

A Gestão de Sistemas Humanos: contributo da formação para os processos de sustentabilidade

Artur Parreira¹

Helena Pestana²

Isabel Duarte³

- 1- Doutorado em Psicologia Social, Professor da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias (FEG-ULHT), investigador do Centro de Investigação em Economia e Gestão (CIEG), Polo CBA.
- 2- Doutorado em Gestão, Professora do Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Especialista em Métodos Quantitativos.
- 3- Doutorado em Socioeconomia, Professora e investigadora da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias (FEG-ULHT).

Endereço para contato:

Artur Parreira

arturmparreira@gmail.com

Resumo

O artigo analisa o contributo da Gestão de Recursos Humanos (GRH) para a sustentabilidade organizacional e social. Inclui uma pesquisa junto dos alunos da licenciatura de GRH sobre o conceito e a sua relação com o emprego. Com base nessa pesquisa e em outros estudos desta área, os autores concluíram a utilidade das boas práticas em gestão de recursos humanos para o enriquecimento do conceito de sustentabilidade.

Palavras-chave: sustentabilidade, responsabilidade social, emprego, trabalho.

Abstract

This article analyzes the contribution of human resource management for human sustainability. It includes a survey of the undergraduate students of HRM and their perception of the relationship between employment and sustainability. Based on this research and other studies in this area the authors conclude that good practices in human resource management can enrich the concept of sustainability.

Keywords: sustainability, social responsibility, employment, work.

A problemática da sustentabilidade

O termo "sustentável" provém do latim *sustentare* (sustentar; defender; favorecer, apoiar; conservar, cuidar).

O conceito de sustentabilidade começou a ser delineado na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano (*United Nations Conference on the Human Environment - UNCHE*), realizada em Estocolmo de 5 a 16 de junho de 1972. A Conferência de Estocolmo chamou a atenção internacional, especialmente, para questões relacionadas com a degradação ambiental e a poluição, que não se limitam às fronteiras políticas, mas afetam países, regiões e povos localizados muito além do seu ponto de origem.

Neste período, ainda não foi usada a expressão "desenvolvimento sustentável", mas a declaração dela emanada já abordava, no seu item 6, a necessidade imperativa de "defender e melhorar o ambiente humano para as atuais e futuras gerações", um objetivo a ser alcançado, juntamente com a paz e o desenvolvimento econômico e social.

O conceito de sustentabilidade começou por ter conotação econômico-financeira; e a definição na década de 1980, na sequência da conferência acima citada - "suprir as necessidades da geração presente, sem afetar as gerações futuras" (Brundland, 1987), manteve-se, apesar de a incorporação das novas dimensões, ter tornado o conceito mais complexo.

A ECO-92 realizada no Rio de Janeiro, consolidou o conceito de desenvolvimento sustentável, colocando juntos os dois termos, *meio ambiente e desenvolvimento*, e consagrando o uso do conceito de *desenvolvimento sustentável*.

O conceito de desenvolvimento sustentável - entendido como o desenvolvimento que atende às necessidades do presente, sem comprometer a possibilidade das futuras gerações de atenderem às suas próprias necessidades, foi concebido de modo a conciliar as reivindicações dos defensores do desenvolvimento econômico com as preocupações de setores interessados na conservação dos ecossistemas e da biodiversidade.

Outra importante conquista da Conferência foi a Agenda 21, um amplo e abrangente programa de ação, visando à sustentabilidade global no século XXI.

A Cimeira da Terra sobre Desenvolvimento Sustentável (Joanesburgo, 2002), reafirmou os compromissos da Agenda 21, propondo uma maior integração das três dimensões do

desenvolvimento sustentável (econômica, social e ambiental), através de programas e políticas centrados nas questões sociais e, particularmente, nos sistemas de proteção social¹.

Estes movimentos levaram à incorporação de novas dimensões no constructo de sustentabilidade:

- ecológica (proteção do ambiente);
- econômica (viabilidade no tempo);
- social (responsabilidade na ação);
- cultural (aceitação alargada do diverso).

É claro que esse acréscimo de complexidade obriga a colocar novas questões e a redefinir para cada dimensão, o que se poderá entender por complexidade.

Em 2005, o Secretário Geral das Nações Unidas, Kofi Annan, em articulação com a Iniciativa Financeira do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) convidou um grupo de vinte grandes investidores institucionais de doze países, para elaborar os *Princípios do Investimento Responsável*. O trabalho contou também com o apoio de um grupo de 70 especialistas do setor financeiro, de organizações governamentais, da sociedade civil e da academia.

Investir de uma forma ética e sustentável é a base do chamado ISR, investimento socialmente responsável (*SRI*, em inglês), que visa desenvolver as conexões entre sustentabilidade e desempenho financeiro, promovendo a adoção das melhores práticas ambientais e de sustentabilidade em todos os níveis, nas operações das instituições financeiras.

