

**GESTÃO DE ESTRATÉGIA DE PESSOAS E O ALINHAMENTO COM A SUSTENTABILIDADE:
uma análise sistemática da literatura especializada.**

TEREZINHA BERNADETE PINTO OLIARI

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE - UNICENTRO

LUCIANE JOSE DA LUZ ZAIAS

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE - UNICENTRO

SILVIO ROBERTO STEFANO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE - UNICENTRO

SANDRA MARA DE ANDRADE

GESTÃO DE ESTRATÉGIA DE PESSOAS E O ALINHAMENTO COM A SUSTENTABILIDADE: uma análise sistemática da literatura especializada.

1 INTRODUÇÃO

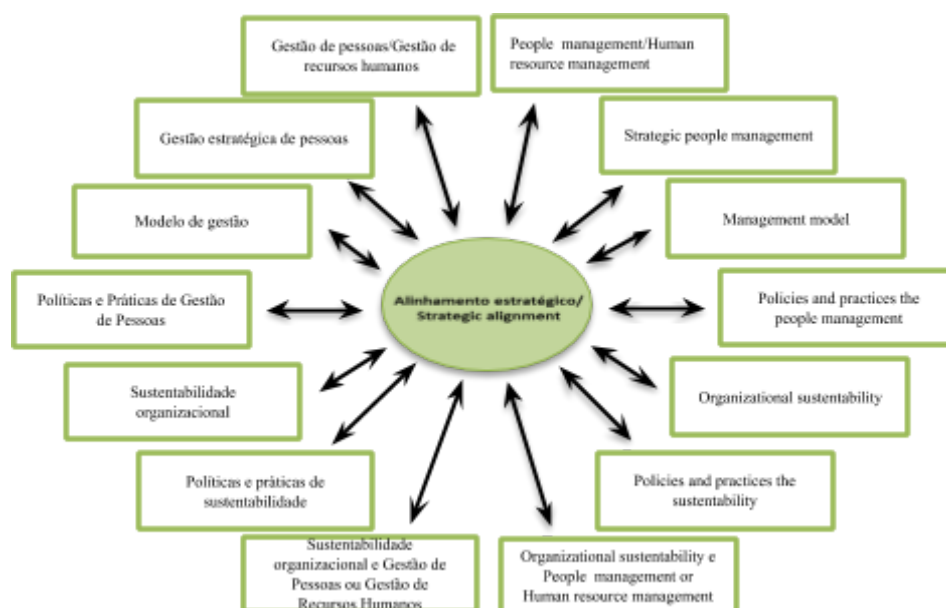
Modelos de gestão tem sido um termo usado na literatura nacional e internacional para descrever a maneira de agir racional e coerente das pessoas que integram uma organização, ou seja, historicamente os Modelos de Gestão tiveram grandes mudanças sociais e trabalhistas ao longo das décadas, onde oficinas com produção artesanal foram substituídas por grandes fábricas e atualmente indústrias com alta tecnologia despontam no século XXI, (ORLICKAS, 2012).

Para uma ampla sinergia no alcance dos objetivos da organização o modelo de gestão de pessoas busca a integração e o alinhamento dos integrantes internos e externos a organização, com comportamentos proativos que visem ampliar e integrar a organização como um todo (FISCHER, 2002).

Neste sentido, esta pesquisa visa analisar sistematicamente a literatura, tendo como problema norteador: quais as discussões entre o conteúdo e as lacunas que possam existir, entre o alinhamento da gestão de pessoas e a sustentabilidade organizacional? Uma vez que em algumas pesquisas o escopo de maior evidência tenha sido no modelo de negócio nas últimas três décadas conforme demonstra no grande número de publicações de artigos científicos, livros e capítulos de livros, (BREA-SOLÍS, 2015).

Os textos foram selecionados por meio da busca bibliográfica *online* nos meses de janeiro a abril de 2018, usando as palavras chaves em inglês, português e espanhol com os operadores *booleonos*: Alinhamento Estratégico, Modelo de Gestão, Modelo de Gestão de Pessoas, Gestão Estratégico de Pessoas, Prática de Sustentabilidade, Política de Sustentabilidade, Políticas e Práticas de gestão de pessoas, Sustentabilidade Organizacional com comitente com a palavra Alinhamento, uma vez que representam as principais referências nos temas Modelos de Gestão de Pessoas e Sustentabilidade, nas bases de dados *Academic.edu.*; *BDTD*; Periódicos Capes; *Dash Harvard*; *Google Academic*; *Spell e Research Gate*. Sendo que a escolha destas bases de dados é justificada pela abrangência de publicações científica nacional e internacional. A seguir a Figura1 apresenta as relações entre palavras-chaves utilizadas para a pesquisa.

