



Encontro Internacional sobre Gestão  
Empresarial e Meio Ambiente

ISSN: 2359-1048  
Dezembro 2016

## **AÇÕES E INDICADORES PARA A GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS**

**NAYELE MACINI**

nmacini@yahoo.com.br

**ANA CLAUDIA BANSI**

INSTITUTO FEDERAL DE SÃO PAULO

ana\_bansi@hotmail.com

**ADRIANA CRISTINA FERREIRA CALDANA**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

adrianacaldana@gmail.com

# ACÇÕES E INDICADORES PARA A GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS

## 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 está em gerir as organizações em relação aos seus recursos humanos-sociais, naturais e econômicos, envolvendo a sustentabilidade organizacional à sua área de atuação. Equilibrar os investimentos para os 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 dar forma e desenvolver um guia de implicações práticas, com clareza e objetividade para 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 foi desenvolvido, com intuito de proporcionar apoio tanto estratégico quanto operacional às organizações. Nesse sentido, esta pesquisa agregou valor por avançar na exploração desta lacuna na literatura, bem como no delineamento das categorias dos subsistemas de GSP.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas, Sustentabilidade Organizacional, Gestão Sustentável de Pessoas, *Soft System Methodology*.

## ACTIONS AND INDICATORS FOR SUSTAINABLE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

### 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 to manage organizations in relation to their human and social, natural and economic resources, involving organizational sustainability to their areas. Balance investments for 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 form and develop a guide of practical implications, clarity and objectivity 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 was developed, in order to provide support both strategic and operational to organizations. In this sense, this research has added value to advance the exploration of this gap in the literature as well as in the design of the categories of Sustainable HRM subsystems.

**Keywords:** People Management, Organizational Sustainability, Sustainable Human Resources Management, *Soft System Methodology*.

## 1. INTRODUÇÃO

Diante do aumento da pressão, por parte dos *stakeholders*, para que as empresas possuam uma atitude ética frente às questões ambientais e sociais além do lucro, as empresas 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 e suas práticas gerenciais à luz da sustentabilidade.

Isto 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. A sustentabilidade necessita de um novo modo de agir das organizações, não realizando apenas práticas isoladas voluntárias ou respostas às exigências dos *stakeholders* (VALENTE, 2012).

Na literatura e na prática, 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).

Assim, se uma organização quer ser sustentável em longo prazo, precisa investir para que todas as áreas de sua empresa estejam alinhadas com as diretrizes da sustentabilidade, tendo a Gestão de Pessoas (GP) como foco primordial para a realização dessas mudanças. 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 e HARRY, 2012).

Além de compreender que os trabalhadores de uma empresa fazem parte do pilar social interno da empresa e que são eles quem realizam, de forma ativa, as ações que levarão as empresas a se tornarem sustentáveis, ainda há de se reconhecer, conforme Savanevicien e Stankeviciute (2012), 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 se 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, como clima organizacional, pesquisas de bem-estar e qualidade de vida, elas não são medidas sistemáticas, e nem fazem parte de uma estratégia de gestão mais ampla, não se preocupando tão intensamente com a responsabilidade social interna (KRAMAR, 2014).

Embora estudiosos estejam cada vez mais interessados na 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 para ser seguido, ou seja, muitos trabalhos têm sido mais conceituais e menos de natureza exploratória (EHNERT et al., 2015).

Logo, definir as ações dos subsistemas de GP pode auxiliar as organizações a equilibrarem seus investimentos tanto no âmbito econômico, quanto no ambiental e social, de modo que esses aspectos integrem as estratégias e os objetivos da empresa. Portanto, o objetivo deste artigo é definir ações e indicadores para avaliar as práticas de gestão sustentável de pessoas.

Para contemplar as lacunas existentes na definição e delineamento da Gestão Sustentável de Pessoas, a metodologia sistêmica *Soft System Methodology* (SSM) foi utilizada, a fim de se construir um modelo conceitual e um quadro de ações e

indicadores abrangendo os subsistemas de GP que envolvam a sustentabilidade organizacional.

## **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, através de Elkington, o conceito do *Triple Bottom Line* – TBL, indicando que a sustentabilidade organizacional depende do relacionamento dos três pilares (econômico, social e ambiental).

Não obstante, 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 e não apenas ser entendida como práticas isoladas voluntárias e respostas às exigências dos *stakeholders*.

