

IMPULSIONADORES E BARREIRAS AO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS SUSTENTÁVEIS DE RECURSOS HUMANOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UM PANORAMA MUNDIAL

1. Introdução e justificativa

No contexto atual, em que a sustentabilidade assumiu o papel de protagonista nos mais diferentes campos (acadêmico, corporativo, de ensino etc.), o desenvolvimento de competências para a sustentabilidade (DCS) ganha relevância uma vez que possibilita o desempenho bem-sucedido de tarefas promotoras de desenvolvimento sustentável, especialmente quando se considera o ambiente das Instituições de Ensino Superior (IES), responsável pela promoção de agentes transformadores na sociedade.

Na literatura em educação, existem estudos sobre o DCS em estudantes (Caldana, et al., 2020; Elmassah; Biltagy; Gamal, 2020) ou ainda sobre o papel do professor como vetor para as competências para a sustentabilidade (Rögele et al., 2022). Contudo, são escassas as investigações sobre o DCS em Recursos Humanos (RH) das IES, especialmente ao se abordar os contextos geográficos, com suas particularidades culturais e políticas (Al-Alawneh, Othman e Zaid, 2023).

Importante aclarar nesse contexto, que os RH das IES são representados por docentes e colaboradores não docentes, aos quais possuem significativa interface com diferentes públicos da sociedade, podendo contribuir diretamente com direcionadores para a sustentabilidade no corpo social – seja internamente a instituição ou com o público externo - (Sammalisto; Sundstrom e Holm, 2015).

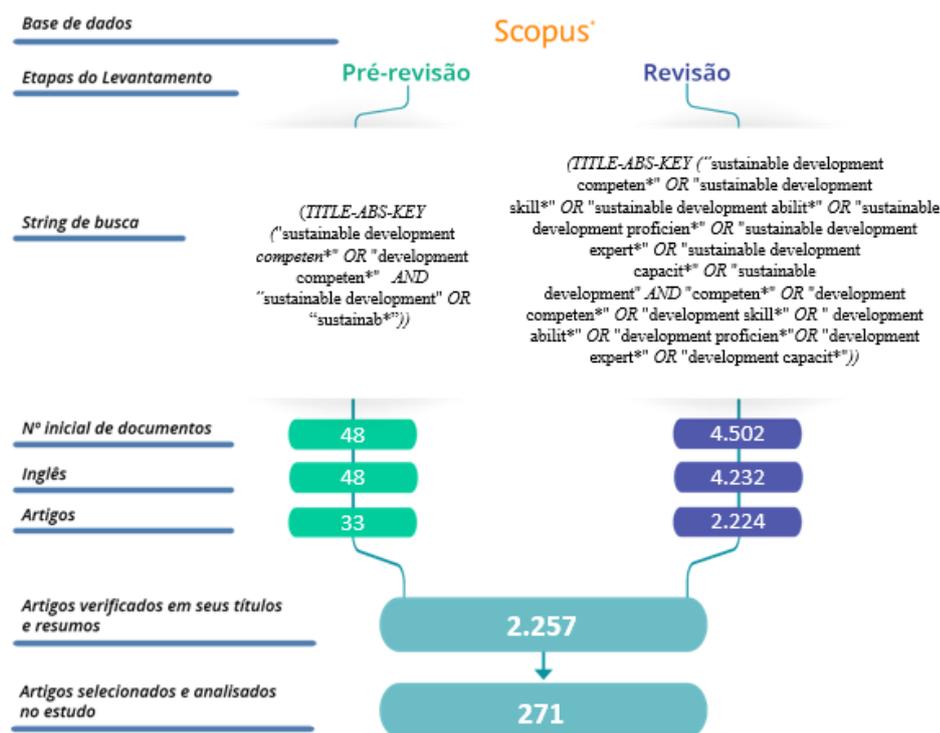
Considerando o papel relevante dos RH nas IES, enquanto agentes de mudanças para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e, também, buscando contribuir com a Educação de Qualidade (ODS 4), Trabalho Decente e Crescimento Econômico (ODS 8) e Redução das Desigualdades (ODS 10) entre os países desenvolvidos e em desenvolvimento, torne-se fundamental aprofundar as investigações quanto a elementos que facilitam e dificultam o DCS em diferentes regiões do mundo.

