

FACULDADE DO LITORAL SUL PAULISTA – FALS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

SUELLEN DOS SANTOS BISPO

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS:
FERRAMENTA PARA UMA CONSCIÊNCIA SOCIOAMBIENTAL.**

PRAIA GRANDE

2012

SUELLEN DOS SANTOS BISPO

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS:
FERRAMENTA PARA UMA CONSCIÊNCIA SOCIOAMBIENTAL.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à FALS - Faculdade do Litoral Sul Paulista, como exigência para a obtenção do título de Bacharel em Administração, sob orientação da Prof.^a Vera Lucia Chaves Alonso.

PRAIA GRANDE

2012

BISPO, Suellen dos Santos.

Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas: Ferramenta para uma consciência Socioambiental / Suellen dos Santos Bispo – Praia Grande/São Paulo: Faculdade do Litoral Sul Paulista – FALS 2012.

Número de páginas 68 pág.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração).

Faculdade do Litoral Sul Paulista – FALS

Orientadora: Prof.^a Vera Lucia Chaves Alonso.

1. Treinamento. 2. Desenvolvimento de pessoas. 3. Responsabilidade Socioambiental.
-

SUELLEN DOS SANTOS BISPO

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS:
FERRAMENTA PARA UMA CONSCIÊNCIA SOCIO-AMBIENTAL.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à FALS -
Faculdade do Litoral Sul Paulista, como exigência para
a obtenção do título de Bacharel em Administração, sob
orientação da Prof.^a Vera Lucia Chaves Alonso.

Praia Grande, ____ de _____ de 2012.

Banca Examinadora:

Examinador (1): _____

conceito/nota

assinatura

Examinador (2): _____

conceito/nota

assinatura

Examinador (3): _____

conceito/nota

assinatura

Dedico este trabalho aos meus pais, familiares, amigos e ao meu noivo, que sempre estiveram ao meu lado, me apoiando, ajudando e aconselhando. E principalmente ao meu falecido padrinho, que sempre será um exemplo de vida pra mim, e que me ensinou que com o estudo e força de vontade, a gente pode alcançar tudo o que o deseja.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus e a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho, em especial a orientadora Prof.^a Vera Lucia Chaves Alonso, e a coordenadora Prof.^a Me. Claudia Kauffmann Barbosa e dedicação indiscriminada no auxílio e orientação de seus alunos. Ao Prof.^a Marco Antonio Bonanato e ao Gerente do Grupo Libra Terminais, o Sr. Carlos Roberto dos Santos, fica minha eterna gratidão pela grande colaboração na pesquisa aplicada e ao atencioso amigo Filipe Penacchio Oliveira, que esteve me auxiliando em todos os momentos de dúvida, fica meu infinito agradecimento.

“Viva como se fosse morrer amanhã. Aprenda como se fosse viver para sempre”.

MAHATMA GANDHI

RESUMO

Este trabalho apresenta um tema que aborda a questão das empresas e seus processos de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas, como um meio de desenvolver uma consciência de Responsabilidade Socioambiental nos colaboradores. Sendo assim descreve-se brevemente os principais conceitos e métodos que devem ser aplicados nas empresas para alcançar os objetivos iniciais de T&D, além de mostrar a importância dos processos necessários para a aplicação, implementação e avaliação do T&D. Quanto a questão Socioambiental, mostram-se os motivos pelos quais as empresas realizam ações sociais e ambientais, com o objetivo de assinalar a importância da conscientização dos colaboradores quanto a Responsabilidade Socioambiental. Ressalta-se que o Treinamento é viável, mas é necessário a sua continuidade, aprimoramento e avaliação constantes para que se alcance o real objetivo do estudo que é a conscientização e mudança comportamental dos colaboradores frente a essas questões. Constatou-se por meio do estudo empírico exploratório e da análise do questionário aplicado virtualmente ao respondente, o Coordenador de Recursos Humanos do Grupo Libra Terminais, como funciona a metodologia de T&D da empresa, e o potencial que esse processo tem para desenvolver uma consciência de Responsabilidade Socioambiental no colaborador na organização.

Palavras chave: Treinamento e Desenvolvimento de pessoas, Conscientização e Responsabilidade Socioambiental.

ABSTRACT

This paper presents a theme that addresses the issue of business and its processes Training and People Development, as a means to develop awareness of Corporate Social Responsibility in employees. Thus we describe briefly the main concepts and methods to be applied in enterprises for achieving the initial objectives of T & D, in addition to showing the importance of the processes necessary for the application, implementation and evaluation of T & D. Regarding the question Environmental show up the reasons why firms undertake social and environmental actions, aiming to highlight the importance of awareness of employees about Environmental Responsibility. We emphasize that the training is feasible, but it takes its continuity, constant improvement and evaluation for achieving the real objective of the study is that behavioral change and awareness of employees facing these issues. It has been found through empirical exploration and analysis of the questionnaire virtually the respondent, the Coordinator of Group Human Resources Libra Terminals, how the methodology of T & D company, and the potential that this process has to develop an awareness of Responsibility socioenvironmental contributor in the organization.

Keywords: Training and People Development, Awareness and Social Responsibility.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Os quatro tipos de comportamento através do treinamento.....	17
Figura 2: As quatro etapas do processo de treinamento.....	25
Figura 3: Fluxo de Avaliação de Treinamento.....	31
Figura 4: Sistema de Gestão do Grupo Libra.....	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Objetivos do Treinamento.....	17
Quadro 2: Os cinco níveis de complexidade em relação ao investimento das organizações..	21
Quadro 3: O Processo de Treinamento.....	26
Quadro 4: A Prorrogação do Treinamento.....	28
Quadro 5: Classificação da tecnologia educacional de treinamento.....	29
Quadro 6: Ações na área ambiental realizada pelas indústrias em benefício da comunidade, por número de empregados.....	46
Quadro 7: Práticas de responsabilidade ambiental adotada pelas indústrias na condução de seus negócios por número de empregados.....	47

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

T&D – Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 CONCEITO DE TREINAMENTO	14
1.1 OBJETIVOS DO TREINAMENTO	14
2 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS.....	17
2.1 CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS.....	18
2.1.1 ESTRUTURAÇÃO DAS AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO	22
2.2 PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	23
2.3 PRÁTICAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	32
3 RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL NAS ORGANIZAÇÕES	35
3.1 INICIATIVAS GLOBAIS DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL	41
3.2 NORMAS QUE ABRANGEM A RESPOSANBILIDADE SOCIOAMBIENTAL	43
3.3 PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL.....	45
4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	47
4.1 MISSÃO, VISÃO, VALORES E SISTEMA DE GESTÃO DO GRUPO LIBRA TERMINAIS	52
4.1.1 Missão	52
4.1.2 Visão	52
4.1.3 Valores	52
4.2 ANÁLISE DO ESTUDO	53
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58
APÊNDICE	60

INTRODUÇÃO

Na atualidade, onde tudo tem mudado muito rápido o que vem tornando o ambiente corporativo cada vez mais exigente e as pressões externas ocorridas pela informatização e globalização, estão obrigando cada vez mais as organizações a se adequarem e se manterem atualizadas para manter o nível de satisfação dos colaboradores e os *stakeholders* da organização.

A mudança acelerada do cenário, com o aumento da produtividade e da competitividade, lógica do crescimento, está diretamente ligada a outro impasse: o uso sustentável dos recursos do planeta para que ele permaneça vivo às gerações futuras.

Assim, uma das preocupações das organizações deveria ser a utilização desses recursos de forma racional e sustentável. Nessa perspectiva, as organizações podem contribuir implementando ações que estimulem o desenvolvimento dos seus colaboradores, por meios de cursos, palestras, treinamentos e entre outros, visando enriquecer e agregar valor ao patrimônio intelectual dos funcionários e fortalecer em sua cultura, o compromisso com as questões ligadas a preservação ambiental e as questões sociais.

O objetivo do estudo é verificar quanto o valor do treinamento e do desenvolvimento de pessoas na organização contribuem para a criação de conceitos e mudança comportamental, no que tange a consciência de responsabilidade tanto social quanto ambiental em seus colaboradores.

Por esse motivo foi elaborado o seguinte problema: As práticas de Treinamento e Desenvolvimento podem desenvolver nos colaboradores uma consciência de Responsabilidade Socioambiental, dentro de uma organização?

Com a finalidade de responder ao objetivo do estudo, a metodologia da pesquisa utilizada foi um estudo empírico exploratório, por meio da aplicação de um questionário (APÊNDICE A), de múltipla escolha, via conversa por e-mail, realizado com o supervisor de T&D, do Grupo Libra Terminais que atualmente é uma das maiores empresas de operação portuária e de logística de comércio exterior do Brasil, localizada no porto de Santos.

1 CONCEITO DE TREINAMENTO

O Treinamento é considerado um procedimento educacional metódico e organizado, capaz de gerar o desenvolvimento de habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos, que podem se transformar em uma experiência de aprendizagem e resultar em uma mudança permanente ou não, em um indivíduo. Onde o Treinamento pode produzir uma significativa melhora no desempenho e na produtividade, melhorando a interação com os colegas e supervisores, alcançando assim os objetivos da empresa. (CHIAVENATO, 2004, pág. 339).

Marras (2000, pág. 145) completa afirmando que o “Treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva, repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente a execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho”.

Para Carvalho (1988, pág. 4) “o treinamento apresenta-se como um instrumento administrativo de importância vital para o aumento da produtividade do trabalho, ao mesmo tempo em que é um fator de auto-satisfação do treinando, construindo-se num agente motivador comprovado”.

De acordo com Chiavenato (2004, pág. 339) Treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas. Assim, o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para o resultado do negócio.

Contudo treinamento é um meio de gerar e aprimorar os conhecimentos, competências e habilidades de modo a valorizar cada vez mais o capital intelectual das pessoas de modo a desenvolverem suas habilidades enriquecendo o patrimônio humano das organizações.

1.1 OBJETIVOS DO TREINAMENTO

Para Marras (2000, pág.147 e 148) “existem dois tipos de objetivos para a área de treinamento”. Onde os objetivos específicos e genéricos são os seguintes:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS GENÉRICOS
Formação profissional: Tem como meta alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando todos os conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho de uma função. Especialização: Oferece ao treinando um campo de conhecimento ou prática específica dentro de uma área de trabalho para a otimização dos resultados. Reciclagem: Têm a finalidade básica rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, renovando-os ou utilizando-os de acordo com as necessidades.	Aumento direto da produtividade: na medida propicia a possibilidade de realizar ações mais precisas e corretas, haverá melhorias no tempo de produção nos movimentos e, portanto, na relação entre insumos, fatores de produção e resultados no trabalho. Aumento direto da qualidade: a qualidade do trabalho tende a ser otimizada de forma diretamente proporcional ao conhecimento que o trabalhador tem e sobre aquilo que é bem feito e sobre o grau de responsabilidade que lhe cabe no processo produtivo. Incentivo motivacional: treinar o trabalhador é oferecer a ele a possibilidade de ser eficiente e eficaz – meta de todo o ser humano. Quanto mais real é essa afirmação maior a possibilidade do trabalhador sentir-se motivado a fazer o que faz e a fazê-lo bem feito para a sua própria satisfação. Otimização pessoal e organizacional: os objetivos anteriores nos levam, no seu conjunto, a otimização pessoal e organizacional – objetivo maior dos indivíduos e das organizações. É pelo treinamento que o homem se desenvolve profissionalmente, projetando-se socialmente, alavancando pelas melhorias econômicas que consegue como resultado de sua ascensão profissional. Trabalhadores em ascensão, satisfeitos e motivados transformam os ambientes das organizações, deixando-os apropriados para atingir a excelência em termos de desenvolvimento organizacional. Atendimento de exigências das mudanças: as empresas no final do milênio estão cada vez mais premidas pela avalanche de mudanças recebidas de diversos que as circundam. São mudanças tecnológicas, de processos, comportamentais etc. As organizações convencionais utilizam-se de treinamento como instrumento principal para enfrentar e acompanhar os efeitos das mudanças que as atingem. As empresas de ponta fazem uso do treinamento para prevenir-se de eventuais mudanças impostas por esses mesmos ambientes.

Quadro 1: Objetivos do Treinamento. Marras, Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico, 3ª Ed. 2000. Pág. 147 e 148.