A crise financeira atual mostrou que Amartya Sen, Prêmio Nobel de Economia 1998, tinha razão ao dizer que "*não houve mudança significativa no entendimento dos determinantes do progresso, da prosperidade ou do desenvolvimento. Esses continuam a ser vistos como resultado direto do desempenho econômico.*"

No entanto, nas últimas décadas, diversas empresas vêm demonstrando crescente preocupação com os processos de desenvolvimento sustentável.

A Solvay, por exemplo, adotou como filosofia de gestão o modelo EFQM, introduzido em 1991. O modelo propõe às empresas a prática dos princípios de gestão da Qualidade Total, no modo como conduzem os seus negócios e no relacionamento que têm com os seus empregados, acionistas, clientes e com as comunidades onde operam. É constituído por um

¹ Decorreu em 2012, no Rio de Janeiro a Conferência Rio+20, que se espera constitua um passo seguro para uma sociedade humana mais sustentável.

conjunto de cinco critérios de “atuação”: liderança, política e estratégia, pessoas, parcerias e recursos, processos e, quatro critérios de “resultados”: dos clientes, das pessoas, da sociedade e resultados chave de desempenho.

O modelo assenta numa política geral: ‘casar o crescimento econômico com o desenvolvimento sustentável’, adotando métodos de produção e soluções tecnológicas ecoprotetoras, considerando os colaboradores como sua responsabilidade social prioritária e, por isso, protegendo a saúde, promovendo segurança e o seu desenvolvimento pessoal, através de condições de trabalho motivadoras.

O conceito de responsabilidade social adotado inclui garantir a segurança da comunidade vizinha dos seus centros produtivos, das autoridades e da sociedade no seu todo.

Esta política está a produzir novos métodos de trabalho, envolvendo todos os atores presentes no ciclo de vida dos produtos (Solvay, 2011).

Gestão de Recursos Humanos, Formação e Sustentabilidade

Em consonância com estas preocupações, o presente artigo coloca a questão do contributo da gestão e formação dos recursos humanos para a sustentabilidade, precisamente nessa perspectiva de responsabilidade social alargada.

Que relação haverá entre os princípios e práticas da gestão de recursos humanos e o conceito de sustentabilidade?

Como avaliar o peso da formação e da organização social do trabalho, emprego e vida pessoal, para a sustentabilidade?

Que critérios de sustentabilidade definir para avaliar o impacto desses fatores? A que nível de complexidade os situar?

Tais questões são atualmente colocadas por todos os que se preocupam com o desenvolvimento sustentável das comunidades humanas. Este artigo propõe uma reflexão sobre o contributo dos princípios e práticas de GRH, em particular a formação, para a sustentabilidade humana, com base em dois pontos:

- uma pesquisa das opiniões e atitudes que alunos universitários de licenciatura em Gestão de Recursos Humanos, têm sobre o conceito de sustentabilidade, particularmente, a relação do conceito com características do emprego e do trabalho;

- identificação de práticas de GRH claramente favoráveis ao que hoje se entende por sustentabilidade, nas quatro vertentes clássicas: ecológica, econômica, social e cultural.

Pesquisa sobre o trabalho, emprego e sustentabilidade

Foi realizada uma pesquisa sobre a percepção que os alunos da licenciatura de GRH da Universidade Lusófona têm acerca da relação entre as características do emprego e a sustentabilidade.

A pesquisa teve os seguintes objetivos:

- Avaliar em que medida os alunos da licenciatura percebiam a relação emprego e sustentabilidade;
- Conhecer qual o seu grau de conhecimento do conceito de sustentabilidade;
- Clarificar o contributo da Gestão de Recursos Humanos para a sustentabilidade socioeconômica a partir dos dados coletados e das propostas de diversos especialistas em gestão de recursos humanos.

Metodologia

Tendo em conta os objetivos do estudo, foi seguida uma metodologia de coleta de dados com base em dois instrumentos: um pequeno questionário do tipo diferencial semântico, para medição das atitudes dos alunos em relação ao emprego como instrumento de sustentabilidade e, grupos focais para captação da representação do conceito de sustentabilidade pelos alunos e da sua percepção da relação entre as práticas de GRH e sustentabilidade.

Tanto o diferencial semântico (Snider e Osgood, 1969), como o grupo focal (Fern, 2001), são instrumentos técnicos bem conhecidos e fundamentados na literatura, pelo que não consideramos necessário explorá-los neste artigo.

Caracterização da amostra de estudo

A amostra constituída representa cerca de 25% dos alunos da licenciatura: todos os integrantes da amostra responderam ao questionário e cerca de 40% dos alunos que responderam ao questionário participaram dos grupos focais sobre o tema. Foram realizados cinco grupos focais, durante uma semana de aulas.

As idades dos alunos de GRH situam-se entre os 18 e os 54 anos, com oito alunos de idades ≥ 36 anos considerados significativamente mais velhos do que os restantes (*outliers*). Metade

dos alunos têm entre 18 e 22 anos, enquanto que 75% têm entre 18 e 25 anos, o que mostra o predomínio de idades mais jovens na amostra e explica o elevado envezamento positivo da distribuição (skewness/std error = 9,40). (Gráfico1)

Os estudantes trabalhadores (29% da amostra) têm idades significativamente mais altas que os que só estudam: 27,54 anos *versus* 23,42 anos, conforme teste $F_{(1,96)} = 7,482$, para $p \leq 0,01$.

