

PERSPECTIVA

Artigo convidado

Versão traduzida | DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220513x>

SUSTENTABILIDADE E O PAPEL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Teresa Proença¹ | tproenca@fep.up.pt | ORCID: 0000-0001-6982-847X

¹ Universidade do Porto, Faculdade de Economia, Porto, Portugal

Sustentabilidade não é um assunto novo. Tanto a sociedade quanto as empresas estão cada vez mais conscientes da importância de um desenvolvimento sustentável “que atenda às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades” (World Commission on Environment and Development, 1987, p. 8). No entanto, os gestores ainda precisam compreender como lidar com os desafios de alcançar a sustentabilidade (Clarke & Clegg, 2000).

Para enfrentar esses desafios, o desempenho nos negócios leva em consideração preocupações com um triplo resultado final: econômico, ambiental e social. Esse tripé da sustentabilidade (*triple bottom line*) envolve um foco maior da empresa na sustentabilidade corporativa e na responsabilidade social corporativa. Além disso, é geralmente aceite que as empresas podem aproveitar a incorporação de princípios e práticas de responsabilidade e sustentabilidade em suas estratégias e processos de negócio (Bonini & Swartz, 2014).

A gestão de recursos humanos (GRH) pode desempenhar um papel importante na busca do tripé da sustentabilidade e contribuir para a sustentabilidade corporativa e a responsabilidade social (Wilkinson, 2001). O presente artigo discute a GRH na busca pela sustentabilidade corporativa e responsabilidade social corporativa e destacamos o modelo *Respect-Openness-Continuity* (ROC) (Respeito-Abertura-Continuidade) proposto por Prins, Beirendonck, Vos e Segers (2014) para enfrentar os diferentes desafios da GRH.

O PAPEL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

O paradigma da sustentabilidade pode transformar o objetivo da GRH, saindo da noção de um único propósito econômico para a adoção de múltiplos propósitos. Existem várias perspectivas de GRH associadas a questões de sustentabilidade na literatura, nomeadamente GRH Socialmente Responsável, GRH Verde, entre outras (Aust, Matthews, & Muller-Camen, 2020). Além disso, a GRH sustentável está intimamente relacionada às iniciativas de responsabilidade social corporativa. No entanto, de acordo com Stahl, Brewster, Collings e Hajro (2020), a GRH não se tem apropriado das

questões de responsabilidade social e fica desconfortável como abordar essas preocupações. Além disso, é mais provável que a GRH ofereça suporte operacional na execução e implementação de iniciativas internas de responsabilidade social, em vez de fazer uma contribuição estratégica no desenvolvimento da responsabilidade social corporativa (Sarvaiya, Eweje e Arrowsmith, 2018). Bonner e Friedman (2013) também constataram que a GRH não desempenha um papel fundamental na tomada de decisão no âmbito da responsabilidade social corporativa. Nesse sentido, os principais influenciadores são os membros do conselho de administração, seguidos pelos departamentos jurídico, de relações públicas, vendas e marketing. Além disso, de acordo com a Deloitte (2021), os millennials e a geração Z querem que as empresas mudem seu propósito, se concentrem mais nas pessoas (funcionários, clientes e sociedade) e menos nos lucros. 62% dos entrevistados concordam que as empresas “não têm ambição além de querer ganhar dinheiro” (p. 47).

Stahl et al. (2020) analisam o porquê da GRH não estar mais envolvida em iniciativas de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa. Um dos principais fatores é a dificuldade do próprio setor de RH em desempenhar um papel estratégico nas organizações, conforme documentado amplamente e já há muito tempo (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001; Lawler, 2017). Outra razão tem que ver com a extensão em que as iniciativas de sustentabilidade são questões meramente simbólicas refletindo interesses próprios da organização, ou se, ao contrário, tratam-se de iniciativas normativas e substantivas. No primeiro caso, as iniciativas de sustentabilidade envolvem uma abordagem ad hoc e uma retórica de *greenwashing*, impulsionada principalmente por motivações de marketing de causa, que não requer altos níveis de envolvimento de GRH. Já no caso das iniciativas normativas e substantivas, há um compromisso autêntico para atender às necessidades da sociedade e uma abordagem de impacto, que nesse caso requer um alto envolvimento da GRH, “como tentativas de melhorar as condições de trabalho ao longo da cadeia de suprimentos, esforços para reduzir a pegada de carbono ou voluntariado corporativo” (Stahl et al., 2020, p. 4).

