importante do que o controle. Nessas organizações, as pessoas expandirão sua capacidade de criar os resultados que almejam, continuamente, e serão estimuladas a terem padrões mais abrangentes de pensamento e liberdade de aspiração coletiva.

## □ 2.4 CENÁRIOS

### **2.4.1 Evolução da visão prospectiva**

Desde seu início, a humanidade manifestou o desejo de conhecer o futuro. E na busca desse conhecimento, eram valorizadas as pessoas que podiam prever o futuro. Em diferentes épocas, quem governava, queria ter acesso à essas informações para minimizar o risco de suas decisões (MARCIAL; GRUMBACH, 2008). No período em que os faraós governavam o Egito, seus sacerdotes anunciavam como seria a colheita antes de realizarem o plantio. Para isso, no início da primavera, observavam a coloração e o volume das águas do rio Nilo (SCHWARTZ, 1996). Na Grécia antiga haviam os oráculos, locais onde faziam as predições. O método Delphi, uma das técnicas mais utilizadas na construção de cenários, tem esse nome em homenagem ao Oráculo de Apolo, no Monte Parnaso, na antiga cidade grega de Delfos. Hoje é mais conhecido como Oráculo de Delfos (MARCIAL; GRUMBACH, 2008). Na Bíblia as visões de futuro aparecem como profecias. E na Idade Média haviam os magos, bruxos e alquimistas (MARCIAL; GRUMBACH, 2008).

Foi na Renascença que surgiu a tentativa de usar a ciência para visualizar o futuro. *O príncipe*, de Maquiavel, iniciou uma grande quantidade de publicações que se posicionaram em relação aos problemas da natureza do homem, da sua condição e de seu destino. Porém, este último, principal preocupação da prospectiva, estava sujeito à vontade dos monarcas, que exerciam o poder de maneira despótica. Assim, o futuro era escrito em função dos desejos e determinações dos mesmos (MARCIAL; GRUMBACH, 2008).

Entretanto, a partir de 1690, com *Ensaio sobre o governo civil*, John Locke deu início a uma série de obras que se posicionaram contra o absolutismo. Depois, em 1748 e em 1762, Montesquieu e J. J. Rousseau, respectivamente, deram seqüência à revolta contra o chamado “direito divino dos reis” sobre os destinos dos cidadãos (MARCIAL; GRUMBACH, 2008).

As *Cartas sobre o progresso da ciência*, de Pierre Maupertuis (1698-1759) parecem ter sido um prognóstico da importância do progresso tecnológico para o conhecimento do passado e conseqüente aumento da capacidade de fazer predições sobre o futuro. E a superstição medieval foi destruída pela astronomia de Galileu e Copérnico que deu início à época do pensamento racionalista e crítico do século XIX. Defendia-se que era possível predizer os comportamentos futuros dos astros a partir do estudo, pela mecânica celeste, de seus comportamentos passados. Foi no início do século XX que apareceu, no livro *História do Futuro*, do inglês George Wells, um relato sobre a associação de fatos já conhecidos com o futuro. Apesar de lidar com o que chamamos hoje de fatos portadores de futuro associados a

eventos futuros, seu livro ainda não pode ser considerado um estudo prospectivo (MARCIAL; GRUMBACH, 2008).

Logo após a segunda Guerra Mundial, Einstein afirmou: “a liberação da energia nuclear transformou tudo, menos nosso modo de pensar, o que nos encaminhará, caso não o modifiquemos, a uma catástrofe sem precedentes”. Este alerta, incitou os principais líderes da época a definirem com mais critério os rumos da humanidade. Mas infelizmente, a corrida armamentista não foi evitada. Com isto, o maior propulsor de mudança de atitude da humanidade em relação ao futuro foi o medo. Assim, a humanidade passou de uma postura passiva em relação à sua história, para uma postura ativa, de construção do seu próprio futuro. No entanto, o que realmente motivou a criação de metodologias que proporcionassem um melhor planejamento estratégico, não foi o medo da catástrofe mundial, mas principalmente a reconstrução da Europa e a Guerra Fria (MARCIAL; GRUMBACH, 2008).

O ramo econômico da prospectiva foi originado na Europa, quando as preocupações estavam voltadas para sua reconstrução econômica. Já o ramo militar, surgiu nos Estados Unidos durante a Guerra Fria. A Rand Corporation, maior centro de estudos prospectivos do mundo, localizado na Califórnia, teve suas raízes neste ramo da prospectiva. Porém, estendeu suas atividades para outras áreas de pesquisa. Suas técnicas e métodos utilizados na década de 1960 já instituíam conceitos de diversos futuros possíveis, principal característica da prospectiva. Entretanto, foi o filósofo francês Gaston Berger, o primeiro a usar a palavra “prospectiva”, em 1957. Ele desejava distinguir os conceitos de previsão (construção do futuro à imagem do passado) e prospectiva (em que o futuro é claramente diferente do passado) (MARCIAL; GRUMBACH, 2008). A expressão “prospectiva”, utilizada por Berger tem origem latina, no verbo *prospicere*, que quer dizer olhar para longe ou de longe, discernir alguma coisa que está a nossa frente (GODET, 1993). Berger propôs o uso desta palavra para enfatizar a importância de uma atitude orientada para o futuro. Para ele prospectiva significa: olhar longe, porque ela é uma preocupação de longo prazo; olhar amplamente, para cuidar das interações; olhar em profundidade, para encontrar tendências importantes; assumir riscos, pois horizontes distantes podem provocar mudanças nos planejamentos de longo prazo; cuidar do gênero humano, porque a prospectiva só está preocupada com as conseqüências humanas (GODET; ROUBELAT, 1996).

Prospectiva não é nem previsão, nem futurologia. Nela, o futuro - múltiplo e incerto - é visto como a razão de ser do presente. A idéia básica que inspira a prospectiva é que o futuro deve ser estudado para iluminar o presente (GODET, 1993). Por isso, a prospectiva não

pretende eliminar a incerteza através de uma previsão ilusória, pelo contrário, procura reduzi-la. Boas projeções não são necessariamente aquelas que se realizam, mas sim as que induzem à ação e assim evitam os perigos e atingem os objetivos desejados (GODET; ROUBELAT, 1996).

“Pensar o impensável”. Esta frase é geralmente associada ao nome e trabalho de Herman Kahn, que na década de 1960, desenvolveu a metodologia para uso de cenários e popularizou suas idéias através de “The year 2000”, uma publicação que introduziu a palavra “cenários” na prospectiva. Seus trabalhos contribuíram para que os cenários se tornassem uma ferramenta nos prognósticos de negócio (FAHEY; RANDALL, 1998). Mas, nesta época o uso era fundamentalmente literário, com a imaginação sendo usada para produzir uma predição mais ou menos misteriosa, como previamente empreendido por autores clássicos como Anatole France (Ilha dos penguins) e George Orwell (1984) (GODET, 1979).

Também na década de 1960, a Teoria do Caos, iniciada por Edward Lorenz, demonstrava que mesmo sistemas relativamente simples têm um comportamento não-previsível. A incerteza do caos, que se baseia em fatos portadores de futuro, ajudou a reforçar a teoria de estudos do futuro defendida por Berger e Kahn, que questionava os modelos de previsão clássica determinísticos. A partir disso, surgiram diversos estudos prospectivos. No MIT, foi pesquisado o *World Dynamic*, um modelo de sistema ecológico, formado pelos recursos naturais terrestres e pelos seres humanos. Jean Fourastié apresentou a prospectiva do bem-estar, que examina o resultado das causas e conseqüências do desenvolvimento sobre o nível de vida. O arquiteto e urbanista Doxiades desenvolveu a prospectiva urbanística. O presidente do Institute for the Information Society, Yoneji Masuda, no Japão, idealizou o “Plano para a Sociedade Informatizada, uma Meta Nacional para o Ano 2000”. Na França, a metodologia de cenários foi utilizada pela primeira vez, em 1970, num estudo de prospectiva geográfica denominado *Une Image de la France en l'année 2000*. A partir disso, esta metodologia começou a ser utilizada em diferentes níveis geográficos (países, regiões, o mundo etc) e em diferentes setores (indústria, agricultura etc) (MARCIAL; GRUMBACH, 2008). Nos Estados Unidos, pesquisadores como Gordon, Elmer, Dalkey, desenvolveram, nesta mesma época, vários métodos formais de construção de cenários, baseados em reuniões com especialistas, como o método Delphi e a matriz de impactos cruzados. O primeiro foi criado por Olaf Helmes em 1964. O objetivo deste método é encontrar um consenso a partir de interrogatórios de vários peritos. Já o da matriz de impactos cruzados é determinar a influência de um evento sobre a probabilidade de outro evento ocorrer (MARCIAL; GRUMBACH, 2008).

A instabilidade mundial, intensificada no início dos anos 1970, contribuiu para o aumento da frequência dos erros das previsões. Diante disso, Pierre Wack (1985 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2008) deu uma nova dimensão aos cenários. Sua metodologia foi desenvolvida enquanto trabalhou na área de planejamento da Royal Dutch Shell e teve como base a “École Française de Prospective”. Wack não tinha como meta prever o futuro, mas sim melhorar a tomada de decisão. A partir deste período, surgiram várias pesquisas baseadas nos cenários. Bell analisou-os em relação à decisão teórica, já Kahneman e Tversky analisaram do ponto de vista psicológico. Em 1985, influenciado pelo trabalho de Peter Schwartz, discípulo de Pierre Wack, Porter analisou os cenários sob a ótica econômica (MARCIAL; GRUMBACH, 2008).

Em 1987, a metodologia francesa de prospectiva foi disponibilizada para a sociedade através da publicação de Michel Godet *Cenários e a administração estratégica*. Em 1988, Peter Schwartz e Pierre Wack criaram a Global Business Network, uma empresa de prospectiva que contribuiu para a disseminação do uso dos cenários no planejamento estratégico das empresas anglo-saxônicas (MARCIAL; GRUMBACH, 2008).

#### **2.4.2 Cenários prospectivos**

Cenários são um instrumento que pode ajudar as empresas a articular os diversos caminhos possíveis de existir no futuro. E além disso, descobrir os movimentos apropriados no decorrer desses caminhos possíveis. A palavra cenário vem do inglês *scenario*, expressão teatral que significa o roteiro para uma peça ou filme. Cenários são histórias sobre o futuro que podem ajudar a reconhecer os aspectos possíveis de mudança no meio atual, e conseqüentemente, ajudam no processo de adaptação (SCHWARTZ, 1995).

Para Godet e Roubelat (1996), o futuro não é uma continuação do passado; por isso a metodologia de cenários tem como pressuposto que diversos futuros em potencial são praticáveis a partir de qualquer momento. Através da exploração e avaliação desses futuros, os estudos de cenários permitem a avaliação das possibilidades e vulnerabilidades do sistema para que se façam as adaptações necessárias.

Cenário é uma descrição coerente, internamente consistente e plausível de um possível futuro estado do mundo. Não é uma previsão; antes, cada um dos cenários é uma imagem alternativa de como o futuro pode se desdobrar (IPCC, 2008).

Normalmente, cenários são usados em planejamentos de longo prazo, ou em decisões de curto prazo que terão conseqüências no longo prazo. A construção de cenários consiste em ampliar perspectivas e iluminar questões chaves que poderiam ser perdidas de outra maneira (GODET; ROUBELAT, 1996). Ao invés de se apoiar em predições, cenários possibilitam uma abordagem criativa e flexível que ajuda na preparação para um futuro incerto (VAN DER HEIJDEN, 1996).

É preciso aprender no presente, como antecipar o futuro. Assim, pode-se entender que uma tendência não é algo fixo, pois aprende-se com o futuro da mesma forma que vem-se aprendendo com o passado. Esta mudança de referencial do tempo pode ser observada no crescimento do interesse sobre o futuro, principalmente na década de 1970. Eis alguns exemplos: o número de universidades que oferecia licenciaturas orientadas para o futuro aumentou de 2 (em 1969) para mais de 45 (em 1978); o número de sócios da Sociedade Mundial do Futuro cresceu de 200 (em 1967) para mais de 30 000 (em 1982); e o número de periódicos dedicados ao estudo e à compreensão do futuro aumentaram de 12 (em 1965) para mais de 122 (em 1978) (NAISBITT, 1988).

Para Godet (2000), o ser humano precisa de desafios e projetos para que sua vida tenha sentido. Quando olha-se para o futuro desta maneira, encontra-se ao longo do caminho, a essência da vida. Ainda Godet (2000) cita um ditado alemão que diz que a jornada é o caminho. Porque para ele, o futuro não está pronto, pelo contrário, precisa ser construído (GODET, 1993).

Godet (2000) afirma que a antecipação encoraja e indica o caminho à ação, dando a ela direção e significado. Porém, a antecipação não é praticada com freqüência, pois quando tudo vai bem, ela é dispensável; e quando a situação não é boa, já é tarde demais para olhar além. Mas, apesar da reação ser importante no curto prazo, ela não leva a lugar nenhum se não estiver alinhada aos objetivos futuros da companhia. A prospectiva é acima de tudo uma atitude da mente e uma maneira de comportar-se mobilizada para assegurar a qualidade e o controle da existência presente e futura. Ela restabelece o desejo como força produtiva do futuro. Os sonhos não se opõem à realidade, pelo contrário eles criam-na. E um plano animado pelo desejo, é a força motriz para a ação. Por isso, se não existir uma direção futura, o presente se esvazia de significado (GODET, 1993). Além disso, a necessidade das empresas

de iluminar suas ações em relação aos futuros possíveis e desejáveis está crescendo. Elas precisam usar suas habilidades e conhecer suas forças e fraquezas antes de conquistar o futuro. Aqui encontra-se a importância da lição de Sócrates “Conhecer a si mesmo” (GODET, 1993). Mas, o futuro é múltiplo, ou seja, existem vários futuros potenciais. Assim, o trajeto que conduz a este ou aquele futuro não é necessariamente único. A descrição de um futuro em potencial e da progressão em direção a ele compreende um “cenário” (GODET, 1979).

Segundo Van der Heijden (1996), cenários são utilizados quando uma empresa busca maximizar suas chances de alcançar suas metas, independente do ambiente em que se encontra. Para ele, isto acontece através de um processo de aprendizagem organizacional que contribui também para o desenvolvimento de habilidades de percepção.

