DOI: 10.5902/19834659 25228

AÇÕES E INDICADORES PARA A GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS

ACTIONS AND INDICATORS FOR SUSTAINABLE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Data de submissão: 14/12/2016
Aceite: 22/10/2017

Nayele Macini[1]
Ana Claudia Bansi[2]
Adriana Cristina Ferreira Caldana[3]

RESUMO

A Gestão Sustentável de Pessoas (GSP) agrega a sustentabilidade organizacional aos subsistemas de gestão de pessoas (GP). Todas as áreas de uma organização dependem em grande medida da ação das pessoas. Logo, se o intuito da organização é ser sustentável, ela deve proporcionar o alinhamento entre as diretrizes da sustentabilidade e suas iniciativas de GP. O desafio da GSP consiste, assim, em gerir as organizações em relação aos seus recursos humano-sociais, naturais e econômicos, envolvendo a sustentabilidade organizacional à sua área de atuação. Equilibrar os investimentos para atender aos três aspectos do tripé da sustentabilidade é parte das transformações sugeridas pela GSP. Embora o interesse na GSP seja recorrente, mais pesquisas são necessárias para desenvolver um guia de implicações práticas, claras e objetivas a serem seguidas pelas organizações. Por meio da metodologia sistêmica *Soft System Methodology* (SSM), um modelo conceitual e um quadro de ações e indicadores para a GSP foram desenvolvidos neste estudo, com intuito de proporcionar apoio tanto estratégico quanto operacional às organizações. Como resultado, os subsistemas da GP foram adaptados para abarcar ações sustentáveis de acordo com os pilares da sustentabilidade (ambiental, social e econômico), gerando um quadro de ações e indicadores que as empresas podem usar para realizar a GSP.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Pessoas, Sustentabilidade Social Interna, Subsistemas de Gestão de Pessoas.

1 Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, UNESP, mestrado em Administração de Organizações pela Universidade de São Paulo, USP e doutorado em andamento em Administração de Organizações pela Universidade de São Paulo, USP. São Paulo. São Paulo. Brasil. E-mail: nmacini@yahoo.com.br

2 Possui graduação em Administração de Empresas pelo Centro Universitário Toledo, mestrado em Administração pela Universidade Estadual de Londrina e doutorado em andamento pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Universidade de São Paulo. Atualmente é docente do Instituto Federal de São Paulo - Campus São Carlos. São Paulo. São Paulo. Brasil. E-mail: ana_bansi@hotmail.com

3Possui graduação em Psicologia pela Universidade de São Paulo, mestrado em Psicologia pela Universidade de São Paulo e doutorado em Psicologia pela Universidade de São Paulo. Atualmente é coordenadora do Escritório de Sustentabilidade da FEA-RP/USP. Ribeirão Preto. São Paulo. E-mail: caldana@usp.br

ABSTRACT

The Sustainable Human Resources Management (Sustainable HRM) adds organizational sustainability to people management subsystems. All areas of an organization depend largely on the action of the people. Therefore, if the organization's purpose is to be sustainable, it must provide the alignment between the guidelines of sustainability and their people management initiatives. The challenge of the Sustainable HRM is therefore to manage the organizations in relation to their human and social, natural and economic resources, involving organizational sustainability to their areas. Balance investments to meet the three aspects of sustainability tripod are part of the changes suggested by the Sustainable HRM. Although interest in Sustainable HRM is recurrent, more research is needed to develop a practical, clear and objective guide to be followed by organizations. Through the Soft System Methodology, a systemic methodology, a conceptual model and a framework of actions and indicators for Sustainable HRM were developed in this study, in order to provide support both strategic and operational to organizations. As a result, the HRM subsystems were adapted to encompass sustainable actions according to the sustainability pillars (environmental, social and economic), generating a framework of actions and indicators that companies can use to carry out the Sustainable HRM.

Keywords: *Strategic Human Resources Management, Internal Social Sustainability, HRM Subsystems.*

1 INTRODUÇÃO

Diante do aumento da pressão, por parte dos *stakeholders*, para que as empresas possuam uma atitude ética ante as questões ambientais e sociais, as organizações desenvolveram um interesse em investir em ações sustentáveis. No entanto, de acordo com Claro et al. (2008), até hoje elas encontram dificuldades em associar seus discursos a suas práticas gerenciais tendo em vista a questão da sustentabilidade.

Isso ocorre porque os conceitos relacionados ao desenvolvimento sustentável são amplos e, ao mesmo tempo, pouco explorados no quesito prático para ajudarem as organizações a se tornarem sustentáveis (JABBOUR; SANTOS, 2008). Advém daí a necessidade de integrar todas as atividades das empresas: para alcançar a sustentabilidade, é preciso que as organizações instaurem um novo modo de agir, não realizando apenas ações isoladas voluntárias ou respostas às exigências dos *stakeholders* (VALENTE, 2012).

Isso demonstra que ainda existe uma lacuna entre o conceito de sustentabilidade organizacional e as estratégias adotadas para que ela seja implementada no dia a dia das operações, principalmente levando em consideração a visão sistêmica do negócio (CHENG et al., 2010). A esse respeito, Buller e McEvoy (2016) argumentam que a implementação bem-sucedida de uma estratégia de sustentabilidade envolve um processo altamente complexo e dinâmico de criação e alinhamento de atividades organizacionais, grupais e individuais por meio de práticas de Gestão de Pessoas (GP).

Assim, se uma organização quer ser sustentável em longo prazo, precisa investir para que todas as áreas da empresa estejam alinhadas com as diretrizes da sustentabilidade, tendo a GP como foco primordial para a realização dessas mudanças. No entanto, gerir as organizações em relação aos seus recursos humano-sociais, naturais e econômicos, envolvendo a sustentabilidade organizacional com a área de GP, é um grande desafio (EHNERT; HARRY, 2012).

Além de compreender que os trabalhadores de uma empresa fazem parte de seu pilar social interno e que são eles que realizam, de forma ativa, as ações que levarão as empresas a se tornarem sustentáveis, ainda é preciso reconhecer, conforme Savanevicien e Stankeviciute (2012) e App e Büttgen (2016), que a crescente concorrência requer um desenvolvimento do potencial interno das organizações, já que são as pessoas que mantêm o sistema administrativo em

operação. Dessa forma, a GP passa a ser vista como vital no alcance da vantagem competitiva, o que também é um dos objetivos da gestão sustentável.

Logo, lidar com paradoxos cria a necessidade de olhar para a GP a partir de uma perspectiva mais a longo prazo, ou seja, sustentável (EHNERT, 2009). Apesar de algumas práticas de GP já serem utilizadas nas empresas, visando promover um clima organizacional adequado, bem -estar e atividades que gerem qualidade de vida, elas não são medidas sistemáticas nem fazem parte de uma estratégia de gestão mais ampla, não existindo uma preocupação tão intensa com a responsabilidade social interna (KRAMAR, 2014).

Embora estudiosos estejam cada vez mais interessados em transformar a área de GP em uma área com um papel mais estratégico por meio da Gestão Sustentável de Pessoas (GSP), mais pesquisas são necessárias para dar forma a este conceito e desenvolver um guia de implicações práticas que sejam claras e objetivas (EHNERT et al., 2015). Logo, observa-se uma lacuna em relação à forma de implementar a sustentabilidade de maneira prática na área de GP. Portanto, definir as ações dos subsistemas de GSP pode auxiliar as organizações a equilibrarem seus investimentos no âmbito tanto econômico quanto ambiental e social, de modo que esses aspectos integrem as estratégias e os objetivos da empresa.