E segundo, para se pensar em sustentabilidade organizacional é imprescindível reconhecer o papel das pessoas e sua autonomia frente ao trabalho, além de reconhecer e valorizar a rede de relacionamentos pessoais da qual uma decisão organizacional é dependente e sofre influência (MUNCK, BORIM-SOUZA e ZAGUI, 2012).

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 e HARRY, 2012).

A teoria do *Strategic Human Resources Management* (SHRM) é um conceito que foi desenvolvido no final dos anos 70 e 80 em uma tática de gerir funcionários num ambiente cada vez mais mutável, incerto e turbulento (KRAMAR, 2014).

Green et al. (2006) afirmam que uma organização apresenta quando a função da GP é verticalmente alinhada com a missão e os objetivos da organização, e horizontalmente integrada com as outras funções organizacionais.

Outro modelo que vem sendo explorado por Jabbour et al. (2013), é o *Green Human Resources Management* (*Green HRM*), que traz 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 através de alterações nas técnicas dos processos ou produtos. O papel da área de GP se dá em alinhar suas diversas práticas aos objetivos do *Green HRM* (TEIXEIRA et al., 2012).

Estas práticas de *Green HRM* são susceptíveis de melhorar o bem-estar do empregado no local de trabalho, através da melhoria do ambiente de trabalho e da satisfação das necessidades de uma crescente força de trabalho consciente ambientalmente (RENWICK et al., 2013).

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

Jamali, Dirani e Harwood (2015) acreditam que a função da GP poderá proporcionar apoio, tanto estratégico quanto 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 os autores, existe uma complementação entre as duas áreas já que a responsabilidade social corporativa é tradicionalmente focada externamente, enquanto a GP é focada internamente.

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

Essa literatura é fragmentada, diversa e repleta de dificuldades. Não existe uma definição exata. Os escritos sobre gestão sustentável de pessoas 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 *triple bottom line* (COHEN et al., 2012).

Nesta visão a GSP pode ser apoiada pelos modelos de *Green HRM* e de *Strategic HRM*, englobando as práticas com foco no ambiental, ao mesmo tempo que alinha a estratégia organizacional ao tripé da sustentabilidade nas ações empresariais.

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, e para controlar o impacto negativo sobre esta mesma base.

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, prevê a 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 os princípios da sustentabilidade.

Como resultado das discussões em torno de um modelo de GSP espera-se ganhos em sentido 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, são mais difíceis de ser imitado.

No entanto, encontrar formas de gerir organizações sustentavelmente em relação aos seus recursos humanos/sociais, naturais e econômicos é um grande desafio para a GP frente a internacionalização, globalização e a resistência à ela (EHNERT e 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**

<i>STRATEGIC HRM</i>	<i>GREEN HRM</i>	<i>GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS</i>
<b>Principais aspectos:</b> Os interesses dos agentes envolvidos ( <i>stakeholders</i> ) passam a ser levados em consideração nas	<b>Principais aspectos:</b> O meio-ambiente passa a influenciar nas estratégias de GP, sendo considerado	<b>Principais aspectos:</b> O <i>triple bottom line</i> passa a ser fundamental para a manutenção da empresa no longo prazo,

organizações. As valorizações das contribuições individuais para o resultado final da organização passam a ser focados.	um grande foco a ser trabalhado.	sendo uma vantagem competitiva.
---	----------------------------------	---------------------------------

**Fonte: Elaborado pelas autoras.**

Assim, tanto a sustentabilidade organizacional quanto as práticas da área de gestão de pessoas voltadas a essa temática se tornam fatores primordiais para a geração de valor das organizações e suas possíveis vantagens competitivas frente aos concorrentes. Com o intuito de demonstrar ações práticas de como unir estes dois temas, uma literatura que demonstra os subsistemas da GP será apresentada no próximo item.

## **2.2 SUBSISTEMAS DE GESTÃO DE PESSOAS**

As práticas de GP irão influenciar o grau em que as pessoas são atraídas para trabalhar em alguma organização, bem como comprar seus serviços e produtos. Logo, percebe-se 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 numa 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 social, devem estar inseridos nas organizações e em todas as suas práticas. Para embasar as análises deste trabalho, os subsistemas de GP estão 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 onde se almeja os melhores profissionais que atendam aos requisitos demandados ao perfil da vaga (LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002).