Assim, o presente estudo busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: quais os impulsionadores e barreiras (I&B) para o DCS em RH nas IES? A fim de contribuir com o tema, este estudo tem como objetivo identificar quais são os I&B para o DCS nos RH de IES. Para isso, o caminho metodológico proposto, os resultados e discussões evidenciadas, e as conclusões são apresentados nas próximas seções.

2. Método

Para responder à pergunta de pesquisa, o estudo é caracterizado como qualitativo utilizando a revisão sistemática da literatura, por meio da qual analisou-se 271 estudos abarcando os I&B no tema. Deste modo, seguindo o protocolo desenvolvido por Xiao e Watson (2017) os artigos foram levantados, selecionados e analisados como mostra as etapas dispostas na Figura 1.

Figura 1 - Base de dados, *string* de busca, etapas de pesquisa e número de documentos encontrados



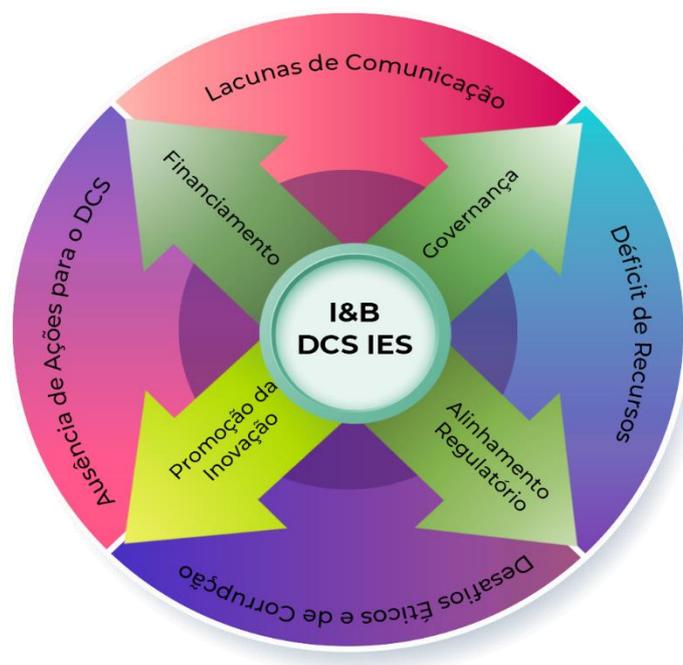
Fonte: desenvolvido pelos autores.

Complementarmente, por meio de 10 entrevistas entrevistados de 10 países (Brasil, Colômbia, México, Canadá, Egito, Cazaquistão, Filipinas, Índia, França e Suécia), buscou-se os I&B junto a estes especialistas em sustentabilidade de IES de diferentes regiões do mundo. As entrevistas foram realizadas de modo online e gravadas, sendo transcritas e analisadas de acordo com as categorias a priori (grandes temas - categorias) e posteriori (subclassificações dos grandes temas - elementos) (Saldaña, 2013).

3. Resultados e Discussões

A revisão sistemática da literatura indicou como impulsionadores a governança, a promoção da inovação, a melhoria financeira e o alinhamento regulatório. Já as barreiras levantadas foram as lacunas de comunicação, o déficit de recursos, os desafios éticos e corrupção, e a própria ausência de ações para o DCS.

Figura 2 – Impulsionadores e Barreiras ao Desenvolvimento de Competências Sustentáveis de Recursos Humanos de Instituições de Ensino Superior (I&B DCS IES)



Fonte: desenvolvido pelos autores.