Nesta mesma linha, Wack (1985) afirma que todo administrador tem um modelo mental do mundo, a partir do qual ele age baseado em experiências e conhecimento. E quando ele precisa tomar uma decisão, ele pensa em comportamentos alternativos dentro desse modelo mental. Wack (1985) chama esse modelo mental de “microcosmo” e o mundo real de “macrocosmo”. Existe também a visão de mundo da empresa, ou seja, o microcosmo corporativo. “A percepção de uma empresa sobre seu ambiente empresarial é tão importante quanto seu investimento em infra-estrutura, porque sua estratégia vem desta percepção (...) A bússola interna precisa ser recalibrada” (WACK, 1985, p. 84). O comportamento corporativo só mudará se o microcosmo corporativo mudar. Por isso, no desenvolvimento de cenários é importante que os gestores questionem seus modelos da realidade, e o mudem quando necessário para conseguirem alcançar *insights* estratégicos, que estejam além dos que sua mente anteriormente alcançava (WACK, 1985). Schwartz (2000) também fala sobre a influência do modelo mental no processo de construção de cenários. Segundo ele, durante a pesquisa de informações é preciso buscar percepções que desafiem as premissas estabelecidas ou que as confirmem. Porque normalmente, as pessoas só focam em questões que lhes interessam. Um planejador de cenários precisa então, tornar-se consciente de seus filtros, pois uma grande quantidade de informações precisa ser selecionada de forma eficaz.

“Estratégias são o produto de uma visão de mundo” (WACK, 1985, p.89). Por isso, quando o mundo muda, a empresa precisa partilhar algumas visões comuns desse novo mundo. Os cenários são importantes, pois expressam e comunicam essa visão comum, uma compreensão partilhada de novas realidades por toda a empresa.

Mas, apesar da evidente liberdade das sociedades ocidentais, as pessoas sentem-se limitadas pela imprevisibilidade dos fatos. Por isso, a liberdade é entendida neste contexto,

como a habilidade de ação com confiança e também com conhecimento da incerteza (SCHWARTZ, 1995). As rupturas de tendências decorrentes das mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas, aumentam a incerteza das organizações em relação ao futuro, independentemente da área de atuação (MARCIAL; GRUMBACH, 2008). Mesmo assim, em geral, as empresas preferem a ilusão da certeza, ao invés da compreensão dos riscos e realidades. Esta atitude é perigosa, pois a longo prazo a negação da incerteza cede espaço para as surpresas. E quando estas aparecem, muitas pessoas reagem negativamente a elas, ficando perdidas. Desta forma, criam pontos cegos para si mesmas (SCHWARTZ, 1995).

Segundo Fahey e Randall (1998) as empresas precisam analisar como estão antecipando e preparando o futuro. A maioria delas sabem que mais cedo ou mais tarde acontecerão mudanças. Mesmo assim, ainda planejam e investem baseadas em tendências do passado ou em planejamentos para um único e “mais provável” futuro. Estas empresas, quando confrontadas com situações inesperadas, encontram-se confusas e em desvantagem.

As coisas acontecem num contexto social, político, cultural e econômico, e não no vácuo. Por isso, sem uma estrutura, ou um quadro de referência, a imensa quantidade de informações passaria despercebida (ABURDENE; NAISBITT, 1990). Por isso, um caminho mais favorável para as empresas seria analisar as conseqüências das incertezas para suas estratégias, através da construção de múltiplos cenários. Esta prática, além de ajudar no desenvolvimento do raciocínio estratégico e da definição das estratégias da empresa, oferece benefícios como: melhora a compreensão do ambiente; melhora a maneira com que os administradores lidam com as incertezas; facilita a criação das redes de troca de informações, ajudando no fluxo de informações e na integração entre as várias áreas da empresa; oferece uma visão geral do ambiente e suas conexões; contribui para o desenvolvimento da criatividade na empresa; e ajuda na identificação de novas oportunidades de negócios (PORTER, 1992 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2008).

De acordo com Marcial e Grumbach (2008), a grande velocidade de mudança do macro-ambiente, tem afetado muito mais as empresas do que o próprio ambiente comercial em que atuam. A partir desta constatação, cresceu a necessidade de monitoramento ambiental. Por isso, as empresas têm acompanhado questões ligadas às variáveis sociais, políticas, econômicas, tecnológicas, ambientais e outras, que apesar da dificuldade de identificação, não podem ser negligenciadas. E por incluir as perspectivas do macro-ambiente, o monitoramento

ajuda a empresa na ampliação de seu foco de tomada de decisão (MARCIAL; GRUMBACH, 2008).

Na prática os conceitos de prospectiva, estratégia e planejamento estão intimamente ligados. Mas apesar dessa união inevitável, ainda existem muitas confusões (GODET, 2000). Para o mesmo autor, as diferenças de termos dizem respeito a modismos, pois planejamento não difere da definição de prospectiva, onde o sonho fertiliza a realidade e o desejo é entendido como a força produtiva do futuro. E, o termo estratégia usa previsão e inovação; e prospectiva usa pré-atividade e pró-atividade. Devido à esta similaridade, o termo “prospectiva estratégica” vem sendo usado desde o final da década de 1980, enfatizando a importância do longo prazo e do pensamento alternativo no processo de tomada de decisão estratégica. Mas, apesar de intimamente ligadas, a prospectiva e a estratégia são distintas. Por isso, faz-se necessário ressaltar a diferença entre: o tempo da antecipação, ou seja o estudo das mudanças possíveis e desejáveis; e o tempo de preparação da ação, ou seja a elaboração e avaliação das escolhas estratégicas possíveis, para então estar preparado para as mudanças esperadas (pré-atividade) e provocar mudanças desejáveis (pró-atividade). Conclui-se então que cenários são importantes, mas uma visão unicamente pró-ativa não basta para uma organização. Sua direção estratégica precisa também ser pré-ativa e estar preparada para as mudanças esperadas no ambiente organizacional futuro (GODET, 2000).

Dentro desta mesma visão, é preciso também diferenciar cenários de opções estratégicas. O primeiro termo diz respeito à projeção de desejos e medos em relação ao futuro e o segundo à manutenção do princípio de realidade no ambiente corporativo. E além disso, os atores da linha de frente não são os mesmos. A fase da construção de cenários é coletiva e deve envolver o máximo de pessoas. Já a fase da escolha estratégica é limitada a um número pequeno de pessoas, geralmente pertencente ao comitê executivo (GODET, 2000).

Outro termo encontrado na literatura foi aprendizagem por cenário. Para Fahey e Randall (1998), as empresas que procuram aprender com o futuro usam uma metodologia que combina desenvolvimento de cenários com o processo de tomada de decisão estratégica. Essa metodologia é chamada por eles de aprendizagem por cenário e nela, cenários são considerados narrativas descritivas de projeções alternativas aceitáveis de uma parte específica do futuro.

“Aquele que prevê o futuro mente mesmo quando fala a verdade”. Este antigo provérbio árabe mostra que não podemos ter certeza sobre o futuro. Por isso, cenários não são adivinhações, pelo contrário, são veículos de aprendizado (SCHWARTZ, 1995).

Nas duas últimas décadas, assistiu-se a popularidade do planejamento estratégico através da elevação do uso dos cenários, especialmente nas grandes corporações (GODET, 2000). O trabalho de Porter (1985 apud GODET, 2000) demonstra que desde o início dos anos 1980, a antecipação estratégica fez referência aos cenários. Não obstante, essas abordagens e ferramentas frequentemente permaneciam separadas. Entretanto, desde 1989, procurou-se desenvolver um alto grau de sinergia potencial entre prospectiva e estratégia. A síntese resultante foi uma abordagem integrada: Planejamento estratégico com uso de cenários (Figura 3) (GODET, 2000). O objetivo desta abordagem é sugerir orientações e ações estratégicas, baseadas nas competências da empresa, que estejam em consonância com os cenários que reproduzem os ambientes competitivos e gerais (GODET, 2000).

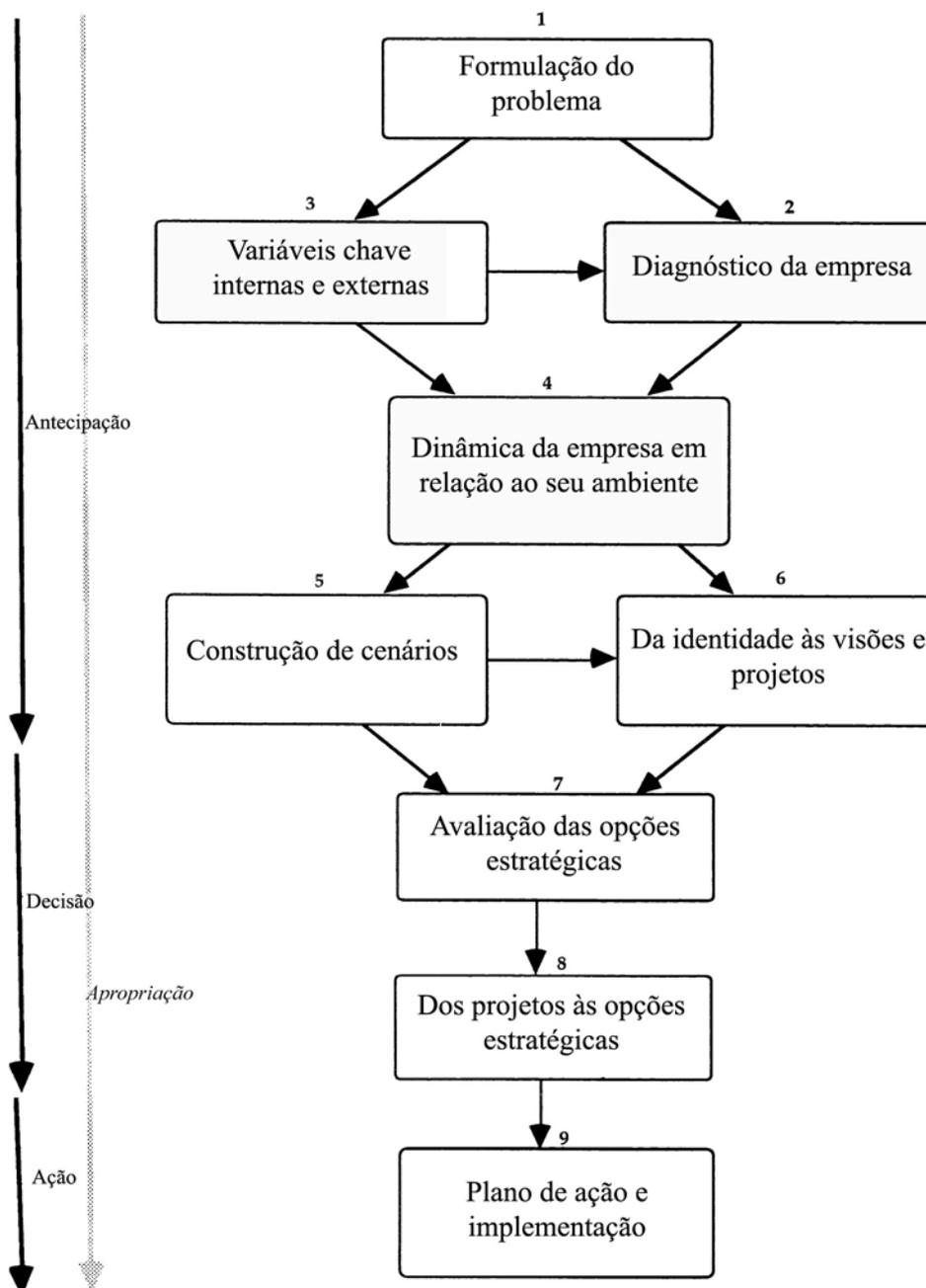


Figura 3: Planejamento estratégico com uso de cenários  
 Fonte: Adaptado de Godet (2000)

Existem duas categorias principais de cenários: (1) exploratório – descreve o futuro de acordo com as tendências do passado e do presente e conduz para futuros prováveis (GODET, 2000; GODET; ROUBELAT, 1996); (2) antecipatório ou normativo: construído na base de

visões alternativas do futuro, eles devem ser desejados ou temidos. Eles são desenhados “retro-projetivamente” (GODET; ROUBELAT, 1996; GODET, 2000).

Para Godet e Roubelat (1996), os cenários também podem ser categorizados em: possíveis, realizáveis ou desejáveis. Os cenários possíveis englobam todos os exequíveis; os realizáveis são os cenários exequíveis operando sob um conjunto de condicionantes definidas e especificadas; e os desejáveis são cenários possíveis que podem não necessariamente ser exequíveis ou realizáveis.

Em geral, estudos de cenários de sucesso englobam elementos de cenários climáticos, socioeconômicos, ambientais e tecnológicos (STEINITZ; MCDOWELL, 2001; STEINITZ et al., 2003; BAKER et al., 2004 apud MAHMOUD et al., 2009). Por isso, Mohammed et al. (2009) oferecem a seguinte descrição:

- Cenários climáticos: baseados em projeções climáticas e desenhados para representar o clima futuro. Os impactos potenciais das mudanças climáticas antropogênicas são também investigados (MAHMOUD et al., 2009).

- Cenários socioeconômicos: são caracterizados por forças motrizes demográficas e pela sensibilidade, adaptabilidade e vulnerabilidade dos sistemas socioeconômicos (MAHMOUD et al., 2009).

- Cenários ambientais: compreendem elementos e condições ambientais futuros que ameaçam o ecossistema natural e o sistema sócio-ecológico e que têm conseqüências em relação ao uso da terra (DIAMOND, 2005). Os cenários ambientais que focam na questão da água representam a importância da mesma na sobrevivência humana, no gerenciamento dos ecossistemas, nas atividades econômicas, agricultura etc. Os cenários ligados ao uso da terra representam questões ligadas à segurança alimentar, ciclo do carbono e práticas de gerenciamento de terras (MCCARTHY et al., 2001 apud MAHMOUD et al., 2009).

- Cenários tecnológicos: englobam as mudanças tecnológicas que afetam o crescimento social e ambiental (MAHMOUD et al., 2009).

Durante a fase de definição do cenário num estudo ambiental é importante pensar nas seguintes questões: Qual horizonte temporal é importante? Qual extensão e subdivisões

regionais devem ser consideradas? Quais componentes do sistema devem ser considerados nos cenários? Os cenários deveriam incluir variabilidade climática, práticas de agricultura, ou regulações e políticas da água? Deveriam incluir mudanças nos padrões ou comportamentos no desenvolvimento socioeconômicos (MAHMOUD et al., 2009).

