

GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS: UMA DISCUSSÃO ESTRATÉGICA, À LUZ DOS FUNDAMENTOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, ACERCA DOS IMPACTOS DA DINÂMICA DA EVOLUÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA NO AMBIENTE DAS ORGANIZAÇÕES

Fernando Araujo (faraujo@sustentabile.com.br)

Diretor Geral da Sustentabile • Engenheiro de Produção • Mestrado em Sistemas de Gestão
Membro do Grupo de Trabalho da Norma Brasileira de Responsabilidade Social: ABNT NBR 16.001

Valdenize Oliveira (val@cfo.org.br)

Economista • Mestrado em Sistemas de Gestão
Professora do Departamento de Administração da Universidade Federal Fluminense

Lúcia Helena Souza (lhnsouza@petrobras.com.br)

MBA em Qualidade Total • Mestrado em Sistemas de Gestão
Pesquisadora do Centro de Pesquisas da Petrobras – CENPES

RESUMO

O presente trabalho propõe-se a avaliar os impactos da dinâmica científica e tecnológica nos ambientes corporativos, com especial atenção na gestão dos recursos humanos à luz das premissas do desenvolvimento sustentável, identificando fatores críticos de sucesso associados às motivações pessoais dos colaboradores e às inúmeras arquiteturas organizacionais e possibilidades surgidas, como o teletrabalho. Na metodologia da pesquisa, os autores se apropriarão de referencial teórico adequado e situado na fronteira do conhecimento, além de suas experiências consultivas e vivenciais na área.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas, Desenvolvimento Sustentável, Ciência e Tecnologia

ABSTRACT

This paper considers evaluating the impacts of the scientific and technologic dynamics on the corporative environments, with special attention in the management of the human resources based at the principles of sustainable development, identifying the critical factors of success, associates to the personal motivations of the collaborators and to the innumerable organizational architectures and appeared possibilities, as telework. In the methodology of the research, the authors will assume the adequate theoretical referential situated in the border of the knowledge, beyond its advisory and existential experiences.

KeyWords: *Human Resources Management, Sustainable Development, Science and Technology*

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Desde o seu surgimento na face da Terra, o homem tem procurado transformar a ambiência e suas disponibilidades naturais no sentido de atender os seus desejos mais profundos, quase nunca explicitados, dentre os quais se encontram: viver mais, trabalhar menos e com menor esforço físico, não sofrer (principalmente não sentir sede, fome e dor), ter mais prazer (tempo disponível para o lazer), preservar a espécie e ter poder para impor a sua vontade (LONGO, 2000).

A partir do final do século dezenove, as transformações produzidas pelo homem foram extraordinariamente aceleradas como resultado da organização e sistematização do trabalho voltado para a geração e uso de conhecimentos científicos com o intuito de produzir tecnologias que resultassem em novos ou melhores produtos e serviços que satisfizessem os seus desejos centrais e suas necessidades imediatas. Assim, “o conhecimento científico deixou de ser um bem puramente cultural, para tornar-se insumo importante, senão o mais valioso, para a geração de inovações tecnológicas. De fato, atualmente, constata-se que as complexas

demandas das sociedades modernas são atendidas por tecnologias crescentemente resultantes da aplicação de conhecimentos científicos” (LONGO, 1989).

Dentre os mais expressivos impactos sociais do avanço científico e tecnológico estão com certeza: o aumento da expectativa de vida, o aumento da população mundial, além do decréscimo das horas de trabalho ocorridas principalmente nos últimos dois séculos. As tabelas 1 e 2 apresentam alguns dados que permitem constatar tais fatos.

TABELA 1: Análise Comparativa entre Expectativa de Vida e Horas de Trabalho e de Lazer

Ano	Expectativa de Vida (anos)	Trabalho Total (horas)	Lazer (horas)
1.800	36	100.000	26.000
1.980	72	85.000	135.000

Fonte: IBGE (2001)

1.2. O PROBLEMA

Contrapondo a expectativa de era da tecnologia e da abundância, o Século XXI apresenta-se como uma grande incógnita onde a única certeza é a de que atravessaremos momentos conturbados e preocupantes da própria afirmação humana como espécie.