No entanto, segundo Beer, Boselie e Brewster (2015), a GRH tem responsabilidade sobre o contexto apresentado. Os autores argumentam que, nos últimos 30 anos, a GRH tem adotado um foco limitado, pautando o seu sucesso pelo desempenho econômico. Na tentativa de persuadir o conselho de administração, os gestores de recursos humanos empenharam esforços para se tornar “parceiros de negócio”, procurando demonstrar o retorno do investimento (ROI) em suas intervenções – sendo que esse tipo de retorno se tornou uma das principais motivações da sua atividade. A GRH de alguma forma “ignorou o seu papel na construção de capacidades relacionadas com a sustentabilidade corporativa, a responsabilidade social corporativa e o equilíbrio dos interesses de diferentes partes dentro da organização” (Stahl, 2020, p. 4). Beer et al. (2015) defendem que a GRH deve regressar às suas raízes, nomeadamente ao “modelo Harvard” (Beer, Spector, Lawrence, Mills, & Walton, 1984), equilibrando os interesses de múltiplos *stakeholders*. Pfeffer (2016) afirma que a GRH precisa considerar outras variáveis além do desempenho, tais como a saúde psicológica e física e o bem-estar social. De acordo com Wilkinson (2001) para a verdadeira sustentabilidade corporativa, os funcionários devem ocupar um lugar central no ambiente de trabalho, sendo reconhecidos, valorizados e promovidos, evitando o êxodo de pessoas brilhantes e entusiastas.

Sustentabilidade na gestão de recursos humanos

O debate sobre sustentabilidade envolve desafios e mudanças em diversos domínios organizacionais, impossíveis de serem alcançados sem desenvolver as devidas habilidades técnicas e administrativas, bem como valores e atitudes com um foco claro e de longo prazo (Dunphy, Beneveniste, Griffiths, & Sutton, 2000). O modelo *Respect-Openness-Continuity* (ROC) (Respeito–Abertura–Continuidade) lida com questões que as organizações devem considerar ao buscar a GRH sustentável (Prins et al., 2014). O “respeito” pelos diferentes *stakeholders* é um pressuposto básico, e o *stakeholder* interno, os empregados, é muitas vezes esquecido – ao contrário do que ocorre com os externos (Brunton, Eweje, & Taskin, 2017). Na GRH estratégica, essa dimensão está alinhada a uma perspectiva ‘de dentro para fora’ trazida pela visão baseada em recursos (*resource-based view*) (Barney, 1991). A “abertura” relaciona-se com a consciência ambiental que está alinhada com a perspectiva ‘de fora para dentro’ da GRH, baseada na ideia de adequação estratégica, onde a premissa principal depende do papel da GRH na obtenção de resultados no negócio (Prins et al., 2014). Finalmente, a “continuidade” envolve uma abordagem de longo prazo, tanto em termos dos níveis de sustentabilidade econômica e social como em termos do nível de empregabilidade individual. A continuidade a todos os níveis exige funcionários e funcionárias equipados com as habilidades para nutrir inovação, gerir riscos, transformar os sistemas econômicos nos quais operam e cumprir metas sociais mais amplas de forma responsável e sustentável.