Figura 1: Relação entre as Palavras-chave de busca



Fonte: elaborado pelos autores (2018).

A seleção dos documentos foi realizada por meio da classificação das publicações seguindo um protocolo de execução de pesquisa organizado para coletar dos documentos por título, sendo feito o download de todos os documentos com acesso online e de livre acesso com a conotação de periódicos revisados por pares.

Os resultados retornados das buscas nas bases foram mais de 3 mil títulos, dos quais foram previamente lidos, sendo por ordem de classificação dos documentos foi por relevância, ou mais citados dentro da data de protocolo da pesquisa em banco de dados de acesso livre, foram transferidos e arquivados em um total de 1.195 arquivos no software *Mendeley Desktop*.

Em um segundo momento, seguindo o protocolo de exclusão e inclusão foram excluídos todos os documentos de maneira criteriosa que estavam repetidos em mais de uma base de dados e documentos fora da data especificada. Após a verificação ficaram 850 documentos. Na sequência foi realizada a leitura dos títulos, em alguns casos resumos e palavras-chaves para a verificação da relação do documento com o objetivo da pesquisa, após a seleção 190 documentos os quais foram lidos na íntegra sobrando 41 documentos divididos em posteriormente em 3 categorias.

O problema de pesquisa foi relacionado: **quais discussões entre o alinhamento da gestão de pessoas e a sustentabilidade organizacional?** O delineamento da pesquisa foi traçado com base no objetivo da pesquisa que foi **identificar as discussões entre o conteúdo e as lacunas que possam existir, entre o alinhamento da gestão de pessoas e a sustentabilidade organizacional.**

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Os modelos de alinhamento estratégico

Alinhamento estratégico tem sido estudado por estudiosos ao longo destes últimos 30, entre diferentes categorias desde seu primeiro estudo, que foi desenvolvido por Chandler (1962), que afirmava que o alinhamento estratégico depende das estratégias da organização, sendo estas do ambiente ao qual está inserido, porém Henderson, Venkatraman (1993), descreveu o alinhamento estratégico em duas posições, a primeira descreve o alinhamento das habilidades gerenciais em relação direta ao desempenho econômico da organização e o segundo é a adequação da estratégia com o desempenho organizacional, neste sendo o alinhamento estratégico ações conjuntas em um processo constante de mudanças e adequações das estratégias.

Porém os modelos de alinhamento propriamente ditos teve início com o modelo de Leavitt, (1965), modelo este que trata o alinhamento entre tarefas, pessoas, e a estrutura, onde se iniciou as mudanças no sistema de informações alinhado a tecnologia e a estrutura da organização, onde segundo Sarker (2000) estes componentes tendem a gerar a implementação organizacional. No modelo Rockart e Scott Morton (1984), apresenta adaptações e acréscimo ao modelo anterior no que tange a cultura, o papel dos indivíduos e os processos de gestão para o equilíbrio da organização. No modelo de Henderson e Venkatraman (1993), modelo mais utilizado até o momento, alinhamento este entre a tecnologia das informações e a gestão estratégica, o desempenho é através de uma plataforma de negócios, com um processo dinâmico, em constante adaptação e mudanças (CATALDO; MCQUEEN; HARDINGS, 2012).

O modelo de Brodbeck e Hoppen (2003) visa ajustar dos objetivos organizacionais

com os recursos de tecnologia alinhando o planejamento estratégico do negócio ao planejamento estratégico da tecnologia da informação. No entanto o alinhamento entre as práticas e políticas de gestão de pessoas e a estratégica faz-se necessária para o desempenho organizacional de forma que os objetivos organizacionais estejam coerentes com as práticas e políticas de gestão de pessoas para que possibilite o equilíbrio entre tecnologia e pessoas que compõem a organização.