Os objetivos do treinamento estão divididos em dois aspectos, entre o aspecto técnico e aspecto comportamento. Onde o aspecto técnico esta voltada principalmente para o conteúdo, resultados esperados, pessoal a ser treinado e definição do instrutor. E o aspecto comportamental dá prioridade a informação e aos valores que serão repassados aos treinandos, levando em conta os comportamentos e atitudes esperado pela organização em seus colaboradores. (MARRAS, 2000, pág.149).

O aspecto comportamental está mais especificado na visão de Chiavenato (2004, pág. 340) que evidencia a existência de quatro tipos de mudança de comportamento que acontecem através do treinamento:

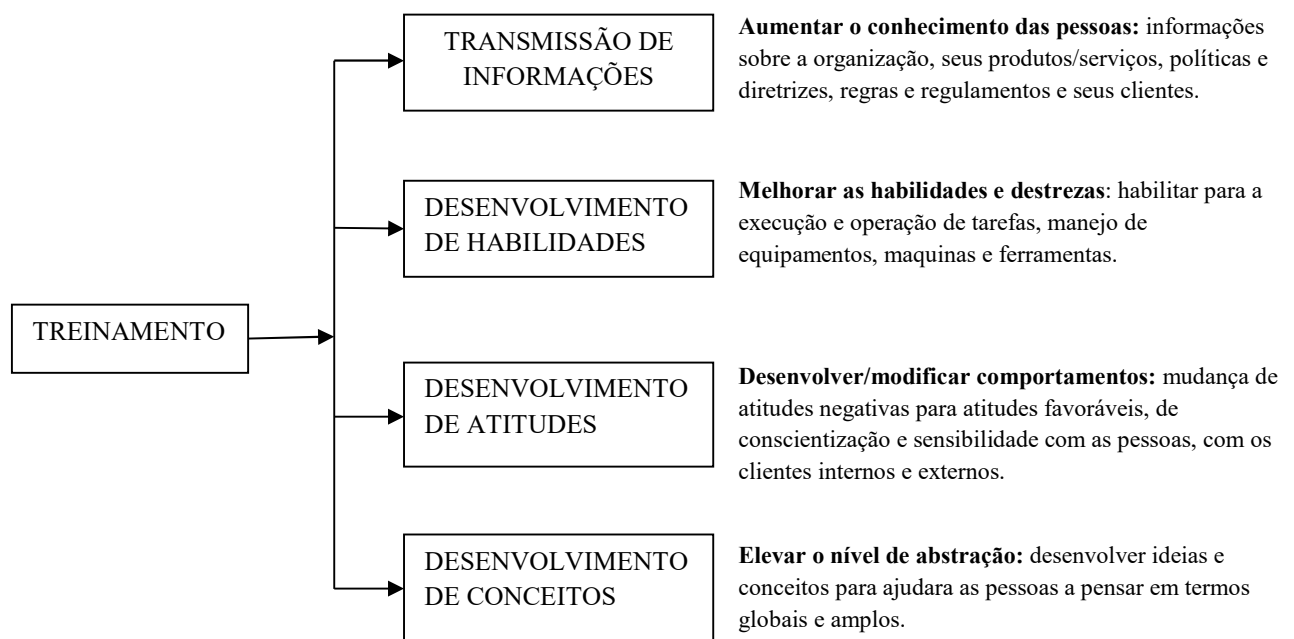


Figura 1: Os quatro tipos de comportamento através do treinamento. Chiavenato, Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2ª Ed. 2004. Pág. 340.

- Transmissão de Informações: onde são apenas transmitidos informações sobre a organização, passando suas políticas e diretrizes, regras e procedimentos, missão e visão organizacional, seus produtos/serviços, seus clientes, seus concorrentes etc.

- Desenvolvimento de habilidades: melhorar as habilidades e destrezas para capacitar para o trabalho.

- Desenvolvimento de atitudes: desenvolver novas atitudes e hábitos para lidar com clientes internos e externos, com o próprio trabalho e com a organização.

- Desenvolver conceitos: elevar o nível de abstração das pessoas para que elas possam pensar e agir em termos mais complexos.

É através da transmissão da informação que se inicia o processo de desenvolvimento, pois a informação gera o conhecimento que as pessoas necessitam para criar ou desenvolver suas habilidades, atitudes ou conceitos.

Os tipos de mudança podem acontecer de modo simultâneo no indivíduo como consequência do processo anterior, ou seja, quando a organização transmite a informação esta incentivando o desenvolvimento de atitudes e habilidades propiciando o desenvolvimento de novos conceitos. (CHIAVENATO, 2004, Pág. 340).

Chiavenato (2004) conclui dizendo que “boa parte dos programas de treinamento procura mudar as atitudes reativas e conservadoras das pessoas para atitudes proativas e inovadoras para melhorar o seu espírito de equipe e sua criatividade”.

E dessa maneira percebe-se que o treinamento cria ou desenvolve um indivíduo para a sua rotina de trabalho, melhorando suas capacidades, destrezas e atitudes, de modo a aumentar o seu conhecimento, fazendo com que esse colaborador, pense diferente tendo uma nova perspectiva em relação ao seu trabalho ou com sua empresa.

2 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Hoje as organizações estão exigindo novas habilidades, conhecimentos e competências de todas as pessoas. E o desenvolvimento passou a envolver a totalidade dos funcionários. (CHIAVENATO, 2004, pág. 370).

O desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa a carreira futura e não apenas o cargo atual. (CHIAVENATO, 2004, pág. 370).

A questão do desenvolvimento de pessoas na organização moderna é fundamental para a manutenção e/ou ampliação de seu diferencial competitivo. (DUTRA, 2002, pág. 101).

Porque as organizações estão cada vez mais pressionadas, tanto pelo ambiente externo quanto pelas pessoas com as quais mantêm relações de trabalho, para investir no desenvolvimento humano. (DUTRA, 2002, pág. 101).

As organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas. (DUTRA, 2002, pág. 101).

Deste modo as pessoas necessitam ser preparadas para contextos cada vez mais exigentes e complexos. Sendo que o desenvolvimento humano esta cada vez mais associado a complexidade. (DUTRA, 2002, pág. 101).

Sendo assim é importante verificar o que envolve o desenvolvimento das pessoas, de maneira a entender toda a complexidade deste processo, para compreendermos toda a dimensão que envolve o ser humano. Incluindo o que é necessário para que exista o desenvolvimento das pessoas dentro de um ambiente corporativo. Onde as pessoas se desenvolvem em conjunto com a organização.

2.1 CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

O desenvolvimento das pessoas deve ser algo que a empresa proporcione ao colaborador de maneira a gerar uma experiência de aprendizagem podendo esse aprendizado ser intencional ou proposital. Dando a oportunidade de o indivíduo melhorar o seu desempenho e crescimento profissional. (CHIAVENATO, 2004, pág. 371).

Desenvolver pessoas de acordo com Dutra, (2002, pág.156). É a habilidade do líder em estruturar, motivar e preparar sua equipe para as demandas de médio e longo prazo de negócio. Envolve a capacidade de promover um clima interno favorável a participação e oferecer oportunidades concretas de desenvolvimento.

Lidar com pessoas é algo muito complexo, por esse motivo as organizações devem ter a habilidade de gerar clima interno agradável para o surgimento do desenvolvimento, mas para que isso aconteça deve-se investir em ações de desenvolvimento de pessoas.

Há cinco níveis de complexidade em relação ao investimento que a organização faz para desenvolver as pessoas, e quanto maior o nível de complexidade maior são as ações de desenvolvimento. (DUTRA, 2002, pág.157).

Competência	Nível de complexidade	Definição	Ações de desenvolvimento
Desenvolvimento de Pessoas	1	Acredita na capacidade das pessoas: envolve-se pessoalmente na contratação das pessoas para sua área e expressa confiança em sua capacidade de desenvolvimento.	- Organiza atividades de integração - Coordena <i>workshops</i> em sua área de atuação
	2	Dá <i>feedback</i> : reconhece a fala diretamente sobre os pontos fortes e áreas de desenvolvimento de cada um, considerando tanto aspectos técnicos como comportamentais. Traz evidências que favorecem a conscientização para melhoria ou mudanças necessárias.	
	3	Cria oportunidades de desenvolvimento: assegura um ambiente estimulante a participação e troca de experiências, desafia e proporciona oportunidades concretas para o desenvolvimento de habilidades e autoconfiança.	- Organiza atividades de integração. - Coordena <i>workshops</i> em sua área de atuação. - Coordena grupos de trabalho para modelagem de novos métodos de trabalho em sua área.
	4	Delega autoridade: sua visão do negócio inspira e motiva as pessoas caminharem com autonomia em busca de objetivos comuns. Dá autoridade e cobra responsabilidade pelos resultados.	- Organiza atividades de integração das diversas áreas de sua unidade. - Coordena <i>workshops</i> em sua unidade de negócios.
	5	Forma sucessores: seleciona pessoas e identifica os talentos de sua área com base nas necessidades do negócio. De forma estruturada faz planos de desenvolvimento de médio e longo prazo, orientados para oportunidades futuras.	- Supervisiona grupos de trabalho para alterar os métodos de trabalho/estrutura de sua unidade de negócio.

Quadro 2: Os cinco níveis de complexidade em relação ao investimento das organizações. Dutra, Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências, e perspectivas. 2002. Pág. 157.

Constata-se que quanto maior o nível de complexidade, maior será o desenvolvimento das pessoas dentro do ambiente organizacional, pelo fato da organização depositar mais confiança e responsabilidade no colaborador. Também se deve considerar a avaliação do investimento realizado, ou seja, verificar se as ações de desenvolvimento provocaram efeitos.

A avaliação da efetividade das ações de desenvolvimento é um aspecto importante quando discutimos os investimentos efetuados pela empresa e pela pessoa em seu crescimento. (DUTRA, 2002, pág.161).

Existe uma grande dificuldade quanto a avaliação do desempenho de um indivíduo dentro de uma organização.

Defini-se desempenho como o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou negocio. A primeira dimensão é o desenvolvimento, a segunda é o esforço e a terceira é o comportamento. (DUTRA, 2002, pág.162).

As proposições de avaliação de desempenho são equivocadas, uma vez que misturam em uma mesma ferramenta ou processo essas três dimensões: (DUTRA, 2002, pág.162).

- o nível de desenvolvimento de uma pessoa determina a expectativa de desempenho. O desenvolvimento da pessoa, ou sua capacidade de lidar com situações cada vez mais complexas, é um patrimônio da própria pessoa, e ela irá levá-lo para onde for. (DUTRA, 2002, pág.162).
- o esforço de uma pessoa difere de seu desenvolvimento em função de qualidade de sua agregação para a empresa. O esforço está vinculado a motivação da pessoa e a condições favoráveis oferecidas pela empresa ou mercado. (DUTRA, 2002, pág. 162 e 163).
- o comportamento pode afetar o desenvolvimento e o esforço da pessoa ou não. A avaliação do comportamento é extremamente subjetiva e toma como referencia um padrão de conduta definido pela empresa ou por um conjunto de pessoas. (DUTRA, 2002, pág.163).

As organizações que estimulam as pessoas para o desenvolvimento estão dirigidas para médio e longo prazo. O desenvolvimento é a dimensão mais importante do desempenho e deve ganhar atenção especial. (DUTRA, 2002, pág.163).

Sendo assim as organizações devem promover em seus colaboradores o aprimoramento de suas capacidades de maneira a desenvolvê-los, motiva-los e de melhorar o seu comportamento, gerando o desempenho permanente desejado em médio e longo prazo,

além de que esse desenvolvimento humano deve ser um processo que ocorra de maneira individual e coletiva dentro da empresa.

Para Mattos (1992, pág. 62) desenvolver o fator humano não significa, portanto, uma ação periódica de aprimorar o desempenho no exercício de certa função, mas um processo individual e coletivo (grupal e organizacional) permanente de autocrítica, descoberta e atualização do potencial de criação e realização humana, em seus diversos níveis de manifestação.

Adotar um processo de desenvolvimento humano nas organizações de cunho democrático significa: (MATTOS, 1992, pág. 62).

1. Desenvolver o potencial humano disponível na organização, em suas mais variadas formas;
2. Estabelecer relações de trabalho facilitadoras do desenvolvimento humano individual e organizacional;
3. Aumentar a eficiência do comportamento organizacional em cada um dos seus níveis de ocorrência;
4. Criar condições para implantação de atitude de autocrítica na organização, de modo que a aprendizagem de novas formas de procedimentos e relações de trabalho seja uma constante.

O Desenvolvimento das pessoas dentro das organizações deve ser um procedimento que propõe, desde a transmissão, a criação de conhecimentos, atitudes e comportamentos que proporcionem uma aprendizagem permanente no colaborador. (MATTOS, 1992, pág. 62).