Crises energéticas, comprometimento do estoque hídrico potável, articulação de movimentos ultra-religiosos e políticos, terrorismo em escala global, sensíveis alterações nas relações trabalhistas, crescentes movimentos pela ampliação da participação cidadina, além de um notado estado de deterioração social são alguns dos muitos hiatos a serem ajustados nesta nova era e, indubitavelmente, as organizações possuem responsabilidades inadiáveis e indelegáveis no sentido de sua contribuição para dirimir estas e outras lacunas.

TABELA 2: Evolução da Expectativa de Vida e da População Mundial

Período/ Ano	Expectativa de Vida (anos)	População (Milhões)
4.000.000 a.C.		
1.000.000 a.C.		0,07 – 1,00
	14 – 15	
900.000 a.C.		
400.000 a.C.		1,70
15.000 a.C.	18 – 20	
5.000 a.C.	20 – 27	4
3.000 a.C.	25	10
1.000 a.C.		
	28	50
500 a.C		
500 d.C.	25 – 28	100 – 190
800 – 1.300 d.C	30	220 – 360
1.700 d.C.	32 – 36	545
1.800 d.C.		720
	34 – 38	
1.860 d.C.		1.200
1.900 d.C.		
	48	
1.950 d.C.		2.500
1.970 d.C.		
	71	
1.975 d.C.		3.900

Fonte: 21th Century Review (1995, fall)

Destarte, discussões sobre o uso racional dos recursos, meio ambiente, sustentabilidade, comprometimento de pessoas, gestão por competências, transparência e ética, associadas aos pressupostos de qualidade, estratégia, produtividade & competitividade, pressões legislativas, relações de trabalho, entre outras, constituem-se variáveis

essencialmente relevantes para o planejamento do futuro organizacional e entendimento do papel das organizações frente a tais latentes demandas (ARAUJO, 2004a).

Deste modo, não só pensar, como acima de tudo, incorporar a gestão tecnológica e os fundamentos de sustentabilidade nas práticas relacionais cotidianas torna-se, de sobremaneira, indispensável para o desenvolvimento de competências vitais aos novos profissionais e organizações, expostos a um mercado altamente exigente e dinâmico.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Segundo previsões da Hart-Rudman Presidential Commission do Congresso dos EUA, em 2000, “[...] os próximos dez anos trarão mais mudanças tecnológicas que o século XX todo, e os governos serão incapazes de acompanhá-las”.

Quanto à previsão da citada Comissão a respeito da incapacidade de acompanhamento das mudanças, é preciso considerar que a introdução de novas tecnologias, quase sempre, é uma decisão do setor produtivo, não discutido e não planejado pela sociedade. As alterações ambientais e comportamentais resultantes são de tal magnitude e, às vezes, tão inesperadas, que as instituições sociais em geral, entre as quais os governos nacionais, não têm conseguido acompanhá-las e adaptar-se, enfrentando, então, sérias crises de gerenciamento (LONGO, 2003).

Assim, estabelece-se um “hiato gerencial” entre a nova realidade social resultante do avanço científico e tecnológico e a capacidade de reação e de reorganização dos grupos ou entidades sociais para o trato dessa nova realidade (OLIVEIRA, 1986). É preciso ter presente que novas tecnologias podem alterar hábitos, valores, prioridades e a própria visão que o homem tem de si mesmo e do mundo, exigindo, em consequência, novas regras de convivência social.

Correlacionando as previsões científicas e tecnológicas da Hart-Rudman Presidential Commission (2000) com os cenários sócio-econômico e ambientais ora deflagrados, percebe-se, ainda que de forma incipiente, no bojo organizacional e das pessoas o surgimento de um movimento, não necessariamente organizado, porém indignado e ativo, que busca conciliar o

desempenho empresarial ao “sentir-se bem” e à pertinência e legitimidade social (FREITAS, 2004).