Diante disso, o objetivo deste artigo é definir ações e indicadores para avaliar as práticas de GSP. Para atender ao objetivo proposto, o artigo foi estruturado em quatro partes além desta introdução. Na segunda seção, apresenta-se a revisão bibliográfica, que trata da união entre sustentabilidade organizacional e GP, abordando cada um dos subsistemas da área de GP. Em seguida, explica-se a metodologia sistêmica *Soft System Methodology* (SSM) adotada neste estudo e utilizada a fim de construir um modelo conceitual e um quadro de ações e indicadores abrangendo os subsistemas de GSP. Após, realizam-se a análise e discussão dos resultados, apresentando-se por fim, as considerações finais.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PESSOAS

O conceito de sustentabilidade organizacional parte da percepção de que, ao exercer suas atividades, as organizações consomem não só recursos financeiros, mas também recursos ambientais e sociais, que, em muitos casos, são escassos. Tal constatação fez surgir em 1999, por meio de Elkington, o conceito do *Triple Bottom Line* (TBL), indicando que a sustentabilidade organizacional depende do relacionamento de três pilares: econômico, social e ambiental.

Nesse sentido, a consideração de dois fatores é importante para a implementação da sustentabilidade organizacional. Primeiramente, não basta realizar melhorias somente incrementais; é necessária uma mudança cultural, ou seja, a sustentabilidade organizacional precisa ser sistematicamente integrada a todas as atividades organizacionais. De acordo com Valente (2012), a sustentabilidade necessita representar um novo modo de agir da organização, não sendo entendida apenas como práticas isoladas voluntárias e respostas às exigências dos *stakeholders*.

Ademais, para pensar em sustentabilidade organizacional, é imprescindível reconhecer o papel das pessoas e sua autonomia ante o trabalho, além de reconhecer e valorizar a rede de relacionamentos pessoais da qual uma decisão organizacional é dependente e sofre influência (MUNCK; BORIM-SOUZA; ZAGUI, 2012). App e Büttgen (2016) compartilham dessa visão ao mostrar em seus estudos a importância da percepção dos colaboradores no que concerne à sustentabilidade nas configurações das organizações: empresas que dependem de mão de obra altamente qualificada e motivada devem demonstrar confiança aos seus liderados de que há uma preocupação em retê-los na organização.

Diante desse cenário, apesar de haver uma preocupação mais antiga em colocar a área de GP em uma posição estratégica, como é o caso da teoria do *Strategic Human Resources Management* (SHRM), um conceito que foi desenvolvido no final dos anos 70 e 80 para ser uma tática de gerir funcionários em um ambiente cada vez mais mutável, incerto e turbulento (KRAMAR, 2014), nota-se mais recentemente que alguns modelos emergentes de GP vêm demonstrando a importância da área em encontrar formas de gerir organizações sustentavelmente em relação aos seus recursos humano-sociais, naturais e econômicos (EHNERT; HARRY, 2012). Um exemplo disso é o modelo de *Green Human Resources Management* (*Green HRM*), que vem sendo explorado por Jabbour et al. (2013) e defende que equipes verdes são um fator essencial para implementar e melhorar as abordagens e práticas de gestão ambiental nas organizações. A incorporação de preocupações ambientais ou a inserção da gestão verde geralmente ocorre por meio de alterações nas técnicas dos processos ou produtos. O papel da área de GP consiste, assim, em alinhar suas diversas práticas aos objetivos do *Green HRM* (TEIXEIRA et al., 2012).

Essas práticas de *Green HRM* são capazes de melhorar o bem-estar do empregado no local de trabalho, por intermédio da melhoria do ambiente de trabalho e da satisfação das necessidades de uma crescente força de trabalho consciente ambientalmente (RENWICK et al., 2013; GHOLAMI et al., 2016). Além disso, Jabbour e Jabbour (2015) salientam que há uma lacuna na integração das teorias de *Green HRM* e do *Green Supply Chain Management*, motivo pelo qual propuseram um modelo de sinergia a fim de contribuir para a capacidade de as organizações investirem no desenvolvimento de GP e da responsabilidade social corporativa, tornando as cadeias de suprimento cada vez mais sustentáveis e voltadas ao desenvolvimento sustentável.

Portanto, com a crescente consciência pública sobre a importância das organizações para o desenvolvimento sustentável, a implementação de ações sustentáveis torna-se mais requerida pelos *stakeholders*. Nesse sentido, conforme afirmam Cohen et al. (2012), a função da área de GP consiste em ajudar tanto na estratégia quanto na implementação da sustentabilidade organizacional.

Jamali, Dirani e Harwood (2015) e Alvarez e Souza (2016) acreditam que a GP pode proporcionar apoio estratégico e operacional para a implementação da responsabilidade social corporativa (termo usado em alguns trabalhos como equivalente para sustentabilidade organizacional) e que uma integração mais estreita entre os dois pode produzir resultados sinérgicos. Segundo Jamali, Dirani e Harwood (2015), existe uma complementação entre as duas áreas, já que a responsabilidade social corporativa é tradicionalmente focada em aspectos externos, enquanto a GP é focada em aspectos internos. Além disso, conforme alegam Alvarez e Souza (2016), as práticas sustentáveis aplicadas aos colaboradores podem apresentar uma melhor imagem institucional e melhorar os índices financeiros e de satisfação dos *stakeholders* internos.

Diante do exposto, uma discussão em torno dos conceitos sobre um modelo de GSP (termo utilizado neste trabalho para a tradução de *Sustainable Human Resources Management*) foi iniciada. A literatura sobre esse tema se desenvolveu durante a última década e representa uma tentativa de lidar com a relação entre práticas de GP e resultados que vão além dos predominantemente financeiros (KRAMAR, 2014).

Essa literatura é fragmentada, diversa e repleta de dificuldades. Além de não existir uma definição exata para o termo, os escritos sobre GSP diferem em termos da ênfase dada a determinados resultados internos e externos (KRAMAR, 2014). O termo pode ser conceituado como a utilização de ferramentas de GP capazes de criar uma força de trabalho com valores como confiança, habilidades e motivação, a fim de alcançar um rentável TBL (COHEN et al., 2012).

Nessa visão, a GSP pode ser apoiada pelos modelos de *Green HRM* e de *Strategic HRM*, englobando as práticas com foco no quesito ambiental, ao mesmo tempo que alinha a estratégia

organizacional ao tripé da sustentabilidade nas ações empresariais. O modelo trazido por Buller e McEvoy (2016) mostra que, para implementar uma estratégia de sustentabilidade em uma organização, existem três níveis de contribuição para a formação do capital humano e social necessários a essa criação: análises organizacionais, grupais e individuais. A premissa do modelo é que todas as práticas de GP devem estar alinhadas verticalmente com a estratégia de sustentabilidade em todos os níveis organizacionais e alinhadas horizontalmente entre si.

A esse respeito, Ehnert (2006) entende a GSP como o comportamento padrão de implantar programas e atividades de GP destinados a permitir um equilíbrio entre a realização do objetivo organizacional e a reprodução da base de GP ao longo do tempo, bem como a controlar o impacto negativo sobre essa mesma base. Christina et al. (2017) apresentam resultados positivos que evidenciam a influência das mudanças no alinhamento das práticas de GP no comportamento do trabalhador e nos resultados organizacionais.