Portanto, a sustentabilidade na gestão de pessoas vai além das políticas e práticas de GRH, ao incluir uma perspectiva ampla e crítica de liderar pessoas com responsabilidade e ética para cumprir o primeiro alicerce do modelo ROC proposto por Prins et al. (2014), “respeito”. Uma visão básica de prevenção envolve a psicologia da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável (Fabio, 2017). Alcançar qualidade de vida e bem-estar são metas de sustentabilidade, pois permitem contextos organizacionais positivos que são fundamentais para mobilizar esforços, enfrentar desafios e inovar. Além da preocupação social interna, a GRH sustentável inclui a preocupação social externa que leva ao envolvimento com projetos sociais por meio de voluntariado corporativo, por exemplo, lidando com questões como direitos humanos, diversidade e inclusão (Stahl et al., 2020). A gestão de recursos humanos pode proporcionar ainda um debate crítico sobre a introdução de cadeias de suprimentos globais e o crescimento de serviços terceirizados e *off-shore*, medidas que ampliaram condições injustas de trabalho, pela simples aplicação de respostas econômicas em nome da competitividade do mercado, que levou à redução de custos de pessoal, sem considerar as suas implicações éticas (Donaghey & Reinecke, 2020). Prins et al. (2014) observam que a literatura crítica de GRH destaca as armadilhas da gestão das relações de trabalho com base apenas em termos econômicos e a necessidade de trazer o aspecto humano para a GRH. O respeito na GRH sustentável envolve preocupações com “criação de sentido, envolvimento, participação dos funcionários, autonomia, [...] o que pode permitir que as iniciativas de sustentabilidade corporativa se tornem substantivas e não meramente meios para fins” (Prins et al., 2014, p. 272).

Além disso, “abertura”, a segunda dimensão do modelo ROC (Prins et al., 2014) requer revisitar o *strategic fit*, incluindo teorias institucionais e de *stakeholders*, o que poderia ampliar o

âmbito da GRH tradicional, geralmente com foco na psicologia industrial/organizacional. Outra dimensão de *fit* é o ambiental. A “GRH verde” está cada vez mais se tornando foco de pesquisas e envolve literatura relacionada com a gestão ambiental e a GRH e cultura organizacional (Renwick, Redman, & Maguire, 2013).

Finalmente, a última dimensão do modelo ROC (Prins et al., 2014), “continuidade”, envolve a busca de um foco de longo prazo nas relações organizacionais e de emprego. Prins, Stuer & Gielens (2020) sugerem um efeito reforçador entre práticas sustentáveis de RH, diálogo social e clima de relações laborais. Dentro de uma abordagem mais sustentável ou equilibrada, os resultados de desempenho financeiro, individual e social são importantes e devem ser considerados simultaneamente para a sobrevivência da organização no longo prazo. A dimensão de continuidade dentro da relação de emprego não quer dizer emprego vitalício, mas envolve sintetizar o foco individual e organizacional na gestão de carreira.

CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA FUTURA INVESTIGAÇÃO

Em suma, para debater a sustentabilidade e o papel da GRH, deve-se discutir uma nova abordagem de gestão de pessoas que vá além da gestão estratégica tradicional. Segundo alguns autores (por exemplo, Ehnert, 2008; Kramar, 2014), ao adotar uma abordagem sustentável de GRH, passa-se a considerar os resultados da gestão de um indivíduo ou de um grupo dentro de uma organização ao mesmo tempo em que se observa questões como saúde e bem-estar no trabalho como alavancas básicas para o desenvolvimento sustentável (Fabio, 2017). Acima de tudo, estamos atentos aos impactos das políticas e práticas de gestão de recursos humanos nos grupos e no relacionamento entre os diversos *stakeholders* dentro da organização e da comunidade como um todo (por exemplo, resultados sociais).

Consideramos relevante para futuras pesquisas a identificação do contexto socioeconômico e estratégico no qual a GRH sustentável tem mais chance de prosperar. Por exemplo, estudos envolvendo a identificação de maneiras de defender ou excluir estratégias sustentáveis de gestão de recursos humanos em articulação com estratégias de controlo de custos ou situações de reestruturação, podem ser interessantes. Ainda, a influência de fatores socioeconômicos externos, como cultura, instituições voltadas para a sustentabilidade (como a ONU e/ou agências governamentais locais), governança ambiental e regulamentação ou preocupações ambientais do consumidor, em um novo modelo de GRH sustentável, são importantes tópicos de pesquisa. Na linha de Tanova, & Bayighomog (2022), as organizações que desejam implementar com sucesso um modelo de GRH sustentável devem evitar uma abordagem de *one-size-fits-all* e por isso pesquisar os fatores contextuais é importante.

Futuros estudos devem também considerar até que ponto as organizações desenvolvem abordagens substantivas ou ad hoc para as três dimensões do modelo ROC, bem como considerar os papéis desempenhados por temas, práticas e processos verticais, horizontais, transacionais e transformacionais dentro dessas abordagens.