Neste sentido, sob o prisma empresarial, a gestão da responsabilidade social corporativa, em todos os seus níveis e práticas, acima da perspectiva filantrópica, benemerente ou assistencialista, denota-se como fator decisivo em prol da sustentabilidade dos negócios das organizações, sobretudo numa realidade global onde discussões e posturas transparentes, definidas e compartilhadas sobre desenvolvimento sustentável, comércio livre e justo, voluntariado corporativo, diversidade e ética nos negócios, entre outras, são cada vez mais frequentes e exigidas tanto sob o prisma dos clientes (internos e externos), quanto dos acionistas (ARAUJO, 2004b).

3. METODOLOGIA

A proposta metodológica adotada para o desenvolvimento deste trabalho fora baseado em pesquisas teóricas, sociais e exploratórias, tendo no Método Dialético de Gil (1995) seu pilar de sustentação.

A respeito do Método Dialético, Gil (1995) afirma que “para conhecer realmente um objeto é preciso estudá-lo em todos os seus aspectos, em todas as suas relações e em todas as suas conexões [...] fica claro também que a dialética é contrária a todo conhecimento rígido. Tudo é visto em constante mudança: sempre há algo que nasce e se desenvolve e algo que se desagrega e transforma”.

Na mais coerente com a discussão aqui proposta, na medida em que ao se pesquisar os impactos da intervenção científica e tecnológica sobre as pessoas e organizações, a palavra mudança denota-se como lugar comum, sobretudo dada às imensas possibilidades de interação entre os supracitados atores, em distintas arquiteturas e culturas.

4. A GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS

Neste contexto de discussões ampliadas em favor do estreitamento dos hiatos sócio-econômicos e de demandas cada vez mais complexas dos mais diversos públicos

(*stakeholders*), a estruturação estratégica das práticas de responsabilidade social corporativa deve ser entendida como a formalização de um comprometimento público da organização, como ente social, com a comunidade entorno, com seu público interno, com seus clientes, com seus fornecedores, com o poder público, com seus acionistas, com o meio ambiente e com a sociedade, de modo irrestrito.

Como proposta de gestão formal, urge que não seja perdido o foco na obtenção de resultados, seja em termos sócio-ambientais ou econômico-financeiros. Neste sentido, o processo de delineamento das diretrizes estratégicas de responsabilidade social, fruto da formalização do comprometimento da empresa com seus públicos, deve contemplar os processos de planejamento, monitoramento, avaliação e retro alimentação (*feedback*), com métricas e objetivos previamente definidos, orientados às especificidades de cada projeto e procurando integrar o binômio impacto social-resultado organizacional.

Sendo assim, e nitidamente entendido como fator crítico de sucesso, o engajamento e sensibilização dos líderes em relação às práticas de sustentabilidade denotam-se intrinsecamente relacionados à gestão de pessoas, sendo de sobremaneira determinante no sentido do comprometimento do colaborador ao ambiente de trabalho, do prazer oriundo da pertinência, da melhoria do clima organizacional, da maior flexibilidade da organização, no desenvolvimento de competências ao trabalho em rede, impactando positivamente na obtenção de resultados por parte da empresa.

O entusiasmo sustentável associado à ação pró-ativa em relação à apropriação tecnológica e ao fomento da articulação de coletivos inteligentes, deve convergir com os objetivos estratégicos das organizações que percebem que a elevação da auto-estima do seu colaboradores não está relacionada única e exclusivamente a fatores pseudo-motivacionais, como remuneração e poder. Novos fatores começam a ser avaliados e considerados, sobretudo os trabalhos sociais voluntários, com a oportunidade da intervenção direta no campo.

As novas perspectivas de arquitetura organizacional baseadas na pluralização democrática de oportunidades, informação e poder, contando ainda com descentralização de cérebros e, conseqüentemente, de lideranças denota-se como uma evolução ao *status quo* então predominante, apresentando-se como ponto de ruptura ao tradicionalismo e ampliando as oportunidades organizacionais em direção à sua sustentabilidade.