Para Mahmoud et al. (2009) é muito importante detalhar os cenários com informações quantitativas e/ou qualitativas que reflitam os resultados finais de suas características. Para eles, este processo deve incluir as seguintes perguntas:

- Quais relações causais ou condições externas podem afetar os cenários (por ex. Elementos predeterminados)?
- Quais são as incertezas críticas que afetarão o desenrolar do futuro?
- Quais os pressupostos fundamentais sobre como funcionam as diferentes partes do sistema?
- Quais variáveis e situações são importantes e como devem ser modeladas?
- Quais escalas espaciais e temporais são necessárias?

Como o mundo está em constante mudança, é preciso revisar e corrigir continuamente os cenários para saber se é necessário modificar os planos ou construir novos cenários (MAHMOUD et al., 2009). Godet e Roubelat (1996) afirmam que o mérito dos bons cenários inclui a ajuda aos tomadores de decisão em evitar perigos e alcançar os objetivos desejados. Neste sentido, o monitoramento e a pós-auditoria dos cenários são importantes para testar seus atributos e validar sua aplicação (MAHMOUD et al., 2009).

Schwartz (1996) conta que no tempo em que o Egito era governado pelos faraós, em cada primavera, os sacerdotes iam às margens do rio Nilo para observar a cor e o volume da água. O Nilo era formado pela união de três afluentes e produzia todo ano um acontecimento surpreendente: a inundação de sua planície permitia o cultivo de plantações durante o verão, o qual era excessivamente quente e seco. Nesta observação da cor da água, os sacerdotes verificavam que se estivesse clara, o Nilo Branco dominaria o curso, ocasionando uma inundação branda e tardia com conseqüentes colheitas pequenas. Se estivesse escura, as águas do Nilo Azul predominariam; a cheia seria então suficiente para alagar os campos e a colheita

seria rica. Porém, se as águas verde-escuras do Atbara prevalecessem, as cheias viriam precocemente; o que ocasionaria uma catástrofe, visto que as plantações ficariam submersas. A cada ano, os sacerdotes informavam o Faraó sobre a cor da água; desta maneira ele saberia qual era a situação financeira dos fazendeiros e qual seria o aumento dos impostos, o que por sua vez ajudaria na decisão a respeito de novas conquistas de território (SCHWARTZ, 1996).

“Como diria Pierre Wack (ele sempre contava essa história na Shell), os sacerdotes do Nilo sudanês foram os primeiros futurólogos do mundo. Eles entendiam o significado de elementos predeterminados e incertezas críticas” (SCHWARTZ, 1996, p. 108).

Analisar as forças que influenciam o resultado dos acontecimentos, ou seja as forças motrizes, é o início do processo de construção de cenários. Era isso que os sacerdotes faziam; e neste caso, a chuva era uma força motriz. Ela afetava o equilíbrio entre os afluentes, o que consequentemente influenciava o destino de milhares de pessoas. Outra força motriz era a dependência da cheia do rio para a colheita (SCHWARTZ, 1996).

Os sacerdotes precisavam ter extrema segurança do que estavam falando, pois um erro poderia levar à morte. Mas eles tinham segurança, pois depois da observação da coloração e volume da água, o destino da cheia neste determinado ano estava predeterminado. Nada mudaria o impacto sobre as plantações. Talvez eles não tivessem consciência do porquê da cor da água afetar a força da cheia. Ou seja a força motriz podia estar ou não consciente. Entretanto, eles conheciam os elementos predeterminados da inundação (SCHWARTZ, 1996).

As águas do Nilo subiram e desceram de forma previsível durante cinco mil anos. A dinastia dos faraós declinou, assim como outros governos surgiram e declinaram também, porém os meios de previsão das cheias permaneceram basicamente os mesmos. Todavia, no início dos anos 60, foi construída nesta região a Grande Barragem de Assuã. Agora, os sacerdotes teriam perdido a capacidade de previsão, pois independentemente da coloração da água, o fluxo atingiria a Barragem de Assuã e pararia (SCHWARTZ, 1996). Desta forma, para arriscar um palpite sobre o nível da inundação, seria preciso conhecer a política egípcia. Existem agora, duas forças motrizes concorrentes: a necessidade de água dos fazendeiros (que já existia), e uma nova necessidade dos consumidores egípcios pela eletricidade que a barragem fornece. A cheia tornou-se então uma incerteza, porque a decisão política estava sujeita à pressão de ambos os lados. Para saber por exemplo, quanto seria cobrado de impostos sobre as fazendas, seria preciso descobrir as decisões na torre de controle da barragem e não mais observar a coloração da água (SCHWARTZ, 1996).

Segundo Schwartz (1996), todo empreendimento é estimulado por fatores-chave, alguns internos e outros externos. A identificação e avaliação desses fatores são o ponto de partida do método de cenários, como também um de seus objetivos. Em particular, os fatores externos não são tão óbvios de serem encontrados. Esses fatores-chave que afetam o enredo do cenário e determinam o final da história, são chamados de forças motrizes (SCHWARTZ, 1996). Algumas forças motrizes são críticas para uma decisão, enquanto outras não demandam muita atenção (SCHWARTZ, 1996). O mesmo autor afirma que é preciso confiar nos próprios instintos, porque faz parte da natureza humana interessar-se por fatores que afetam as decisões que precisam ser tomadas. Em geral, a identificação das forças motrizes indica a presença de forças mais profundas. É muito importante formar os cenários em grupo, pois as forças motrizes frequentemente parecem óbvias para uma pessoa e confusas para outra. Para Schwartz (1996), ao se procurar forças motrizes é importante examinar as seguintes categorias: sociedade; tecnologia; economia; política; e meio ambiente.

Schwartz (1996) afirma que em praticamente toda situação, encontram-se forças provenientes dessas categorias que influenciam a história. Uma vez identificadas as forças motrizes, é preciso verificar quais realmente influenciarão os acontecimentos. Às vezes, não se percebe de início a influência de algumas forças, mas é preciso ter cautela para não descartá-las prematuramente. Pois, o mesmo autor ressalta que tem-se pouco controle sobre forças motrizes, mas pode-se ter poder para lidar com elas através do conhecimento e compreensão de seus efeitos. Para Mahmoud et al. (2009), as forças motrizes mais alinhadas ao cenário são aquelas às quais o sistema é suscetível e que possuem um certo grau de previsibilidade.

Segundo Pierre Wack (1985), estritamente falando, só se pode prever o futuro quando todos os elementos são predeterminados. Para ele, elementos predeterminados são os eventos que já aconteceram ou que acontecerão com quase certeza total, mas que suas conseqüências ainda não foram desenvolvidas. Um planejamento sério requer a identificação dos elementos predeterminados. Porém, é preciso cuidado, pois erros em estudos do futuro normalmente resultam de observações pobres muito mais do que raciocínios pobres. Para Marsh (1998), a experiência ensina que alguns eventos futuros realmente parecem ser previsíveis. Pois muitos eventos que ocorrem no presente terão resultados previsíveis no futuro. Porém, para esse autor, os chamados elementos predeterminados, são principalmente úteis em planejamentos de futuros próximos. Porque quando a previsão é realizada para o futuro imediato, a influência dos elementos predeterminados será provavelmente grande. O mesmo autor cita o

exemplo da previsão do tempo, dizendo que a probabilidade de acertar sobre o dia seguinte é muito maior que acertar sobre o tempo da semana seguinte.

Schwartz (1996) afirma que um fato que acontecerá com certeza, sem ser afetado pela realização ou não de um cenário é um elemento predeterminado. O mesmo autor apresenta algumas estratégias úteis para examinar elementos predeterminados:

- Fenômenos de mutação lenta: abrangem o crescimento das populações, construção da infra-estrutura física e o desenvolvimento de recursos.
- Situações restritivas: por exemplo, os japoneses precisam (e vão) manter uma balança comercial positiva porque têm milhões de pessoas em quatro ilhas, que não têm recursos para se alimentar, se vestir, se aquecer ou se transportar.
- Incorporações aos planos: por exemplo, em 1991 era fácil saber qual seria a população de adolescentes dos Estado Unidos ao longo dos anos 90. Pois todos já haviam nascidos; já faziam parte dos planos. A única incerteza era quanto à imigração, porém já se tinha uma idéia de que seria alta.
- Colisões inevitáveis: são impasses criados para os quais não se tem saída.

Schwartz (1996, p. 119) afirma que “os elementos predeterminados às vezes dão medo porque as pessoas tendem a negá-los”. E diz também que o elemento predeterminado mais fácil de reconhecer é o demográfico, um fenômeno de mutação lenta. Ele cita o exemplo do *baby boom*: desde que o fenômeno começou, já se sabia que bem provavelmente seus membros iriam envelhecer. Outros exemplos de elementos predeterminados são as galinhas que vão para o poleiro à noite, o pagamento da prestação da casa e o prazo de entrega de um projeto (SCHWARTZ, 1996).

Porém, as incertezas são inerentes ao processo de desenvolvimento de cenários (MAHMOUD et al., 2009). Em resumo, esses autores ressaltam três aspectos que podem ser considerados ao lidar com as incertezas:

- Entender as incertezas: Quais são as fontes de incerteza a serem consideradas?

- Estimar as incertezas: Qual a magnitude dessas incertezas e como elas se comportam?
- Comunicar as incertezas: Como comunicar aos *stakeholders* e tomadores de decisão?

As incertezas críticas estão intrinsecamente conectadas aos elementos predeterminados e podem ser encontradas ao se questionar os pressupostos sobre os mesmos (SCHWARTZ, 1996). Para exemplificar a relação entre elementos predeterminados e incertezas críticas, Schwartz (1996) cita uma coreografia de dança, onde não se pode experimentar a dança conhecendo apenas a seqüência de passos. Cada dançarino tomará decisões não previsíveis, interpretando a coreografia à sua maneira.

Para Godet (2000), os conhecimentos adquiridos no passado são muito importantes, pois apesar de o mundo mudar, muitas coisas permanecem parecidas. Não se pode ignorar a herança acumulada e perder tempo reinventando a roda. Desta forma, a memória dos métodos de planejamento de cenários deve ser mantida viva para que os mesmos possam ser aperfeiçoados a partir desta memória.

Na Grécia antiga haviam os oráculos, locais onde se faziam as predições. O método Delphi, uma das técnicas mais utilizadas na construção de cenários, tem esse nome em homenagem ao Oráculo de Apolo, no Monte Parnaso, na antiga cidade grega de Delfos. Hoje é mais conhecido como Oráculo de Delfos (MARCIAL; GRUMBACH, 2008; MARINHO, 2006). Uma vez por ano, o sacerdote consultava o oráculo e oferecia visões do futuro para quem procurava conselhos (MARINHO, 2006). O método Delphi foi criado por Olaf Helmes em 1964 e tem como objetivo encontrar um consenso a partir de interrogatórios de vários peritos (MARCIAL; GRUMBACH, 2008).

Segundo Godet (2000), o uso de ferramentas provém da necessidade de rigor intelectual, pois primariamente entende-se que em se fazendo as perguntas corretas reduz-se a possibilidade de inconsistência no raciocínio lógico. Mas, é preciso lembrar que apesar da construção de cenários requerer o uso de métodos rigorosos - devido à complexidade dos problemas estratégicos - as ferramentas precisam ser suficientemente simples para que possam ser apropriadas pelos seus usuários.

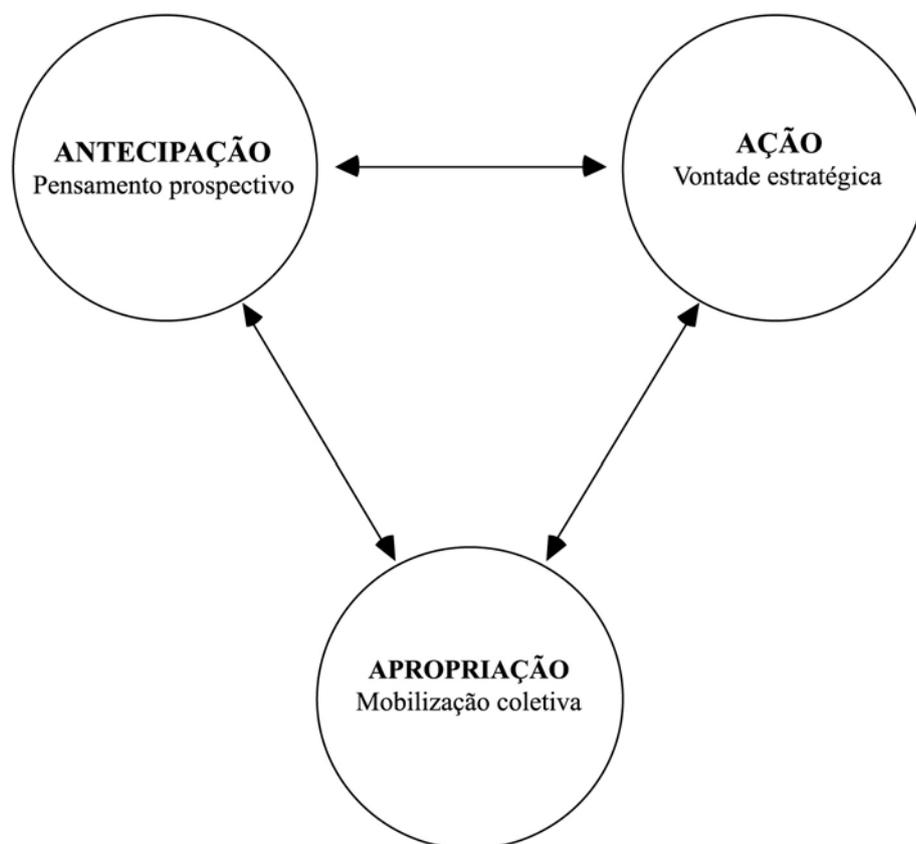
A utilidade das ferramentas usadas na prospectiva estratégica pode ser esclarecida em cinco pontos: estimula a imaginação, reduz as inconsistências, cria uma linguagem comum,

estrutura o pensamento coletivo, e habilita a apropriação pelos tomadores de decisão. Mas, apesar de seu uso estimular a imaginação, elas não garantem nenhuma forma de criação. O talento para o profissional desta área depende também de dons naturais, como intuição e bom senso. Então, os limites impostos pela formalização devem ser observados para não quebrarem o equilíbrio necessário entre intuição e razão (GODET, 2000). As melhores idéias são aquelas que as pessoas descobrem por si mesmas. Uma boa idéia vai subir pela hierarquia da empresa se o chefe acredita que a mesma veio dele. Então, quem quiser convencer alguém, deveria usar esse mesmo raciocínio (GODET; ROUBELAT, 1996).