A diferença de recrutamento e seleção, é que o primeiro visa aumentar a quantidade e diversidade de candidatos concorrendo a uma determinada vaga, já a seleção visa selecionar entre essa diversidade de opções, qual o candidato mais propício aos critérios da vaga disponível (JABBOUR, SANTOS e NAGANO, 2008).

É muito importante que os profissionais se identifiquem com os valores da empresa, assim como a reputação e a imagem da mesma (REHWICK, REDMAN e MAGUIRE, 2013). Em uma empresa que visa 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. Devem-se respeitar as pessoas com necessidades especiais, a equidade entre os gêneros, as diferenças raciais, e não agir reativamente, apenas porque existe a obrigação advinda da legislação. Estas questões também devem ser respeitadas durante o processo de recrutamento e seleção.

Na GSP o processo de R&S deve estar bem alinhado com o que já foi exposto 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 ingressarem 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, o que é proporcionado por treinamentos. Jabbour, Santos e Nagano (2008) afirmam que o treinamento é um processo sistêmico de orientar o comportamento dos colaboradores para a realização de objetivos organizacionais.

Já o desenvolvimento visa desenvolver capacidades nas pessoas que as preparem para assumir novas responsabilidades. Meneses et al. (2010) afirma que é importante uma postura crítica e reflexiva dos profissionais atuantes no desenvolvimento das pessoas, pois este tipo de projetos e programas contribuem para a sobrevivência das organizações e sua competitividade, já que estamos em um ambiente com constantes alterações econômicas, políticas e sociais que vem influenciando o posicionamento mercadológico das empresas.

Para engajar e comunicar os funcionários diante de mudanças organizacionais, a área de T&D da GP é a primeira a ser envolvida (JACKSON, RENWICK e JABBOUR, 2011).

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

### **2.2.3 Sistemas de Pagamento e Recompensa (SPR)**

Esse Subsistema também pode ser 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, além de benefícios como plano de saúde, plano odontológico, 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 para uma gestão ambiental eficiente, bem como para os outros dois âmbitos que sustentam o TBL, as recompensas financeiras e não financeiras são fundamentais (JABBOUR, SANTOS e NAGANO, 2008).

Esse subsistema se torna tão importante, já que é através das recompensas e pagamentos que as pessoas se motivarão a modificar as ações organizacionais com base no TBL. Ou seja, esse subsistema pode servir de motivação ou punição aos comportamentos exibidos pelos colaboradores diante de uma gestão sustentável, sendo responsável por recompensá-los de maneira monetária ou não.

### **2.2.4 Gestão de Desempenho e Avaliação (GDA)**

Esse subsistema 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 e 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. A avaliação de desempenho analisa a performance dos empregados, comparando as metas com os resultados entregues (DUTRA, 2004; JABBOUR, SANTOS E NAGANO, 2008).

A necessidade de mensuração de resultados muitas vezes passa por críticas quanto às distorções e a 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 maximizarem os resultados esperados, o que muitas vezes não é encontrado (BRANDÃO et al., 2008).

Jackson et al. (2011) trazem em seus estudos voltados mais à gestão verde, a importância dos indicadores mensurando o comportamento nessa área, com os resultados obtidos, além de compartilhar com todas as áreas da empresa se o projeto obtiver sucesso. Levando em consideração o TBL, podemos incluir nesses indicadores as questões econômicas e sociais também.

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, e por outro lado integrar as informações ambientais e sociais com as informações de negócios do âmbito econômico e com os relatórios de sustentabilidade.

Para uma gestão sustentável de pessoas algumas ações na área de GDA podem ser realizadas. Como toda organização vive de resultados e é feita de seus colaboradores, buscar resultados através das competências deles, mensurando seus comportamentos, irá permitir 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). O *empowerment* é uma abordagem que incentiva os colaboradores, pois seu objetivo é delegar poder de decisão a eles, gerando maior autonomia e uma gestão mais participativa (RODRIGUES e SANTOS, 2001).

Renwick, Redman e Maguire (2013) afirmam que o engajamento e o *empowerment* dos trabalhadores os incentivam a fazer melhorias na organização, por meio de sugestões, além da importância que os comportamentos gerenciais têm para apoiar e desenvolver essas ideias obtidas através do envolvimento dos funcionários.

Dubois e Dubois (2012) trazem que o engajamento gera entusiasmo nos colaboradores, refletindo numa melhoria de desempenho dos projetos. No caso de uma organização que opta pela sustentabilidade, envolver e engajar os colaboradores para que atuem frente às demandas do TBL poderá levar à solução de problemas, geração de soluções e vantagens competitivas.