Nesta discussão, o teletrabalho vem demonstrando ser uma alternativa viável de racionalização laboral na medida em que contatos feitos na Web (documentos, vídeos, áudios) permitem que as equipes das empresas separadas fisicamente compartilhem informações e trabalhem juntas. Conectividade, portanto, passa a ser a palavra-chave.

A sustentabilidade organizacional outrora baseada em aspectos estanques passa a contar, através do desenvolvimento científico e tecnológico, com tantas possibilidades quanto as demandadas pela criatividade e inventividade dos gestores de negócios. O balanceamento da apropriação tecnológica, às demandas motivacionais e laborais passa a ser, portanto, a grande chave de sucesso para o ambiente corporativo.

As organizações que atentarem para as alterações no *modus operandi* e que, associadas ao fatores tecnológico e de mercado, conseguirem perceber a complexidade humana, sobretudo no campo de suas motivações individuais, certamente obterão vantagens comparativas e competitivas que, não só as qualificarão técnica e profissionalmente, bem como as impulsionarão como ser vivo e ator social.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como sistemas complexos e caóticos, as organizações, de um modo geral, são impactadas diretamente pelas alterações tecnológicas oriundas de um ambiente exterior em constante mutação.

A observação e atuação pró-ativa dos líderes e gestores organizacionais, associadas às premissas do desenvolvimento sustentável, estabelecem bases dinâmicas de relações de trabalho, donde o fomento aos coletivos inteligentes e à conectividade em redes são exemplos típicos.

Oriundos desta transformação propiciada da inferência tecnológica, a conseqüente ampliação do tempo de lazer e a racionalização da jornada de trabalho propiciaram em muitos trabalhadores a busca por motivações pessoais situadas para além do ambiente corporativo.

Em sua constante busca pela sinergia entre empresas e seus colaboradores, a gestão de pessoas vem gradualmente se apropriando de conhecimentos específicos dos campos da

sociologia, psicologia do trabalho, e mesmo de desenvolvimento sustentável, gerando alternativas conciliadoras, frutos de soluções negociadas, a fim de que a estratégia das organizações sejam fortalecidas através das motivações pessoais de seus colaboradores.

Sendo assim, denota-se como relevante a instrumentalização dos profissionais relacionados à área de gestão de pessoas, tanto sob a perspectiva tecnológica quanto sob a égide motivacional na medida em que dosar e conciliar os aspectos tecnológicos, estratégicos e motivacionais têm se demonstrado altamente efetivos nos resultados das organizações que incorporaram tais modelos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAÚJO, Fernando. *Desenvolvimento Sustentável de Organizações*. Gestão estratégica e sustentável de organizações (material didático). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2004a.
- ARAÚJO, Fernando. *Sistema de Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: Uma Proposta Baseada no Estudo de Caso de uma Organização Multinacional da Indústria Automobilística do Brasil*. Dissertação do Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense – UFF. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2004b.
- FREITAS, Falber Reis. *Voluntariado Empresarial: uma Questão de Legitimidade?* Curitiba/PR: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2004.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 4ª. Edição. São Paulo: Atlas, 1994.
- LONGO, W.P. *Impactos Sociais do Desenvolvimento Científico e Tecnológico*. Manaus/AM: Revista T&C Amazônia, ano 1, nº 1, págs. 8 a 22, 2003.
- LONGO, W.P. *A viável democratização ao acesso ao conhecimento*. Rio de Janeiro: Revista Lugar Comum/UFRJ 9-10, p. de 195 a 207, Setembro 1999 a Abril, 2000.
- LONGO, W.P. *Ciência e Tecnologia: evolução, inter-relação e perspectivas*. Porto Alegre: Anais do 9º Encontro Nacional de Engenharia de Produção, vol. 1, 42, 1989.
- OLIVEIRA, J.M.A. *Origem e evolução do pensamento estratégico*. Rio de Janeiro: Escola Superior de Guerra, 1986.
- THE HART-RUDMAN PRESIDENTIAL COMMISSION. *On the future of national security*. Washington D.C., USA: Phase II, 2000.