Dáí compreende-se os três componentes do triângulo grego (Figura 4): o pensamento prospectivo oferece satisfação para mobilização, mantém a motivação e alimenta a vontade estratégica. Esses três componentes podem ser entendidos como “Logos” (pensamento, realidade), “Epithumia” (desejo), “Erga” (ação e realização). Nesta compreensão o sucesso vem da união de paixão e razão e de coração e mente (GODET; ROUBELAT, 1996).

Assim como os reflexos, que se tornam melhores após treino intensivo, a ação e reação diante de um evento, aumenta sua eficácia após uma reflexão inicial segura e coerente (GODET; ROUBELAT, 1996). As ferramentas são importantes, mas não podem substituir a liberdade de escolha. Elas devem considerar as resistências naturais das pessoas que são guiadas pela paixão (GODET, 1993). Neste sentido, as escolas racionais e heurísticas de planejamento de cenários apenas aparentam estar em oposição, elas são, na verdade, complementares. As escolhas dependem das circunstâncias (GODET, 2000).

Como geralmente o julgamento pessoal é a única informação disponível para lidar com o desconhecido, é importante recolher a opinião de outras pessoas antes de formar sua própria. Além disso, é importante ressaltar que o processo decisório coletivo, realizado através de consulta e consenso entre os executivos, deve levar em consideração a cultura corporativa assim como os temperamentos e personalidades dos mesmos (GODET, 2000).



A PROSPECTIVA OFERECE CONTEÚDO E DIRECIONAMENTO À MOBILIZAÇÃO COLETIVA

Figura 4: Triângulo Grego  
 Fonte: Adaptado de Godet e Roubelat (1996).

As cinco perguntas apresentadas a seguir, ajudam na investigação e preparação do percurso da ação. (1) O que pode acontecer? (2) O que posso fazer? (3) O que vou fazer? (4) Como vou fazer? E uma pré-pergunta essencial (0) Quem sou eu? Esta última pergunta, frequentemente ignorada, é o ponto de partida do processo estratégico de Marc Giget (1998 apud GODET, 2000). Somente o enfoque da prospectiva com uma atitude pré-ativa e pró-ativa, dá ênfase à questão “O que pode acontecer?” (1) A estratégia inicia quando a empresa pergunta “O que nós podemos fazer?” (2) Assim que estas duas perguntas estiverem respondidas, a estratégia vai do “O que nós podemos fazer?” (2) para as duas perguntas seguintes: “O que vamos fazer?” (3), e “Como vamos fazer isso?” (4) (GODET, 2000). A expressão “prospectiva estratégica” é reservada à estudos do futuro contendo ambições e soluções estratégicas para aqueles que a empreendem (GODET, 2000).

Godet (2000) alerta para o fato de que as ferramentas têm limites. Além disso, afirma que as restrições de tempo e outros fatores inerentes a todo processo de pensamento coletivo atrapalham o uso correto das mesmas. Por isso, aconselha iniciar o processo introduzindo as idéias da prospectiva estratégica num seminário prático de dois dias. Este seminário ajudará na familiarização dos conceitos e ferramentas do planejamento de cenários. O objetivo desta prática é propiciar uma imersão no pensamento prospectivo como um início da mobilização estratégica (GODET, 2000).

## 2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A REVISÃO DE LITERATURA

Através da literatura sobre macrotransição, foi possível levantar uma reflexão sobre a necessidade de mudança da sociedade atual e a importância das empresas nesse processo de transformação. A apresentação de estudos ligados à evolução da consciência demonstraram possibilidades de evolução humana que refletem em evolução da sociedade. Os conceitos sobre sustentabilidade e responsabilidade social corporativa enfatizaram os esforços constantes e contínuos das organizações em buscar caminhos de atuação coerentes com valores éticos. Historicamente, esses conceitos vieram de encontro e em grande parte, como respostas às problemáticas sociais, ambientais e econômicas.

Diante da necessidade de mudança de práticas empresariais, em busca de coerência com os conceitos de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa, destaca-se a gestão de pessoas como um eixo fundamental nesse processo de evolução empresarial. Isto porque, as mudanças empresariais começam com os processos de tomada de decisão, os quais, por sua vez, se iniciam com pessoas. Neste sentido, a revisão sobre gestão de pessoas demonstrou a amplitude de ação da mesma em relação aos aspectos humanos como um todo no contexto empresarial. No tópico sobre a gestão de pessoas rumo ao futuro, percebeu-se a importância de práticas que consideram o ser humano a partir de uma visão sistêmica, ou seja, considerando sua inter-relação com o todo.

A revisão de literatura sobre cenários prospectivos levantou a importância das empresas em preparar-se para o futuro, através da reflexão e construção do mesmo. Além de contribuir com o processo de mudança organizacional e conseqüente adaptação, a literatura demonstrou que a investigação sobre o futuro contribui para o processo de aprendizagem organizacional,

uma vez que amplia a percepção sobre a realidade no ato de investigar as variáveis que influenciam a organização.

A revisão de literatura contribuiu para o aprofundamento da problemática apresentada no capítulo 1 e forneceu embasamento teórico para a realização dos procedimentos metodológicos, apresentados a seguir.

### □ 3 MÉTODO DE PESQUISA

□

#### □ 3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

De acordo com a natureza e caracterização do problema em estudo, a pesquisa científica pode ser classificada segundo (Figura 5): natureza, objetivos, abordagem e procedimentos (RODRIGUES, 2006).

A pesquisa a ser desenvolvida é classificada, por estes aspectos, da seguinte forma:

a) Segundo a natureza – a pesquisa caracteriza-se como pesquisa aplicada, pois procura a solução de problemas da realidade por meio da aplicação da teoria existente (FERRAZ, 2003).

b) Segundo os objetivos – pode ser caracterizada como uma pesquisa exploratória, pois busca desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias existentes, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado. Muitas vezes as pesquisas exploratórias constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla (SELLTIZ, 1997).

c) Segundo a abordagem – a pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa: “A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte das questões e focos de interesse mais amplos vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo” (MARTINS, 1996 apud RODRIGUES, 2006)

d) Segundo os procedimentos – Esta pesquisa define-se como uma pesquisa bibliográfica e participante.

– Pesquisa Bibliográfica: Esta pesquisa é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos, de teses de mestrado e doutorado e, de material disponibilizado na Internet (RODRIGUES, 2006);

- Pesquisa Participante: Quando se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros da situação investigada (JUNG, 2003).

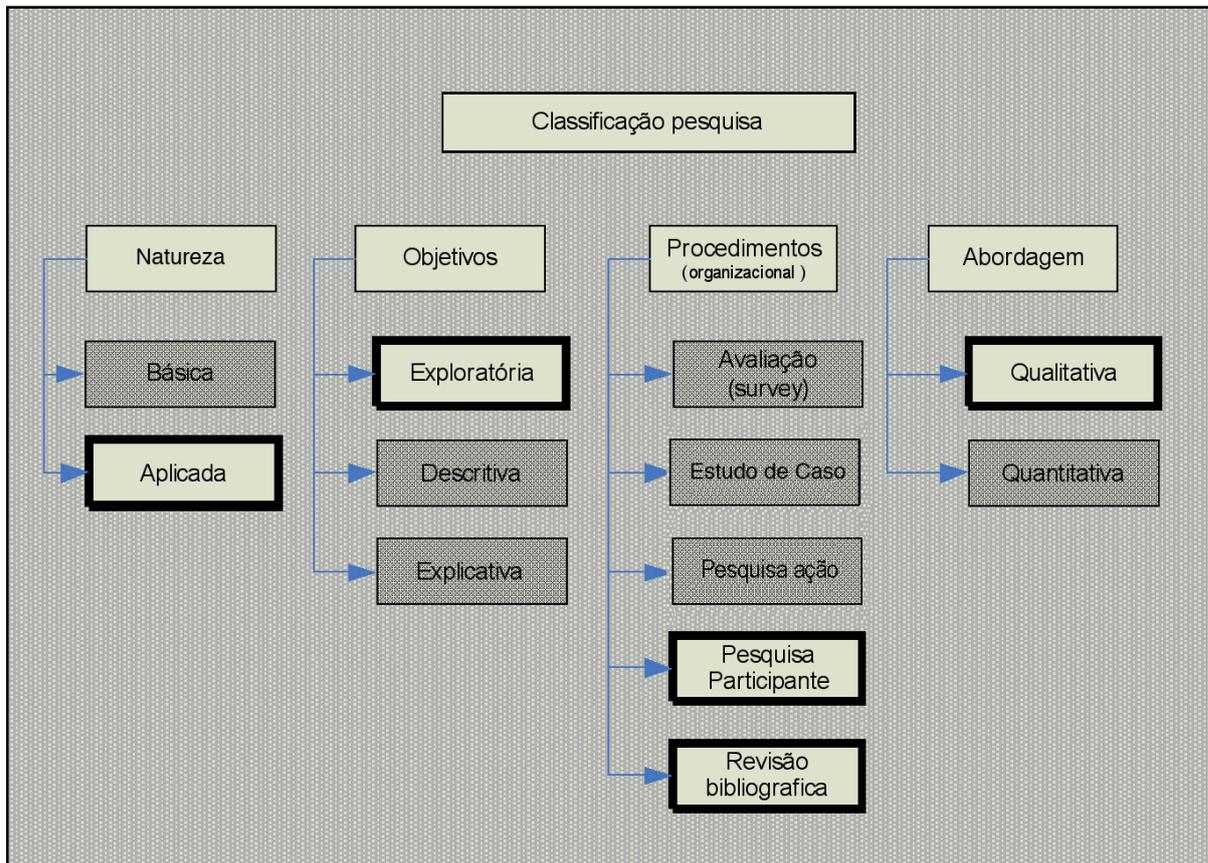


Figura 5: Classificação da Pesquisa Científica  
 Fonte: Adaptado de Rodrigues (2006)

- 
- 
- 3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho são organizados em três etapas.

### Etapa 1 - Revisão da literatura

Macrotransição

Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade

Gestão de Pessoas

Cenários prospectivos

## **Etapa 2 – Identificação da ferramenta metodológica**

A ferramenta metodológica escolhida para a obtenção dos dados relevantes à pesquisa, foi uma reunião de *brainstorm* com especialistas em Gestão de Pessoas que trabalham no estado de São Paulo em empresas de grande porte (brasileiras e estrangeiras) que atuam no Brasil. Foi definido previamente que para o alcance dos resultados pretendidos, seria necessário partir da realidade atual para então, projetar tendências para 2020. Neste sentido, foi definido que primeiramente seria feito um levantamento de informações sobre o *status* atual da gestão de pessoas. Em seguida seriam levantadas informações dentro de três cenários possíveis para a gestão de pessoas em 2020 (um cenário negativo, um cenário neutro e um cenário positivo). Logo após esse levantamento, o grupo faria uma votação para eleger o cenário mais provável. E, finalmente, seriam identificados caminhos para materializar o cenário escolhido como o mais provável.

Os temas escolhidos como ponto de partida para a reunião foram os sete aspectos fundamentais do Gerenciamento com as Pessoas apresentados por Chiavenato (2005) (Figura 6). Este autor foi escolhido pela sua maneira didática de abordar o assunto. Estes aspectos, em resumo, dizem respeito a:

1. **Escolher a equipe de trabalho:** recrutamento; seleção; e integração.
2. **Modelar o trabalho da equipe:** desenho de cargos; análise e descrição de cargos; e auto-gerenciamento de carreiras.
3. **Preparar a equipe:** comunicação; treinamento e desenvolvimento.
4. **Conduzir a equipe de trabalho:** liderança.
5. **Incentivar a equipe de trabalho:** motivação.
6. **Avaliar a equipe de trabalho:** avaliação de desempenho.

7. **Recompensar a equipe de trabalho:** recompensas e punições; remuneração; e benefícios sociais.

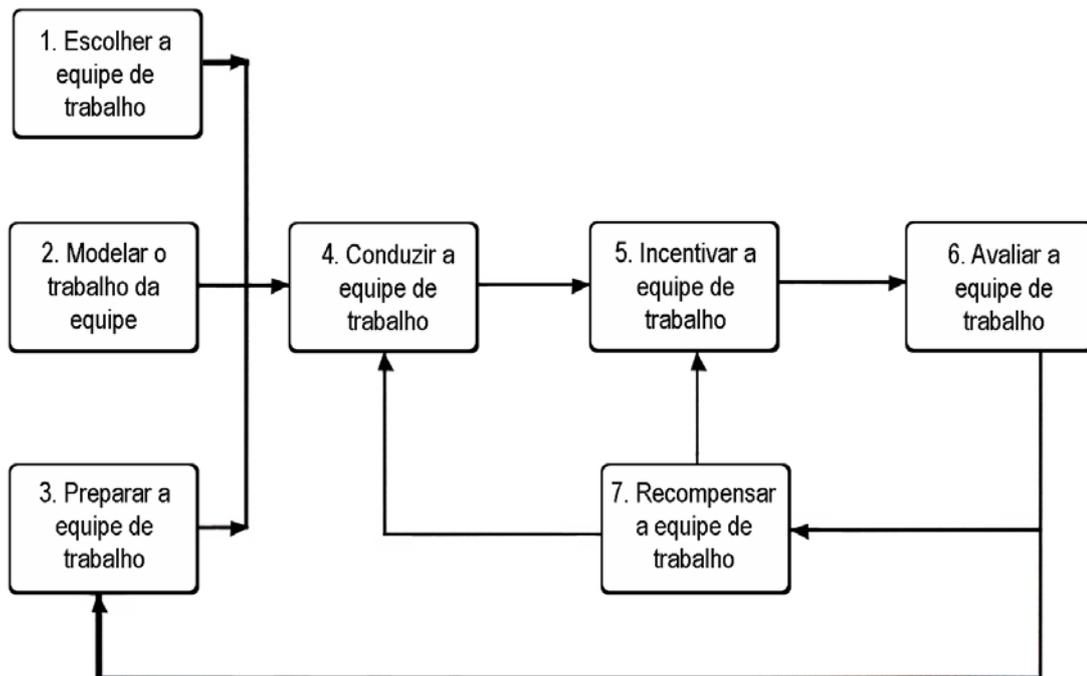


Figura 6: Sete aspectos fundamentais do Gerenciamento com as Pessoas.  
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2005).