De acordo com Dutra (2002, pág. 102) o conceito de desenvolvimento atrelado a complexidade não é suficiente para podermos construir instrumentos para sua gestão. Falta um componente para dar direção e foco ao desenvolvimento. Os conceitos de competência e carreira vêm sendo utilizados para este fim.

A competência de um indivíduo pode ser entendida como a sua capacidade de entrega para a organização. Uma pessoa é considerada competente quando, com suas habilidades, consegue entregar e agregar valor para a organização, e também para ela mesma e para todos ao seu redor. (DUTRA, 2002, pág. 102).

E a carreira refere-se ao desenvolvimento profissional de uma pessoa, onde esse processo acontece de modo gradativo e sequencial, que se baseia no planejamento da carreira dos colaboradores que podem gerar cargos cada vez mais elevados e complexos para os

funcionários que apresentam grande potencial de crescimento. (CHIAVENATO, 2004, pág. 375).

Então defini-se o desenvolvimento de uma pessoa, como a capacidade que a mesma tem para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade. (DUTRA, 2002, pág. 101).

2.1.1 ESTRUTURAÇÃO DAS AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO

Em função de sua natureza, as ações de desenvolvimento podem ser divididas em duas categorias: (DUTRA, 2002, pág. 152).

- Ações de desenvolvimento formais
- Ações de desenvolvimento não formais

As organizações devem investir em ações de desenvolvimento de pessoas, sabendo estimular em seus colaboradores a vontade de aprender e se desenvolver, de maneira a criar um diferencial em seu patrimônio intelectual, ampliando as habilidades, competências e conhecimentos dos seus profissionais. (DUTRA, 2002, pág.153).

As ações de desenvolvimento devem ser definidas com base nas necessidades de cada pessoa em particular e na premissa de ajudar a pessoa a mobilizar seus pontos fortes para desenvolver-se. (DUTRA, 2002, pág.153).

Existe uma visão mais especificada dos métodos de desenvolvimento onde são descritos vários métodos para desenvolver habilidades pessoais no cargo do indivíduo (como rotação de cargos, posições de assessoria e atribuições de comissões) e também fora do cargo (como cursos e seminários, exercícios de simulação e treinamento fora da empresa). (CHIAVENATO, 2004, pág. 371).

Para Chiavenato (2004, pág. 371 a 373) “os principais métodos de desenvolvimento de pessoas no cargo atual são”:

- Rotação de cargos
- Posições de assessoria
- Aprendizagem prática
- Atribuição de comissões.
- Participação em cursos e seminários externos.
- Exercícios de simulação.

- Treinamento (outdoor) fora da empresa.
- Estudo de casos.
- Jogos de empresa
- Centros de desenvolvimento internos.
- *Coaching*

Os dois tipos de métodos de desenvolvimento de pessoas fora do cargo são (CHIAVENATO, 2004, pág. 373 e 374):

- Tutoria
- Aconselhamento

2.2 PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O processo de Treinamento e Desenvolvimento deve obedecer as etapas em cada fase do processo, para que possa ter uma determinada ordem de início, meio e fim. Respeitando o que se é determinado é possível fazer uma avaliação adequada dos resultados.

Segundo Kanaane e Ortigoso (2001, pág. 144) com o intuito de tornar o processo de aprendizagem consolidado, entendemos que a avaliação contribui efetivamente como ferramenta facilitadora para apurar os resultados obtidos a partir dos programas instrucionais [...] tendo como foco os indicadores e os instrumentos necessários para a aferição, possíveis alterações e acompanhamento do processo de formação, atuação e desenvolvimento do potencial humano.

Sendo assim os objetivos do processo de avaliação estão associados aos seguintes fatores (KANAANE e ORTIGOSO, 2001, pág. 144):

- Levantamento dos dados significativos para o eficaz funcionamento do planejamento das ações de Treinamento e Desenvolvimento.
- Análise das causas, efeitos e consequências identificadas no diagnóstico de necessidades de Treinamento e Desenvolvimento.
- Acompanhamento sistemático das atividades, visando a excelência dos programas de Treinamento e Desenvolvimento.
- Julgamento dos resultados, com o intuito de averiguá-los, ratificá-los, ou repensar o planejamento e a implementação dos programas.

São quatro etapas que Chiavenato (2004) afirma que “fazem parte deste processo contínuo e cíclico de treinamento”.

1. Diagnostico é o levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas. Essa necessidade podem ser passadas, presentes ou futuras.
2. Desenho é a elaboração do programa de treinamento para atender as necessidades diagnosticadas.
3. Implementação é a aplicação e condução do programa de treinamento.
4. Avaliação é a verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

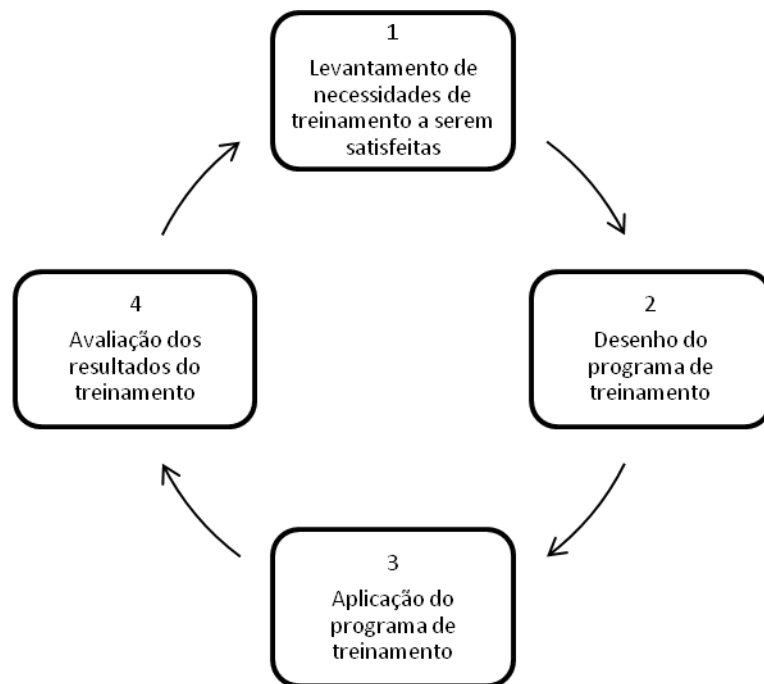


Figura 2: As quatro etapas do processo de treinamento. Chiavenato, Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2ª Ed. 2004. Pág. 342.

O treinamento deve propiciar a aprendizagem de modo que haja o comprometimento da organização fazendo com que faça parte da cultura interna da mesma. O compromisso com o desenvolvimento deve ser de ambas as partes. (CHIAVENATO, 2004, pág. 343).

Existem quatro etapas do treinamento envolvem o diagnostico da situação, a decisão quanto a estratégia, a implementação ou ação e a avaliação e o controle dos resultados. (CHIAVENATO, 2004, pág. 343).

As quatro etapas do treinamento será especificada da seguinte forma:

Necessidades a satisfazer	Desenho do Treinamento	Condução do treinamento	Avaliação do treinamento
---------------------------	------------------------	-------------------------	--------------------------

Diagnóstico da situação	Decisão quanto a estratégia	Implementação ou ação	Avaliação e controle
- Objetivos da organização. - Competências necessárias. - Problemas de produção. - Problemas de pessoal. - Resultados da avaliação do desempenho.	Programação do treinamento: - Quem treinar - Como treinar - Em que treinar - Onde treinar - Quando treinar	• Condução e aplicação do Programa de Treinamento através de: - Gerente de linha, - Assessoria de RH - por ambos - por terceiros	- Monitoração do processo. - Avaliação e medição de resultados. - Comparação da situação atual com a situação anterior - Análise do custo/benefício.

Quadro 3: O Processo de Treinamento. Chiavenato, Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2ª Ed. 2004. Pág. 343.

Primeiramente é necessário o diagnóstico das necessidades de treinamento, pois nem sempre essas necessidades estão claras e em muitos casos precisam ser diagnosticadas através de pesquisas e levantamentos internos que são capazes de descobrir e detectar as reais carências da empresa. (CHIAVENATO, 2004, pág. 344).

Segundo Marras (2000, pág. 154) “a área de T&D passa a tomar conhecimento dessas necessidades através de”:

- aplicação de questionários
- entrevistas com trabalhadores e supervisores
- aplicação de testes ou exames
- observação *in loco* de trabalhos sendo realizados
- folha de avaliação de desempenho
- solicitação direta do trabalhador ou supervisor

Para Chiavenato (2004, Pág.345) “o levantamento de necessidades de treinamento pode ser feito em quatro níveis de análise”:

1. **Análise organizacional:** a partir do diagnóstico organizacional, verifica-se a missão, visão e os objetivos estratégicos que o treinamento deve atender.

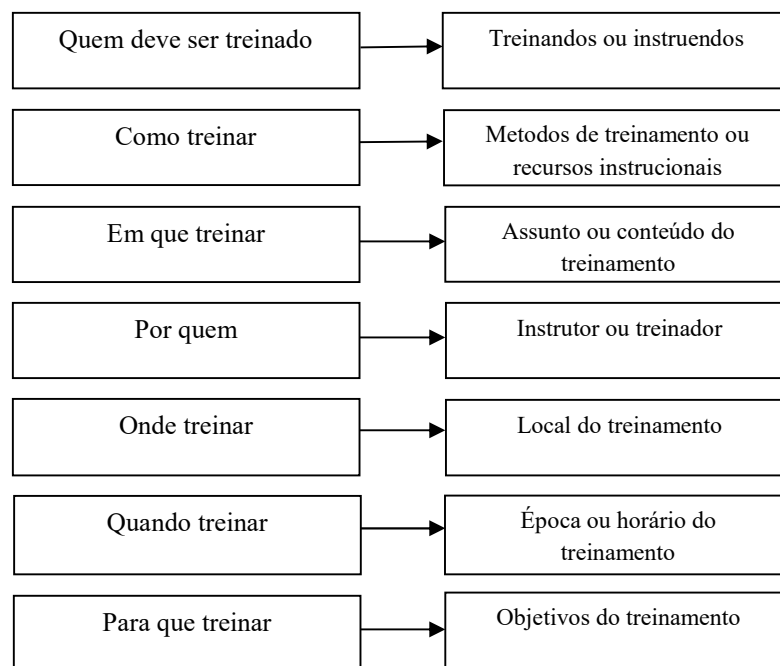
2. **Análise dos recursos humanos:** a partir do perfil das pessoas, verificam-se os comportamentos, atitudes, conhecimentos e competências são necessários para que as pessoas contribuam para o alcance os objetivos organizacionais.

3. **Análise da estrutura dos cargos:** com a examinação dos requisitos e especificações dos cargos, determinam-se quais as habilidades, destrezas e competências devem ser desenvolver para desempenhar o cargo.

4. **Análise do treinamento:** os objetivos e metas devem ser usados como critérios para fazer a avaliação da eficiência e eficácia do programa de treinamento.

Sendo feito o diagnostico do treinamento o próximo passo é fazer o desenho do programa de treinamento

O desenho do programa de treinamento refere-se ao planejamento das ações de treinamento onde se devem definir seis ingredientes básicos: quem deve ser treinado, como deve ser treinado, em que treinar, por quem, onde e quando, a fim de atingir os objetivos do treinamento. (CHIAVENATO, 2004, Pág. 347).



Quadro 4: A programação do Treinamento. Chiavenato, Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2ª Ed. 2004. Pág. 347.

Para Marras (2000, pág. 156) “ao idealizar a programação de um módulo de treinamento, alguns aspectos fundamentais devem ser observados, para isso, algumas questões, como as que se seguem, devem encontrar respostas positivas”:

- Em que medida o módulo é necessário?

- Um módulo será capaz de suprir as necessidades, ou será necessário construir mais de um?
- A necessidade é passageira ou permanente?
- Qual o número de treinandos e quantos setores atingem?
- Qual a prioridade deste módulo?
- Qual a extensão ideal do módulo?
- A relação custo-benefício torna o módulo viável?