Kramar (2014), por sua vez, acredita que uma organização sustentável tem uma estrutura flexível com práticas de GP que constroem as capacidades de força de trabalho, permitindo tomada de decisão participativa, gestão da diversidade, níveis elevados de saúde no local de trabalho e indicadores de segurança e desempenho que refletem preocupações éticas e princípios da sustentabilidade. Assim, como resultado das discussões em torno de um modelo de GSP, esperam-se ganhos de competitividade. Jamali, Dirani e Harwood (2015) afirmam que uma GSP pode contribuir para o fortalecimento da estratégia da empresa em ser sustentável, pois, enquanto as manifestações externas de responsabilidade social corporativa são fáceis de imitar pelos concorrentes, o desenvolvimento de capacidades internas de gestão é mais difícil de ser imitado.

No entanto, encontrar formas de gerir organizações sustentavelmente em relação aos seus recursos humano-sociais, naturais e econômicos é um grande desafio para a GP tendo em vista a internacionalização e globalização e a resistência à GP advinda desse contexto (EHNERT; HARRY, 2012). O Quadro 1, a seguir, sintetiza os principais aspectos dos diferentes modelos de GP abordados neste trabalho.

Quadro 1. Quadro-síntese dos modelos emergentes de Gestão de Pessoas

STRATEGIC HRM	***GREEN HRM***	**GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS**
Os interesses dos agentes envolvidos (*stakeholders)* passam a ser levados em consideração nas organizações. As valorizações das contribuições individuais para o resultado final da organização passam a ser focados.	O meio ambiente passa a influenciar as estratégias de GP, sendo considerado um grande foco a ser trabalhado.	O TBL passa a ser fundamental para a manutenção da empresa em longo prazo, sendo uma vantagem competitiva.

Fonte: elaborado pelas autoras.

Assim, tanto a sustentabilidade organizacional quanto as práticas da área de GP voltadas a essa temática se tornam fatores primordiais para a geração de valor das organizações e suas possíveis vantagens competitivas ante os concorrentes. Com o intuito de demonstrar ações práticas de como unir esses dois temas, apresenta-se, no tópico seguinte, uma literatura sobre os subsistemas da GP.

2.2 SUBSISTEMAS DE GESTÃO DE PESSOAS

As práticas de GP influenciam o grau com que as pessoas são atraídas para trabalhar em alguma organização, bem como comprar seus serviços e produtos, indicando a importância de investir no desenvolvimento social e humano das organizações (JACKSON et al., 2011). Para isso,

a área de GP possui um conjunto de partes relacionadas entre si, denominadas subsistemas, que correspondem às políticas e práticas utilizadas para gerir pessoas em uma organização.

Renwick, Redman e Maguire (2013) trazem em seu trabalho a divisão dos subsistemas de GP como: Recrutamento e Seleção (R&S), Treinamento e Desenvolvimento (T&D), Sistemas de Pagamento e Recompensa (SPR), Envolvimento empregatício, *Empowerment* e Engajamento (EEE) e Gestão de Desempenho e Avaliação (GDA). Já Greenwood (2002) e Kramar (2014) tratam da importância das questões da Saúde, Segurança e Qualidade de vida no Trabalho (SSQVT).

A GSP parte do pressuposto que tanto os eixos econômicos e ambientais quanto o eixo social devem estar inseridos nas organizações e em todas as suas práticas. Para embasar as análises deste trabalho, os subsistemas de GP são descritos a seguir.

2.2.1 Recrutamento e Seleção (R&S)

O subsistema de R&S é responsável por buscar candidatos adequados à determinada vaga em uma empresa. É um processo em que se almeja encontrar os melhores profissionais que atendam aos requisitos demandados ao perfil da vaga (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002). A diferença entre recrutamento e seleção é que, enquanto o primeiro processo visa aumentar a quantidade e diversidade de candidatos concorrendo a determinada vaga, o segundo visa selecionar, dentre essa diversidade de opções, o candidato mais próximo aos critérios da vaga disponível (JABBOUR; SANTOS; NAGANO, 2008).

É muito importante que os profissionais se identifiquem com os valores da empresa, assim como com sua reputação e imagem (RENWICK; REDMAN; MAGUIRE, 2013). Em uma empresa que objetiva ser sustentável, as etapas de recrutamento e seleção devem conter elementos capazes de avaliar a sintonia do candidato aos âmbitos sociais, ambientais e econômicos que o TBL proporciona.

Além disso, é importante ressaltar a questão das diversidades. Durante o processo de recrutamento e seleção, deve-se respeitar as pessoas com necessidades especiais, a equidade entre os gêneros e as diferenças raciais, assim como não agir reativamente apenas porque existe a obrigação advinda da legislação.

Um estudo de Masri e Jaaron (2017), por exemplo, ao avaliar empiricamente as práticas de *Green HRM* em organizações manufatureiras e mensurar o desempenho ambiental no contexto palestino, averiguou que a prática mais influente foi a de recrutamento e seleção – e que a menos influente foi a de treinamento e desenvolvimento. Observa-se, assim, que na GSP o processo de R&S deve estar bem alinhado com os princípios do TBL, pensando em ações que visam contemplar suas diretrizes, a fim de alcançar pessoas capazes de agir e manter a organização pautada na sustentabilidade.

2.2.2 Treinamento e Desenvolvimento (T&D)

O subsistema de T&D é uma estratégia que a organização pode utilizar para reter talentos. Ao ingressar em uma organização, os trabalhadores precisam entender suas funções, o processo organizacional, seu fluxo de trabalho, o que é esperado deles e como realizar suas tarefas, aprendizado proporcionado por treinamentos. Jabbour, Santos e Nagano (2008) afirmam que o treinamento é um processo sistêmico voltado a orientar o comportamento dos colaboradores para a realização de objetivos organizacionais. Empresas que oferecem treinamentos mais inovadores e menos formais ou tradicionais são mais propensas a envolver seus empregados em atividades de desenvolvimento sustentável, assim como em projetos mais desafiadores (ESFAHANT et al., 2017)

Já o desenvolvimento visa criar e/ou ampliar capacidades que preparem as pessoas para assumirem novas responsabilidades. Meneses et al. (2010) afirmam que é importante uma postura crítica e reflexiva dos profissionais atuantes no desenvolvimento das pessoas, já que tal postura contribui para a sobrevivência das organizações e sua competitividade, por estarmos em um ambiente com constantes alterações econômicas, políticas e sociais que vêm influenciando o posicionamento mercadológico das empresas.

A área de T&D da GP é, assim, a primeira a responsável por engajar e comunicar os funcionários quanto às mudanças organizacionais(JACKSON; RENWICK; JABBOUR, 2011). É importante salientar que, além de melhorar a competitividade dos funcionários e da instituição, é preciso descobrir como se pode sustentar a aprendizagem organizacional, melhorando o desempenho dos recursos existentes e oferecendo valor agregado e vantagem competitiva por meio do desenvolvimento estratégico da organização (SAHA et al., 2016)

As organizações sustentáveis, portanto, devem pautar seus programas de T&D em questões do TBL, além de envolver parceiros que acreditem nas premissas sociais, ambientais e econômicas. Os gestores devem ser treinados para essas questões, assim como deve haver cursos internos e externos capazes de desenvolver competências nesses âmbitos (RENWICK; REDMAN; MAGUIRE, 2013; GREENWOOD, 2012; KRAMAR, 2014; EHNERT, 2009).

2.2.3 Sistemas de Pagamento e Recompensa (SPR)

O subsistema de SPR também é conhecido como Remuneração e Benefícios. Dutra (2004) afirma que essa subárea é responsável por valorizar o colaborador, recompensando o que ele vem entregando de resultados. Além do salário, algumas outras formas de recompensar o funcionário são: participação nos lucros, bônus, participações acionárias e benefícios como plano de saúde, plano odontológico e vale-alimentação, que são maneiras de retenção de talentos.