### Etapa 3 – Planejamento da reunião

Idealizou-se uma reunião numa casa a margem de uma represa, em uma região montanhosa no interior de São Paulo. Providenciou-se uma equipe de apoio para cuidar da alimentação.

Foram utilizados três critérios para a escolha dos especialistas: acessibilidade (gestores de grandes empresas que aceitaram o convite); porte da empresa (grande porte); e nível hierárquico (gerência e diretoria).

**Objetivo da reunião:** levantar informações sobre o status atual da gestão de pessoas e tendências para a gestão de pessoas em 2020.

**Setores representados:** farmacêutico; produtos para a saúde; agro-florícola; transporte; alta tecnologia; mídias digitais; pesquisa; serviços.

**Técnica utilizada:** *brainstorm*

**Participantes da reunião:** especialistas em gestão de pessoas que trabalham em empresas de grande porte (brasileiras e estrangeiras), no estado de São Paulo.

**Perfil dos especialistas:**

- Experiência de 20 anos na área de Recursos Humanos, atuou na maior parte deste período como executiva de uma multinacional no Brasil, onde teve a oportunidade de vivenciar e gerenciar todos os processos da gestão de pessoas, tanto em Unidades Operacionais como na Matriz. Nos últimos anos ocupou a posição de Diretora de Recursos Humanos e Organização, Comunicação Corporativa e Meio Ambiente. Atuou como membro do Centro de Tecnologia Empresarial da Fundação Dom Cabral, participando de discussões demandadas pelas empresas associadas para desenvolvimento de seus executivos. Graduada em Matemática e Física, com pós-graduação em Marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing, especialização em Gestão Estratégica de Negócios e Gestão da Sustentabilidade, ambas pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo. Participou ainda dos programas de Educação de Executivos da Fundação Dom Cabral, além dos programas específicos ligados à gestão de pessoas, desenvolvimento organizacional e gestão da qualidade. Certificada em Coach Integrado pelo ICI – Integrated Coaching Institute, entidade reconhecida pelo International Coaching Federation. Professora responsável pela cadeira de Gestão de Pessoas. Há quatro anos atua como consultora em Gestão, buscando especialmente a integração da performance das pessoas às estratégias de negócio.

- Experiência de 28 anos na área de Recursos Humanos. Foi diretora de RH e MKT e hoje é Diretora de RH e Sustentabilidade. Graduada em Psicologia pela Unesp de Assis. Mestre em Psicologia da Educação pela Unicamp. MBA em Recursos Humanos pela FIA – USP. Especialização no Centro Sociocrático de Rotterdam na Holanda em Gestão Participativa. Curso de Antroposofia Corporativa pelo Vrije Hogeschool na Holanda. Especialização em Desenvolvimento de Adultos pelo NPI – Holanda. Curso de Comunicação corporativa pela Facamp. Especialização em Marketing Institucional e Comunicação pela ESPM. Curso de Criatividade Corporativa na Bélgica - pela AOCD.

- Experiência de 15 anos na área de Recursos Humanos. Atualmente é Gerente de Recursos Humanos. Especialista em Engenharia da Produção: Qualidade e Produtividade -

Unifei (Universidade Federal de Itajubá). MBA Executivo Internacional - USP. Graduado em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas - PUC Campinas.

- Experiência de 22 anos na área de Recursos Humanos. Atualmente é Gerente de Talentos Humanos e professora universitária. Especialização em andamento em Filosofia na Universidade Federal de Ouro Preto, UFOP, Brasil. Especialista em Desenvolvimento do Potencial Humano nas Organizações pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas - PUC Campinas. Curso de Formação em Socioterapia. A Consciência - Centro de Socioterapia Consultoria Ltda. Graduada em Docência em Filosofia - Faculdades Integradas Claretianas e graduação em Serviço Social pelo Instituto Superior de Ciências Aplicadas. Gerência de Projetos pela Dinsmore Associates. Extensão universitária em Proteção Int. e Sist. Garantia de Direito da Criança pelo Instituto Superior de Ciências Aplicadas, ISCA, Brasil.

- Ocupou cargo de especialista em RH sendo responsável pelas áreas corporativas - América Latina, trabalhando nos processos de: R&S, Treinamento, Programas de trainees, Relacionamento com Universidades, Avaliação de Desempenho e Pipeline. Atualmente é Gerente de Recursos Humanos de uma multinacional. Graduada em Secretariado Executivo Bilíngüe pela PUC-SP. Especialista em Administração de Empresas pela FAAP-SP e MBA em Gestão Estratégica de Pessoas – FGV.

- Atuou na área de Finanças, passou pela área de Operações, exerceu atividades em toda a cadeia de suprimentos, e foi responsável pelas áreas de Materiais, Planejamento da Produção, Suprimentos, Logística e Serviço a Clientes. Atualmente é Diretor de Recursos Humanos de uma multinacional. Graduado e pós-graduado em Administração de Empresas pela EAESP da Fundação Getúlio Vargas, com especialização em Finanças.

### **Cronograma de trabalho:**

9:00 às 10:00 – Recepção e integração do grupo, acompanhado de café da manhã

10:00 às 11:20 – Contextualização\* da pesquisa e *brainstorm* para levantar informações sobre o *status* atual da Gestão de Pessoas.

11:20 às 11:40 – *coffee break*

11:40 às 13:30 - *Brainstorm* para levantar informações dentro de três cenários possíveis em 2020 em relação à Gestão de Pessoas (1 cenário negativo, 1 cenário neutro e 1 cenário positivo).

13:30 às 15:00 - Almoço

15:00 às 15:10 – Votação sobre o cenário mais provável (cenário negativo, cenário neutro ou cenário positivo).

15:10 às 16:40 – Levantamento de caminhos para materializar o cenário mais provável.

\* Foi realizada uma apresentação oral sobre a pesquisa. Apresentou-se o contexto em que ela se insere, seus objetivos e metodologia. Falou-se resumidamente sobre os assuntos desenvolvidos na revisão de literatura e explicitou-se o enquadre da reunião no conjunto da pesquisa.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se o resultado da reunião com os especialistas em gestão de pessoas. Vale ressaltar que o primeiro contato realizado com os especialistas foi por telefone e os seguintes, que precederam a reunião, foram por meio de correio eletrônico (Apêndice 1). Os especialistas receberam um texto para leitura prévia como instrumento de instigação da reflexão (Apêndice 2).

A reunião foi realizada no dia 21 de junho de 2009 e respeitou o cronograma planejado. Iniciou-se a reunião com apresentação oral sobre a contextualização da pesquisa (etapa 3 no tópico 3.2). Foi definido que ao final da pesquisa será disponibilizado um material com os resultados.

### 4.1 LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES SOBRE O *STATUS* ATUAL DA GESTÃO DE PESSOAS

Foram inicialmente apresentados os sete aspectos do Gerenciamento com as Pessoas segundo Chiavenato (etapa 2, no tópico 3.2). A partir destes sete aspectos, foi realizado um *brainstorm* sobre o *status* atual da Gestão de Pessoas. Ao longo do *brainstorm*, em momentos de silêncio, os especialistas eram instigados a falar a partir da retomada dos sete aspectos do gerenciamento com as pessoas sugeridos inicialmente. O quadro 5 apresenta o resultado dessa primeira fase da reunião. Todas as informações foram registradas, porém nos casos em que se repetiram, foram registradas apenas uma vez.

Este quadro representa as informações coletadas no *brainstorm* após análise dos resultados e agrupamento dos mesmos, segundo os sete aspectos fundamentais do Gerenciamento com as Pessoas apresentados por Chiavenato (2005). O grupo observou que os sete aspectos listados por Chiavenato se entrelaçam na prática, sendo assim, enfatizaram que todas as informações que levantaram, de alguma maneira, dizem respeito a todos os sete aspectos.

## Informações sobre o *status* atual da Gestão de Pessoas

### 1. Escolher a equipe de trabalho

Recrutamento e Seleção (R&S) é estratégico, focado no negócio.

R&S está começando a focar mais em atitudes e valores e menos em habilidades e conhecimento.

É valorizada a coerência do R&S com a identidade da empresa.

Valorização da indicação (economia de tempo e ajuda a trabalhar melhor).

R&S está padronizado, padrões de atitude desatualizados.

R&S não leva em conta as diferenças individuais.

Parte operacional do R&S é terceirizada e a parte “nobre” é interna, com profundo envolvimento do líder.

Uso de *headhunter* (“caçador de talentos”) no processo de R&S.

Dependendo da área não dá para terceirizar (P&D que é muito específico, por exemplo).

Todas as empresas falam a mesma coisa, “padrão humano”.

Início da diferenciação do R&S de acordo com cada cargo.

Aumentando a diversidade de escolas, antes só valorizavam profissionais da GV e USP.

Acontece um “novo vestibular” para os programas de estágio e *trainee*.

Multinacionais procuram candidatos que fazem MBA no mundo inteiro.

Palestras em universidades para atrair profissionais.

Líder como responsável pelo processo de R&S.

O candidato tem a possibilidade de afirmar se quer trabalhar na empresa após o processo de integração.

O início do processo de integração é igual para todos; depois existe uma diferenciação de acordo com a ocupação.

Valorização da integração.

Profissionais jovens já chegam na empresa querendo ser gerentes (não tem espaço para tantos gerentes).

Profissionais jovens com liberdade de expressão.

Profissionais jovens querem qualidade de vida.

Profissionais jovens não querem fazer trabalho braçal.

Aumentando o número de profissionais jovens com consciência sistêmica.

Tem muito profissional bom chegando.

A dinâmica de grupo não é bem vista pelos candidatos. Por isso, está caindo em desuso.

## **2. Modelar o trabalho da equipe**

As características de cada cargo influenciam o processo de R&S.

Análise e descrição de cargos: é padronizado; pouca diferenciação; apresenta uma síntese básica da função; síntese das competências.

Em empresa multinacional, o sistema de análise e descrição de cargos é padronizado no mundo todo.

Uso de modelo baseado em gestão por competência.

Análise e descrição de cargos está integrada com o R&S.

Está diminuindo o número de cargos e os profissionais estão assumindo mais funções no cargo.

A competência individual tem que estar alinhada à competência empresarial.

Devido ao aumento crescente do número de profissionais com consciência sistêmica, as atividades precisam ser redesenhadas.

Existe um padrão de funções.

Auto-gerenciamento de carreira.

Nas multinacionais, devido ao fuso horário, muitas vezes é preciso fazer reunião de madrugada (sem horário de trabalho definido).

Fazem revisão das competências estabelecidas de acordo com as metas traçadas.

## **3. Preparar a equipe**

O fato de ter muito profissional bom chegando traz para a empresa o desafio de preparar o clima e desenvolvê-los para conseguir retê-los.

T&D: 60% *on the job* (no local de trabalho); 30% *coaching*; 10% cursos

Treinamento de líderes é priorizado.

T&D corporativo é o RH que realiza e T&D das unidades de negócio é o próprio líder.

Muitos treinamentos técnicos são realizados a distância.

Alguns treinamentos comportamentais são realizados a distância, por exemplo (treinamento de etiqueta, postura, comunicação, liderança).

Os treinamentos são curtos, rápidos e focados.

Universidade *online*.

T&D alinhado a um plano de desenvolvimento de acordo com objetivos traçados.

Uso da abordagem integral.

Ainda existe evento de treinamento com aproveitamento pequeno (fragmentado).

Desenvolvimento não é sala de aula (treinamentos vivenciais).

Existem formas de comunicação diferenciada de acordo com o público.

#### **4. Conduzir a equipe**

Líder como responsável pelo processo de R&S.

Está aumentando a prática de *coaching*.

Líderes partilham práticas (ex. comitê executivo).

O líder é protagonista da gestão por processos e gestão por projetos.

Grande preocupação em trabalhar o lado comportamental dos líderes (80% dos treinamentos são comportamentais e 20% são técnicos).

Estruturam estilos de liderança de acordo com o trabalho.

RH não executa, serve como apoio “RH é o cano e o executivo é a água”

Todo gestor é gestor de sustentabilidade.

#### **5. Incentivar a equipe**

Motivam o funcionário mostrando para onde ir, como ele pode contribuir, e como vai ser recompensado.

Motivação transpessoal vem do entendimento do trabalho como missão.

Profissionais com necessidade de sentido e independência para se sentirem motivados.

Stress muito grande, os profissionais tem muitas perguntas e poucas respostas.

#### **6. Avaliar a equipe**

Existe prática de *feedback* momentâneo.

Avaliação de desempenho é baseada em metas e objetivos.

É feita avaliação de desenvolvimento na carreira gerencial.

Avaliação 360° (avaliação entre os pares e entre subordinado e superior)

#### **7. Recompensar a equipe**

Existem muitas lacunas no sistema de recompensa.

PLR (Participação nos Lucros e Resultados)

Bônus

**Comentários gerais:**

Diferenciação de práticas de acordo com o público.

Os problemas da gestão de pessoas são fruto da visão de mundo fragmentada.

RH faz parcerias com as áreas, funciona como consultoria interna.

Gravidez está começando a deixar de ser considerada um problema.

Aumento do número de pessoas com quadro de depressão.

Quadro 5: Informações sobre o *status* atual da Gestão de Pessoas  
Fonte: O autor

As informações levantadas sobre o *status* atual da gestão de pessoas indicam um processo de mudança. Muitas das afirmações mostram uma necessidade e ao mesmo tempo o início de novas práticas. As informações levantadas reforçam o que coloca Fischer (2002), Ulrich (2003), De Cenzo e Robbins (2001) e Davenport (2001), a respeito da ação da gestão de pessoas sobre o gerenciamento e orientação do comportamento das pessoas dentro de toda a organização, através da ação conjunta de profissionais de todas as áreas. A necessidade de novas competências e mentalidades trazidas pela globalização são percebidas, como afirma Ulrich (2003) nas transformações pelas quais estão passando as práticas de gestão de pessoas. Segundo Pontes (2001), a integração da análise e descrição de cargo com as demais práticas da gestão de pessoas é de grande importância, porém foi citada apenas a integração desta com o recrutamento e seleção. Os resultados estão alinhados ao que Bergamini (1996), Senge (2002) e Fischer (2002) afirmam sobre a importância da liderança e demonstram que os líderes estão cada vez mais assumindo responsabilidades pelo desenvolvimento humano nas organizações. Isso mostra a fluidez afirmada por Fischer (2002) da gestão de pessoas em toda a organização.