Na condução do treinamento é feita a implementação e aplicação do Treinamento. No mercado atual existem varias técnicas que são utilizadas podendo ser aplicadas técnicas para transmitir informações necessárias e desenvolver as habilidades determinadas no programa de treinamento. Sendo que as duas principais técnicas para disseminar informação são a leitura e a instrução programada. (CHIAVENATO, 2004, pág. 349)

Leituras: é uma das técnicas mais utilizadas nos programa de treinamento, onde o instrutor expõe o máximo de informações possíveis dentro de um determinado período de tempo, mas os treinandos adotam uma postura passiva, que os limita a promover mudanças em suas atitudes e comportamentos. (CHIAVENATO, 2004, pág. 349 e 350)

Instrução programada: é uma técnica que também é utilizada para transmitir informações nos programas de treinamento, mas sem a presença ou intervenção de um instrutor humano, pelo fato de ser um programa computadorizado onde os tipos de respostas variam, podendo ser de múltipla escolha, verdadeiro ou falso e etc. o que permite o treinando saber se está certo ou errado, mas que não apresenta a resposta final. (CHIAVENATO, 2004, pág. 350)

As técnicas para desenvolver habilidades nos programas de treinamento estão divididas entre treinamento no cargo e treinamento em classe:

Treinamento no cargo: nessa técnica de treinamento são ministradas as informações, conhecimento e experiências referentes ao cargo. Que podem incluir condução, rotação de cargos e atribuições de projetos especiais. (CHIAVENATO, 2004, pág. 350)

Técnicas de classe: essa técnica utiliza-se de sala de aulas onde o instrutor busca desenvolver habilidades, conhecimentos e experiências relacionados ao cargo. (CHIAVENATO, 2004, pág. 350).

Técnicas de treinamento	Quanto ao uso	Orientadas para o conteúdo	Leitura, instrução programada, instrução assistida por computador.
		Orientadas para o processo	Dramatização, treinamento da sensibilidade, desenvolvimento de grupos.
		Mistas (conteúdo e processo)	Estudo de casos, jogos e simulações, conferências e várias técnicas on-the-job.
	Quanto ao tempo (Época)	Antes do ingresso na empresa	Programa de indução ou de integração a empresa.
		Após o ingresso na empresa	Treinamento no local (em serviço) ou fora do local de trabalho (fora de serviço).
	Quanto ao local	No local de trabalho	Treinamento em tarefas, rodízios de cargos, enriquecimento de cargos.
		Fora do local de trabalho	Aulas, filmes, painéis, casos, dramatizações, debates, simulações, jogos.

Quadro 5: Classificação da tecnologia educacional de treinamento. Chiavenato, Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2ª Ed. 2004. Pág. 351.

Ainda nesta etapa Marras (2000, pág. 157) afirma que “a execução é a aplicação daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização”.

As duas principais preocupações com a execução do treinamento são (MARRAS, 2000, pág. 157):

- a qualidade da aplicação dos módulos
- a eficiência dos resultados

Onde os fatores que influenciam na qualidade da aplicação dos módulos são os seguintes: (MARRAS, 2000, pág. 157).

- Didática dos instrutores
- Preparo técnico
- Lógica do módulo
- Qualidade dos recursos
- Técnicas utilizadas

E quanto a eficiência dos resultados, somente poderá ser obtida através de uma adequada avaliação do treinamento.

A última etapa do processo é fazer a avaliação do treinamento, que tem o objetivo de verificar e avaliar se os objetivos que foram planejados e programados pela organização,

foram de fato alcançados. Existe uma grande dificuldade quanto a efetividade dos programas realizados, por causa, de não se poder mensurar claramente os resultados de certos módulos de treinamento. Por esse motivo as organizações devem planejar programas rigorosamente bem elaborados, a fim de terem retorno dos investimentos realizados em T&D. (MARRAS, 2000, pág. 160).

Segundo Marras (2000, pág. 160) a avaliação situa-se normalmente em dois pontos no sistema de treinamento: no primeiro, a avaliação é realizada após a aplicação do pré-teste, no segundo, uma nova avaliação deve ser feita, após a aplicação do módulo de treinamento, possibilitando uma análise comparativa entre os resultados ‘antes’ e ‘depois’ do evento.

A avaliação do pré-teste refere-se ao conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que um funcionário tem antes do treinamento e o pós-teste entende-se pela avaliação realizada depois do treinamento.

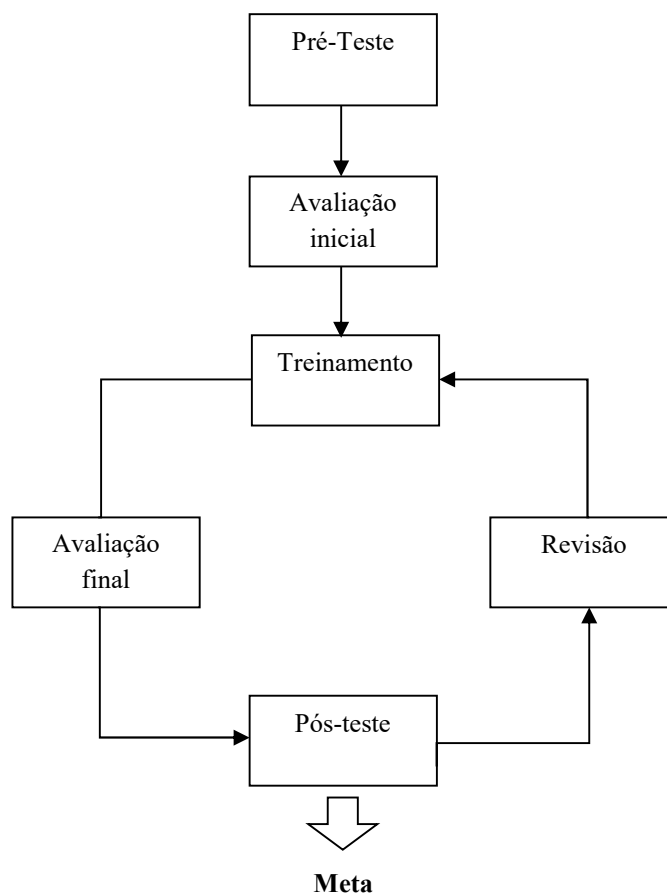


Figura 3: Fluxo de Avaliação de Treinamento. Marras, Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico, 3ª Ed. 2000. Pág. 347.

Quando o treinamento não conseguir alcançar o resultado esperado na avaliação final, deverá ser realizada uma revisão na metodologia, ou no conteúdo do programa e etc., para que possa ser feito um reajuste no programa, se necessário, e realizando assim a reaplicação do módulo de T&D. (MARRAS, 2000, pág. 161).

De acordo com Marras (2000, pág. 161) “ao avaliar os resultados conseguidos após a aplicação de um módulo de treinamento, as organizações normalmente se utilizam um ou mais indicativos, como os que seguem”:

- aumento da produtividade
- melhorias na qualidade dos resultados
- redução dos custos (retrabalhos etc.)
- otimização da eficiência
- otimização da eficácia
- modificação percebida das atitudes e comportamentos
- elevação do saber (conhecimento, conscientização)
- aumento das habilidades
- redução do índice de acidentes
- redução do índice de manutenção corretiva de máquinas
- melhoria do clima organizacional
- aumento da motivação pessoal
- redução do absenteísmo
- redução do *turn-over* etc.

“Hamblin (1978, *apud* Marras, 2000, pág. 161) propõem cinco níveis de avaliação no treinamento. São eles”:

- de reação
- de aprendizagem
- de comportamento
- de avaliação de valores
- de avaliação de resultados finais

A avaliação da reação refere-se a reação dos treinandos com relação ao programa que foi aplicado e seu conteúdo, ao instrutor e outras condições em que o módulo de treinamento foi apresentado, como local, ambiente, suporte logístico e etc. (MARRAS, 2000, pág. 161).

A avaliação do aprendizado faz a verificação prática do que foi ensinado e assimilado durante o programa de treinamento pelo treinando, comparando com o resultado que se vinha obtendo antes do treinamento. (MARRAS, 2000, pág. 161).

A avaliação de comportamento é o processo mais complicado de ser avaliado pela dificuldade de comprovar a mudança e pela subjetividade em avaliar os resultados obtidos. Sendo que em muitos momentos, o treinando demonstra que gostou e aprendeu com o programa de treinamento, porém no ambiente de trabalho o comportamento do colaborador não muda. (MARRAS, 2000, pág. 161).

A avaliação de valores verifica os efeitos do treinamento no que se refere aos sistemas de valores dos indivíduos, analisando as mudanças no perfil cultural individual e, por consequências na cultura organizacional. (MARRAS, 2000, pág. 162).

E por fim a avaliação de resultados finais faz a comparação levando em conta os objetivos organizacionais, no período pós-treinamento, registrando as melhorias ocorridas. (MARRAS, 2000, pág. 162).

Estes níveis de avaliação de treinamento propõem de uma maneira bem abrangente, a possibilidade de verificar o nível de reação, aprendizagem, comportamento, valores e resultados finais dos treinando, onde esses níveis possibilita uma adequada avaliação dos resultados num programa de T&D.

A avaliação dos programas T&D pode ser realizada através de indicadores que se baseiam em dados concretos, medidas de resultados, economias de custo, melhoria da qualidade ou economias de tempo. Sendo que essa avaliação pode ser feita em quatro níveis: organizacional, de RH, de cargo e de treinamento. (CHIAVENATO, 2004, pág. 353).

Dentro desses níveis é possível constatar o envolvimento dos gerentes nas práticas de treinamento, se houve elevação do conhecimento das pessoas, se teve alguma mudança nos comportamentos e atitudes das pessoas. Por fim avaliar se houve o alcance dos objetivos do treinamento e se obteve o retorno esperado do investimento efetuado no programa de treinamento. (CHIAVENATO, 2004, pág. 354).

Sintetizando, temos que o processo de avaliação objetiva identificar qual era o estágio inicial, quando do diagnóstico das necessidades de Treinamento e qual o estágio atual frente ao processo de ensino-aprendizagem. (KANAANE e ORTIGOSO, 2001, pág. 145).

2.3 PRÁTICAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

As diversas práticas de treinamento podem ser denominadas como estratégias, táticas, métodos e técnicas em programas de treinamento. (BOOG, 1999, pág. 262).

A classificação para os esforços de desenvolvimento está dividida em quatro categorias. (BOOG, 1999, pág. 262 e 263).

1. Aprender pela experiência.
2. Aprender pela simulação.
3. Aprender pela teoria.
4. Aprender pelo “desenvolvimento do espírito”

Essas categorias se classificam em quatro orientações metodológicas, sendo que cada método possui a sua variedade de técnicas. Onde cada método visa diversificar a modalidade de aplicação: (BOOG, 1999, pág. 263).

1. Método prático ou aprender fazendo
2. Método conceitual ou aprender pela teoria
3. Método simulado ou aprender imitando a realidade
4. Método comportamental ou aprender por desenvolvimento psicológico.

APRENDER FAZENDO – MÉTODO PRÁTICO

“Este modo de aprendizagem deve contar com um agente que estabeleça e ordene as fases do trabalho, visando facilitar sua assimilação pelo aprendiz”. Os princípios em que se apoiam as técnicas de aprendizagem sistemática são: (BOOG, 1999, pág. 264).

- Ser concreto
- Corrigir em cima as falhas
- Repetir o exercício várias vezes ao dia
- Variar os exercícios elementares
- Deixar assimilar
- Levar em conta cada individualidade;
- Habituar o aprendiz ao autocontrole
- Avaliar o êxito

As principais técnicas que envolvem o Método de Aprender Fazendo são as seguintes:

- Rodízio
- Estágio
- Delegação
- Participações Diversas

APRENDER POR CONCEITOS

Aprender por conceitos constitui-se no principal instrumento de educação que se destina a modificação de comportamentos dos adultos. (BOOG, 1999, pág. 268).

As principais técnicas e formas de utilização da palavra como meio de transmitir e fixar conhecimentos do método de Aprender por Conceitos são as seguintes:

- Explicação Oral – Simples ou com Apoio Audiovisual
- Debate Cruzado
- Estudo Dirigido
- Instrução Programada
- Painel
- Simpósio
- Universidade Aberta

APRENDER POR SIMULAÇÃO

Existem várias modalidades de fazer parte desta metodologia, algumas técnicas reproduzem a realidade de uma forma mais verdadeira, quase idêntica com a real, mas há outras técnicas que criam uma realidade analógica, ou seja, que apenas mostram aspectos que estão ligados ao objetivo proposto. (BOOG, 1999, pág. 271 e 272).

As principais técnicas que tem em comum o uso da simulação, são as seguintes:

- Dramatizações
- Role-Playing
- Jogos de Empresa
- Estudos de Caso
- Jogos e Exercícios Diversos
- Projeto

APRENDER POR “DESENVOLVIMENTO PSICOLOGICO”

O desenvolvimento psicológico esta relacionado com a qualidade e capacidade da intelectualidade das pessoas.