As recompensas podem incentivar os funcionários a desenvolver habilidades, atitudes e conhecimentos que visam alcançar as metas organizacionais. Para contribuir com uma gestão ambiental eficiente e com os outros dois âmbitos que sustentam o TBL, as recompensas financeiras e não financeiras são fundamentais (JABBOUR; SANTOS; NAGANO, 2008).

Esse subsistema é, assim, extremamente importante, já que é por meio de recompensas e pagamentos que as pessoas se motivarão a modificar as ações organizacionais. Dessa forma, esse subsistema pode servir de motivação (com recompensa monetária ou não) ou punição aos comportamentos exibidos pelos colaboradores diante de uma gestão sustentável.

2.2.4 Gestão de Desempenho e Avaliação (GDA)

O subsistema de GDA diz respeito à verificação do desempenho e do cumprimento das metas estabelecidas pela organização. O desempenho no trabalho possui duas vertentes de variação: os aspectos individuais e os contextuais, também chamados de sistêmicos. Logo, essa subárea deve buscar a diferenciação da contribuição dos indivíduos para a dinâmica do sistema, que normalmente segue os aspectos do ambiente empresarial (BORGES; MOURÃO, 2013).

O desempenho pode ser caracterizado como um conjunto de ações ou comportamentos que uma pessoa deve entregar para realizar os objetivos da organização. Dessa maneira, a avaliação de desempenho analisa a performance dos empregados, comparando as metas com os resultados entregues (DUTRA, 2004; JABBOUR; SANTOS; NAGANO, 2008).

A necessidade de mensuração de resultados, muitas vezes, recebe críticas quanto às distorções e à possível subjetividade que os instrumentos de avaliação podem conter. Com a globalização, as ferramentas de gestão de desempenho e avaliação devem integrar estratégias, aprendizagem, competências e indicadores qualitativos e quantitativos que sejam capazes de maximizar os resultados esperados, o que em alguns casos não ocorre (BRANDÃO et al., 2008).

Schaltegger e Wagner (2006) afirmam que a gestão do desempenho em sustentabilidade requer um quadro de gestão que seja capaz de unir as áreas ambientais e sociais com a estratégia comercial e competitiva da organização, assim como integrar as informações ambientais e sociais com as informações de negócios do âmbito econômico e com os relatórios de sustentabilidade.

Para uma GSP, algumas ações na área de GDA podem ser realizadas. Como toda organização vive de resultados e é feita de seus colaboradores, buscar resultados por intermédio das competências destes, mensurando seus comportamentos, permitirá o alinhamento entre os objetivos organizacionais e o sucesso de uma gestão sustentável pautada no TBL.

2.2.5 Envolvimento Empregatício, *Empowerment* e Engajamento (EEE)

Uma organização de alta performance reflete a necessidade de envolver seus colaboradores de maneira efetiva para que as demandas sejam respondidas o mais rápido possível (SOUZA et al., 2015). Com o objetivo de delegar poder de decisão aos colaboradores, gerando maior autonomia e uma gestão mais participativa, o *empowerment* é uma abordagem que incentiva os colaboradores (RODRIGUES; SANTOS, 2001).

A esse respeito, Renwick, Redman e Maguire (2013) afirmam que o engajamento e o *empowerment* dos trabalhadores os incentivam a realizar melhorias na organização por meio de sugestões, ressaltando, ainda, a importância que os comportamentos gerenciais têm para apoiar e desenvolver essas ideias obtidas por meio do envolvimento dos funcionários. Nesse sentido, um aspecto importante a ser considerado é a crescente tendência global de flexibilização do emprego, em que as empresas devem ter políticas e práticas éticas de gestão de pessoas, a fim de garantir o bem-estar de seus *stakeholders* internos, de modo que novas abordagens deverão fazer parte da área (ZHANG et al., 2015).

Dubois e Dubois (2012), por sua vez, entendem que o engajamento gera entusiasmo nos colaboradores, refletindo em uma melhoria de desempenho dos projetos. No caso de uma organização que opta pela sustentabilidade, envolver e engajar os colaboradores para que atuem diante das demandas do TBL poderá levar à solução de problemas e ao desenvolvimento de vantagens competitivas. Assim, as organizações que conseguirem uma participação dos seus colaboradores no envolvimento, engajamento e *empowerment* na tomada de decisão quanto às ações envolvendo o TBL influenciarão positivamente o alto desempenho da gestão.

2.2.6 Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho (SSQVT)

Nos últimos anos, a importância da saúde individual tem crescido com a consciência de que deve haver prevenção e promoção de um estilo de vida mais voltado ao bem-estar e à qualidade de vida, balanceando a vida profissional e pessoal (EHNERT, 2009). Nesse sentido, buscar identificar quais são os fatores que aumentam a expectativa de vida, reduzindo a mortalidade e as doenças ocupacionais e contribuindo para o bem-estar e a qualidade de vida, constitui algo que tem sido ansiado por diversos agentes: governos, órgãos internacionais e pesquisadores (BORGES; MOURÃO, 2013).

A qualidade de vida no trabalho possui diversas vertentes e definições, que variam desde o enfoque mais clínico, em que não se acredita em doenças pessoais, até a crença em recursos, estratégias e procedimentos realizados pelas organizações que afetam a satisfação dos colaboradores. Quando estes não estão se sentindo realizados dentro da organização, podem passar por mudanças na maneira como levam a vida, o que pode afetar sua produtividade na execução das tarefas organizacionais (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; LEITE et al., 2014). Por seu turno, Vergara e Branco (2001) alegam que uma empresa que quer ser socialmente responsável deve agir como uma organização "humanizada", não preocupada apenas com os lucros e acionistas, mas também com seus funcionários, desenvolvendo ações no âmbito interno.

Gabriunas (2010) afirma que, embora existam estudos diversos referentes aos fatores organizacionais, não há trabalhos que relacionem diretamente o desempenho social corporativo e a satisfação laboral. Além disso, o envolvimento da organização com as ações de responsabilidade social cria expectativas positivas nos trabalhadores ao deixar visível a sensibilidade ante as questões sociais.

Sabe-se, ainda, que as organizações devem propiciar as condições básicas para os colaboradores permanecerem com saúde e segurança e conseguirem equilibrar sua vida profissional e pessoal. Para isso, em uma GSP, o foco deve ser evitar o risco de acidentes, tratando os colaboradores com os princípios do respeito, transparência e honestidade e respeitando sua privacidade, liberdade e autonomia dentro dos valores organizacionais.

3 METODOLOGIA

A fim de propor a integração dos conceitos e conhecimentos acerca da GSP com a realidade, a metodologia sistêmica *Soft System Methodology* (SSM) foi utilizada. Essa metodologia, criada por Peter Checkland (1981), proporciona um caminho para questões que ainda não estão bem definidas.

Conforme já exposto, o tema de GSP é recente, e sua aplicação ainda não dispõe de ferramentas capazes de mensurá-la nas organizações. As pesquisas encontradas sobre o assunto pautam-se mais na sua teoria e conceituação do que em abordagens empíricas.

Como a GSP depende do nível de aderência do comportamento da organização às diretrizes do TBL, de modo que toda organização seja instigada a utilizar esses conceitos em suas atividades diárias, a proposta desta etapa do trabalho foi construir um modelo conceitual integrador dessas questões. O intuito não foi promover soluções, mas avançar na exploração da temática, identificando ações que possam ser utilizadas e aplicadas na realidade (CEZARINO, 2013; CEZARINO et al., 2006).