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 o alto desempenho da gestão positivamente.



### 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 a qualidade de vida, balanceando a vida profissional e pessoal (EHNERT, 2009).

Buscar identificar quais os fatores que aumentam a expectativa de vida, reduzem a mortalidade, as doenças ocupacionais, contribuindo para o bem-estar e a qualidade de vida tem sido ansiado por diversos agentes: governos, órgãos internacionais, pesquisadores (BORGES e MOURÃO, 2013).

A qualidade de vida no trabalho possui diversas vertentes e definições, que variam desde o enfoque mais clínico, onde não há doenças pessoais, até as exigências de recursos, estratégias e procedimentos realizados pelas organizações que afetem a satisfação dos colaboradores. Quando estes não estão se sentindo realizados dentro da organização, pode desencadear mudanças na maneira como eles levam a vida, e por consequência isto pode afetar a produtividade na execução das tarefas organizacionais (LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002; LEITE et al., 2014).

Também, Vergara e Branco (2001) alegam que uma empresa que quer ser socialmente responsável deve ser sinônima de uma organização “humanizada”, não preocupada apenas com os lucros e acionistas, mas também com seus funcionários, desenvolvendo ações no âmbito interno.

Gabriunas (2010) afirmou que embora existam estudos diversos referentes aos fatores organizacionais, não existem 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 deixarem visível a sensibilidade frente às questões sociais.

Por fim, sabe-se que as organizações devem propiciar as condições básicas para os colaboradores permanecerem com saúde, segurança e que consigam 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, respeitando a privacidade, bem como a 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 foi 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 *triple bottom line*, 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, com ações que possam ser utilizadas na aplicação da realidade (CEZARINO, 2013; CEZARINO et al., 2006).

Segundo Cezarino et al. (2006), os passos da SSM são:

1. Destacar a situação-problema ou algum incômodo.

2. Estruturar a situação-problema e seu processo para produzir quadros ou situações, de modo que não empregue padrões pré-estabelecidos.

3. Utilizar abordagem sistêmica para buscar definições essenciais e enfatizar seus principais elementos: clientes, atores, transformação desejada, visão de mundo organizacional, proprietários e restrições ambientais, ou CATWOE.

4. Formar os modelos conceituais que serão realizações ideais feitas para cada definição essencial.

5. Comparar a situação-problema ao quadro elaborado. Nesta etapa a capacidade de as organizações absorverem as mudanças é exposta, sendo a base da discussão e debate que leva ao consenso da SSM.

6. Na última etapa, testes são aplicados nas organizações para comprovar se as ações são factíveis ou não. Esta etapa não foi escopo deste trabalho, mas é uma sugestão de trabalhos futuros.

Essa metodologia e suas respectivas etapas, estão descritas no próximo item.

#### **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). Os subsistemas de GP devem estar todos inter-relacionados (EHNERT, 2009).

Para evoluir neste sistema de GSP e ter indicadores como base para esta gestão, a seguir, serão apresentadas as etapas conforme a metodologia SSM utilizada.

##### **Etapa 1: Situação problemática não estruturada**

Considerando a visão sistêmica dos negócios, a lacuna encontrada se pauta na distância entre o conceito de sustentabilidade organizacional e as estratégias adotadas para que ela seja implementada no dia-a-dia das operações (CHENG et al., 2010), agravada 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.

Embora os estudos nessa linha tenham crescido, mais pesquisas eram necessárias para dar forma ao conceito, desenvolvendo um guia de implicações práticas que sejam claras e objetivas para serem seguidas, ou seja, os trabalhos têm sido mais conceituais e menos de natureza exploratória (EHNERT et al., 2015).

O aspecto social pode ser dividido em duas partes: público externo, compreendendo as comunidades, e o público interno, que corresponde aos colaboradores. Andrade et al. (2011) alega que a preocupação com o público interno ainda é vista como reputação organizacional e reforço de imagem, visando 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.

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 gestão de pessoas pode auxiliar as organizações a equilibrarem seus investimentos tanto no âmbito econômico, quanto no 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 (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. Isto porque, o aspecto ambiental já possui diversos estudos com diretrizes envolvendo a gestão verde, denominado *Green HRM*, enquanto que o aspecto econômico, que é a sustentabilidade financeira das organizações, já está implícito nos outros pilares através da busca pelo lucro, eficiência e permanência no mercado. No entanto, uma nova abordagem é necessária para envolver o âmbito social.