A hipótese levantada era a de que, quanto mais intelectualizado o executivo, mais condições de sucesso teriam especialmente naquelas funções que exigiam novas formas para solução dos problemas ou novas alternativas decisórias. (BOOG, 1999, pág. 276).

As Principais Técnicas Relacionadas com o Desenvolvimento Psicológico, são as seguintes:

- Aconselhamento Psicológico (Counseling)

- Psicodrama
- T-Grupo (*Training-group*)
- Socioanálise
- Dinâmica de Grupo

Após a descrição dos vários métodos e técnicas que envolvem o processo de T&D, inicia-se a descrição sobre Responsabilidade Socioambiental, assunto este que é de extrema importância para fundamentação teórica deste trabalho, onde serão mostrados os motivos pelos quais as empresas realizam ações sociais e ambientais, e quais são as normas e iniciativas globais que são utilizadas pelas empresas para regerem suas políticas e códigos internos. A fim de constatar como as empresa realizam as práticas e ações Socioambiental e como isso pode então gerar uma consciência de Resposanbilidade no colaborador.

3 RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL NAS ORGANIZAÇÕES

Há vários motivos pelos quais uma organização apresenta ser responsável para com a sociedade e o meio ambiente em que vive, mas o porque e pra que fazer tais ações isso cada organização tem a sua resposta que ira variar de acordo com sua cultura e com o comprometimento com a responsabilidade que tal organização tem para com a sociedade e com meio ambiente.

Algumas organizações tem um comprometimento real e sincero em sua cultura já outras infelizmente somente correspondem quando a intervenção ou são induzidas por fatores externos a praticarem ações ambientais e sociais.

Entre os fatores externos estão: o Estado, a comunidade local, o mercado e os fornecedores. (DIAS, 2008, pág. 47).

O papel do Estado:

O estado se utiliza de instrumentos legais, que estão classificadas em dois grupos: no primeiro o governo comanda e controla as regulamentações ambientais e no segundo o governo se utiliza de instrumentos econômicos para cobrar adequadamente os preços do uso dos bens ambientais, via taxas, subsídios etc. (DIAS, 2008, pág. 47).

A comunidade local:

As comunidades locais estão cada vez mais ativas na vida das organizações, por estarem localizadas nas proximidades das unidades empresarias são elas as primeiras a sofrerem as consequências das irresponsabilidades ambientais ocorridas nas organizações.

Atualmente as comunidades locais apresentam uma rápida capacidade de resposta que afeta direta ou indiretamente nas decisões das empresas, pelo fato de ter pessoas cada vez mais informadas que buscam meios legais para exigir do governo e das empresas o cumprimento de suas responsabilidades ambientais. (DIAS, 2008, pág. 49).

O papel do mercado

As organizações estão atuando em mercados cada vez mais variados podendo esses mercados alternar entre locais, regionais, nacional ou global.

O crescente aumento da consciência ambiental tem cobrado cada vez mais das empresas, pois isso envolve a reputação da empresa como beneficiadora ou não do meio ambiente, pois os países mais desenvolvidos, e as regiões mais desenvolvidas de um mesmo país são os que mais consomem produtos ecológicos (DIAS, 2008, pág. 49).

Os fornecedores

As organizações estão cada vez mais, se vendo obrigadas a adotarem ações ambientalmente corretas para que isso não prejudique a sua cadeia produtiva.

Existem empresas que são fornecedoras de outras que precisam ter um bom papel ambiental em toda a sua cadeia produtiva, e que exigem dos seus próprios fornecedores para que possuam certificações ambientais e que se tornem unidades produtivas que respeitam o meio ambiente. (DIAS, 2008, pág. 49).

A organização deve promover ações de responsabilidade social e ambiental com o propósito de ser uma empresa vista como uma organização que cuida e se preocupa com o que está a sua volta (sociedade, meio-ambiente, *stakeholders*) e não como a grande maioria das empresas, que somente ocorre uma resposta ambiental para obedecer as regulamentações impostas pelo Estado.

A questão ambiental tornou-se responsabilidades de todos, tanto individual quanto empresarial, abrangendo o setor público e privado. Onde a responsabilidade social referente as questões ambientais são traduzidas em adoções de práticas que superam os deveres básicos das organizações.

A Responsabilidade Social Empresarial é um comportamento que promove a integração de elementos sociais e ambientais, não havendo necessidade de estarem contidos da legislação, mas que atendam as expectativas que a sociedade tem, em relação a empresa. (DIAS 2008, *apud* ARAYA, 2003, pág. 76).

As organizações devem interagir com a sociedade e integrar um comprometimento cada vez maior com as práticas de Responsabilidade Socioambiental de maneira que satisfaça tanto os objetivos organizacionais, quanto as necessidades das pessoas que fazem parte da organização, da sociedade a sua volta e do meio ambiente.

A Responsabilidade Social, determinam as estratégias que orientam as ações das empresas, a fim de alcançar as necessidades sociais, de modo que a empresa garanta o seu lucro e afins. Além do que a empresa esta inserida nesta mesma sociedade da qual seus negócios são dependentes e, portanto seu envolvimento deve ser algo duradouro, ou seja, um comprometimento. (DIAS 2008, *apud* TOLDO, 2002, pág. 84).

Esse comprometimento com comportamentos sociais e ambientais esta cada vez mais sendo bem visto pelos consumidores, fornecedores e stakeholders em geral.

Atualmente o macroambiente tem valorizado cada vez mais os comportamentos ecologicamente corretos, a busca por qualidade de vida no trabalho, postura ética e diversidade da força de trabalho, ocasionada pelos novos valores sociais, culturais e estilo de vida (ALIGLERI, 2009, pág. 4).

Essa valorização e preocupação do macroambiente pela Responsabilidade Socioambiental que as organizações devem ter com a sociedade e com o meio ambiente tornou-se de certa forma um incentivo para as empresas mais competitivas, e que prezam pela confiança adquirida de seus *stakeholders*, tenham um cuidado maior em seus processos de modo geral.

Sendo que as organizações mais competitivas protegem a sua imagem e sua credibilidade perante os seus *stakeholders*, a fim de apenas de melhorar ou manter um bom relacionamento com os mais variados públicos.(ALIGLERI, 2009, pág.4).

Essas organizações competitivas interpretam as novas tendências e buscam tecnologias e métodos mais avançados para a sua gestão. E que a reputação da empresa está em como os *stakeholders* enxergam a empresa e isso se tornou um fator importante para a conquista do mercado (ALIGLERI, 2009, pág.4 e 5).

Grande parte da população tem acesso a informação o que tornou as empresas a ficarem sujeitas ao julgamento da opinião publica quando seu comportamento desviar das normas socioambientais impostas pelo Estado.

Há principalmente um grande julgamento da sociedade quanto aos assuntos que envolvem recursos naturais ameaçados, a distribuição desigual de riquezas, aquecimento global, falta de acesso a padrões mínimos de saúde, segurança e educação. (ALIGLERI, 2009, pág.5).

Os consumidores começaram a procurar as empresas que oferecem produtos e serviços com comprometimento ambiental e social, isso reflete a preocupação que o publico tem com o comportamento que essa empresa tem socialmente e exigindo cada vez mais envolvimento nas soluções de problemas ambientais, questionando o seu papel na sociedade. (ALIGLERI, 2009, pág.6).

Esse contexto que cria exigências, também faz com que as empresas modifiquem os seus propósitos organizacionais, e que tornam consistentes as expectativas da sociedade (ALIGLERI, 2009, pág.6).

As pressões ocorridas pela globalização obrigaram de certa forma as organizações a se tornarem responsáveis socialmente e ambientalmente. Pois ser socialmente responsável não é somente cumprir as obrigações jurídicas, mas é algo que vai mais além de investir no capital humano e nas relações em geral. (DIAS2008, apud EUROPEAS, 2001 pág. 7).

Sendo assim os empresários estão criando consciência de que a organização deve atender parâmetros de uma responsabilidade social que consolida no respeito aos direitos humanos, na melhoria da qualidade de vida da comunidade e da sociedade em geral e na preservação do meio ambiente. (DIAS, 2008, pág. 155).

A consciência ecológica empresarial vem ocorrendo em resposta as pressões realizadas pelo Poder Publico, dos consumidores e *stakeholders*. Fazendo com que as organizações busquem sempre melhorar a sua imagem junto a determinados mercados, que resulta no aumento de vantagens e benefícios para a empresa. (DIAS, 2008, pág. 155 e 156).

E por causa da preocupação ambiental, associadas as outras exigências , muitas organizações tem procurado assumir um maior compromisso com a responsabilidade ecológica, procurando adotar um papel mais ativo nessa questão (DIAS, 2008, pág. 156).

As empresas podem adotar dois tipos de atitudes, podendo variar em reativas e proativas. As organizações que adotam uma postura reativa se recusam a aceitar pressões ou reagem perante delas. Já as organizações que aceitam uma postura proativa adotam a causa ambiental buscando obter vantagens no processo de mudança a que são obrigadas. (DIAS, 2008, pág. 156).

Já uma gestão ambiental responsável busca incorporar as requisições ambientais, que vão além dos procedimentos legais. Sendo que essa modificação de atitude deve levar em consideração alguns aspectos, como a adoção de ações, comportamentos e políticas proativas, que são as seguintes: (DIAS, 2008, pág. 156).

- Implantar um sistema de gestão ambiental;
- Proceder a modificação no processo produtivo, substituindo os produtos tóxicos ou nocivos por outros menos prejudiciais;
- Estabelecer um programa de redução de emissões poluentes;
- Estabelecer programas de formação e informação ambiental para o quadro de pessoal da organização;
- Criar um setor responsável, prioritariamente, com a questão ambiental na organização;
- Elaborar códigos de conduta de respeito ao meio ambiente;
- Participar ativamente das campanhas educativas e de prevenção organizadas pelos governos em todos os níveis, e daquelas promovidas pelas entidades representativas do seu setor produtivo;
- Recuperar e reciclar os seus produtos e subprodutos
- Promover e incentivar a pesquisa de novas tecnologias e novos produtos que não prejudiquem o meio ambiente.
- Diminuir o consumo de matérias-primas, água e energia;
- Diminuir a produção de resíduos e, nos casos em que se mantêm, assegurar que tenham um tratamento correto.

Os princípios aplicados segundo Dias (2008, pág. 156 e 157) pela “confederação nacional da indústria considera que, para o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social, a indústria deve ter como princípios básicos”:

- “O reconhecimento de que a educação, a erradicação da pobreza, a promoção da saúde e a eliminação da exclusão social são fundamentais; e que
- é sua responsabilidade atuar de forma integrada e complementar ao governo e a outros agentes da sociedade no sentido de viabilizar o desenvolvimento social e econômico da região, utilizando de forma competitiva e sustentável seus recursos naturais.” (DIAS, 2008, pág. 156 e 157).

A Responsabilidade Social Empresarial mostra-se interligada em duas dimensões analisando a empresa em sua dimensão interna e externa. (DIAS, 2008, pág. 158).

Onde a dimensão interna se refere as ações ocorridas dentro da organização com os seus colaboradores levando em conta toda a cadeia produtiva e stakeholders.

“Considerada a dimensão interna, as práticas responsáveis socialmente dizem respeito primeiramente aos trabalhadores e se referem a questões como os investimentos realizados em recursos humanos, a saúde e a segurança do trabalho, e a gestão de mudanças provocadas pelo processo de reestruturação produtiva, e a gestão dos recursos naturais utilizados na produção. Incluem todas as ações, políticas e programas dirigidos aos fornecedores, distribuidores e a todos os integrantes da cadeia produtiva.” (DIAS, 2008, pág. 158).

E a dimensão externa esta relacionada ao que está além dos muros da organização, mas que influenciam em sua imagem e lucratividade, como o Estado, as comunidades locais, o Mercado e etc.

“Quanto a dimensão externa, a responsabilidade social das empresas se estendem muito além do perímetro das empresas, inclui as comunidades locais e amplo leque de interlocutores: consumidores, autoridades públicas e ONGs que defendem os interesses das comunidades locais e o meio ambiente. Incluem ações políticas e programas dirigidos a qualquer grupo ou problema que não se encontre relacionado diretamente com a empresa através de uma relação contratual ou econômica. Aqui devem ser incluídas iniciativas de apoio a comunidade, doações, participação em fóruns ambientais etc.” (DIAS, 2008, pág. 158).