No modelo de Luftman (2003 p. 10), modelo de maior maturidade, este defende o alinhamento estratégico entre cinco níveis de maturidade, sendo eles “1. Processo inicial/ad hoc; 2. Processo Comprometido; 3. Processo Focalizado Estabelecido; 4. Processo Melhorado/Gerenciado; 5. Processo Otimizado”. O autor utiliza o alinhamento entre a estratégia de negócio e a tecnologia da informação, estes definidos pela alta gerencia articulados com as estratégias da organização, segundo o autor este modelo trás maior aderência a competitividade e a rentabilidade organizacional.

Henderson e Venkatraman (2004) defendem os cinco Princípios sendo eles: estratégias, impacto nos negócios, contratação seletiva, infraestrutura do conhecimento e grupos, esta dinâmica propõem o alinhamento como ponto central de uma plataforma de negócios. Com processos dinâmicos, com adaptações e mudanças contínuas.

Diante dos modelos de alinhamento estratégico apresentados, pode-se constatar que dispõem mecanismos suficientes para o alinhamento em várias áreas das organizações, neste sentido esta pesquisa visa identificar as discussões entre o conteúdo e as lacunas que possam existir entre o alinhamento da gestão de pessoas e a sustentabilidade organizacional, uma vez que são áreas de extrema importância para as organizações, pois as ações das pessoas que integram a organização e a manutenção do ecossistema estão intimamente correlacionadas com o desempenho organizacional (BERNSTEIN, 2017), sendo assim para cumprir o objetivo proposto a seguir será apresentado o delineamento da pesquisa.

2.2 Sustentabilidade Organizacional

A literatura recente volta-se para um tema emergente, a sustentabilidade, Elkington (2014) e Elkjaer (2004a, 2004b), em suas pesquisas abordaram a necessidade do tema meio ambiente ser abordado no meio acadêmico. Neste rumo Elkington, 1999, apresenta ao meio científico o *The Triple Bottom Line* o tripé da sustentabilidade, “planeta, pessoas e lucro”, um novo paradigma que envolve as discussões dos últimos anos, causada pela necessidade de modernidade a qualquer preço (ELKINGTON, 2012).

Elkington (2013) descreve como originou o termo "*triple bottom line*" (TBL) o qual decolou nos anos de 1990, as tendências de crescimentos, na década de 1990, era a responsabilidade social corporativa, e o desenvolvimento sustentável ao qual deu início ao termo, com criação da agenda ambiental de sustentabilidade em 1987, segundo o autor o relatório de Brundtland de 1987, já havia sido mencionado como insight mundial no processo ambiental.

A abreviatura segundo ele derivou de McCartney, amigo de Elkington, que sugeriu a abreviatura TBL, com isso em 1994 começou a ser utilizado, em um artigo na Califórnia, depois disto o termo foi incluído em diversos livros e artigos com o em “Análise da gestão de estratégias empresariais “win-win-win” (Elkington, 1994), Relatório de 1996 da SustainAbility, Cannibals com Forks: A Triple Bottom Line da 21st Century Business (Elkington, 1997)” (ELKINGTON, 2013, P. 2).

A sustentabilidade pode ser aplicada aspectos como no social, este elemento se relaciona com os elementos sociais, econômico, o qual diz respeito à lucratividade empresarial e ao crescimento econômico, e ambiental está relacionado com a concentração da

utilização dos recursos naturais, ou seja os pilares da sustentabilidade, ou ainda chamados de TBL, sustentabilidade necessita de equilíbrio nos elementos que o compõem, o pilar econômico deve compreender a equidade social e ambiental, servindo como métricas para a sustentabilidade, sendo considerado o ponto de equilíbrio do TBL, necessária para o globo terrestre (MUNCK; DE SOUZA, 2009).

2.3 Gestão Estratégica de Pessoas

Saber formular as estratégias torna-se fundamental para que a organização mantenha-se competitiva. Nesse sentido, Maximiniano (2004, p. 162) afirma que “a estratégia compreende os caminhos para chegar a objetivos ou pode determinar que objetivos podem ser alcançados”. Ou seja, os caminhos devem ser trilhados visando a rentabilidade para a organização.

Mintezberg, Ahstrand e Lampel (2000, p. 21) afirmam que “a estratégia tem a ver com a organização e o ambiente, é complexa, envolve questões de conteúdo e de processo, existe em nível corporativo e em unidades de negócio ou produtos, envolve processos de pensamento analítico e conceituais e afeta o bem estar da organização”. Nesse contexto, os autores entendem que a estratégia, está presente em todos os aspectos organizacionais e reflete em todas as estruturas existentes na organização.