Gráfico 1 - Curva de frequência das idades

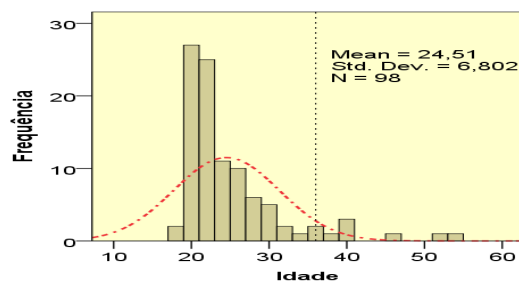
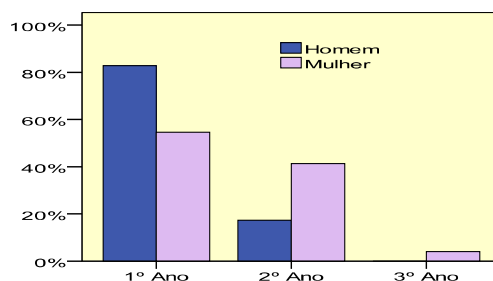


Gráfico 2 - Ano de escolaridade e sexo



Como se observa no gráfico 2, há um predomínio de homens no 1º ano e de mulheres no 2º e 3º anos da licenciatura em GRH, conforme teste Linear-by-Linear Association = 7,670; $df = 1$, para $p \leq 0,01$.

Resultados da pesquisa

1. Resultados obtidos com a técnica do grupo focal

Os dados coletados por meio do grupo focal são de ordem qualitativa e contêm a representação que os estudantes de Gestão de Recursos Humanos fazem da sustentabilidade e do contributo das práticas de gestão das pessoas para ela (nas quatro dimensões enunciadas anteriormente e definidas adiante. Esses dados são apresentados a seguir, após sujeitos à técnica de análise do conteúdo centrada nos conteúdos manifestos de Bardin (2008) e Krippendorff (2004).

1.1. Conceito de sustentabilidade

- “Eficiência e equilíbrio no uso dos recursos, não só materiais, mas também humanos.”
- “Equilíbrio entre o crescimento econômico, equidade social e proteção do ambiente”.
- “Sustentabilidade significa definir limites para o mundo em desenvolvimento; utilizar os recursos de forma consciente e responsável, mantendo o equilíbrio para as gerações futuras”.
- “Processo de garantir a permanência num certo nível de utilização de recursos por um período definido”.
- “Conjunto de condições que garantem aos indivíduos viver com dignidade”.

1.2. Gestão e dimensão ecológica da sustentabilidade

“O uso equilibrado dos recursos materiais tem principalmente a ver com a proteção da qualidade do ambiente e a renovação dos recursos que utilizamos.”

1.3. Contributo da Gestão de Recursos Humanos para a dimensão económica da Sustentabilidade

O uso eficaz de recursos humanos implica:

- recrutar pessoas com talento principalmente para áreas chave das organizações;
- formar as pessoas e desenvolver suas competências, aumentando sua capacidade para resolver problemas, crucial em situações de crise;
- desenvolver políticas, processos de gestão e climas sociais motivadores;
- praticar uma liderança flexível e adaptativa, pois a inflexibilidade é um obstáculo à motivação e à competitividade das equipes de trabalho;
- boa gestão dos horários de trabalho, de modo a proteger a vida pessoal e a família;
- criar condições de trabalho que dêem segurança física, prevenindo riscos e acidentes de trabalho;
- dar responsabilidade aos trabalhadores, em busca de maior variedade de ação e de redução da monotonia do trabalho.
- assegurar qualidade de vida, condições físicas, psicológicas, ambientais.”

1.4. Contributo da Gestão de Recursos Humanos para uma cultura de sustentabilidade

“A gestão de recursos humanos dá suporte aos outros setores da empresa, contribuindo assim para a sustentabilidade, na sua área de influência:

- pelo seu esforço formativo em prol de boas práticas de gestão, conduz ao aumento da confiança na empresa, e assim os trabalhadores sentem-se mais seguros e valorizados;
- oferece formação sobre modos de evitar atitudes meramente consumistas, levando os gestores a dar o exemplo de boas práticas de poupança e redução dos desperdícios;
- promove uma cultura organizacional com valores de sustentabilidade, que depois se difundem para a sociedade.”

1.5. Gestão de Recursos Humanos e a ética da sustentabilidade

“Por meio da formação, a gestão de recursos humanos é um dos suportes da responsabilidade social das empresas, que traduz em práticas como as seguintes:

- solidariedade entre as pessoas, dentro e fora da organização;
- atitudes de cooperação, para a resolução dos problemas e a construção de um ambiente social melhor;
- difusão da ideia de que é preciso evitar o desperdício e controlar a renovação dos recursos;
- aprendizagem de normas de respeito por todos e pela defesa das boas práticas, seja qual for a sua origem, premiando as boas práticas;
- desenvolver programas de formação sobre o tema da sustentabilidade, aproveitando as ideias de colaboradores, fornecedores e clientes.”