Nessa metodologia, de natureza subjetiva, as partes interessadas são responsáveis por definir os níveis de realização em termos qualitativos. Isso significa que os critérios de eficiência e eficácia são avaliados por meio de indicadores quantificados, sendo sua seleção resultante de um processo integrante dos diferentes pontos de vista (SGOUROU et al., 2012).

Os mesmos autores alegam, ainda, que o apoio de decisões de melhoria é algo inerente à SSM, uma vez que as ações devem proporcionar mudanças desejáveis e culturalmente viáveis, baseadas em um processo sistêmico de aprendizagem. A SSM é utilizada, assim, quando outros tipos de metodologia não conseguem responder aos problemas oriundos de mudanças complexas, com diferentes significados tecnológicos, sociais e culturais, caso em que não existem soluções precisas, já que seres humanos com diferentes perspectivas estão envolvidos (HUTCHINGS; CASSAR, 2006).

Logo, segundo Cezarino et al. (2006), os passos para a realização da SSM são: destacar a situação-problema ou algum incômodo; estruturar a situação-problema e seu processo para produzir quadros ou situações, de modo que não sejam empregados padrões preestabelecidos; Utilizar

a abordagem sistêmica para buscar definições essenciais e enfatizar seus principais elementos – clientes, atores, transformação desejada, visão de mundo organizacional, proprietários e restrições ambientais, também denominados CATWOE; formar os modelos conceituais que serão realizações ideais feitas para cada definição essencial; comparar a situação-problema ao quadro elaborado.

Nessa etapa, a capacidade de as organizações absorverem as mudanças é exposta, sendo a base da discussão e debate que leva ao consenso da SSM. Em seguida, na última etapa, testes são aplicados nas organizações para comprovar se as ações são factíveis ou não – fase que não foi realizada neste trabalho por não constituir seu escopo, mas que consiste em uma sugestão de trabalhos futuros.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para que sejam desenvolvidas e implementadas políticas e capacidades ambientais avançadas, as políticas de gestão de pessoas devem estar alinhadas, criando confiança entre os *stakeholders* (KRAMAR, 2014). Além disso, os subsistemas de GP devem estar todos inter-relacionados (EHNERT, 2009).

Para agrupar mais dados sobre esse sistema de GSP e ter indicadores como base para essa gestão, a seguir, são apresentadas as etapas conforme a metodologia SSM utilizada.

Etapa 1: situação problemática não estruturada

Considerando a visão sistêmica dos negócios, a lacuna encontrada pauta-se na distância entre o conceito de sustentabilidade organizacional e as estratégias adotadas para que esse conceito seja implementado no dia a dia das operações (CHENG et al., 2010), fato agravado pelo fato de não existir um modelo conceitual capaz de retratar os subsistemas com as ações necessárias à GSP, bem como formas de mensurar tais ações.

No aspecto social da sustentabilidade, a falta de ferramentas para implementar estratégias também pode ser visível em muitas empresas. Esse aspecto pode ser dividido em duas partes: público externo, que compreende as comunidades; e público interno, que corresponde aos colaboradores. A esse respeito, Andrade et al. (2011) alegam que a preocupação com o público interno ainda é vista como parte da reputação organizacional e do reforço de imagem, visando a um ganho unilateral. Os estudos de sustentabilidade nas organizações contemplam mais as ações externas, que visam o desenvolvimento das comunidades ao entorno dos negócios, do que propriamente a força de trabalho existente dentro das organizações, fatores que dificultam a inclusão da sustentabilidade em seu âmbito social de fato nas organizações.

Assim, a GP representa um importante papel para alinhar a sustentabilidade às ações internas da organização, aumentando a competitividade. Por meio dos seus subsistemas, poderá proporcionar apoio, tanto estratégico quanto operacional, integrando a área à sustentabilidade organizacional e produzindo resultados sinérgicos (JAMALI et al., 2015).

Logo, definir as ações dos subsistemas de GP pode auxiliar as organizações a equilibrarem seus investimentos no âmbito econômico, ambiental e social, de modo que esses aspectos integrem as estratégias e os objetivos da empresa. Portanto, a situação-problema baseia-se na falta de um modelo integrado de GSP capaz de indicar ações e indicadores coerentes nos âmbitos do tripé da sustentabilidade (aspectos social, ambiental e econômico).

Para resolver o problema de integrar o TBL à GP, uma nova abordagem envolvendo a estratégia organizacional e os subsistemas de GP estabelece as bases para a GSP. Isso ocorre porque, enquanto o aspecto ambiental já possui diversos estudos com diretrizes envolvendo a gestão verde, denominado *Green HRM*, o aspecto econômico, que é a sustentabilidade financeira das organiza-

ções, está implícito nos outros pilares por meio da busca pelo lucro, pela eficiência e pela permanência no mercado. No entanto, uma nova abordagem é necessária para envolver o âmbito social.

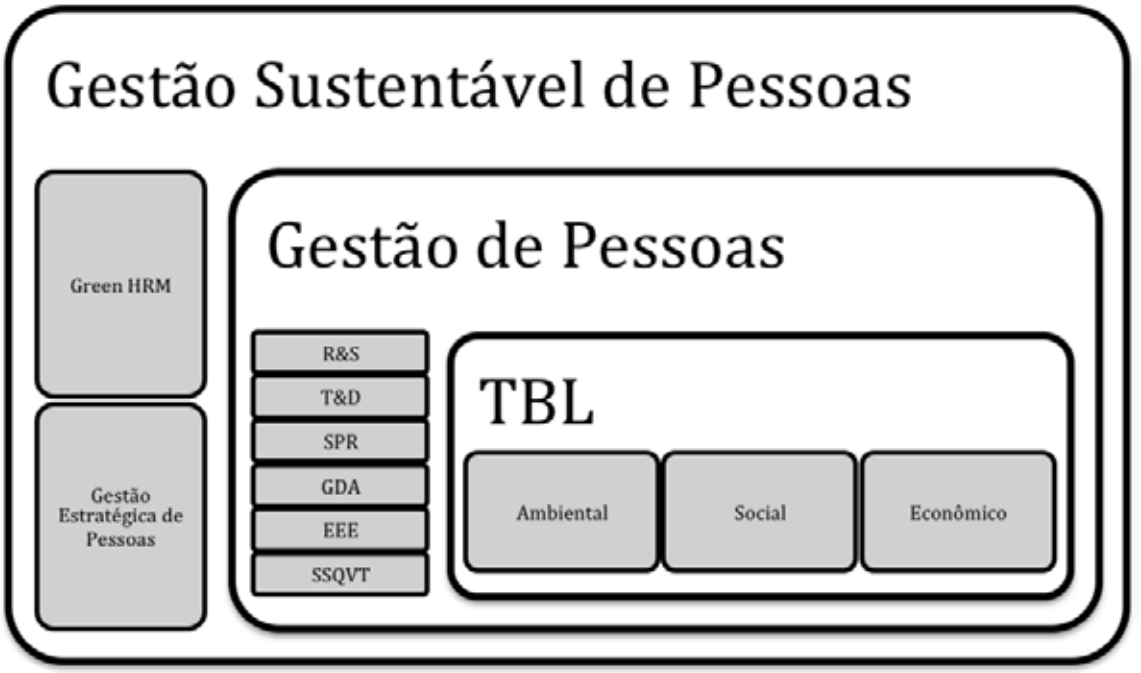
Etapa 2: situação problemática expressa

A integração do TBL nas ações organizacionais passa necessariamente pelos subsistemas de GP se o intento é dar suporte a novas demandas e ao delineamento das novas formas de atuação. As organizações que querem atingir a sustentabilidade devem apresentar bons resultados em seus capitais econômico, social e ambiental – pilares inter-relacionados e que se influenciam mutuamente – enquanto contribuem para o desenvolvimento sustentável em seu domínio político (DYLLICK; HOCKERTS, 2002; CHENG et al., 2010).