## 4.2 IDENTIFICAÇÃO DE INFORMAÇÕES SOBRE TRÊS CENÁRIOS POSSÍVEIS PARA A GESTÃO DE PESSOAS

Foi solicitado ao grupo que levantasse, através de *brainstorm*, informações sobre três cenários possíveis para a Gestão de Pessoas em 2020: um cenário positivo; um cenário neutro; e um cenário negativo. O quadro 6 apresenta os resultados dessa segunda fase da reunião, após análise e agrupamento dos mesmos, segundo os sete aspectos fundamentais do Gerenciamento com as Pessoas apresentados por Chiavenato (2005).

<b>Cenário 2020 Positivo</b>
<p><b>1. Escolher a equipe de trabalho</b></p> <p>Ênfase à formação e menos ao conhecimento técnico.</p> <p>Não vai existir mais dinâmica de grupo.</p> <p>Serão valorizadas pessoas capazes de utilizar a tecnologia para realizar um trabalho do início ao fim.</p> <p>Identificação precisa de competências humanas.</p> <p>O novo profissional vem de uma geração com novas competências, por ex. capacidade de continuidade. Um indivíduo deve ser capaz de dar continuidade ao trabalho de outro. Ex: Para diminuir o prazo de entrega, quando uma pessoa vai dormir num lugar do mundo, o outro está acordando, em outro lugar do mundo, e dá continuidade ao trabalho. Isso já vem acontecendo em consultorias globalizadas de alto padrão.</p> <p>Valorização da flexibilidade e da resiliência.</p> <p>Jovens profissionais muito mais preparados.</p> <p>Valorização das diferenças individuais.</p> <p>Desafio de encontrar o profissional capaz numa sociedade doente.</p> <p>Serão valorizados candidatos com valores, visão e atitudes coerentes com a sustentabilidade.</p> <p><b>2. Modelar o trabalho da equipe</b></p> <p>Valorização da individualidade (não do individualismo) para a realização do objetivo, ou seja, um indivíduo deverá ser capaz de utilizar as tecnologias disponíveis para concretizar um trabalho. Neste sentido as tecnologias irão substituir as equipes diretas. Isso mudará o perfil valorizado.</p> <p>Vai ser preciso um horário de trabalho diferente, o modelo de carga horária atual não vai funcionar.</p> <p>Flexibilidade de trabalho utilizando as tecnologias.</p>

Trabalhos por projetos.

Valorização das polaridades em detrimento da homogeneidade.

Trabalho como instrumento de desenvolvimento.

### **3. Preparar a equipe**

Formação do indivíduo como um todo e não apenas em aspectos técnicos.

Equipes temporárias e situacionais.

Desenvolvimento variável para reter talentos.

Convivência como aspecto da necessidade humana e não como necessidade para execução do trabalho, pois o trabalho será mais apoiado em tecnologias.

Desenvolvimento e valorização do humano.

Maioria dos treinamentos serão *on the job*.

### **4. Conduzir a equipe**

Foco numa abordagem mais individualizada, mesmo utilizando as tecnologias disponíveis.

Lideranças temporárias e situacionais.

Líder como integrador de competências e servidor no processo de desenvolvimento.

Poder pulverizado (menos centralizado).

Necessidade da capacidade de ouvir.

Preparação de líderes com visão sistêmica.

Os líderes respeitarão as diferenças individuais.

Respeito ao outro, ao seu conhecimento e à sua competência.

Reconhecimento e potencialização das competências.

Líderes humanamente mais desenvolvidos.

*Coaching*

### **5. Incentivar a equipe**

Auto-motivação

Necessidade de encontrar sentido no trabalho para sentir-se motivado.

Independência como fonte de motivação.

Possibilidade de equilibrar os diversos papéis sociais será fonte de motivação.

Oferecer qualidade de vida.

Oferecer condições de trabalho diversas de acordo com necessidades individuais será vista como fonte de motivação.

## **6. Avaliar a equipe**

Avaliação momentânea

Avaliação coerente com metas e objetivos.

Avaliação do desenvolvimento do indivíduo em conjunto com avaliação do desempenho no trabalho.

## **7. Recompensar a equipe**

Recompensa variável para reter talentos.

Recompensa adaptada às necessidades individuais.

Não padronização da recompensa.

## **Comentários gerais:**

Necessidade de um novo modelo mental ainda não definido.

Ética respeitada

Equilíbrio entre econômico, social, ambiental e humano (espiritual).

Pensamento sistêmico

Os aspectos humanos influenciarão diretamente os negócios.

Parcerias com universidades e governos.

Empresas serão mais influentes que governos.

Visão sistêmica na concepção do negócio.

O trabalho da gestão de pessoas vai dar mais valor às individualidades, deixando de buscar e tratar as pessoas dentro de estereótipos.

Leis trabalhistas mais flexíveis, mais adaptadas à realidade, mais personalizadas.

Mistura dos papéis: profissional, pai, marido, amigo etc.

Integração entre indivíduo, trabalho e tecnologia.

Gestão de pessoas vai se transformar em apoio à Sustentabilidade do negócio.

<b>Cenário 2020 Neutro</b>
Devido ao ritmo acelerado da mudança, é impossível manter um <i>status quo</i> . No passado podia até haver essa manutenção durante um certo tempo, mas hoje é impossível, por isso este cenário neutro não pode mais ser considerado, segundo a opinião do grupo.
<b>Cenário 2020 Negativo</b>
O cenário negativo seria manter a dinâmica atual da gestão de Pessoas (vide quadro 5: Informações sobre o status atual da gestão de pessoas), sem acompanhar as mudanças do mundo. Isto iria desconectar a gestão de pessoas do movimento de evolução, que é cada vez mais intenso.

Quadro 6: Informações sobre três cenários possíveis de gestão de pessoas em 2020  
Fonte: O autor

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, apud COSTA NETO, 2008), a organização se recria através da destruição de seu sistema de conhecimento e descoberta de novas maneiras de pensar e fazer as coisas. Neste sentido, percebeu-se que as tendências apontadas para o cenário de gestão de pessoas em 2020, levam em consideração a destruição do *status quo* e buscam formas mais adaptadas de lidar com o ser humano. Segundo Quelhas e Matos (2005), o meio e a organização fazem parte de um mesmo sistema, por isso essa interdependência precisa ser considerada em todas as práticas empresariais. Isto reafirma a importância da ênfase dada pelos especialistas consultados sobre a necessidade de uma visão sistêmica da gestão de pessoas. As informações levantadas dentro deste cenário apontam para práticas de gestão de pessoas que levem em consideração as características individuais em detrimento da padronização de um ser humano “ideal” e práticas que acompanhem o desenvolvimento das pessoas; lembrando o que Ulrich (2003) afirma sobre a necessidade constante de aprimoramento das práticas de gestão de pessoas alinhadas com o desenvolvimento humano. Este mesmo autor também coloca que o profissional de gestão de pessoas do futuro será totalmente diferente, pois se concentrará mais em resultados. Pode-se correlacionar esta afirmação com a grande ênfase dada pelos especialistas às práticas de gestão de pessoas focadas no preparo humano para atender às novas necessidades. Dentro deste preparo, ficou muito evidente a necessidade do desenvolvimento de uma visão sistêmica. Segundo os especialistas, esta visão sistêmica deverá ser desenvolvida não apenas em todos os

profissionais da organização, mas também deverá estar presente desde a concepção do negócio, permeando todas as práticas de gestão de pessoas. Isto contribuirá para a integração da organização com toda a sociedade, buscando equilíbrio entre os aspectos econômico, social, ambiental e humano. Estas afirmações estão alinhadas às idéias de Senge (2002), que ressalta a grande importância do desenvolvimento do pensamento sistêmico nas organizações.

#### 4.3 VOTAÇÃO DO CENÁRIO MAIS PROVÁVEL

Cada especialista expressou seu voto em voz alta. O grupo elegeu o cenário positivo como sendo o cenário mais provável para 2020, por unanimidade na votação.

#### 4.4 CAMINHOS PARA MATERIALIZAR O CENÁRIO ESCOLHIDO COMO MAIS PROVÁVEL

Novamente através de *brainstorm*, o grupo identificou caminhos para materializar o cenário mais provável para a Gestão de Pessoas em 2020 (cenário positivo). As informações apresentadas no quadro 7 estão listadas em ordem decrescente de prioridade.

<b>Caminhos para materializar o cenário positivo de Gestão de Pessoas em 2020</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Trabalhar fortemente a conscientização para a sustentabilidade e o pensamento sistêmico, a começar principalmente pela liderança.</li><li>- Ação efetiva na reformulação da legislação trabalhista e tributária.</li><li>- Criar um sistema de reconhecimento e recompensa compatível com o modelo sistêmico.</li><li>- Integração com universidades para o desenvolvimento de estudo/pesquisas.</li><li>- Desenvolver ações e medições diferenciadas a cada demanda/público.</li></ul>

- Capacidade de gerir os processos de mudança.
- Desenvolver instrumentos de medida e acompanhamento das práticas nos níveis econômico, social, ambiental e humano.
- Alinhamento dos valores individuais com os valores organizacionais para alcançar engajamento.
- Uso de tecnologias somado à seleção personalizada (não padronizada).
- Assegurar a compreensão dos valores da organização.
- *Benchmarking*
- Aprender fazendo, através de projetos com acompanhamento do líder.
- Sair da sala de aula e ir para “*on the job*”.
- Ouvir e envolver os profissionais no desenvolvimento das práticas.
- A partir da diferenciação de abordagens, diferenciar também a recompensa.
- Dar oportunidade de escolha na remuneração.
- Diminuir o tempo de reconhecimento, ou seja, deve ser mais imediato.
- Planejar a transição da equipe de profissionais.
- Ter definido o que precisa e como buscar no mercado.
- Buscar competências diferentes e oferecer ambiente diferente.

Quadro 7: Caminhos para materializar o cenário positivo de Gestão de Pessoas em 2020  
Fonte: O autor



A importância da conscientização em relação à sustentabilidade, a começar pela liderança, vem de encontro com a afirmação de Laszlo (2001) sobre a necessidade de se formar uma massa crítica capaz de interiorizar as novas condições de vida em seus valores e maneira de pensar e de agir. Essa conscientização poderia utilizar-se do modelo da Dinâmica em Espiral (BECK; COWAN, 1996) para trabalhar a questão da evolução da consciência, buscando graus mais elevados de percepção em relação às mudanças do mundo e conseqüentemente ações empresariais mais adaptadas à essas mudanças. Nos caminhos apontados pelos especialistas como importantes para a materialização do cenário positivo, observou-se a

necessidade de uma visão sistêmica e conseqüente integração da organização com seu meio, ou seja com toda a sociedade, incluindo diálogo com todas as partes interessadas, com destaque na integração com universidades e governo. Os resultados mostram também a necessidade de uma abordagem muito mais individualizada e ajustada às necessidades reais, o que se alinha ao pensamento de Bergamini (1980) sobre a definição de desenvolvimento como ato de des-envolver, ou seja tirar o invólucro, e assim permitir que as pessoas sejam aquilo a que se sentem propensas. Esta abordagem é radicalmente diferente do que foi apontado no *status* atual da gestão de pessoas sobre a padronização de práticas e padronização de expectativas em relação às pessoas nas organizações. Para apoiar esses caminhos sugeridos pelos especialistas e contribuir com o desenvolvimento dessas práticas, sugere-se que a gestão de pessoas busque desenvolver nas organizações, as cinco disciplinas apresentadas por Senge (2002). São elas: domínio pessoal; modelos mentais; visão compartilhada; aprendizagem em equipe; e pensamento sistêmico. Segundo Senge (2002), o desenvolvimento dessas cinco disciplinas contribuem para a criação do que ele chama de organização que aprende, ou seja, um processo contínuo de aprendizagem organizacional. Para ele, como a organização é formada por pessoas, e estas passam por transformações constantemente, a necessidade de mudança organizacional sempre existirá. Por isso, como as pessoas são o principal meio de alavancagem de mudança, é preciso desenvolvê-las constantemente. Wack (1985) e Schwartz (2000) falam sobre a influência do modelo mental no processo de construção de cenários. Segundo eles, é preciso que se questione constantemente os modelos mentais para que a organizações não fique cega em relação às mudanças que a permeiam. Desta forma, no processo prospectivo, é importante que os gestores questionem seus modelos da realidade, e o mudem quando necessário para conseguirem alcançar *insights* estratégicos, que estejam além dos que sua mente anteriormente alcançava. Isto reafirma a necessidade da gestão de pessoas em desenvolver constantemente as cinco disciplinas de Senge (2002).

#### 4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A REUNIÃO

De acordo com Schwartz (1995) o movimento de olhar para o futuro ajuda a reconhecer os aspectos passíveis de mudança no meio atual, contribuindo desta maneira para a adaptação da empresa. Neste sentido, o material produzido por esta reunião poderá ser utilizado como

instrumento de reuniões empresariais sobre gestão de pessoas, porque ele contribui para a ampliação da percepção sobre a atualidade da gestão de pessoas, assim como para a tomada de decisão em relação ao futuro da área; concordando com Naisbitt (1988) que afirma ser preciso aprender no presente como antecipar o futuro. Este material também poderá ser utilizado como insumo para empresas que queiram construir cenários no horizonte temporal 2010-2020, pois num processo de construção de cenários, esta reunião funciona como uma fase inicial, onde os especialistas levantam informações que irão compor os cenários a serem construídos. Segundo Godet (2000), a antecipação encoraja e indica o caminho à ação, dando a ela direção e significado. A antecipação do cenário provável para gestão de pessoas em 2020 realizada nesta reunião, naturalmente levou à quarta etapa da metodologia, contribuindo com o levantamento dos caminhos necessários à realização do cenário positivo.