2. Emprego e sustentabilidade

O emprego tem sido geralmente considerado um importante fator de preocupação, principalmente em situações de crise econômica, como a que atualmente vivemos, aparecendo no discurso político como um fator de sustentabilidade decisivo, no que se refere ao sistema social. Isso torna-se evidente pelos anúncios de emprego que incluem a ideia de sustentabilidade, assim como os estudos que se vão realizando nesta matéria (Martinez Vilar,

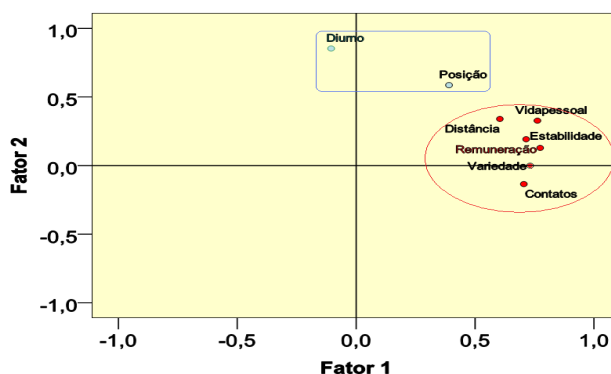
2008). A pesquisa sobre a representação do emprego, incluída no presente trabalho, insere-se nessa linha de estudos.

Como se referiu acima foi utilizado para coleta de dados, um questionário no formato de referencial semântico. A análise fatorial, com rotação varimax, das características descritivas do emprego mostra que a correlação entre as variáveis é boa e estatisticamente significativa ($KMO = 0,83$; teste de Bartlett com $p \leq 0,01$). O critério de Kaiser e a maior inclinação do *scree plot* corroboram a redução a dois fatores que explicam 57,7% da variação dos dados.

O primeiro fator (que designamos *sensu de poder pessoal*) explica 43,8% dessa variação e é composto pelas variáveis: *boa remuneração, vida pessoal favorecida, estabilidade, distância pequena, bons contatos e variedade*, que apresentam uma boa consistência interna (alpha de Cronbach = 0,83).

As duas variáveis restantes, *horário diurno* e *posição no sistema*, explicam 13,9% da variação dos dados; mas, considerando que a sua consistência interna é fraca (alpha de Cronbach = 0,4), as diferenças encontradas não permitem uma interpretação única, pelo que optamos por não as designar como um único fator. (Gráfico 3)

Gráfico 3 - Fatores e variância explicada



2.1. Características do emprego e sustentabilidade

A avaliação pelos alunos das oito características do emprego, quanto ao seu impacto na sustentabilidade, é apresentada no quadro 1. O quadro evidencia a importância relativa que os alunos atribuem a cada característica, enquanto fator de sustentabilidade. Tanto pela média, como pela percentagem de avaliações mais altas e a distância entre as percentagens mais altas e mais baixas, verifica-se que os alunos atribuem o maior impacto na sustentabilidade em primeiro lugar à *estabilidade de emprego* e logo a seguir às quatro características seguintes.

As três últimas são consideradas menos importantes para esse efeito, ressaltando que a variável *contatos* é destas a mais cotada, pois obtém a maior percentagem de avaliações altas e a menor de avaliações baixas, apesar de a sua média ser ligeiramente inferior à da variável *horário diurno*.

Quadro 1 - Características do emprego e sustentabilidade

Característica	Média	% de respostas 6 e 7	% de respostas 1 e 2	Distância entre as duas percentagens
Estabilidade de emprego	6.17	77.1	2,8	74.3
Boa remuneração	5.85	65.7	4.8	60.9
Pequena distância ao emprego	5.75	62.8	2.8	60.0
Favorecer vida pessoal	5.63	60.0	3.8	56.2
Variedade de trabalho	5.56	59.0	2.8	56.2
Horário diurno	5.44	49.5	1.9	47.6
Contatos	5.29	53.3	1.9	51.4
Posição / estatuto	5.15	38.0	2.8	35.2

Decompondo o fator 1 nas variáveis que o integram, observa-se que as diferenças significativas ocorrem apenas nas variáveis *distância* ($p \leq 0,08$) e *vida pessoal* ($p \leq 0,022$), valorizadas acima da média pelos estudantes em tempo integral e pelos que têm cargos de chefia. (Gráficos 4 e 5)