Nas últimas décadas foi possível perceber profundas mudanças no RH, pois antes o RH era visto pelos gerentes das organizações apenas no que se refere à área administrativa e profissional sob a visão ótica de atividades rotineiras da empresa. A partir de 1990 pesquisadores e profissionais identificaram e reconheceram a importância da gestão de pessoas na implementação de estratégias organizacionais, pois o desempenho dos empregados pode refletir no desempenho organizacional. Dessa forma, o RH pode influenciar significativamente na sobrevivência organizacional (BACKER; HESELID; ULRICH 2001).

Assim, a gestão estratégica de pessoas surgiu como consequência da crescente complexidade advinda dos processos de implementação de estratégias organizacionais, nesses processos estratégicos exigia-se maior comprometimento por parte dos trabalhadores, dessa forma as práticas e políticas em gestão de pessoas tornavam-se cada vez mais inovadoras (MASCARENHAS, 2008).

Para Dutra (2014, p. 66) “a gestão estratégica de pessoas está intimamente vinculada ao pensar e ao fazer estratégico da organização”. Ou seja, deve haver uma combinação entre o interesse das pessoas e dos objetivos organizacionais, dessa forma o autor entende que, na prática organizacional é possível perceber que gestão estratégica de pessoas está relacionada diretamente a estratégia da organização, pois elas influenciam-se mutuamente.

Leite e Albuquerque (2011, p. 20) apontam que “a estratégia de gestão de pessoas descreve a orientação imprimida pela organização no que se refere à gestão do fator humano e propicia coesão ao conjunto de práticas por meio das quais essa gestão é implementada”. Assim, o fator humano na organização pode ser uma estratégia organizacional, pois para Dutra (2014, p. 67) “a gestão estratégica de pessoas pode ser definida como um processo estruturado de interação das pessoas, as quais mantêm algum tipo de relação de trabalho com a empresa”.

A gestão estratégica de pessoas pode ser entendida como um processo que auxilia a organização na tomada de decisões ao longo do tempo, formando padrões a serem adotados no gerenciamento de recursos humanos, assim definindo quais áreas estratégicas precisam ser desenvolvidas pela organização (ARMSTRONG, 2006, MAXIMIANO, 2014). Assim a gestão estratégica de recursos humanos deve ser trabalhada de forma constante pela empresa, fortalecendo a tomada de decisões da organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o estudo foi desenvolvido a análise sistemática da literatura especializada, de natureza aplicada e com objetivos de caráter exploratório. Foi realizado um levantamento qualitativo. Sendo que para esta pesquisa os textos foram selecionados por meio da busca bibliográfica *online* nos meses de janeiro a abril de 2018, usando as palavras chaves em inglês, português e espanhol com os operadores *booleanos*: Alinhamento Estratégico, Modelo de Gestão, Modelo de Gestão de Pessoas, Gestão Estratégico de Pessoas, Prática de Sustentabilidade, Política de Sustentabilidade, Políticas e Práticas de gestão de pessoas, Sustentabilidade Organizacional com comitente com a palavra Alinhamento, uma vez que representam as principais referências nos temas Modelos de Gestão de Pessoas e Sustentabilidade, nas bases de dados *Academic.edu.*; *BDTD*; Periódico Capes; *Dash Harvard*; *Google Academic*; *Spell*; *Research Gate*. Sendo a escolha destas bases de dados é justificável pela abrangência de publicações científica nacional e internacional.

Os resultados retornados das buscas nas bases foram mais de 3 mil títulos, dos quais foram previamente lidos, sendo por ordem de classificação dos documentos foi por relevância, ou mais citados dentro da data de protocolo da pesquisa em banco de dados de acesso livre, foram transferidos e arquivados em um total de 1.195 arquivos no software *Mendeley Desktop*.