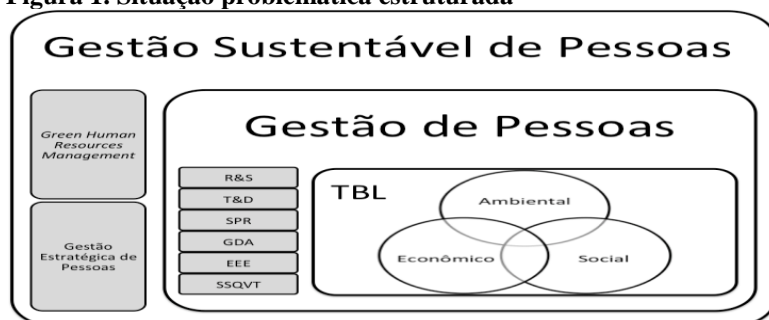
### **Etapa 2: Situação problemática expressa**

A integração do TBL nas ações organizacionais necessariamente passa pelos subsistemas de GP se o intento é dar suporte a novas demandas e no 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 e 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 na estratégia quanto na implementação desses conceitos nas ações organizacionais (EHNERT, 2009; COHEN et al., 2012).

Assim, a Figura 1 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: Elaborado 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 gestão de pessoas estudada neste trabalho, o *checklist* CATWOE, abreviação das definições essenciais explicadas na metodologia, foi utilizado para determinar os sistemas relevantes.

**Quadro 1. Definições essenciais da SSM para Gestão Sustentável de Pessoas**

DEFINIÇÕES ESSENCIAIS	
<b>C (Clientes – Customers)</b>	Os maiores beneficiados serão os colaboradores das instituições.
<b>A (Atores – Actors)</b>	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.
<b>T (Transformação – Transformation)</b>	O que se espera é que o foco dos investimentos das organizações saia apenas do aspecto econômico, e consigam equilibrar suas ações tanto no meio ambiente, quanto nos aspectos sociais internos e externos.
<b>W (Visão de Mundo – Weltanschauung)</b>	Os <i>stakeholders</i> estão cada vez mais exigentes e conscientes em relação as ações sustentáveis nas organizações. As empresas que investirem nesse aspecto interno, irão desenvolver seu capital intelectual, e irão ter mais vantagens competitivas e conseguirão sustentar seus negócios mais a longo prazo.
<b>O (Donos – Owners)</b>	Acionistas, Empresários.
<b>E (Ambiente – Environment)</b>	Toda organização possui uma área de gerenciamento de pessoas. Alinhar as ações de GP à todos os funcionários, demandará tempo e encontrará resistências de algumas pessoas, pois as percepções individuais são únicas de cada ser, mas 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, onde cada subsistema é abordado contendo ações e indicadores visando englobar os princípios do TBL. Num primeiro momento foi estabelecido quais subsistemas de gestão de pessoas seriam utilizados para delinear as ações. O quadro foi desenvolvido com base em contribuições dos diversos autores aqui citados.

**Quadro 2. Ações e indicadores da Gestão Sustentável de Pessoas por Subsistema**

SUBSISTEMA	AÇÕES	INDICADORES
<b>R&amp;S</b>	•Descrever cargos e vagas com itens englobando capacidades que contribuam para a gestão do TBL.	Índice <sup>1</sup> de cargos que exijam curso, pós-graduação ou experiência comprovada em competências, habilidades e atitudes (CHA) que contribuam com a gestão do TBL.
	•Recrutar candidatos internos que possuam competências nas questões que envolvam o TBL.	Ranking mensurado pela avaliação de desempenho e gestão da carreira individual.
	•Utilizar critérios que contribuam com a gestão do TBL durante o processo seletivo.	Índice de dinâmicas, testes/provas para avaliar o conhecimento, as habilidade e atitudes dos candidatos em relação ao TBL.
<b>T&amp;D</b>	•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;

<sup>1</sup> Índice, neste artigo, é entendido como um “valor numérico que representa a correta interpretação da realidade de um sistema simples ou complexo (natural, econômico ou social), utilizando, em seu cálculo, bases científicas e métodos adequados” (SICHE; et al., 2007).