REFERÊNCIAS

- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common good HRM: A paradigm shift in sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705. doi: 10.1016/j.hrmr.2019.100705
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi: 10.1177/014920639101700108
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427-438. doi: 10.1002/hrm.21726
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). A conceptual view of HRM. In M. Beer, B. Spector, P. R. Lawrence, D. Q. Mills, & R. E. Walton (Eds.) *Managing human assets*. New York, USA: The Free Press, chapter 2, pp.15-38
- Bonini, S., & Swartz, S. (2014). Profits with purpose: How organizing for sustainability can benefit the bottom line. *McKinsey on Sustainability & Resource Productivity*, 2(1), 1-15. Recuperado de https://www.mckinsey.de/~media/mckinsey/industries/consumer%20packaged%20goods/our%20insights/getting%20the%20most%20out%20of%20your%20sustainability%20program/srp_2014_profits%20with%20purpose.pdf
- Bonner, J. & Friedman, A. (2013) Corporate social responsibility: who's responsible? Organizational Communication Research Center at New York University. Recuperado de https://apps.prsa.org/intelligence/partnerresearch/partners/nyu_scps/corporatesocialresponsibility.pdf
- Brunton, M., Eweje, G., & Taskin, N. (2017). Communicating corporate social responsibility to internal stakeholders: Walking the walk or just talking the talk?. *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 31-48. doi: 10.1002/bse.1889
- Clarke, T., & Clegg, S. (2000). Management paradigms for the new millennium. *International Journal of Management Reviews*, 2(1), 45-64. doi: 10.1111/1468-2370.00030
- Deloitte (2021) A call for accountability and action: The Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z Survey *Deloitte*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/2021-deloitte-global-millennial-survey-report.pdf>
- Donaghey, J., & Reinecke, J. (2018). Global supply chains and employment relations. In A. Wilkinson, T. Dundon, J. Donaghey and a. Colvin (eds) *The Routledge Companion to Employment Relations* (pp. 342-356). London, UK: Routledge.
- Dunphy, D., Beneveniste, J., Griffiths, A., & Sutton, P. (Eds.) (2000). *Sustainability: The corporate challenge of the 21st Century*. Sydney, Australia: Allen Unwin.
- Ehnert, I (2008). *Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Berlin, Germany: Physica-Verlag/Springer.

- Fabio, A. Di. (2017). The psychology of sustainability and sustainable development for well-being in organizations. *Frontiers in Psychology*, 8, 1534. doi: 10.3389/fpsyg.2017.01534
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089. doi: 10.1080/09585192.2013.816863
- Lawler, E. E. (2017). *Reinventing talent management: Principles and practices for the new world of work*. California, USA: Berrett-Koehler Publishers.
- Pfeffer, J. (2016). Why the assholes are winning: Money trumps all. *Journal of Management Studies*, 53(4), 663-669. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/joms.12177>
- Prins, P. De, Beirendonck, L. Van, Vos, A. De, & Segers, J. (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)' model. *Management Revue*, 25(4), 263-284. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/24710112>
- Prins, P. De, Stuer, D., & Gielens, T. (2020). Revitalizing social dialogue in the workplace: The impact of a cooperative industrial relations climate and sustainable HR practices on reducing employee harm. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(13), 1684-1704. doi: 10.1080/09585192.2017.1423098
- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14. doi: 10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x
- Sarvaiya, H., Eweje, G., & Arrowsmith, J. (2018). The roles of HRM in CSR: Strategic partnership or operational support? *Journal of Business Ethics*, 153(3), 825-837. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-016-3402-5>
- Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30, 100708. doi: 10.1016/j.hrmr.2019.100708
- Tanova, C., & Bayighomog, S. W. (2022). Green human resource management in service industries: the construct, antecedents, consequences, and outlook. *The Service Industries Journal*, 42(5-6), 412-452. doi: 10.1080/02642069.2022.2045279
- Wilkinson, A., Hill, M., & Gollan, P. (2001). The sustainability debate. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1492-1502. doi: 10.1108/01443570110410865
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.

CONTRIBUIÇÃO DA AUTORA

Teresa Proença trabalhou na conceitualização e abordagem teórica-metodológica, revisão teórica, coleta de dados, análise de dados, e por fim, na redação e revisão final do manuscrito.