Esta ferramenta metodológica poderá ser replicada em outras pesquisas. Sua replicabilidade não é restrita à gestão de pessoas, pelo contrário, poderá ser realizada em outras áreas também. E em qualquer área, poderá também ser replicada em empresas com características diferentes. É um instrumento flexível, que poderá ser ajustado à necessidade e especificidade de cada pesquisa.

## 5 CONCLUSÃO E SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS

Partindo do pressuposto que compreender o presente ajuda na construção do futuro, este estudo levantou questões que permeiam o ambiente empresarial atualmente. Questões que, uma vez compreendidas, poderão contribuir para o aperfeiçoamento do curso da história empresarial e conseqüentemente da história da sociedade, já que as empresas exercem grande influência sobre a mesma.

A tomada de consciência sobre o momento crítico que a humanidade está vivendo aponta para a necessidade de mudança nas relações do ser humano com toda a existência. Este estudo levantou a importância das empresas nesse processo de evolução, e focou na gestão de pessoas, entendendo que esta é um instrumento fundamental para concretizar a mudança necessária. Isto porque a mudança começa nas pessoas. Por isso, é fundamental que as empresas incorporem nas práticas de gestão de pessoas conceitos e princípios coerentes com a sustentabilidade e responsabilidade social corporativa.

A literatura sobre cenários prospectivos como ferramenta para construir o futuro, veio de encontro com o momento crítico da macrotransição que estamos vivendo e a conseqüente necessidade de mudança. Mudança esta, que pode ser trabalhada pela gestão de pessoas. O desenvolvimento das cinco disciplinas apresentadas por Senge (2002), trabalhadas em conjunto com o tema da sustentabilidade de responsabilidade social corporativa podem ser muito úteis para que a gestão de pessoas contribua com a evolução das organizações.

Entendendo que as grandes empresas são importantes atores no porvir empresarial, ou seja, que elas prenunciam as práticas empresariais do futuro, os resultados desta pesquisa apontam para uma visão otimista em relação ao futuro da gestão de pessoas, pois suas práticas em geral inspiram as práticas das pequenas e médias empresas.

Percebe-se que as informações sobre o *status* atual da gestão de pessoas identificadas por esta pesquisa e as informações levantadas dentro do cenário escolhido como o mais provável para 2020, apontam para uma transição da gestão de pessoas rumo à um cenário mais coerente com as necessidades apresentadas pela responsabilidade social corporativa e sustentabilidade e também pelo autores de gestão de pessoas que discutem o futuro da área. Ou seja, um cenário onde as pessoas são valorizadas, a partir de um novo modelo mental que prevê uma visão sistêmica da realidade. Desta maneira, as questões-problema desta pesquisa

foram respondidas, trazendo uma visão otimista, através de informações alinhadas com os autores citados na revisão de literatura.

Se realmente este cenário otimista, eleito pelos especialistas em gestão de pessoas, se concretizar, o que será que vai acontecer com as empresas que não estão modificando suas práticas? Até quando se sustentarão? Essa necessidade, colocada pelos especialistas, de uma visão sistêmica na concepção e prática de gestão de pessoas será realmente atendida por todas as empresas? E mesmo que todas tenham o objetivo de desenvolver essa visão sistêmica, será que todas elas serão capazes de mudar seu modelo mental?

Outro questionamento que vale a pena levantar é se esta reunião tivesse sido realizada com profissionais de outros níveis hierárquicos ou por sindicatos, será que também eles teriam escolhido um cenário positivo como o mais provável?

Ao se pensar o futuro, com o viés da sustentabilidade e necessidade de evolução da consciência, surgiram ao longo desta pesquisa, outras questões que estão registradas a seguir, para posteriores investigações. São elas:

Atualmente, o sistema financeiro global está passando por uma crise. Qual será o maior impacto desta crise para a gestão de pessoas?

O avanço científico vem permitindo o aumento da longevidade humana. Quais serão as conseqüências? Como a gestão de pessoas deve se preparar para lidar com esta questão?

Pensando na possibilidade de existirem dois caminhos possíveis para a sociedade atual: colapso ou irrupção de um novo modelo de sociedade. Qual será o caminho mais provável? Como a gestão de pessoas participará do desdobramento deste caminho?

As mulheres ocupam cada vez mais posições de liderança. Considerando as diferenças entre homens e mulheres, como os reflexos da liderança feminina influenciarão a sociedade? Como a gestão de pessoas deve se preparar para essas mudanças?

De maneira crescente, a sociedade atual tem se preocupado com a questão dos recursos naturais. Este tema é abordado sob diferentes enfoques, como por exemplo escassez, contaminação, má distribuição e subutilização. Para algumas pessoas isso não é um problema, pois argumentam que soluções serão encontradas através da tecnologia. Já para outras é um problema fundamental, pois põe em risco a vida da humanidade. Como a gestão de pessoas deve lidar com essa questão?

## □ REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABURDENE, Patrícia; NAISBITT, John. **Megatrends 2000**. São Paulo: Ed. Amana-Key, 1990.

ALLEDI FILHO, Cid; QUELHAS, O.L.G. **Transparência nos negócios a partir do diálogo**. In: QUELHAS, O.L.G. et al (Org.). **Transparência nos negócios e nas organizações brasileiras – os desafios de uma gestão para a sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2009.

ALVES, Carlos Eduardo Teobaldo. **Práticas de gestão baseadas em princípios da sustentabilidade: estudo de caso no setor de construção civil no estado do Rio de Janeiro**. 2005. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Latec, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

AMAESHI, K. M.; BONGO. Reconstructing the corporate social responsibility construct in Utlsh. **Business Ethics: A European Review**. v.16, n.1, p.3-18, 2007.

BANERJEE, S.; BOBBY. **Organisational Strategies for Sustainable Development: Developing a Research Agenda for the New Millennium**. Australian Journal of Management, v.27. 2002.

BECK, D.; COWAN, C. **Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change: Exploring the New Science of Memetics**. Blackwell Publishing. 1996

BERGAMINI, Cecília W. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia para o desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1980.

\_\_\_\_\_. **Motivação nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

BERNOUX, Philippe. **La Sociologie des organizations**. Paris, France: Editions du Seuil, 1985, 4 édition.

BOFF, Leonardo. **Ética e eco-espiritualidade**. Campinas, SP: Verus Editora, 2003.

BOHLANDER et al. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BRANCO, M. C.; RODRIGUES, L. Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. **Journal of Business Ethics**. v.69, n.2, p.111-132, 2006.

BREGA, Marcos Ferreira. **Gestão de pessoas por competências: uma experiência na indústria automotiva brasileira.** 2006. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Latec, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2006.

BRÜSEKE, F. J. **O problema do desenvolvimento sustentável.** In: CAVALCANTI, C. (org.). *Desenvolvimento e Natureza: estudos para uma sociedade sustentável.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

CAMPOS, L. **Um estudo para definição e identificação dos custos da qualidade ambiental.** 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996. 150 p.

CAPRA, Fritjof. **O Ponto de Mutação.** São Paulo: Ed. Cultrix, 1982.

CARROLL, A. B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. **Academy of Management Review.** v.4, n.4, p.497-505, 1979.

CETINDAMAR, D. Corporate Social Responsibility Practices and Environmentally Responsible Behavior: The Case of The United Nations Global Compact. **Journal of Business Ethics.** v.76, n.2, p.163-176, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 7ª reimpressão.

COLBORN et al. **Our stolen future.** New York: Dutton, 1996.

CORAL, E. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial.** 2002. Tese (Doutorado Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, 2002. 141 p.

COSTA NETO, Alberto Rodrigues da. **Outplacement (recolocação) como instrumento de gestão de recursos humanos: estudo de caso das empresas de telefonia, no Rio de Janeiro, em 2007.** Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Latec, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2008.

COWAN, C.; TODOROVIC, N. Spiral dynamics: the layers of human values in strategy. **Strategy & Leadership,** v.28, n.1, p.4-12. 2000.

CRAINER, Stuart. **Grandes pensadores da administração.** São Paulo: Futura, 2000.

CSIKSZENTMIHALYI, M.; RATHUNDE, K. **The psychology of wisdom: An evolutionary interpretation. Wisdom: Its nature, origins, and development.** p.25-51 Cambridge Press, 1990.

DAVENPORT, Thomas O. **Capital Humano.** São Paulo: Nobel, 2001.

DAILY, G. **Nature's services: societal dependence on natural ecosystems.** Washington-DC: Island Press, 1997.

DE CENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. **Administração de Recursos Humanos.** Rio de Janeiro: LCT Livros Técnicos Editora, 2001.

DEMO, Gisela. **Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional.** São Paulo: Atlas, 2005.

DIAMOND, Jared. **Colapso.** Rio de Janeiro e São Paulo: Editora Record, 2005.

DINIZ ALVES, J. **População, bem-estar e tecnologia: debate histórico e perspectivas.** *Jornal População, Bem-estar e Tecnologia*, v.6. 2006.

EBNER, D.; BAUMGARTNER, R.J. **The relationship between Sustainable Development and Corporate Social Responsibility.** In: CORPORATE RESPONSABILITY RESEARCH CONFERENCE. Dublin, 2006. p. 1-17.

ELKINGTON, John. **Canibais com garfo e faca.** Rio de Janeiro: Makron, 2001.

ENDRES, A. V. Sustentabilidade e Ecoturismo - Conflitos e Soluções a Caminho do Desenvolvimento. **Revista Turismo em análise**, v.10 n.01. São Paulo: ECA-USP, 1998.

FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. **What is Scenario Learning?** In: FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. *Learning from the future.* New York: John Wiley & Sons, 1998. cap. 1.

FERRAZ, C. **Proposta de um método abrangente para o diagnóstico da medição de desempenho organizacional.** 2003. Dissertação (Mestrado em Ciências Exatas e Tecnologia) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2003. 130 p.

FERREL, O.C.; FERREL, L.; FRAEDRICH, J. **Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos.** Tradução [ da 4ª ed. Original]: Cecilia Arruda. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed., 2001.

FISCHER, A. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** In: FLEURY, M. (org). *As pessoas na organização.* São Paulo: Gente, 2002.

FREEMAN, A. M. Environmental Policy Since Earth Day I: What Have We Gained? **Journal of Economic Perspectives**, v.16, n.1, p.125-146. 2002.

FREIRE, Paulo. **Conscientização**. São Paulo: Cortez & Moraes, 1979.

GODET, Michel. **From anticipation to action: a handbook of strategic prospective**. France: UNESCO Publishing, 1993.

\_\_\_\_\_. **The Art of Scenarios and Strategic Planning: Tools and Pitfalls**. Technological Forecasting and Social Change, 65, 3-22, 2000, Elsevier Science Inc. New York

\_\_\_\_\_. **The crisis in forecasting and the emergence of the “Prospective” approach**. New York: Pergamon Press Inc., 1979. Translation of Crise de la prevision-Essor de la prospective. 1977: Presses Universitaires de France.

GODET, Michel; ROUBELAT, Fabrice. **Creating the future: the use and misuse of scenarios**. Long Range Planning, v.29, n.2, p.164-171, 1996.

GOLDSMITH, E. **A blueprint for survival**. London: Penguin books, 1972

GRAVES, C. W. et al. **The Congruent Management Strategy**, 1971.

GROUARD, B.; MESTON, F. **Empresa em movimento**. São Paulo: Negócio editora, 2001.

HART, S.; MILSTEIN, M. **Criando valor sustentável**. RAE Executivo. Vol.3 N.2. Maio/Jul 2004.

HEDIGER, W. **Framing corporate social responsibility and contribution to sustainable development**. Center for Corporate Responsibility and Sustainability University of Zurich. Zurich, Switzerland, 2003.

HEMINGWAY, C. A.; MACLAGAN, P. W. Manager's Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility. **Journal of Business Ethics**. v.50, n.1, p.33-44. 2004.

IPCC, 2008, Intergovernmental Panel on Climate Change (2008). [http://www.ipcc-data.org/ddc\\_definitions.html](http://www.ipcc-data.org/ddc_definitions.html) Acesso em: 21/05/09.

JOYNER, B.; PAYNE, D. Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility. **Journal of Business Ethics**. v.41, p. 297-311, 2002.

JUNG, C. F. **Metodologia Científica: Ênfase em pesquisa tecnológica**. 2003.

KORTEN, David C. **O mundo pós-corporativo**. Petrópolis: Ed. Vozes, 2001.

LANTOS, G. P. The boundaries of strategic corporate social responsibility. **Journal of Consumer Marketing**, v.18, n.7, p.595-630. 2001.

LASZLO, Ervin. **Macrotransição: o desafio para o terceiro milênio**. São Paulo: Axis Mundi: Willis Harman House, 2001.

\_\_\_\_\_. **Evolution: The grand synthesis**. Boston: Shambala, 1987.

LEE, M. A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. **International Journal of Management Reviews**. v.10, n.1, p.53-73. 2008.

LEGG, K. **Human resource management: rhetorics and realities**. Londres: Macmillan, 1995.

LEMO, H. M. de. **As Indústrias e o Desenvolvimento Sustentável**. In: CANTARINO, A. A. et al. Sustentabilidade das organizações brasileiras. Niterói: ABEPRO, 2006. P.1-20.

LOUETTE, A. **Gestão do Conhecimento: compêndio para a sustentabilidade: ferramentas de gestão de responsabilidade socioambiental**. Antakarana Cultura Arte e Ciência. SP: 2007

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Ed. Atlas, 1995.

MAHMOUD, Mohammed et al. A formal framework for scenario development in support of environmental decision-making. **Environmental Modelling & Software**. vol. 24, Issue 7, July 2009, pages 798-808.

MARCIAL, Elaine C.; GRUMBACH, Raul J.S. **Cenários Prospectivos – Como construir um futuro melhor**. 5ª edição revista e ampliada. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2008.

MARINHO, Sidnei V. **Uma proposta de sistemática para operacionalização da estratégia utilizando o *Balanced Scorecard***. 2006. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

MARSH, Brian. **Using Scenarios to Identify, Analyse, and Manage Uncertainty**. In: FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. Learning from the future. New York: John Wiley & Sons, 1998. cap.3.

MATOS, Sueli Tercete. **Organizações humanamente sustentáveis: comparação entre a teoria e as práticas em gestão de pessoas nas organizações brasileiras: estudo de caso do pólo tecnológico de Santa Rita de Sapucaí.** 2005. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Latec, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

MEIRIÑO, J. M. **Identificação do estado da arte em edificações sustentáveis no Brasil com foco no LEED.** 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Universidade Federal Fluminense, Niteroi, 2008. 94 p.