É importante que haja envolvimento dos colaboradores nos programas RSE externa, pois este tipo de demonstração mostrara um compromisso e fortalecerá ainda mais o vínculo que esse funcionário tem com a empresa fazendo que com que haja uma identificação do indivíduo com a organização, que contribui para a sociedade da qual faz parte. (DIAS, 2008, pág. 158).

“A evolução da perspectiva empresarial em relação aos temas ambientais ocorreu paralelamente com o crescimento dessa preocupação em toda a sociedade.” (DIAS, 2008, pág. 161).

Pouco a pouco as organizações estão mudando o seu modo de pensar e estão transformando os processos sociais e ecológicos que estão a sua volta, com o intuito de não mais apenas ser vista como exemplo em sua capacidade de produzir, mas se tornarem um exemplo social de empresa. (DIAS, 2008, pág. 161).

3.1 INICIATIVAS GLOBAIS DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

As iniciativas de responsabilidade socioambiental que de certa forma orientam a formulação de conceitos que as organizações praticam em seu âmbito empresarial, estão baseadas em diretrizes que orientam as empresas.

Segundo Aligleri (2009, pág.6) “essas iniciativas foram trazidas em padrões, acordos, recomendações, códigos unilaterais multilaterais que situam a responsabilidade pelos impactos e consequências como tema emergente para a organização.”.

Essas iniciativas globais são as seguintes:

Diretrizes da OCDE pra Multinacionais (1976): “As diretrizes descrevem padrões voluntários, recomendações para a conduta empresarial responsável em uma ampla gama de trabalho e meio ambiente.” (ALIGLERI, 2009, pág.6).

Carta da Terra (1997): “É um documento que nasceu em resposta as ameaças ao planeta como os problemas ecológico-sociais [...] onde se sensibilizam com a sustentabilidade, justiça econômica, ética e paz.” (ALIGLERI, 2009, pág.6).

Protocolo de Kioto (1997): “É um tratado internacional para a redução da emissão de gases que provocam o efeito estufa. Que são os causadores do aquecimento global.” (ALIGLERI, 2009, pág.6).

Pacto Global (1999): “constituído pela Organização das Nações Unidas [...]. Onde se fundamenta em 10 princípios ligados aos direitos humanos, relações de trabalho,

meio ambiente e combate a corrupção, aliando negócios a desenvolvimento sustentável.” (ALIGLERI, 2009, pág.6).

Onde Dias (2008, pág. 157) afirma que [...] “a Responsabilidade Social tomou um novo rumo quando o Secretário Geral da ONU, Kofi Annan, recorreu para que as empresas do mundo todo adotassem uma globalização humanitária. O Pacto tem dez princípios universais”:

Princípios de Direitos Humanos

1. Respeitar e proteger os direitos humanos.
2. Impedir violações de direitos humanos.

Princípios de Direitos do Trabalho

3. Apoiar a liberdade de associação no trabalho.
4. Abolir o trabalho forçado.
5. Abolir o trabalho infantil.
6. Eliminar a discriminação no ambiente de trabalho.

Princípios de Proteção Ambiental

7. Apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais.
8. Promover a responsabilidade ambiental.
9. Encorajar tecnologias que não agridem o meio ambiente.

Princípios contra a Corrupção

10. Combater a corrupção em todas as suas formas inclusive extorsão e propina.

Metas do Milênio (2000): “[...] documento que consolidou varias metas que estabelecem um conjunto de objetivos para o desenvolvimento, os chamados objetivos do milênio (ODM). Dentre os oito objetivos estão:” (ALIGLERI, 2009, pág.6).

1. Erradicar a extrema pobreza e a fome.
2. Atingir o ensino básico universal.
3. Promover a igualdade de gênero e a autonomia das mulheres.
4. Reduzir a mortalidade infantil.
5. Melhorar a saúde materna.
6. Combater o HIV/AIDS, a malária e outras doenças.

7. Garantir a sustentabilidade ambiental.
8. Estabelecer uma parceria mundial para o desenvolvimento.

Rio+10 (2002): “Na Cúpula Mundial de Desenvolvimento Sustentável, mais conhecida como Rio +10, que ocorreu em 2002, na cidade de Johannesburgo, [...] divulgou o documento em que define a Responsabilidade Social Empresarial como:” (DIAS, 2008, pág. 154).

“O compromisso da empresa de contribuir ao desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com os empregados, suas famílias, a comunidade e a sociedade em geral para melhorar sua qualidade de vida” (DIAS, 2008, apud WBCSD, 2002, pág. 6).

Princípios do Equador (2002): “são princípios que [...] estabelecem critérios para a concessão de crédito. Objetivando assegurar que os projetos financiados sejam desenvolvidos de forma social e ambientalmente responsável.” (ALIGLERI, 2009, pág.6).

Rio+20 (2012): Uma das mais recentes iniciativas globais foi a Rio+20, que realizou a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, que teve como objetivo a renovação do compromisso político com o desenvolvimento sustentável. Havendo varias reuniões com a cúpula dos povos onde foram discutidos temas novos e emergentes. Apresentando como temas principais (RIO+20, 2012):

- A economia verde no contexto do desenvolvimento sustentável e da erradicação da pobreza.
- A estrutura institucional para o desenvolvimento.

3.2 NORMAS QUE ABRANGEM A RESPOSANBILIDADE SOCIOAMBIENTAL

As mais variadas organizações elaboram normas com o intuito de apresentarem em seus balanços e auditorias em termos sociais. Existem normas que privilegiam os processos e os resultados, algumas são voluntárias, outras obrigatórias, já outras que envolve a questão da responsabilidade social. (DIAS, 2008, pág. 159).

Uma iniciativa importante na questão social é a norma Responsabilidade Social 8000 (SA8000), que tem como objetivo a adoção das exigências legais por toda a organização, valorizando sempre o componente humano, e persistindo na melhoria continua

das condições de trabalho em toda a cadeia produtiva, além da correta gestão da imagem empresarial, em um processo onde são escutadas as opiniões de todas as partes interessadas, tanto internas como as externas a empresa. (DIAS, 2008, pág. 159).

Por causa da diversidade de normas referentes a Responsabilidade Social Empresarial foi criada a ISO 26000 com o objetivo de estabelecer parâmetros para todos os países. A ISO 26000 servirá para estabelecer um padrão internacional para a implementação de um Sistema de Gestão e certificação de empresas em torno da Responsabilidade Social. (DIAS, 2008, pág. 160).

A norma NBR 16001 constitui requisitos relativos a um sistema de gestão de responsabilidade social. A norma não é obrigatória, e nela é possível constatar se a empresa segue leis de concorrência, se há envolvimento no desenvolvimento da comunidade, promovendo a diversidade e combatendo a discriminação no ambiente de trabalho, propiciando o desenvolvimento profissional de seus colaboradores e procurando não prejudicar o Meio Ambiente, entre outros itens. (DIAS, 2008, pág. 161).

A ISO14001 é um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) que estabelece especificações para a implantação da norma. Conduzindo a organização para a certificação, de maneira a estruturar a sua gestão, especificando todos os requisitos necessários que a empresa deve apresentar para adquirir a aprovação. (DIAS, 2008, pág. 92 e 93).

Os benefícios adquiridos pelas empresas que estão associados a um sistema de gestão ambiental são os seguintes: (DIAS, 2008, pág. 95 e 96).

- assegurar aos clientes o comprometimento com uma gestão ambiental demonstrável;
- manter boas relações com o público/comunidade;
- satisfazer aos critérios dos investidores e melhorar o acesso ao capital;
- obter seguro a um custo razoável;
- fortalecer a imagem e a participação no mercado;
- atender aos critérios de certificação do vendedor;
- aprimorar o controle de custos
- reduzir incidentes que impliquem responsabilidade civil;
- demonstrar atuação cuidadosa;
- conservar matérias-primas e energia;
- facilitar a obtenção de licenças e autorizações;
- estimular o desenvolvimento e compartilhar soluções ambientais;

- melhorar as relações indústria/governo.

3.3 PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

Existem muitas práticas e ações que podem ser adotadas e desenvolvidas pelas organizações, independente do seu tamanho, essas ações podem variar entre voluntárias ou obrigatórias, de mais ou menos investimento, mas isso aconteceu de acordo com as normas e políticas, impostas pela gestão social e/ou ambiental da empresa.

As maiores empresas participam mais de ações na área ambiental em benefício da comunidade, como mostra a pesquisa realizada pelo Fiesp/Ciesp em 2003, que aponta que esta diretamente relacionado o tamanho das empresas, a maior participação destas em ações na área ambiental em benefício da comunidade. (DIAS, 2008, pág. 154).

Ações	Numero de empregados		
	Ate 99	De 100 a 499	500 ou mais
Participação em comissões ou conselhos locais para discussão de questões ambientais junto ao governo e a comunidade.	15,6	35,1	58,6
Projetos próprios de conservação de áreas ou de proteção de espécies.	13,8	23,1	55,2
Apoio a projetos de sustentabilidade ou de educação ambiental em parceria com entidades ambientalistas	13,2	18,5	52,5
Atividades de educação ambiental voltadas a moradores, escolas, entidades sociais etc.	5,7	18,3	58,6

Quadro 6: Ações na área ambiental realizadas pelas indústrias em benefício da comunidade, por número de empregados. Dias, Gestão Ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade, 1ª Ed. 2008. Pág. 154.

Da mesma maneira, é também localizado junto as maiores organizações o maior número de práticas de que envolvem a questão da responsabilidade ambiental. Como mostra a quadro a seguir: (DIAS, 2008, pág. 163).

Ações	Numero de empregados		
	Ate 99	De 100 a 499	500 ou mais
Possui normas e procedimentos de prevenção de riscos a saúde e segurança dos funcionários	85,6	96,4	98,3
Implantou processos de destinação adequada de resíduos	68,9	89,2	93,0
Busca reduzir o consumo de insumos (energia, água,	69,1	83,2	87,9

matérias-primas, produtos tóxicos)			
Monitora e controla regularmente possíveis impactos da atividade sobre o meio ambiente	50,7	71,7	91,4
Possui programa de reutilização ou reciclagem de resíduos	51,2	66,7	91,1
Faz coleta seletiva de lixo	48,9	64,3	81,4
Inclui a questão ambiental no planejamento estratégico do negocio	36,6	56,2	86,0
Desenvolve ações de educação ambiental para os empregados	27,6	48,8	79,3
Fornece aos clientes informações sobre possíveis danos ambientais resultantes do uso de produtos	30,0	32,4	61,5
Possui política de gestão ambiental (metas de minimização de impacto, plano de ação etc.)	20,1	47,9	76,3
Possui uma área responsável pelas questões de meio ambiente	16,6	48,8	83,1
Controla o impacto ambiental de atividades externas (transporte, entrada/saída de materiais)	21,6	40,9	72,2
Desenvolve programas de melhoramento ambiental ligado a sua área de negocio	16,3	44,6	80,7
Discute com fornecedores suas responsabilidades por impactos ambientais	22,6	32,2	67,3
Esta certificado pela norma iso 14001 ou equivalente	4,2	10,4	48,3
Desenvolve ações de educação ambiental para familiares de empregados	4,8	9,7	40,4
Participa de alguma Bolsa de resíduos	7,5	8,5	24,5

Quadro 7: Práticas de responsabilidade ambiental adotada pelas indústrias na condução de seus negócios por número de empregados. Dias, Gestão Ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade, 1ª Ed. 2008. Pág. 163.

A responsabilidade ambiental empresarial se constitui em ações que extrapolam a obrigação, assumindo mais um conteúdo voluntário de participação em fóruns, iniciativas, programas e propostas que visem manter o meio ambiente natural livre de contaminação e saudável para ser usufruído pelas futuras gerações. (DIAS, 2008, pág. 167).

Após verificarmos como as empresas devem proporcionar a Responsabilidade Socioambiental a sua volta, veremos a seguir como isso acontece na prática, pois adiante iniciasse a descrição da história da empresa, ou seja, a caracterização do Grupo Libra que foi a empresa utilizada para aplicação do estudo.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O Grupo Libra iniciou da parceria entre a família Borges, que é acionista majoritária, e a família Canoilas, no ano de 1968.

O Grupo Libra atualmente é considerado uma das maiores operadoras portuárias e de logística de comércio exterior do Brasil. E por sempre investir de forma estratégica na infraestrutura da organização hoje a empresa opera de forma integrada em todos os modais de transporte – portuário, rodoviário, ferroviário, fluvial e aéreo. Atualmente, está estruturado em quatro unidades de negócios: Libra Terminais, Libra Logística, Libra Aeroportos que integram os investimentos em infraestrutura e Libra Participações. Sendo que todas as unidades recebem políticas e diretrizes estratégicas da Libra Holding que aperfeiçoam a gestão dos negócios, sendo que o Centro Administrativo Libra presta serviços nas áreas transacionais (suprimentos, jurídico, finanças etc.), para que haja a harmonias nas operações do Grupo.