Gráfico 4 - Valorização de pequena distância ao trabalho

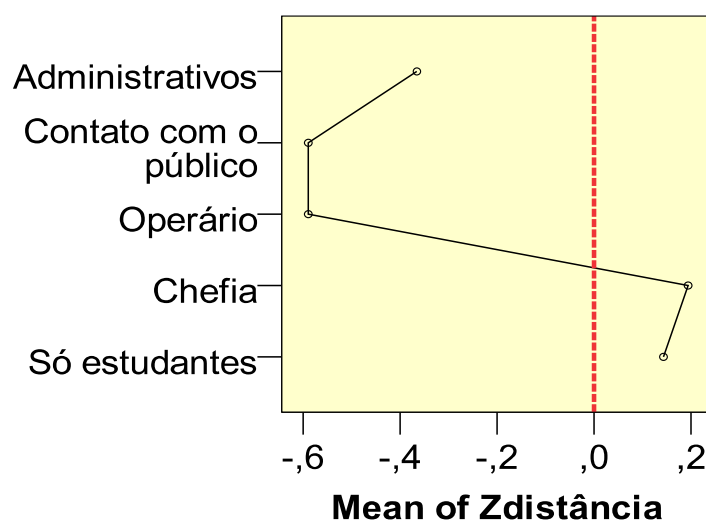
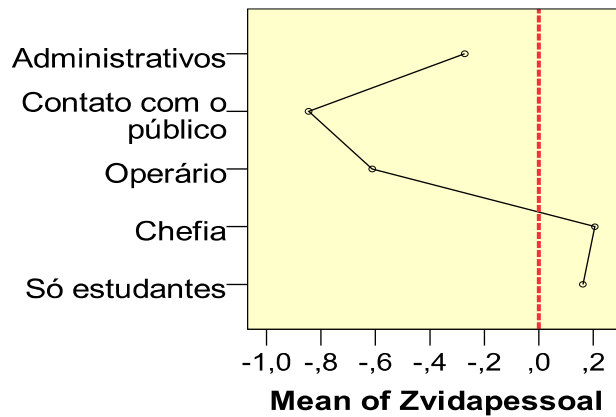


Gráfico 5 - Valorização de favorabilidade do trabalho para a vida pessoal



Estas avaliações têm claramente a ver com a experiência pessoal de cada aluno, como evidenciam os quadros e gráficos seguintes, em que se comparam as avaliações de estudantes trabalhadores (posicionados em vários cargos) e de estudantes em tempo integral.

Avaliação dos fatores de sustentabilidade e sexo

O fator 1 é mais valorizado pelas mulheres com cargos administrativos e pelos homens com cargos de chefia; as variáveis do fator 2 são mais valorizadas pelos homens com cargos de chefia e pelas mulheres estudantes em tempo integral, sendo menos valorizadas pelos operários e mulheres com cargos administrativos. (Gráficos 6 e 7)

Gráfico 6 - Avaliações do fator 1, por sexos

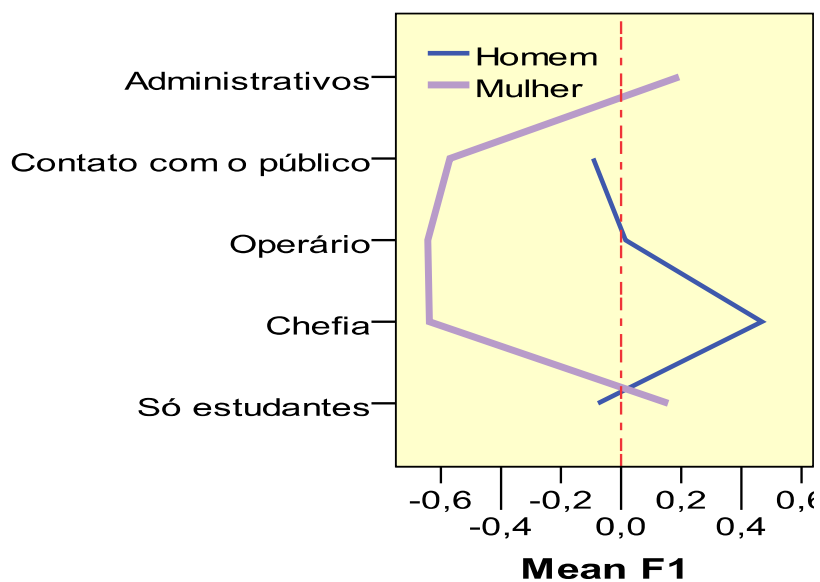
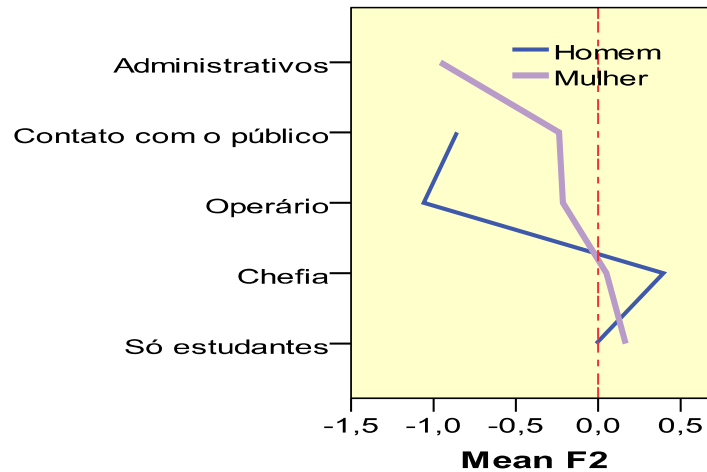


Gráfico 7 - Avaliações das variáveis do fator 2, por sexos



Análise dos resultados e conclusões: o contributo da gestão de recursos humanos para a sustentabilidade

Os resultados deste pequeno estudo mostram que os alunos de gestão de recursos humanos têm uma perspectiva da sustentabilidade grandemente coincidente com a que é proposta na literatura especializada sobre o tema; isso indica que são alunos atentos ao assunto e relativamente bem informados. Mas as suas respostas são também elucidativas do modo como os processos organizacionais de gestão dos recursos humanos podem ser fonte de ideias para um conceito alargado de sustentabilidade, como afirmamos acima.