Visto que práticas isoladas de sustentabilidade não são suficientes para dizer que uma empresa é sustentável (VALENTE, 2012), defronta-se com a necessidade de partir para uma perspectiva a longo prazo, tanto no que concerne à estratégia quanto à implementação desses conceitos nas ações organizacionais (EHNERT, 2009; COHEN et al., 2012).

Assim, a Figura 1, exposta a seguir, engloba o TBL dentro de cada subsistema de GP, e a GSP ainda contempla as ações desenvolvidas no *Green HRM* e a importância de alinhar a Gestão Estratégica de Pessoas a esses conceitos.

Figura 1. Situação problemática estruturada



Fonte: elaborada pelas autoras.

Esta figura representa a GSP. Junto às teorias de Gestão Estratégia de Pessoas e de *Green HRM*, a área de GP apresenta os seis subsistemas – Recrutamento e Seleção; Treinamento e Desenvolvimento; Sistema de Pagamento e Recompensa; Gestão de Desempenho e Avaliação; Envolvimento Empregatício; *Empowerment* e Engajamento; e Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho. Assim, o alinhamento entre os subsistemas e o TBL culminará na GSP.

Etapa 3: definições essenciais do sistema relevante

Considerando a GP estudada neste trabalho, o *checklist* CATWOE (Quadro 2), abreviação das definições essenciais explicadas na metodologia, foi utilizado para determinar os sistemas relevantes.

Quadro 2. Definições essenciais da SSM para a GSP

DEFINIÇÕES ESSENCIAIS	
C (Clientes – *Customers)*	Os maiores beneficiados serão os colaboradores das instituições.
A (Atores – *Actors)*	O processo deverá ser desenhado pela área de GP em conjunto com os integrantes do alto escalão das organizações. Aconselha-se que os colaboradores e o Sindicato possam opinar a respeito das decisões.
T (Transformação – *Transformation*)	O que se espera é que o foco dos investimentos das organizações saia apenas do aspecto econômico e que estas consigam equilibrar suas ações quanto ao meio ambiente e aos aspectos sociais internos e externos.
W (Visão de Mundo – *Weltanschauung*)	Os *stakeholders* estão cada vez mais exigentes e conscientes em relação às ações sustentáveis nas organizações. As empresas que investirem nesse aspecto interno irão desenvolver seu capital intelectual, ter mais vantagens competitivas e conseguir sustentar seus negócios em um prazo maior.
O (Donos – *Owners*)	Acionistas e empresários.
E (Ambiente – *Environment)*	Alinhar as ações de GP a todos os funcionário, demandará tempo e encontrará resistências de algumas pessoas, pois as percepções individuais podem ser distintas; apesar disso, cada vez mais a sociedade está ciente da importância da sustentabilidade.

Fonte: elaborado pelas autoras.

Etapa 4: modelos conceituais

Essa etapa visa criar modelos de ações que podem resolver o problema em estudo. Como o objetivo é criar um quadro de ações e indicadores para, no fim, obter como resultado uma GSP, apresenta-se um quadro em que cada subsistema é abordado contendo ações e indicadores que visam englobar os princípios do TBL (Quadro 3). Em um primeiro momento, definiram-se quais subsistemas de gestão de pessoas seriam utilizados para delinear as ações.

Quadro 3. Ações e indicadores da GSP por subsistema

SUBSISTEMA	AÇÕES	INDICADORES
R&S	•Descrever cargos e vagas com itens englobando capacidades que contribuam para a gestão do TBL.	Número de cargos que exijam curso, pós-graduação ou experiência comprovada em conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que contribuam com a gestão do TBL.
	•Buscar candidatos que se utilizam de questões sociais, ambientais e econômicas para escolha do local para trabalhar.	Histórico de empresas onde o candidato já trabalhou se não for o primeiro emprego; Motivos que o candidato leva em consideração para escolher a empresa para trabalhar.
	•Utilizar critérios que contribuam com a gestão do TBL durante o processo seletivo.	Quantidade de dinâmicas e testes/provas para avaliar o CHA dos candidatos em relação ao TBL.
T&D	•Realizar treinamentos técnicos para execução de atividades que contribuam para a gestão do TBL.	Índice de cursos que incluam os conceitos do TBL para gerar: - motivação e envolvimento; - execução correta das atividades.
	•Criar programas de desenvolvimento para implementação do TBL nas estratégias organizacionais.	Índice de cursos que incluam os conceitos do TBL para gerar: - capacidade das lideranças internamente; - realização de parcerias externas.

SUBSISTEMA	AÇÕES	INDICADORES
SPR	•Desenvolver programas de recompensas não monetárias baseadas em atividades que contribuam para a gestão do TBL.	Quantidade de recompensas não monetárias: premiações, reconhecimento público, certificados etc.
	•Oferecer recompensas monetárias baseadas em atividades que contribuam para a gestão do TBL.	Quantidade de recompensas monetárias: remuneração variada de acordo com CHA realizadas e bônus.
	•Vincular bônus gerenciais aos bons resultados pautados no TBL.	Bônus gerenciais e participação nos lucros e resultados.
GDA	•Definir metas e responsabilidades para com os três âmbitos do TBL aplicáveis em todos os níveis da organização.	Quantidade de metas e responsabilidades que envolvem o TBL; Capacidade de desdobrar metas estratégicas em táticas e operacionais.
	•Mensurar os resultados obtidos por meio das metas pautadas no TBL.	Quantidade de indicadores sociais, ambientais e econômicos.
	•Avaliar e responsabilizar a liderança com respeito aos resultados esperados pautados no TBL.	Quantidade de indicadores sociais, ambientais e econômicos por líder.
EEE	•Desenvolver práticas para estimular o envolvimento e engajamento dos trabalhadores com os pilares do TBL.	Atividades realizadas pelos trabalhadores, tais como: *newsletter*, grupos para solução de problemas e sugestões recompensadas.
	•Desenvolver práticas para estimular o *empowerment* dos trabalhadores em relação às suas atividades que envolvam a gestão do TBL.	Liderança aberta a conversas e encontros periódicos, no mínimo mensais, para averiguar o desenvolvimento das atividades envolvendo o TBL;
SSQVT	•Promover a saúde dos trabalhadores dentro dos princípios do TBL.	Não possuir qualquer tipo de trabalho infantil ou forçado; Quantidade de processos que ferem as leis trabalhistas e/ou os direitos humanos.
	•Promover a segurança dos trabalhadores dentro dos princípios do TBL.	Índice de acidentes de trabalho; Liberdade sindical.
	•Garantir qualidade de vida para o trabalhador dentro dos princípios do TBL.	Jornada de trabalho razoável, de modo que as horas extras sejam raras; Tratamento igualitário com respeito, transparência e honestidade; Promoção de bons relacionamentos internos; Combate ao assédio moral.