O estudo foi aplicado na Libra Terminais de Santos (SP), que iniciou suas operações em 1995 no T37 em Santos. E possui um dos mais avançados terminais em termos de tecnologia e equipamentos para circulação e armazenagem de cargas. Com área total de 155 mil m² e área alfandegada de 105 mil m². O grupo ira fazer investimentos de R\$ 550 milhões nos próximos anos, com o intuito de unificar os terminais num único berço de atracação com mais de 1,7 km, e que será o maior do Brasil é o primeiro a ser dotado de infraestrutura para receber navios acima de 15 mil TEU.

O Grupo tem como base em seus pilares a busca pela melhoria continua, novas tecnologias e inovação, e que faz da Libra Terminais uma referência na prestação de serviços de operação portuária no país.

Quanto a Direção, o Grupo Libra utiliza uma Governança Corporativa, pois possibilita uma sistematização dos conhecimentos sobre os negócios que ocorrem, e que promove sinergia entre suas operações, fortalecendo a autonomia das unidades de negócio consolidando a Cultura Libra de Gestão.

O Grupo tem em sua gestão o modelo participativo que objetiva estimular gestão participativa, em cada unidade de negócio do Grupo Libra, onde cada unidade possui um Comitê de Gestão que faz reuniões periódicas, para analisar resultados e coordenar iniciativas estratégicas. Sendo que para haver a integração entre os departamentos de Finanças, Tecnologia da Informação, Recursos Humanos, Sustentabilidade e Comunicação, acontecem

as Comissões Corporativas, que tem o papel de coordenar as principais atividades corporativas do Grupo Libra.

E para que haja o intercambio das melhores práticas, e difundir as ideias entre as mais diferentes unidades de negócios, é realizados dois grandes encontros anuais que reúnem os gerentes e diretores de todas as unidades de negócios, esses encontros são chamados de Reuniões de Integração.

A Cultura do Grupo é chamada por Cultura Libra de Gestão é composta por um conjunto de princípios que visa conciliar os objetivos dos negócios a identidade corporativa, garantindo a consistência do Grupo Libra nos mais variados mercados em que atua.

Sistema Libra de Gestão



Figura 4: Sistema de Gestão do Grupo Libra. GRUPO LIBRA. Relatório de Sustentabilidade 2011. Pág. 23.

Quanto a Sustentabilidade do Grupo Libra, a empresa assumiu pactos para que haja um compromisso com os valores do Grupo Libra e com a vida, e que a visão deve refletir nas decisões e atitudes de todos os colaboradores.

Descreveremos os quatro pilares que apoiam a Visão de Sustentabilidade do Grupo Libra.

- **Atuar de forma ética e transparente:** garantir que as relações sejam pautadas de forma ética, transparente e legalidade, disseminando assim conceitos como valores do Grupo Libra.
- **Melhorar o aproveitamento dos recursos naturais:** investindo para o consumo eficiente de combustíveis fósseis, água e energia; realizando a gestão adequada dos resíduos; monitorando e mitigando a emissão de gases do efeito estufa; e atuando proativamente na prevenção ao derramamento de produtos contaminantes.
- **Ser parceiro no desenvolvimento das comunidades do entorno:** apoiando as comunidades próximas às nossas instalações segundo suas necessidades e reduzindo os impactos em ruído, trânsito e poluição causados por nossas operações.
- **Evoluir de forma consistente na gestão dos colaboradores:** oferecendo as melhores condições de trabalho, saúde e segurança para colaboradores e terceiros; dando a todos oportunidades de crescimento pessoal e profissional, em um ambiente do qual possam se orgulhar de fazer parte; implementando um programa de educação para a sustentabilidade, que contemple colaboradores e familiares.

O Grupo Libra também busca somar esforços com os parceiros, e que tem como objetivo buscar o nosso desenvolvimento, assegurando equilíbrio entre os recursos naturais, as questões sociais e o crescimento econômico.

A Gestão Ambiental do Grupo priorizam cinco linhas de atuação que são:

- gestão das emissões de gases de efeito estufa
- uso responsável dos recursos naturais
- adoção de tecnologias com baixo impacto ambiental
- conscientização dos colaboradores
- certificações

Além disso, o Grupo apoia a comunidade, onde em 2011 todos os colaboradores de todas as unidades foram convocados de forma participativa a elaborar a Política de Investimento Social para a empresa, e que foram definidos os seguintes parâmetros de investimento:

- Capacitação de jovens de baixa renda para o primeiro emprego
- Apoio a entidades que realizam ações de mobilização da sociedade como ferramenta de desenvolvimento local.

E desde então o Grupo integra o Comitê Brasileiro do Pacto Global, que influencia a adesão de novos signatários e apoia projetos ligados aos dez princípios do Pacto que é o chamado **Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social**.

4.1 MISSÃO, VISÃO, VALORES E SISTEMA DE GESTÃO DO GRUPO LIBRA TERMINAIS

4.1.1 Missão

Prestar serviços de operação portuária com excelência, confiabilidade, transparência de informações e competitividade de custos.

Promover uma cultura de relacionamento e planejamento de longo prazo para sincronizar demandas e investimentos, garantindo a prestação contínua de serviços capazes de produzir o Bom Crescimento.

4.1.2 Visão

O Bom crescimento

Somos apaixonados pela ideia de crescer promovendo o crescimento de todos que se relacionam conosco. Acreditamos no crescimento em harmonia com o meio ambiente, que valoriza a vida, as pessoas e melhora a sociedade. É assim que queremos criar, inovar e fazer a diferença em todos os setores em que atuamos.

4.1.3 Valores

Paixão

Somos apaixonados pelo que fazemos. Acreditamos que desta maneira nos realizamos, contagiamos e motivamos todos que se relacionam conosco.

Diversidade

Incentivamos a diversidade de visões e culturas por acreditar que traz força para o Grupo enriquecendo as nossas reflexões, escolhas e decisões do dia a dia.

Agir com Ética

Agir com ética é colocar em prática os nossos valores em todas as ações e decisões, ser verdadeiro em nossos relacionamentos e responsável por nossas escolhas.

Empreender

Somos proativos e valorizamos a iniciativa e o senso de oportunidade de nossos colaboradores e parceiros.

Inovar

Cultivamos a inovação que permeia todos os níveis da organização. Buscamos novas maneiras de gerir negócios, de tratar públicos e de oferecer produtos e soluções cada vez melhores para os clientes.

Excelência

Em busca da excelência, agregamos inteligência em tudo o que fazemos.

4.2 ANÁLISE DO ESTUDO

Através do questionário aplicado através de conversa virtual, via e-mail, com o Coordenador do Grupo Libra Terminais, em 30 de setembro de 2012, foi possível verificar como é a metodologia de T&D utilizada dentro de uma empresa que busca desenvolver a competência de Conscientização Socioambiental.

Sendo assim, foi possível constatar que a empresa quando aplica os programas de T&D busca desenvolver atitudes que modifiquem os comportamentos dos colaboradores, visando satisfazer as necessidades da organização e objetivando a otimização tanto do pessoal quanto da organização nas questões Socioambientais.

Quanto a preferência dos métodos de aprendizado de T&D, que a empresa considera mais adequado para desenvolver competências Socioambientais, seguindo o que foi

informado, o método mais utilizado é o Método Prático ou Aprender Fazendo, logo em seguida é o Método Simulado ou Aprender por Simulação, e após o Método Conceitual ou Aprender por Conceitos e por fim o menos utilizado, é o Método Comportamental ou Aprender pelo Desenvolvimento Psicológico.

Sendo que as principais práticas de T&D utilizadas na empresa são os programas de ação continuada, e entre as ações que objetiva um maior desenvolvimento das pessoas são as participações em cursos e seminários externos.

E outra observação é que após a aplicação do programa de T&D a empresa apesar de perceber que houve uma mudança ou melhora no comportamento dos colaboradores, em contrapartida percebe que houve poucas atitudes proativas e inovadoras. O que nos mostra que se faz necessário uma melhor implantação nos processos de T&D, para que se possa então gerar nos colaboradores um sentimento de pertencimento e que venha a se tornar mais criativo e trazer ideias inovadoras para dentro da empresa.

Em relação as iniciativas Socioambientais, a empresa procura sempre manter uma frequência na realização dos programas de melhoria da qualidade de vida da comunidade e da sociedade, procurando respeitar os direitos humanos e preservando o meio ambiente. Outra observação é que a empresa sempre busca envolver os colaboradores nos programas, além de manter uma frequência, também busca interligar os processos internos e externos que acontecem na organização. E isso nos mostrar o real envolvimento que o Grupo Libra tem com a questão de Responsabilidade Socioambiental.

Descreveremos seguir as principais políticas que são incorporadas na Gestão Ambiental do Grupo Libra

- Implantar um sistema de gestão ambiental.
- Proceder a modificação no processo produtivo, substituindo os produtos tóxicos ou nocivos por outros menos prejudiciais.
- Estabelecer um programa de redução de emissões poluentes.
- Estabelecer programas de formação e informação ambiental para o quadro de pessoal da organização.
- Criar um setor responsável, prioritariamente, com a questão ambiental na organização.
- Participar ativamente das campanhas educativas e de prevenção organizadas pelos governos em todos os níveis, e daquelas promovidas pelas entidades representativas do seu setor produtivo.
- Recuperar e reciclar os seus produtos e subprodutos utilizados.

- Promover e incentivar a pesquisa de novas tecnologias e novos produtos/serviços que não prejudiquem o meio ambiente.
- Diminuir o consumo de matérias-primas, água e energia.
- Diminuir a produção de resíduos e, nos casos em que se mantêm assegurar que tenham um tratamento correto.

Sendo que os benefícios que são procurados com a Gestão Ambiental do Grupo Libra são as seguintes:

- Assegurar aos clientes o comprometimento com uma gestão ambiental demonstrável.
- Manter boas relações com o público/comunidade.
- Fortalecer a imagem e a participação no mercado.
- Aprimorar o controle de custos.
- Reduzir incidentes que impliquem responsabilidade civil.
- Demonstrar atuação cuidadosa.
- Estimular o desenvolvimento e compartilhar soluções ambientais.

E por fim descreveremos os tipos de ações ou práticas de Responsabilidade Socioambiental que o Grupo Libra participa:

- Participação em comissões ou conselhos locais para discussão de questões ambientais junto ao governo e a comunidade.
- Apoio a projetos de sustentabilidade ou de educação ambiental em parceria com entidades ambientalistas
- Possuem normas e procedimentos de prevenção de riscos a saúde e segurança dos funcionários
- Implantou processos de destinação adequada de resíduos
- Busca reduzir o consumo de insumos (energia, água, matérias-primas, produtos tóxicos).
- Monitora e controla regularmente possíveis impactos da atividade sobre o meio ambiente
- Possui programa de reutilização ou reciclagem de resíduos
- Faz coleta seletiva de lixo

- Inclui a questão ambiental no planejamento estratégico do negocio
- Desenvolve ações de educação ambiental para os empregados
- Fornece aos clientes informações sobre possíveis danos ambientais resultantes do uso de produtos
- Possui política de gestão ambiental (metas de minimização de impacto, plano de ação etc.).
- Desenvolve programas de melhoramento ambiental ligado a sua área de negócio
- Discute com fornecedores suas responsabilidades por impactos ambientais
- Esta certificada pela norma iso 14001 ou equivalente

Contudo podemos verificar com o estudo que a empresa busca seguir uma metodologia mais pratica, onde os colaboradores aprender fazendo, e que busca isso de maneira a alcançar os objetivos organizacionais e que estão nos pilares do grupo. E que faz isso buscando envolver todos os colaboradores de maneira participativa, e com qualidade em todos os processos aplicados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatou-se que o T&D é uma ferramenta de aprendizagem que deve ser levada em consideração quando o objetivo da organização for desenvolver uma consciência de responsabilidade socioambiental, pois sua aplicação quando executada de forma regular e constante é capaz de desenvolver conceitos em relação a preocupação com o outro, além de ser uma forma da organização aproximar os funcionários mais da empresa criando nos colaboradores um sentimento de pertencimento, incluindo assim um vínculo afetivo com a organização.