Salientamos em primeiro lugar as ideias propostas nos grupos focais.

A primeira ideia saída dos grupos focais é a chamada de atenção para o fato de a sustentabilidade não consistir apenas no bom uso dos recursos materiais, mas também dos recursos humanos, sociais e culturais. Este bom uso dos recursos humanos tem duas vertentes:

- garantir a existência de talentos nas atividades chave das sociedades, não os desperdiçar com políticas inconsistentes e mal orientadas;
- garantir a reposição dos recursos, o que implica também a reposição do sistema humano, em qualidade e quantidade (nas organizações pelo recrutamento eficaz, nas sociedades pela natalidade suficiente e saudável).

São ideias que coincidem extensamente com o que os especialistas designam de indicadores sociais da sustentabilidade, tais como são apresentados no relatório do Ministério do Ambiente de Portugal (Maria Leonor Gomes *et al.*, 2000):

- a. *Saúde e reposição da população* (com subindicadores como: densidade populacional, despesas totais com a saúde, por exemplo);
- b. *Escolaridade e competências da população* (despesa pública com a educação);
- c. *Integração social e trabalho* (despesa pública total em proteção social, taxa de desemprego, tipo de emprego por setores, entre outros).

Estes indicadores, nomeadamente *saúde e reposição da população*, e *escolaridade e competências da população* (com os seus subindicadores), relacionam-se diretamente com a *integração social e trabalho*; chamam-nos, por isso a atenção para a ideia de subdotação (*undermanning*) de Barker (1984) acerca do equilíbrio saudável de uma população ativa: nem excesso de indivíduos, conducente à sensação de *crowding*, nem escassez de pessoas, levando à desertificação social. Este conceito está claramente ligado à ideia de sustentabilidade: as pessoas sentem que o tempo para realizar as atividades é escasso, mas apesar de tudo suficiente; e a diversidade e qualidade dessas atividades requerem o exercício de todas as competências possuídas pelas pessoas. Têm assim, o sentimento da sua importância e utilidade para a sociedade.

Na nossa pesquisa, a característica mais valorizada pelos estudantes como fator de sustentabilidade foi a *estabilidade do emprego*: tem a média mais alta (6.17); tem a maior percentagem (77.1) de avaliações 6 e 7 (as mais altas); tem reduzida percentagem (2.8) de avaliações baixas (1 e 2) e o maior desnível entre as duas percentagens.

É um resultado que não espanta, sabendo nós que os jovens portugueses tem sentido na pele os problemas da precariedade de trabalho; mas não causa admiração também porque é lógica a conexão entre os dois conceitos.

Mas a aposta da gestão de recursos humanos no desenvolvimento das competências foi salientada nos grupos focais como outro contributo positivo para a sustentabilidade das sociedades: e não se trata apenas do conceito de escolaridade, mas sim de uma formação criadora de competências e de talentos.

Outro conceito fundamental também proposto no âmbito desta pesquisa foi o sistemático aproveitamento dos talentos para as atividades chave das sociedades, para não falar das situações de emergência e crise, frequentemente presentes na história de todas elas (Cusumano e Markides, 2000). Cremos que assumir com clareza esta ideia poderia conduzir a formas mais eficientes de assegurar a qualidade das lideranças políticas, e mesmo

econômicas, para a sustentabilidade das comunidades humanas, como muito bem defendeu Amartya Sen no seu trabalho pioneiro (2011).

A resposta japonesa à crise nuclear em Fukushima é um exemplo: uma atitude generalizada de responsabilidade social, chegando à existência de equipes que assumiram risco de vida para proteger o conjunto da população.

A construção de climas sociais positivos e mesmo de entusiasmo é outro ponto fundamental na gestão de recursos humanos que sobressaiu nos grupos focais: nessa perspectiva, seria recomendável que os dirigentes políticos apostassem com clareza na criação de um clima positivo para os cidadãos (Parreira, 2010), sendo criteriosos na aplicação dos recursos disponíveis, praticantes de uma liderança flexível e favorecedora da participação das populações, promotores de uma cultura de valores pró-sustentabilidade e de modelos de não desperdício, mas antes de auto-contenção e uso regulado dos recursos.

Finalmente, importa salientar a questão da responsabilidade social, que os grupos focais colocaram no cerne do contributo específico da gestão de recursos humanos.