Fonte: **elaborado pelas autoras com base em Ehnert (2009); Greenwood (2012); Kramar (2014); Jabbour e Santos (2008); Renwick, Redman e Maguire (2013); e Walton (1973).**

Além de tais ações e indicadores mais específicos, espera-se que, em cada subsistema, as empresas mantenham comunicação e diálogo abertos, bem como diretrizes e políticas bem estabelecidas, para que os trabalhadores entendam de forma clara quando recebem algum benefício ou alguma punição.

Etapa 5: comparação da etapa 4 com a etapa 2

Essa etapa visa comparar o modelo conceitual da etapa anterior com a figura da etapa 2. No caso da análise aqui realizada, o modelo foi desenvolvido para otimizar os benefícios que a SSM poderá trazer para implementar uma GSP.

A fim de equilibrar os investimentos no que concerne aos três aspectos (social, ambiental e econômico), a área de GP precisa estar alinhada com o alto escalão das empresas, havendo inten-

ção de integrar essas diretrizes aos seus negócios. A transformação seria a chave da implementação dessas ações, e o equilíbrio entre os três âmbitos do TBL ocorreria a ponto de as empresas serem capazes de promover as mudanças necessárias para que a sustentabilidade seja, de fato, inserida nas práticas organizacionais. A Figura 2, a seguir, demonstra o modelo conceitual da GSP.

Figura 2. Modelo conceitual de GSP

Fonte: elaborado pelas autoras.

A Figura 2 representa a transformação advinda da GSP. O *input* (entrada) está no funcionamento tradicional da GP, com o objetivo de equilibrar esse setor quanto aos investimentos dos três aspectos do TBL. Logo, o *output* (saída) está na orientação do caminho a ser seguido por outras empresas, servindo de modelo para a promoção das mudanças na área e aumentando, assim, a vantagem competitiva das empresas.

Portanto, considera-se viável a implantação das mudanças desejadas. Na última década, embora a literatura sobre um modelo de GSP tenha se desenvolvido no intuito de lidar com a relação entre as práticas de GP e os resultados que vão além dos predominantemente financeiros (KRAMAR, 2014), não existem estudos aplicados sobre o tema nas organizações.

A fim de chegar ao conhecimento prático, alinhando a GSP a todos os níveis organizacionais, o processamento demanda o tempo das mudanças. Essa transformação visa contribuir para a qualidade, manutenção e continuação da vida de todos os seres vivos e instituições, pois cada pessoa e cada organização são responsáveis por tudo que os cercam.

Para a efetividade da implementação dessas ações, primeiramente a área de GP deve propor aos níveis hierárquicos mais altos da instituição a intenção de alinhar suas ações à sustentabilidade organizacional. Com esse aval, cada subárea da GP deverá desenhar estratégias de mudanças e um planejamento adequado a serem implementados.

O aprendizado organizacional, além das influências do ambiente externo, demanda uma retroalimentação contínua, para que os novos conhecimentos sejam inseridos constantemente. Ademais, há a influência dos contextos institucionais, econômicos, sociais, tecnológicos e regulatórios, que são fatores determinantes no desenvolvimento das estratégias e das políticas da GSP.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi propor ações e indicadores para a prática da GSP. Para isso, partiu-se dos subsistemas já existentes dentro da área de GP: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Sistema de Pagamento e Recompensa, Gestão de Desenvolvimento e Avaliação, Envolvimento Empregatício, *Empowerment* e Engajamento e Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho. Esses subsistemas foram adaptados para abarcar ações sustentáveis de acordo com os pilares do TBL.

Schaltegger e Wagner (2006) afirmam que a gestão do desempenho visando à sustentabilidade requer um quadro de gestão capaz de unir as áreas ambientais e sociais com a estratégia comercial e competitiva da organização, assim como integrar as informações ambientais e sociais com as informações de negócios no âmbito econômico e com os relatórios de sustentabilidade. Esses subsistemas têm grande papel no incentivo aos colaboradores para que desenvolvam habilidades, atitudes e conhecimentos que alcancem as metas organizacionais, proporcionando melhorias na organização (RENWICK et al., 2013).

Para responder a essa proposição, a metodologia sistêmica *Soft System Methology*, proposta por Checkland (1981), foi utilizada. Embora estudos de GSP tenham crescido, as pesquisas nessa área têm sido mais conceituais e menos aplicadas. Assim, desenvolver um guia de implicações práticas que sejam claras e objetivas de serem seguidas era uma necessidade e uma lacuna a ser explorada (EHNERT et al., 2015). Nesse sentido, como a GP representa um importante papel para alinhar a sustentabilidade organizacional às ações internas das instituições, a maior contribuição desta pesquisa foi o desenvolvimento de um modelo conceitual com um quadro de sugestões de ações e indicadores por subsistemas da área.

Por fim, ressalta-se que, com o avanço proporcionado nas ações da GSP, outros setores e outros pesquisadores podem estruturar, desenvolver e investir nessas iniciativas, privilegiando igualmente os aspectos sociais, econômicos e ambientais nas organizações. No caso deste artigo, o grande desafio foi encontrar literatura robusta sobre GSP, pois os estudos sobre a temática ainda são recentes e contam com definições muito amplas, dificultando o delineamento das ações sugeridas para cada subsistema.

Como sugestão para futuras pesquisas, no âmbito teórico, recomenda-se que as classificações dos subsistemas de GP sejam atualizadas, com uma discussão teórica mais aprofundada, e que os estudos de GSP apresentem mais pesquisas empíricas. A partir dessa proposta, um teste piloto em uma instituição poderia ser realizado, permitindo identificar melhorias a serem realizadas.

REFERÊNCIAS

ALVARES, K. P.; SOUZA, I. M. Sustentabilidade Na Gestão De Pessoas: Práticas E Contribuições Às Organizações. **Revista Gestão Organizacional**, v.9, n. 2, p. 24-38, 2016.

ANDRADE, M. A. M.; GOSLING, M.; LIMA, G. C. O. A "Responsabilidade Social" dos Bancos no Brasil. **Revista de Gestão Social e Ambiental,** v. 5, n. 3, p. 168-182, 2011.

APP, S.; BÜTTGEN, M. Lasting footprints of the employer brand: can sustainable HRM lead to brand commitment?, **Employee Relations**, v. 38, n. 5, p.703-723, 2016.

BORGES, L. O.; MOURÃO, L. **O trabalho e as organizações:** atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013. 699 p.

BRANDÃO, H. P.; ZIMMER, M. V.; PEREIRA, C. G.; MARQUES, F.; COSTA, H. V.; CARBONE, P. P.; ALMADA, V. F. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 2, p. 875-898, 2008.

BULLER, P. F..; MCEVOY, G. M. A Model for Implementing a Sustainability Strategy through HRM Practices. **Business and Society Review**, v.121, n.4,p.465-495, 2016.

CEZARINO, L. O; LIBONI, L.; MARTINELLI, D. P. Metodologia SSM e sua aplicação na intervenção organizacional em uma empresa de propaganda. In: **Anais do I CBS**. Ribeirão Preto: FEARP/USP, 2006.

CEZARINO, L. O. **Mensuração da interdisciplinaridade nos cursos de graduação em Administração.** Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo**,** São Paulo, 2013. 279 p.

CHECKLAND, P. **Systems thinking, systems practice**. Hoboken: John Wiley & Sons, 1981.

CHENG, C. Y.; FET, A.M.; HOLMEN, E. Using a Hexagonal Balanced Scorecard approach to integrate Corporate Sustainability into Strategy, **Proceedings for the 16th International Sustainable Development Research Conference 2010**, Track: Implementing Integrated Corporate Sustainability Frameworks; Hong Kong: June, 2010.