Os resultados das entrevistas apontam que, adicionalmente à literatura, no contexto dos países do sul global, os impulsionadores estão centrados em políticas públicas e incentivos governamentais, bem como na importância da pressão social para transformações em direção ao DS. Já no norte global, ressaltou-se a crescente relevância do tema no mundo, rankings, acreditação e iniciativas internacionais, como as da Organização das Nações Unidas (ONU) impulsionando as ações nas IES no tema (Quadro 1).

Quadro 1 – I&B DCS IES mencionados pelos especialistas entrevistados

País	Região	Impulsionadores mencionados	Barreiras mencionados	Validação modelo - Impulsionadores	Validação modelo - Barreiras	Inclusão - Impulsionadores	Inclusão - Barreiras
Egito	África	crescente relevância da sustentabilidade no contexto global e regional	falta de recursos	governança	lacunas de comunicação	incentivo para que as pessoas — sejam professores, funcionários ou estudantes — se envolvam e tomem medidas	resistência à mudança
		necessidades de que a Universidade acompanhe as expectativas da sociedade.	pressões para exibir esforços geram ações superficiais em vez de iniciativas sistêmicas e impactantes (greenwashing)	promoção da inovação	falta de ação para o desenvolvimento de competências de sustentabilidade (Mais poderia ser feito para implementar ações reais que vão além da conscientização e se estendam ao treinamento e ao desenvolvimento de habilidades, tanto para estudantes quanto para funcionários)	-	-
		aumento dos rankings globais e dos padrões de acreditação - forte sinal de qualidade	resistência à mudança	melhoria financeira	desafios éticos / corrupção	-	-
		chance de posicionar as universidades como líderes na educação e pesquisa em sustentabilidade (ex: região)		regulação	déficit de recursos	-	-

		MENA, em particular, tem uma oportunidade única devido à sua exposição aos desafios das mudanças climáticas)					
Cazaquistão	Ásia Central	crescente atenção de organizações e instituições internacionais, como a ONU e o PRME, que estão pressionando as universidades a intensificarem seus esforços em sustentabilidade	alta de recursos financeiros - universidades da região estão subfinanciadas, e as iniciativas de sustentabilidade muitas vezes ficam em segundo plano porque são vistas como secundárias em relação a outras questões urgentes, como infraestrutura ou salários	promoção da inovação	lacunas de comunicação	-	-
		crescente conscientização dentro das nossas instituições de que a sustentabilidade não é apenas uma tendência—é uma necessidade	Falta de recursos humanos - Não temos pessoas suficientes com profundo conhecimento em sustentabilidade que possam liderar esses esforços e treinar os outros.	melhoria financeira	desafios éticos / corrupção	-	-
		sustentabilidade está se tornando uma vantagem competitiva. Ex: Universidades que conseguem se posicionar como líderes em sustentabilidade são mais atraentes para estudantes internacionais, parceiros e oportunidades de financiamento	mentalidade cultural. Em muitos casos, a sustentabilidade ainda não é vista como uma prioridade	-	deficit de recursos	-	-
			desfragmentação dos esforços de sustentabilidade (trabalhos isolados)	-	falta de ação para o desenvolvimento de competências de sustentabilidade	-	-
Filipinas	Ásia Sudeste	Iniciativas internacionais como a UN PRME e os ODS são eficazes em popularizar os conceitos de sustentabilidade, e há muitos materiais disponíveis para estudo	falta de clareza sobre o que realmente significa sustentabilidade	governança	lacunas de comunicação	reconhecimento e os incentivos são importantes	confusão sobre o que realmente significa sustentabilidade
		Incentivo de agências reguladoras locais para a elaboração de relatórios de sustentabilidade.		promoção da inovação	desafios éticos / corrupção	estratégia de comunicação clara e contínua.	-
				melhoria financeira	déficit de recursos	alinhar as iniciativas de sustentabilidade com metas institucionais mais amplas, como a melhoria financeira ou a inovação	-
				regulação	falta de ação para o desenvolvimento de competências de sustentabilidade	-	-
Índia	Ásia Meridional	gerações mais jovens são mais sensíveis a essas questões e mais abertas à mudança - capital social para alavancar a sustentabilidade.	mundo muito competitivo - o foco geralmente está no sucesso e na produtividade, e não incorporamos a ideia de que os recursos são finitos	governança	déficit de recursos	valores certos incorporados ao sistema, mudar a mentalidade	Excesso de comunicação - muita fala e pouca ação
			pobreza - em países pobres, a sustentabilidade nem sempre é prioridade	promoção da inovação	desafios éticos sim, mas corrupção não pauta	integração mais fluida da sustentabilidade nos currículos, operações e até nos hábitos diários.	-
				-	falta de ação para o desenvolvimento de competências de sustentabilidade	espaço para soluções locais	-
				-	-	-	-
Canadá	América do Norte	a forma de comunicação	falta de comunicação	governança	lacunas de comunicação	motivação	-
		liderança que pode estar demonstrando esses comportamentos, mudanças na liderança podem ser outro fator impulsionador.		promoção da inovação	déficit de recursos	-	-
		espaços seguros, espaços liberados, onde há sensação de		melhoria financeira	desafios éticos sim, mas corrupção não entraria	-	-