Responsabilidade social implica, em primeiro lugar, solidariedade interna e externa, nas organizações e na sociedade. Não foi o que se verificou na última crise econômico-financeira, o que mostra a necessidade urgente de programas de formação focados no desenvolvimento das atitudes fundamentais para a sustentabilidade humana (Amartya Sen, 2003).

Em segundo lugar, responsabilidade social é desenvolver padrões cooperativos na resolução dos problemas, procurando integrar a variedade das soluções (Madruga, Venturini e Fagan, 2006), não nos deixando aprisionar em soluções comandadas apenas por uma variável, como o lucro mais ou menos imediato, que tem estado na base da crise atual (Arruda, Marcos, 2008). Também este ponto revela o papel decisivo da formação na construção de atitudes sólidas nesta área. Responsabilidade social inclui ainda o fornecimento de informações fidedignas sobre as questões da sustentabilidade e a transparência de propósitos em todas as decisões que envolvam o futuro (Brent, 2007). A informação é a chave das decisões eficazes: permite poupar em matéria e energia, evitando desperdício e riscos no presente e no futuro (Prigogine, 2003).

A responsabilidade social implica, finalmente, respeito pelos outros, dando-lhes o valor de pessoas e não apenas de clientes ou outro papel meramente econômico (Chiavenato, 2005): ao agir assim, respeitamos a sua complexidade, não a reduzindo abusivamente a uma só variável (Endler, Denes e Westin, 2001). Também neste ponto os programas formativos são um dos fatores decisivos da evolução para atitudes mais sustentáveis.

Tratar as pessoas como tais conduz a definir respostas para os seus problemas de sustentabilidade, a começar pelo plano físico: é o programa de qualidade de vida da OMS, um programa de medicina comportamental, que tem como critério de medição o conceito de ano de vida saudável (OMS, 2010).

Na prática da gestão de recursos humanos, a sustentabilidade não se confina a critérios físicos, abrange todo um conjunto de critérios da área psíquica: um clima gerador de emoções positivas, ausência ou pelo menos redução de situações de medo, ambiente acolhedor e recheado de relações positivas, facilidades de desenvolvimento de competências, futuro promissor (Gorz, 1995; Barros, 2003).

O que se torna interessante é a consciência que os estudantes têm de que uma grande parte destas medidas já é adotada nas boas práticas da gestão do capital humano das organizações, como foi salientado acima; nada a não ser a inércia, nos impedirá de transferi-las para sistemas sociais alargados: basta que os seus dirigentes apostem na educação bem gerida, na transparência das políticas e atos públicos, em decisões orientadas para o bem comum presente e futuro (Parreira, 2010). Indivíduos melhores, com melhor saúde física e mental, com emoções positivas na relação com outros e atitudes equilibradamente racionais na utilização dos recursos, serão melhores cidadãos e atores mais confiáveis para a sustentabilidade (AT&T, 2009; Raouf, 2011).

E os estudantes inquiridos chamaram a atenção para algumas dimensões da gestão de recursos humanos, que consideraram úteis para ligar estabilidade diretamente a trabalho:

1. O desenvolvimento sistemático de competências, orientado para responder à questão da sustentabilidade social.

A formação sugerida no debate dos alunos como capaz de assegurar este desenvolvimento de competências será uma formação apostada em desenvolver o pensamento complexo, próprio para lidar com a diversidade do real. E terá como objetivo fazer aparecer líderes capazes de fomentar uma educação mais aberta, mais completa, mais integrativa dos valores da ética.

Será uma formação articulada com todo o processo educacional, desde as crianças aos adultos, incluindo pais, educadores, comunicadores e construtores de programas dos meios de comunicação.

Visará à criação de uma consciência cultural orientada para a sustentabilidade, com sentido:

- da história, com passado, presente e futuro;
- de previsão e antecipação, não apenas de reação aos problemas;
- da ética e da responsabilidade pelo nosso mundo.

2. A criação de redes relacionais de suporte:

- Organizações e entidades fornecedoras de informação sistemática sobre ofertas de lugares de trabalho;
- estruturas e empresas expressamente desenhadas para assegurar estabilidade às pessoas, ligando-a não ao emprego, mas diretamente ao trabalho e à aquisição de competências de mobilidade.

Para sentir que se faz parte de um sistema sustentável, o senso de estabilidade da atividade produtiva é fundamental. A questão que se levanta é a da forma de assegurar essa estabilidade. Sem dúvida que o emprego foi, na economia industrial, um instrumento decisivo de acesso de grandes massas populacionais à riqueza produzida; aparentemente, com a evolução das tecnologias, esta função do emprego vem sendo posta em causa, e hoje se fala cada vez mais insistentemente na natural instabilidade do emprego, na evolução para formas de trabalho naturalmente precárias, no papel do autoemprego, ou seja, da condição de fornecedor de trabalho e não de empregado fixo (Castells, 2000).

E, no entanto, a estabilidade é como a sustentabilidade: é ela que permite conceber um futuro promissor. O que temos de encontrar é uma panóplia de instrumentos de estabilidade alternativos ao antigo emprego fixo, entre os quais a formação terá um lugar decisivo, natural numa sociedade assente no conhecimento.