MILES, M. P.; COVIN, J. G. Environmental Marketing: A Source of Reputational, Competitive, and Financial Advantage. **Journal of Business Ethics.** v.23, n.3, p.299-311, 2000.

MILES, M. P. et al. The Constant Gardener Revisited: The Effect of Social Blackmail on the Marketing Concept, Innovation, and Entrepreneurship. **Journal of Business Ethics,** v.41, n.3, p.287-295. 2002.

MILES, M. P.; MUNILLA, L. S. The Corporate Social Responsibility Continuum as a Component of Stakeholder Theory. **Business and Society Review,** v.110, n.4, p.371-387. 2005.

MURRAY, L. et al. From quality management to socially responsible organisations: the case for CSR. **International Journal of Quality & Reliability Management,** v.24, n.7, p.669-682, 2007.

NAISBITT, John. **Macrotendências.** São Paulo: Ed. Presença, 1988.

OLIVEIRA, João Hélvio Righi de. **M.A.I.S.: Método para avaliação de indicadores de sustentabilidade.** 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

PATTERSON, M. G. et al. Impact of People Management Practices on Business performance. **Issues in People Management.** Institute of Personnel and development: London, 2003.

PENALVA, Rita Quadros. **Responsabilidade Social: a educação como fator potencializador do saber social.** Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Latec, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal.** São Paulo: LTR, 2001.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review.** v.84, n.12, p.78-92, 2006.

QUELHAS, O. L. G.; ALLEDI FILHO, Cid. **Responsabilidade Social nas organizações brasileiras – Introdução**. In: CANTARINO, Anderson Américo Alves et al (Org.). **Sustentabilidade das Organizações Brasileiras**. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2006.

QUELHAS, O. L. G.; MATOS, Sueli Tercete. **Organizações Humanamente Sustentáveis: estudo de caso em organizações de base tecnológica, um foco na gestão de pessoas**. **Revista de Gestão Social e Ambiental (RGSA)**, v. 2, p. 1-12, 2008.

REINHART, C. **Agenda 21: em busca do desenvolvimento sustentável**. 2009.

RIBEIRO, W. C. **A ordem ambiental internacional**. São Paulo: Contexto, 2001.

RODRIGUES, M. **Rio de Janeiro: Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais**. Rio de Janeiro: 2006, 130 p.

ROSADO, C. **An Explanation of Spiral Dynamics**. Philadelphia: The Campo School of Social Change. v.2008, 1997.

ROWLAND, F. S.; M. J. MOLINA. Chlorofluoromethanes in the environment, 1974. **UICN**. 2008.

SACHS, Randi T. **Como avaliar o desempenho e a produtividade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SAINSAULIEU, R.; Kirschner, A. M. **Sociologia da Empresa: organização, poder, cultura e desenvolvimento no Brasil**. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

SCHWARTZ, Peter. **A arte da previsão**. São Paulo: Scritta, 1995.

\_\_\_\_\_. **A arte da visão de longo prazo**. São Paulo: Best Seller, 2000.

SELLTIZ, C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1997.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina**. 13<sup>a</sup> ed. São Paulo: Best Seller, 2002.

SNIDER, J. et al. Corporate Social Responsibility in the 21st Century: A View from the World's Most Successful Firms. **Journal of Business Ethics**, v.48, n.2, p.175-187, 2003.

SORBARA Júnior, A. **Gestão baseada em valores: o papel dos valores nas organizações, síntese e análise de três metodologias de implementação de gestão baseada em valores**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.

SOUZA, Rodrigo S.; SUSIN, Luiz C. Um novo paradigma para uma nova antropologia. **Teocomunicação**. Porto Alegre. Set/2007. Vol.37 n.157 p. 352-368

ULRICH, Dave. **Os campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados**. 8ª ed. São Paulo: Futura, 2003.

VALOR, C. Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship: Towards Corporate Accountability. **Business and Society Review**, v.110, n.2, p.191-212, 2005.

VAN DER HEIJDEN, K. **Scenarios: The Art of Strategic Conversation**. New York: John Wiley & Sons, 1996.

VAREY, W. **Beyond Sustainability: The Emergence of a Sustainable World**. Australia: EMRGMC, 2008 .

\_\_\_\_\_. **Defining Sustainability: An Integral Triptych (A Picture in Three Parts)**. Australia: EMRGMC, 2008.

\_\_\_\_\_. **Integral Sustainability Assessment: An Emergent Hierarchy of Principles**. Australia: EMRGMC, 2008.

VIEIRA NETO, Julio. **Uma proposta de modelo de gestão para pequenas e médias empresas (PMEs): Um estudo de caso múltiplo do setor químico do estado do Rio de Janeiro**. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Latec, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2008.

WACK, Pierre. Scenarios: uncharted waters ahead. **Business Harvard Review**. September-October, 1985 p. 73-89.

WARTICK, S. L.; COCHRAN, P. L. The evolution of the corporate social performance model. **Academy of Management Review**. v.10, n.4, p.758-769, 1985.

WILBER, K. An integral theory of consciousness. **Journal of Consciousness Studies**, v.4, n.1, p.71-92, 1997.

\_\_\_\_\_. **Psicologia Integral**. São Paulo: Ed. Cultrix, 2000c.

\_\_\_\_\_. **Sex Ecology, Spirituality**. Boston: Shambala Publications, 2000a.

\_\_\_\_\_. **Uma teoria de tudo**. São Paulo: Ed. Cultrix, 2000b.

WINDSOR, D. Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches. **Journal of Management Studies**, v.43, n.1, p.93-114, 2006.

WOOD, D. Corporate Social Performance Revisited. **The Academy of Management Review**. v.16, n.4, p.691-718, 1991.

WCED - World Commission on Environment and Development. Our Common Future. **Oxford University Press**, 1987.

<http://www.epa.gov/history>, acesso em: mar/2009

<http://www.greenpeace.org>, acesso em set/2008

<http://www.pnud.org.br>, acesso em: out/2008

<http://www.iucn.org>, acesso em: out/2008

<http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>, acesso em: mar/2009

<http://www.worldwatch.org>, acesso em: out/2008

<http://www.nossofuturoroubado.com.br>, acesso em ab/2009

<http://www.forumsocialmundial.org.br>

## APÊNDICE 1 – Convite para a reunião de *brainstorm*



Convite 21.06.09

Reunião\* de *brainstorm*  
Tema: Tendências para o Cenário de Gestão de Pessoas em 2020: o caso de empresas de grande porte.

\* Esta reunião faz parte da metodologia de pesquisa adotada para dissertação de mestrado na Universidade Federal Fluminense com orientação de Osvaldo Quelhas. Será realizada com profissionais da área de RH que atuam em empresas de grande porte. É importante ressaltar que este encontro não buscará alcançar o consenso, mas sim registrar todas as contribuições.

9h às 10h Recepção e integração do grupo, acompanhado de café da manhã.

10h às 11h20 *Brainstorm* para levantar informações sobre o cenário atual da Gestão de Pessoas.

11h20 às 11h40 Pausa para descanso.

11h40 às 13h30 *Brainstorm* para levantar informações sobre 3 cenários possíveis em 2020 em relação à Gestão de Pessoas (1 negativo, 1 neutro e 1 positivo).

13h30 às 15h Almoço e descanso.

15h às 15h10 Eleição do cenário mais provável.

15h10 às 16h40 Descrição do caminho a ser percorrido para materializar o cenário mais provável.

16h40 Encerramento

## **APÊNDICE 2 – Texto para leitura prévia**

### **I. O contexto da pesquisa**

#### **A crise atual**

Há mais ou menos 15 bilhões de anos atrás o universo material explodiu em existência. A matéria física então produzida não foi simplesmente uma bagunça, mas pareceu organizar-se em formas mais complexas. E essas formas de vida, começaram uma longa evolução que eventualmente permitiria a elas se auto-representar, produzir signos, símbolos e conceitos. E assim, da vida surgiu a mente. Esse processo de evolução, parece ter sido dirigido da matéria para a vida e desta para a mente. Sendo que há poucas centenas de anos atrás, a evolução tornou-se auto-consciente. E precisamente ao mesmo tempo, os muitos mecanismos que permitiram à evolução tornar-se auto-consciente, trabalharam simultaneamente para sua auto-extinção.

A sociedade encontra-se numa crise social, econômica e ambiental que origina-se de uma visão de mundo fragmentada. Pode-se ler as numerosas manifestações dessa crise todos os dias nos jornais: alto índice de desemprego; crise energética; crise no sistema de saúde; poluição e outros desastres ambientais; uma crescente onda de violência e crime etc. Em seu livro “O ponto de mutação”, Capra afirma que essas são diferentes facetas de uma e mesma crise, e que esta crise é essencialmente uma crise de percepção. Ela deriva da tentativa de aplicar conceitos de uma visão de mundo ultrapassada – a visão de mundo mecanicista - à uma realidade que não pode mais ser entendida por esses conceitos. O mundo hoje é globalmente interconectado, e os fenômenos biológicos, psicológicos, sociais e ambientais são todos interdependentes.

#### **Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade**

As dificuldades ligadas à economia, ao meio ambiente e às questões sociais estão se agrupando e gerando entraves à economia. E, visto que a economia depende das

culturas e dos sistemas naturais, o capitalismo global vem sendo, de maneira crescente, provocado a protegê-los.

Neste sentido, a sociedade mundial tem atualmente como grande desafio, começar de maneira efetiva o processo de transição rumo ao desenvolvimento sustentável. A definição presente no relatório Nosso Futuro Comum, realizado pela Comissão Brundtland afirma que “o desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente, sem comprometer a possibilidade das gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades.”

## **Cenários**

Diante do ritmo acelerado da mudança e das incertezas do futuro, a resignação não pode mais ser aceita como resposta. É fundamental uma atitude anti-fatalista, pré-ativa e pró-ativa. Porque não existe uma fórmula universal para a excelência. Ela deve ser constantemente remodelada paralelamente aos desenvolvimentos ambientais para que a organização não se torne rígida. O que trouxe sucesso ontem, talvez traga fracasso amanhã. Por isso, para adaptar-se a um mundo em constantes mudanças, é preciso saber como mudar estruturas, comportamentos e hábitos.

Já se tem um diagnóstico e uma prescrição para a maioria dos problemas. O que falta, são respostas para uma pergunta chave: como agir antes que seja tarde demais? Ou seja, como se pode substituir a emergência e a reação pela previsão e pró-atividade?

Neste contexto, cenários são um instrumento que pode ajudar as empresas a articular os diversos caminhos possíveis de existir no futuro. E além disso, descobrir os movimentos apropriados no decorrer desses caminhos possíveis. Cenários são histórias sobre o futuro que podem ajudar a reconhecer os aspectos passíveis de mudança no meio atual, e conseqüentemente, ajudam no processo de adaptação.

## **Gestão de Pessoas**

Durante muito tempo, as pessoas foram vistas nas organizações como meros recursos, os chamados recursos humanos. Hoje, existe uma tendência em enxergar

as pessoas como peças fundamentais para o alcance dos objetivos empresariais. Neste sentido, as pessoas estão, cada vez mais, sendo valorizadas em suas singularidades e necessidades. Já houve tempos em que o valor de mercado das empresas era definido pelo seu patrimônio tangível e contábil. Atualmente porém, o capital intelectual atua fortemente na valoração da empresa. E o capital intelectual tem como fundamento o capital humano.

E como a transformação das empresas depende fundamentalmente das pessoas, torna-se primordial o desenvolvimento da gestão de pessoas. Pois, a empresa avança somente quando as pessoas que nela trabalham avançam antes.

## **II. A reunião**

O objetivo da reunião é levantar informações sobre o *status* atual da Gestão de Pessoas em empresas de grande porte (brasileiras e estrangeiras) que atuam no Brasil, assim como identificar tendências de Gestão de Pessoas para 2020.

É importante ressaltar que a reunião será um exercício de *brainstorm*, por isso as informações levantadas serão registradas em forma de tópicos e idéias. Neste sentido, todas as contribuições serão consideradas, sem a necessidade de consenso.

O ponto de partida para a reunião é a lista a seguir, que apresenta os sete aspectos fundamentais do Gerenciamento com as Pessoas (adaptado de Chiavenato, 2005).

### **1. Escolher a equipe de trabalho**

### **2. Modelar o trabalho da equipe**

### **3. Preparar a equipe**

### **4. Conduzir a equipe**

### **5. Incentivar a equipe**

### **6. Avaliar a equipe**

### **7. Recompensar a equipe**

Se puder, comece a refletir sobre as práticas relativas a esses sete aspectos fundamentais em sua atividade profissional atual (por ex. quais as práticas que você ou a empresa em que trabalha utiliza na seleção de profissionais) e como elas podem evoluir negativamente, positivamente e de maneira neutra.

Além disso, para ajudar na construção das tendências em gestão de pessoas, comece a pensar em temas do contexto atual em que vivemos, como por exemplo:

- Globalização
- Avanços tecnológicos
- Conhecimento do ser humano
- Ética
- Meio ambiente
- Governança Corporativa
- Qualidade de vida
- Educação
- Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade
- Diversidade

### **Referências bibliográficas**

CAPRA, Fritjof. **O Ponto de Mutação**. São Paulo: Ed. Cultrix, 1982.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 7ª reimpressão.

GODET, Michel. **From anticipation to action: a handbook of strategic prospective**. France: UNESCO Publishing, 1993.

\_\_\_\_\_. **The Art of Scenarios and Strategic Planning: Tools and Pitfalls.** Technological Forecasting and Social Change, 65, 3-22, 2000, Elsevier Science Inc. New York

HART, S.; MILSTEIN, M. **Criando valor sustentável.** RAE Executivo. Vol.3 N.2. Maio/Jul 2004.

LEMOS, H. M. de. **As Indústrias e o Desenvolvimento Sustentável.** In: CANTARINO, A. A. A. et al. Sustentabilidade das organizações brasileiras. Niterói: ABEPRO, 2006. P.1-20.

SCHWARTZ, Peter. **A arte da previsão.** São Paulo: Scritta, 1995.

WILBER, Ken. **Sex Ecology, Spirituality.** Boston: Shambala Publications, 2000.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)