Uma observação extraída do questionário realizado com coordenador de RH da Libra Terminais relata que após a aplicação do programa de T&D a empresa apesar de perceber que houve uma mudança ou melhora no comportamento dos colaboradores, em contrapartida percebe que houve poucas atitudes proativas e inovadoras. O que nos mostra que se faz necessário uma melhor implantação nos processos de T&D, para que se possa então gerar nos colaboradores um sentimento de pertencimento e que venha a se tornar mais criativo e trazer ideias inovadoras para dentro da empresa.

As organizações primeiramente tem que se conscientizar do poder construtivo que possuem, por isso devem se prevenir para que suas atividades não prejudiquem a sociedade e o meio ambiente a sua volta. Outra observação é quanto ao envolvimento com ações e práticas socioambientais, que devem ser algo que haja o real envolvimento que não seja nada meia boca ou fazer por fazer sem ter um compromisso com a causa socioambiental.

Quanto ao estudo aplicado no Grupo Libra Terminais, foi algo que contribui para que se pudesse entender como funciona o processo de T&D dentro de uma empresa, mas que na análise dos dados, relatou-se que o Treinamento apesar de mudar ou melhorar o comportamento dos colaboradores, o mesmo não foi capaz de gerar atitudes criativas e inovadoras. E que o T&D mostrou-se viável quanto ao objetivo de conscientizar os colaboradores, mas que é de extrema necessidade que haja continuidade, aprimoramento, e avaliação do mesmo.

Enfim, com o estudo foi possível verificar como funciona a metodologia de T&D dentro de uma organização e, que se for utilizado de maneira constante, é capaz de desenvolver uma consciência de Responsabilidade Socioambiental no colaborador sim, dentro de uma organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABTD (2012). São Paulo. Disponível em: <<http://portal.abtd.com.br/portal/home.html>>. Acesso em: 07 mai. 2012.

ALIGLERI, Lilian; ALIGLERI, Luiz Antonio. KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negocio**. São Paulo: Atlas, 2009.

BANCO DO BRASIL, Universidade Corporativa. **Cartilha DRS de Responsabilidade Social**. São Paulo (2012). Disponível em: <<http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/unv/CartilhaDRS.pdf>>. Acesso em: 26 jul. 2012 as 13:00 horas.

BOOG, Gustavo Gruneberg. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Treinamento de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1988.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DIAS, Reinaldo. **Gestão Ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

GRUPO LIBRA. **Relatório Anual de Sustentabilidade 2011**. Disponível em: <<http://www.grupolibra.com.br/sustentabilidade/relatorio-de-sustentabilidade-2011>> Acesso em: 08 agosto 2012 às 16:20 horas.

LICO, Sergio. **Treinar com medo de perder talentos**. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://portal.abtd.com.br/portal/Conteudo/Artigo/detalheArtigo.aspx?id=869>>. Acesso em: 07 mai. 2012.

KANAANE, Roberto e ORTIGOSO Formigari Aparecida Sandra. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento do Potencial Humano**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.

MATTOS, Ruy de Alencar. **De Recursos a Seres Humanos – O Desenvolvimento Humano na Empresa**. Brasília: Ed. Livre, 1992.

RIO+20. **Sobre a Conferência**. São Paulo (2012). Disponível em: <http://www.rio20.gov.br/clientes/rio20/rio20/sobre_a_rio_mais_20/sobre-a-rio-20>. Acesso em: 26 jul. 2012.

FELIX, Joana D’Arc Bicalho. **Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável como postura Empresarial**. São Paulo (2012). Disponível em: <<http://www.empresaresponsavel.com/entendamaais.php>>. Acesso em: 22 ago. 2012.

APÊNDICE

ENTREVISTA APLICADA

Empresa: Libra Terminais Santos

Nacionalidade: Brasileiro

Formação Acadêmica: Filosofia, Logística, Gestão de RH e Docência Superior.

Área de atuação na empresa: Recursos Humanos

Cargo: Coordenador

Tempo de empresa: 13 anos

Quantidade de subordinados: 16

PERGUNTAS SOBRE DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Parte I

1. O que a Empresa deseja alterar no comportamento do colaborador quando aplica os programas de T&D, com o objetivo de gerar uma consciência socioambiental?

- ☐ Transmitir informações para aumentar o conhecimento.
- ☐ Desenvolver habilidades para melhorar habilidades e destrezas.
- ☒ Desenvolver atitudes para modificar comportamentos.
- ☐ Desenvolver conceitos para elevar o nível de abstração.

2. A Empresa quando aplica os programas de T&D busca satisfazer as necessidades da organização?

(x) Sim

() Não

Em caso positivo, quais são os objetivos mais importantes para gerar o desenvolvimento de um comportamento socioambiental em seus colaboradores?

- ☐ Aumento direto da produtividade.

- ☐ Incentivo motivacional.
- ☐ Formação profissional.
- ☐ Aumento direto da qualidade.
- ☐ Especialização.
- ☒ Otimização pessoal e organizacional.
- ☐ Reciclagem.

3. Qual método de aprendizagem é mais adequado em um programa de T&D quando o objetivo da Empresa é criar uma consciência de Responsabilidade Socioambiental em seus colaboradores? Indique a ordem de preferência, de 4 a 1, sendo que 4 representa o método mais utilizado e 1 o menos usado.

- (4) Método prático de Aprender Fazendo
- (3) Método conceitual de Aprender por Conceitos
- (2) Método simulado de Aprender por Simulação
- (1) Método comportamental ou Aprender por Desenvolvimento Psicológico

4. Quais as técnicas que são utilizadas com mais frequência na Empresa para desenvolver em seus colaboradores uma consciência socioambiental? Indique a ordem de preferência, de 4 a 1, sendo que 4 representa o método mais utilizado e 1 o menos usado.

(4) Técnicas de Aprender Fazendo (como rodízio, estagio, delegação ou participações diversas).

(2) Técnicas conceituais (como explanação oral, estudo dirigido, instrução programada, painel e entre outros).

(1) Técnicas de simulação (como jogos de empresa, estudos de caso, exercícios diversos, projetos e entre outros).

(3) Técnicas Relacionadas com o Desenvolvimento Psicológico (como aconselhamento psicológico, socioanálise, dinâmica de grupo e entre outros).

5. Quais ações ou práticas a Empresa considera mais adequada em um programa de T&D para gerar uma consciência socioambiental em seus colaboradores?

- ☐ Trabalhos com a comunidade
- ☐ Enriquecimento do cargo
- ☒ Programa de ação continuada
- ☐ Estágio e Visitas
- ☐ Participação em grupos de trabalho
- ☐ Rotação
- ☐ Tutoria (coaching)
- ☐ Autoinstrução

6. Entre as ações de desenvolvimento de pessoas qual delas a empresa aplica com o intuito de gerar uma consciência Socioambiental?

- ☐ Rotação de cargos.
- ☐ Posições de assessoria.
- ☐ Aprendizagem pratica
- ☐ Atribuição de comissões.
- ☒ Participação em cursos e seminários externos
- ☐ Exercícios de simulação.
- ☐ Treinamento (outdoor) fora da empresa.
- ☐ Estudo de casos
- ☐ Jogos de empresa
- ☐ Centros de desenvolvimento internos.
- ☐ *Coaching*.
- ☐ Tutoria.
- ☐ Aconselhamento de funcionários.

7. Após os programas de Treinamento e Desenvolvimento a Empresa percebe a mudança ou melhora que acontece nas atitudes ou comportamentos dos colaboradores? E se esses programas veem conseguido mudar as atitudes dos colaboradores de reativas e conservadoras para atitudes proativas e inovadoras?

- ☐ Sim, percebe atitudes proativas e inovadoras.
- ☒ Sim, mas percebe poucas atitudes proativas e inovadoras.
- ☐ Não, percebe que as atitudes continuam reativas e conservadoras.
- ☐ Não, percebe que não houve qualquer mudança no comportamento.

PERGUNTAS SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL**Parte II**

8. A Empresa realiza programas de melhoria da qualidade de vida da comunidade e da sociedade em geral, procurando sempre respeitar os direitos humanos e preservar o meio ambiente?

- ☒ Sempre
☐ Às vezes
☐ Raramente
☐ Nunca

9. Com que frequência esses programas são realizados?

- ☒ Sempre
☐ Às vezes
☐ Raramente
☐ Nunca

10. A Empresa busca sempre interligar os processos internos e externos que acontecem na questão da Responsabilidade Socioambiental? Com que frequência isso acontece?

- ☒ Sempre
☐ Às vezes
☐ Raramente
☐ Nunca

11. Com que frequência a Empresa busca o envolvimento dos colaboradores nos programas de Responsabilidade Socioambiental?

- ☒ Sempre
☐ Às vezes

☐ Raramente

☐ Nunca

12. A gestão ambiental da empresa busca incorporar as requisições ambientais!
Quais são as ações, comportamentos ou políticas que vem sendo incorporadas na empresa?

- ☒ Implantar um sistema de gestão ambiental.
- ☒ Proceder a modificação no processo produtivo, substituindo os produtos tóxicos ou nocivos por outros menos prejudiciais.
- ☒ Estabelecer um programa de redução de emissões poluentes.
- ☒ Estabelecer programas de formação e informação ambiental para o quadro de pessoal da organização.
- ☒ Criar um setor responsável, prioritariamente, com a questão ambiental na organização.
- ☐ Elaborar códigos de conduta de respeito ao meio ambiente.
- ☒ Participar ativamente das campanhas educativas e de prevenção organizadas pelos governos em todos os níveis, e daquelas promovidas pelas entidades representativas do seu setor produtivo.
- ☒ Recuperar e reciclar os seus produtos e subprodutos utilizados.
- ☒ Promover e incentivar a pesquisa de novas tecnologias e novos produtos/serviços que não prejudiquem o meio ambiente.
- ☒ Diminuir o consumo de matérias-primas, água e energia.
- ☒ Diminuir a produção de resíduos e, nos casos em que se mantêm assegurar que tenham um tratamento correto.

13. Quais são os benefícios adquiridos ou procurados com a Gestão Ambiental da Empresa?

- ☒ Assegurar aos clientes o comprometimento com uma gestão ambiental demonstrável.
- ☒ Manter boas relações com o público/comunidade.
- ☐ Satisfazer aos critérios dos investidores e melhorar o acesso ao capital.
- ☐ Obter seguro a um custo razoável.
- ☒ Fortalecer a imagem e a participação no mercado.

- ☐ Atender aos critérios de certificação do vendedor.
- ☒ Aprimorar o controle de custos.
- ☒ Reduzir incidentes que impliquem responsabilidade civil.
- ☒ Demonstrar atuação cuidadosa.
- ☐ Conservar matérias-primas e energia.
- ☐ Facilitar a obtenção de licenças e autorizações.
- ☒ Estimular o desenvolvimento e compartilhar soluções ambientais.
- ☐ Melhorar as relações indústria/governo.

14. Quais tipos de ações e práticas de Responsabilidade Socioambiental que a Empresa participa?

☒ Participação em comissões ou conselhos locais para discussão de questões ambientais junto ao governo e a comunidade.

☐ Projetos próprios de conservação de áreas ou de proteção de espécies.

☒ Apoio a projetos de sustentabilidade ou de educação ambiental em parceria com entidades ambientalistas

☐ Atividades de educação ambiental voltadas a moradores, escolas, entidades sociais etc.

☒ Possuem normas e procedimentos de prevenção de riscos a saúde e segurança dos funcionários

☒ Implantou processos de destinação adequada de resíduos

☒ Busca reduzir o consumo de insumos (energia, água, matérias-primas, produtos tóxicos).

☒ Monitora e controla regularmente possíveis impactos da atividade sobre o meio ambiente

☒ Possui programa de reutilização ou reciclagem de resíduos

☒ Faz coleta seletiva de lixo

☒ Inclui a questão ambiental no planejamento estratégico do negocio

☒ Desenvolve ações de educação ambiental para os empregados

☒ Fornece aos clientes informações sobre possíveis danos ambientais resultantes do uso de produtos

☒ Possui política de gestão ambiental (metas de minimização de impacto, plano de ação etc.).

☐ Controla o impacto ambiental de atividades externas (transporte, entrada/saída de materiais).

☒ Desenvolve programas de melhoramento ambiental ligado a sua área de negócio

Discute com fornecedores suas responsabilidades por impactos ambientais

☒ Esta certificada pela norma iso 14001 ou equivalente

☐ Desenvolve ações de educação ambiental para familiares de empregados

☐ Participa de alguma Bolsa de resíduos