		-Realização de parcerias externas.
SPR	•Desenvolver programas de recompensas não monetárias baseados em atividades que contribuam para a gestão do TBL.	Índice de recompensas não monetárias: premiações, reconhecimento público, certificados, etc.
	•Oferecer recompensas monetárias baseadas em atividades que contribuam para a gestão do TBL.	Índice de recompensas monetárias: remuneração variada de acordo com CHA realizadas, bônus.
	•Vincular recompensas gerenciais aos bons resultados pautados no TBL.	Bônus gerenciais; participação nos lucros e resultados.
GDA	•Definir metas e responsabilidades para com os 3 âmbitos do TBL aplicáveis em todos os níveis da organização.	Índice de metas e responsabilidades que envolvem o TBL; Capacidade de desdobrar metas estratégicas em táticas e operacionais.
	•Mensurar os resultados obtidos através 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.	Índice de atividades realizadas pelos trabalhadores como: <i>newsletter</i> , grupos para solução de problemas, sugestões recompensadas.
	•Desenvolver práticas para estimular o <i>empowerment</i> dos trabalhadores em relação às suas atividades que envolvam a gestão do TBL.	Quantidade de canais abertos de comunicação e informação; Regularidade de encontros, no mínimo mensais, com lideranças abertas para ver o desenvolvimento das atividades envolvendo o TBL.
SSQVT	•Promover a saúde dos trabalhadores dentro dos princípios do TBL.	Índice zero de trabalho infantil ou forçado; Índice de processos trabalhistas relacionados à saúde.
	•Promover a segurança dos trabalhadores dentro dos princípios do TBL.	Índice de acidentes de trabalho; Índice de processos trabalhistas relacionados à segurança.
	•Garantir qualidade de vida para o trabalhador dentro dos princípios do TBL.	Índice de horas extras; Índice de reclamações e/ou processos trabalhistas envolvendo assédio moral e direitos humanos.

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

Além destas 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 nos 3 aspectos (social, ambiental e econômico), a área de GP precisa estar alinhada com o alto escalão das empresas, e que haja intenção por parte deles de integrarem essas diretrizes aos seus negócios.

A transformação seria a chave da implementação dessas ações, onde o equilíbrio entre os 3 âmbitos do TBL ocorre, 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 Gestão Sustentável de Pessoas**



Fonte: Elaborado pelas autoras.

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

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

A fim de chegar ao conhecimento prático, alinhando a GSP à 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 a serem implementadas e um planejamento adequado.

O aprendizado organizacional, além das influências do ambiente externo, demanda uma retroalimentação contínua, para que os novos conhecimentos sejam inseridos constantemente. Além disso, há a influência dos contextos institucionais, os econômicos, sociais, tecnológicos e regulatórios que são fatores determinantes no desenvolvimento das estratégias e as 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 gestão de pessoas: Recrutamento e Seleção (R&S), Treinamento e Desenvolvimento (T&D), Sistema de Pagamento e Recompensa (SPR), Gestão de Desenvolvimento e Avaliação (GDA),

Envolvimento Empregatício, *Empowerment* e Engajamento (EEE) e Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho (SSQVT). Estes 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 a sustentabilidade requer um quadro de gestão capaz de unir as áreas ambientais e sociais com a estratégia comercial e competitiva da organização, e por outro lado 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 à essa proposição a metodologia sistêmica *Soft System Methodology*, proposta por Checkland (1981) foi utilizada. Embora estudos de GSP tenham crescido, as pesquisas 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).

Como a GP representa um importante papel para alinhar a sustentabilidade organizacional às ações internas das instituições, a maior contribuição desta pesquisa foi o modelo conceitual com um quadro de sugestões de ações e indicadores por subsistemas da área.

Por fim, 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. O grande desafio deste artigo foi encontrar literatura robusta sobre GSP, pois ainda é recente e com definições muito amplas, dificultando o delineamento das ações sugeridas para cada subsistema.

Como sugestão para futuras pesquisas, no âmbito teórico, sugere-se que as classificações dos subsistemas de GP sejam atualizadas, com uma discussão teórica mais aprofundada. E ainda, que os estudos de GSP apresentem mais pesquisas empíricas. A partir dessa proposta, um teste piloto em uma instituição poderia ser realizado. Assim, identificam-se melhorias a serem realizadas, verificando a necessidade de reiniciar o processo da metodologia SSM.

## REFERÊNCIAS

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.

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.

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.

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.

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

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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