CHRISTINA, Sian; DAINTY, Andrew; DANIELS, Kevin.; TREGASKIS, Olga.; WATERSON, Patrick. Shut the fridge door! HRM alignment, job redesign and energy performance. **Human Resource Management Journal,** v. 27, n.3, p. 382-402, 2017.

CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v.43, n. 4, p. 289-300, 2008.

COHEN, E.; TAYLOR, S.; CAMEN, M. M. **HRM's Role in Corporate Social and Environmental Sustainability. (2012)** Disponível em: <http://www.shrm.org/about/foundation/products/documents/4- 12%20csr%20report%20final%20for%20web.pdf>. Acesso em: 01 abril 2015.

DUBOIS, C. L. Z.; DUBOIS, D. A. Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization. **Human Resource Management**, v. 51, n. 6, p. 799–826, 2012.

DUTRA, J. S. **Competências**: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1 ed. São Paulo: Atlas. 2004. 208 p.

DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the environment,** v.11, p.130-141, 2002.

EHNERT, I. 'Sustainability Issues in Human in Human Resource Management: Linkages, theoretical approaches, and outlines for an emerging field'. **Paper prepared for 21st EIASM SHRM Workshop**, Aston, Birmingham, March 28th-29th, 2006.

EHNERT, I. **Sustainable Human Resources Management**: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective. Springer, 2009. 316p.

EHNERT, I.; HARRY, W. Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. **Management Revue**, v. 23, n. 3, p. 221-238, 2012.

EHNERT, I.; PARSA, S.; ROPER, I.; WAGNER, M.; MULLER-CAMEN, M. Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. **The International Journal of Human Resource Management**, p. 1-21, 2015.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks**: the triple bottom line of 21st century business. Oxford: Capstone Publishing Limited, 1999.

ESFAHANI, S.A.; REZAII, H.; KOOCHMESHKI, N.; PARSA, S.S. Sustainable and flexible human resource management for innovative organizations. **AD-minister**, n. 30, p. 195 – 215, 2017.

GABRIUNAS, I. L. La influencia del desempeño social corporativo en la satisfación laboral de los empleados: una revisión teórica desde una perspectiva multinivel. **Estudos Gerenciales**, v. 26, n. 116, p. 63-81, 2010.

GHOLAMI, H.; REZAEI, G.; SAMAN, M.Z.M.; SHARIF, S.; ZAKUAN, N. State-of-the-art Green HRM System: sustainability in the sports center in Malaysia using a multi-methods approach and opportunities for future research. Journal of Cleaner Production, v.124, p.142-163, 2016.

GREEN, K. W.; WU, C.; WHITTEN, D.; MEDLIN, B. The impact of strategic human resource management on firm performance and

HR professionals' work attitude and work performance. **International Journal of Human Resource Management**, v. 17, n. 4, p. 559-579, 2006.

GREENWOOD, M.R. 'Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis,' **Journal of Business Ethics**, v.36, p.261-278, 2002.

HUTCHINGS, J.; CASSAR, M. A Soft System Framework for the Conservation Management of Material Cultural Heritage. **Systemic Practice and Action Research,** v. 19, n. 2, p. 201-2016, 2006.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. The central role of human resources management in the search for sustainable organizations. **The International Journal of Human Resources Management**, v. 19, n. 12, p. 2133-2154, 2008.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A.; FONSECA, S. A.; NAGANO, M. S. Green teams: understanding their roles in the environmental management of companies located in Brazil. **Journal of Cleaner Production,** v. 46, p. 58-66, 2013.

JABBOUR, C. J. C.; JABBOUR, A. B. L. S. Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management: linking two emerging agendas. **Journal of Cleaner Production,** v.112, p.1824-1833, 2016.

JACKSON, S., RENWICK, D., JABBOUR, C. J. C., MULLER-CAMEN, M. 'State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue'. **German Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 2, p. 99-116, 2011.

JAMALI, D. R.; DIRANI, A. M. E.; HARWOOD, I. A. Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: the CSR-HRM co-creation model. **Business Ethics: A European Review**, v. 24, n. 2, p. 125-143, 2015.

KRAMAR, R. Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?**The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 8, p. 1069-1089, 2014.

LEITE, M. H. R.; TOMELIN, C. A.; RAMOS, M. R. Bastidores da hotelaria: qualidade de vida no trabalho no setor de governança – camareiras dos hotéis de Foz do Iguaçu – PR – Brasil. **Tourism & Management Studies**, v. 10, n. Especial, p. 200-206, 2014.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Os processos de recrutamento e seleção. In: **As pessoas na organização.** São Paulo: Ed. Gente, 2002.

MASRI, H.A.; JAANRON, A.A.M. Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. **Journal of Cleaner Production**, v.143, p.474-489, 2017.

MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T. Levantamento de necessidades de treinamento: reflexões atuais. **Análise,** v. 20, n. 2, p. 50-64, 2010.

MUNCK, L.; BORIM-SOUZA, R.; ZAGUI, C. A gestão por competências e sua relação com ações voltadas à sustentabilidade, **REGE**, v. 19, n. 3, p. 371-389, 2012.

RENWICK, D. W. S.; REDMAN, T.; MAGUIRE, S. Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. **International Journal of Management Reviews,** v. 15, n. 1, p. 1-14, 2013.

RODRIGUES, C. H. R.; SANTOS, F. C. A. Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia. **Gestão e Produção**, v. 8, n. 3, p. 237-249, 2001.

SAHA, N.; CHATTERJEE, B.; GREGAR, A.; SÁHA, P. The impact of SHRM on sustainable organizational learning and performance development. **International Journal of Organizational Leadership**, v.5, p. 63-75, 2016.

SAVANEVICIENE, A.; STANKEVICIUTE, Z. **Human Resource Management and Performance:** From Practices Towards Sustainable-

Competitive Advantage. Disponível em: <http://www.intechopen.com/books/globalization-education-and-management-agendas/human-resource-management-and-performance-from-practices-towards-sustainable-competitive-advantage>.Acesso em: 5 mai. 2015.

SCHALTEGGER, S.; WAGNER, M. Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting. **International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation**, v. 3, n. 1, p. 1–19, 2006.

SGOUROU, E.; KATSAKIORI, P.; PAPAIOANNOU, I.; GOUTSOS, S.; ADAMIDES, E. Using Soft Systems Methodology as a systemic approach to safety performance evaluation. **Procedia Engineering**, v. 45, p. 185-193, 2012.

SOUZA, F. A. S.; LEMOS, A. H. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N.; MALVA, T. R. J. Atraindo novos funcionários para empresas de alta performance: uma crítica às razões dos profissionais de recursos humanos. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, p. 103-120, 2015.

TEIXEIRA, A. A.; JABBOUR, C. J. C.; JABBOUR, A. B. L. S. Relationship between green management and environmental training in companies located in Brazil: A theoretical framework and case studies. **International Journal Production Economics,** v. 140, n.1, p. 318-329, 2012.

VALENTE, M. Theorizing Firm Adoption of Sustaincentrism. **Organization Studies**, v. 33, n.4, p. 563–591, 2012.

VERGARA, S. C; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **RAE** - Revista de Administração de Empresas, v. 41, n.2, p. 20-30, 2001.

ZHANG, M.; BARTRAM, T.; McNEIL, N.; DOWLING, P.J. Towards a Research Agenda on the Sustainable and Socially Responsible Management of Agency Workers Through a Flexicurity Model of HRM. **Journal of Business Ethics**, v.127, p. 513-523, 2015.

WALTON, R. Quality of working life: what is this? **Slow Management Review**, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.