Referências Bibliográficas

- AMARTYA SEN. **Sobre Ética y Economía**. Madrid: Alianza Editorial, 2003. 151 p.
- AMARTYA SEM. **A Ideia de Justiça**. Coimbra: Almedina, 2011. 588 p.
- ARRUDA, MARCOS (2008). **Entrevista dada ao Jornal Inverta**, em 07/02/2008.
- AT&T. **Citizenship and sustainability**. AT&T Anual Company Report, 2009.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4ª Ed. Lisboa: Ed. 70, 2008. 288 p.
- BARKER, R. **Ecological Psychology. Concepts and Methods for Studying the Environment of Human Behavior**. Standford California: Univ. Press, 1968. 242 p.
- BARROS, C.M. **O Futuro do Trabalho, do Emprego e da Proteção Social**. Palestra proferida na UNIFIEO, em Osasco, em outubro de 2003. Disponível em http://www.mesquitabarros.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=44%3Ao-futuro-do-trabalho-do-emprego-e-da-protacao-social&catid=7%3Aartigos&Itemid=3&lang=pt.
- BRENT, DAVIES (2007) **Developing Sustainable Leadership**. Londres: Sage.
- CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2005. 529p.
- CUSUMANO, M. e MARKIDES, C. (orgs.) **Pensamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- EGGER, G. SPARK, R., LAWSON, J. e DONOVAN, R. **Health Promotion Strategies and Methods**. Sidney: McGraw-Hill, 1999. 199 p.
- ENDLER, E.; DENES, S.N.; WESTIN, F. Não à unanimidade: promover a diversidade é um diferencial competitivo que gera resultados. **Você S.A.** São Paulo: Abril, edição 41, ano 4, p. 11, 2001.
- FERN, E.F. **Advanced Focus Group Research**. California: Thousand Oaks, 2001. 254 p.
- GORZ, A. **Metamorfosis del Trabajo**. Madrid: Editorial Sistema, 1995. 320 p.
- KRIPPENDORF, K. **Content analysis: an introduction to its methodology**. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc, 2004, 413 p.
- MADRUGA, L.R.; VENTURINI, J. e FAGAN, S. **Gestão estratégica de pessoas, diversidade e sustentabilidade: o entrelaçamento teórico-empírico**. Trabalho apresentado no 30º Encontro da ANPAD, realizado em setembro de 2006, Salvador, Bahia.
- MATOS M. G. Psicologia da saúde pública e saúde internacional. **Análise Psicológica**, Lisboa, v.22 n°3, p. 449-62, setembro 2004.

PORTUGAL. Ministério do Ambiente. Direção-Geral do Ambiente. Direção de Serviços de Informação e Acreditação. **Sistema de indicadores de desenvolvimento sustentável: proposta.** Relat. Maria Leonor Gomes... [et al.] Lisboa: Direção de Serviços de Informação e Acreditação. Direção-Geral do Ambiente. Direção de Serviços de Informação e Acreditação, 2000. 223 p.

MONDRAGON CORPORACIÓN. **Textos Institucionais.** Guipuzcoa, 2011.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **Equity, Social Determinants and Public Health Programs.** Genebra, 2010.

OSGOOD, C. E.; SUCL, G.; TANNENBAUM, P. **The measurement of meaning.** Urbana: University of Illinois Press, 1957. 342 p.

PARREIRA, M. (2010). **Liderança: a Fórmula Multiplex.** Lisboa: Ed. Sílabo. 203 p.

PESTANA, H; GAGEIRO. **Análise Categórica, Árvores de Decisão e Análise de Conteúdo em Ciências Sociais e da Saúde com o SPSS.** Lisboa. Lidel, 2009. 576 p.

PESTANA, H; GAGEIRO. **Análise de Dados para Ciências Sociais: a Complementaridade do SPSS, 5ª Edição Revista e Corrigida.** Lisboa. Ed. Sílabo, 2008. 694 p.

PRIGOGINE, I. **Is Future Given?** Singapore: World Scientific, 2003. 145 p.

RAOUF, M.A. Environment, Citizenship and Sustainability. **Gulf News**, Dubai, 8 abr. 2011. Colunistas. Disponível em <http://gulfnews.com/opinions/columnists/environment-citizenship-and-sustainability-1.788846>.

SNIDER, J. G.; OSGOOD, C. E. **Semantic Differential Technique: A Sourcebook.** Chicago: Aldine Pub. Co., 1969. 681 p.

SOLVAY. **Textos Institucionais.** Bruxelas, 2009.

VEIGA, J.E. **Desenvolvimento Humano Sustentável: o Desafio do Século XXI.** Rio de Janeiro: Garamond, 2005. 226 p.

VILAR, A.M. A Formação profissional e o ambiente: sustentabilidade e emprego. **Revista Europeia de Formação Profissional**, Thessaloniki, nº44, p. 144-175, maio/agosto 2008.

Recebido em 20/02/2012
Versão final reapresentada em 07/07/2012
Aprovado em 09/07/2012