		segurança psicológica (possibilidades de falhas)						
				regulação	falta de ação para o desenvolvimento de competências de sustentabilidade	-	-	
França	Europa	pressão externa, tanto de regulamentos governamentais quanto das expectativas dos estudantes e da sociedade	restrições orçamentárias, então as iniciativas de sustentabilidade frequentemente são colocadas em segundo plano em favor de prioridades mais imediatas	governança	desafios éticos sim, mas corrupção não pauta		parcerias com organizações externas, sejam empresas, ONGs ou governos podem fornecer recursos, expertise e oportunidades que podem não estar disponíveis dentro da própria instituição	inclusão de "corrupção e desafios éticos". Na Europa, os desafios éticos podem vir da falta de transparência ou de incentivos desalinhados, em vez de corrupção propriamente dita.
		crescente importância da sustentabilidade no mercado de trabalho	mentalidade. Nem todos em uma instituição veem a sustentabilidade como uma prioridade	melhoria financeira	-	-	-	resistência à mudança ou "inércia institucional"
		grande oportunidade para as instituições se tornarem líderes nesse espaço	desafio da coordenação - fragmentação das ações. Os esforços de sustentabilidade podem ser fragmentados entre departamentos, sem uma estratégia clara ou uma liderança que impulse essas iniciativas		-	-	-	-
		vantagem competitiva - Se uma universidade conseguir construir uma forte reputação em sustentabilidade, poderá atrair mais estudantes, mais financiamento para pesquisas e mais parcerias com organizações que compartilhem esses valores			-	-	-	-
Colômbia	América Latina	políticas públicas e iniciativas governamentais que priorizam o desenvolvimento sustentável nas instituições de ensino superior	diferenças geracionais podem ser uma barreira significativa - os funcionários mais velhos são menos sensíveis às questões de sustentabilidade em comparação com as gerações mais jovens	governança	lacunas de comunicação		demandas dos estudantes	-
		é essencial promover uma cultura de sustentabilidade dentro da instituição. Devemos fazer com que a sustentabilidade se torne uma parte natural do dia a dia dos funcionários e docentes.	gaps de comunicação, garantindo que todos na instituição compreendam a importância das competências de sustentabilidade.	melhoria financeira	déficit de recursos	-	-	-
				promoção da inovação	desafios éticos / corrupção	-	-	-
				regulação	falta de ação para o desenvolvimento de competências de sustentabilidade	-	-	-
Suécia	Europa região nórdica	crescente reconhecimento da importância da sustentabilidade	maneira tradicional como as universidades operam, frequentemente se concentram no ensino de lucratividade e marketing, o que pode entrar em conflito com os objetivos de sustentabilidade	governança	lacunas de comunicação		melhoria da qualidade, especialmente no desenvolvimento de competências dos funcionários.	Forma de alocação de recursos - em substituição ao déficit, pois eles não têm esse problema lá
		compromisso político com a sustentabilidade - maioria das universidades são financiadas publicamente, o que se reflete em nossa missão e estratégia institucionais.	lacuna geracional entre os funcionários - resistência a mudar suas abordagens de ensino.	promoção da inovação	-	-	-	-
		órgãos de acreditação como a AACSB e o PRME estão pressionando as escolas de negócios a implementarem a sustentabilidade de maneira mais completa, o que nos ajuda a manter a responsabilidade.	estrutura do emprego na região nórdica. Com sindicatos fortes, é mais complicado fazer mudanças que afetem as competências dos funcionários sem passar pelos canais apropriados.	regulação	Obs.: desafio ético / corrupção - Temos níveis muito baixos de corrupção e alta transparência, especialmente nas universidades públicas, então eu sugeriria remover esses itens.	-	-	-
				melhoria financeira - esse	-	-	-	-

				item não é tão relevante aqui, já que a maioria das universidades é financiada publicamente			
--	--	--	--	---	--	--	--

Fonte: desenvolvido pelos autores.

Como pode ser visto, ainda, por meio do Quadro 1, as barreiras adicionais as regiões do sul global envolvem resistência à mudança, diferenças geracionais e ausência de articulação. Corrupção parece não oferecer obstáculos ao DCS, especialmente nos países desenvolvidos. Enquanto a desfragmentação das ações e problemas com recursos, incluindo humanos, são mais evidentes em países em desenvolvimento.

4. Conclusão

O presente levantamento identificou os I&B para o DCS em RHs de IES contribuindo para o desenvolvimento teórico de competências para a sustentabilidade e, aprofundando ainda, a discussão quanto aos elementos norteadores nesse contexto. Já como contribuições práticas, o estudo permite que as IES possam melhor direcionar seus esforços no DCS, podendo obtendo assim resultados mais efetivos em torno da formação de agentes de mudanças em direção ao desenvolvimento sustentável.

Quanto às limitações e pesquisas futuras, destaca-se que a implementação de um projeto piloto do Modelo, tendo como diretrizes os I&B em IES pode auxiliar no seu aprimoramento, trazendo benefícios para colaboradores, estudantes e a sociedade, promovendo um avanço na integração de conhecimentos e práticas voltadas para a sustentabilidade.

Referências

- Al-Alawneh, R., Othman, M., & Zaid, A. A. 2023. **Green HRM impact on environmental performance in higher education with mediating roles of management support and green culture.** *International Journal of Organizational Analysis*. 1-24.
- Caldana, A., Eustachio, J., Lespinasse, B., Gianotto, M., Talarico, A., & Batalhão, A. 2021. **A hybrid approach to sustainable development competencies: the role of formal, informal and non-formal learning experiences.** *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 24(2), 235-258.
- Elmassah, S., Blitagy, M., & Gamal, D. 2020. **Engendering sustainable development competencies in higher education: the case of Egypt.** *Journal of Cleaner Production*, 266, 121959.
- Rögele, S., Rilling, B., Apfel, D., & Fuchs, J. 2022. **Sustainable development competencies and student-centered teaching strategies in higher education institutions: the role of professors as gatekeepers.** *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 23(6), 1366-1385.
- SALDAÑA, J. **The coding manual for qualitative researchers.** London: Sage, 2013.
- Sammalisto, K., Sundström, A., & Holm, T. 2015. **Implementation of sustainability in universities as perceived by faculty and staff – a model from a Swedish university.** *Journal of Cleaner Production*. 106(1), 45-54.
- Xiao, Y.; Watson, M. **Guidance on Conducting a Systematic Literature Review.** *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93–112, 2019.