A seguir foi realizada a leitura de todos os documentos que continham o tema alinhamento para a elaboração da Análise Sistemática da Literatura, ao qual tem objetivo de compreender mais profundamente quais discussões que têm sido efetivadas acerca do alinhamento da gestão de pessoas e a sustentabilidade. Ao total de 190 documentos foram lidos e separados por temas e selecionados os que estavam alinhados com o objetivo proposto da análise sistemática, restando um total de 41 documentos para a análise final, sendo estes divididos em três categorias: Gestão Estratégica de Pessoas ou Recursos Humanos com outros temas são 19, Sustentabilidade Organizacional e outros temas ambos com 19 documentos e Alinhamento entre Sustentabilidade e Gestão de Pessoa com 3 documentos, conforme será apresentado na análise dos dados e discussões.

4 ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO

Permaneceu, para a análise final, um total de 41 trabalhos, divididos em três categorias, a saber: 1) Sustentabilidade e outros temas, com um total de 19 documentos; 2) Gestão Estratégica de Pessoas ou Recursos Humanos e outros temas, com um total de 19 documentos; e 3) Alinhamento entre Sustentabilidade e Gestão Estratégica de Pessoas, com apenas 3 documentos conforme a quadro 1.

Quadro 1- Categorias do alinhamento estratégico

Categoria 1 – Sustentabilidade Organizacional e outros temas				
Autor	Título	Tipo- Metodologia	Objetivo	Resultados

Borim e Souza (2010)	O alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional	Dissertação de mestrado/ Pesquisa teórica - qualitativa exploratória e descritiva.	Propor um modelo de alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional.	O alinhamento proposto considera que o desenvolvimento sustentável tem a ver com o ambiente e é dependente da sustentabilidade organizacional, regida e configurada por recursos e estratégias organizacionais. Trata-se de um fenômeno construído internamente à organização. O eixo externo que alinha a meta competência desenvolvimento sustentável às competências do agir organizacional é a crise ambiental e o eixo interno que sustenta este alinhamento entre sustentabilidade organizacional e um agir social maior é o próprio agir organizacional.
Cavenaghi x Dias e Seolin, (2018)	A interação entre os sujeitos (comunicação) e o processo de construção da sustentabilidade nas organizações	Ensaio teórico – Qualitativo	Compreender de quais maneiras a comunicação pode contribuir para a construção da sustentabilidade em contextos organizacionais.	Foi possível perceber que a comunicação informacional e instrumental, muitas vezes é utilizada pelas organizações, com enfoque mecanicista e simplista da realidade como explica Oliveira e Mourão (2016), pautando-se apenas na transmissão da informação sem considerar sua construção, sem envolver os sujeitos que fazem parte deste contexto.
Cella-de-Oliveira e Munk (2014)	Uma proposta de mensuração da ecoeficiência a partir das competências organizacionais e do agir organizacional	Artigo/ Argumentação bibliográfica	Estruturar um caminho para avaliação da ecoeficiência por meio de indicadores pautados na lógica das competências.	A concepção deste instrumento baseado na lógica das competências mostra-se como um instrumento ainda não explorado que confere maior relevância aos indicadores, devido ao seu pragmatismo advindo ao trabalhar com entregas. Em relação à organização pesquisada, o resultado apontou que a empresa é detentora de bom nível de desenvolvimento da competência ecoeficiência.
De Carvalho; Bertolazzi e Barcellos (2012)	Marketing – Environment Sustainability Alignment: an Exploratory and Propositional Study	Artigo/ Estudo de caso- quantitativo e qualitativo	Apresentar um modelo de alinhamento entre marketing e ambiente no contexto das operações sustentáveis.	O ambiente de marketing modelo de alinhamento é validado parcialmente. Além disso, a análise dos dados revelou dois grupos de empresas da amostra, segundo Kärnä, Hansen e Juslin (2003): (1) a menor, formada por empresas proativas com a maior pontuação de consciência ambiental, e (2) as maiores, formadas por empresas reativas e de consumo com o menor índice de consciência ambiental.
De Oliveira (2012)	Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações	Artigo/ Estudo de caso	Propor diretrizes de gestão, de modo a promover o alinhamento entre a sustentabilidade e a estratégia organizacional.	A despeito dos grandes investimentos em projetos socioambientais, pouco se identifica, nas práticas empresariais brasileiras, a sintonia entre os objetivos e metas estratégicas e tais projetos.
De Oliveira Claro e Pimentel Claro (2014)	Sustentabilidade estratégica: existe retorno no longo prazo?	Artigo/ Estudo de caso- quantitativo e qualitativo	Avaliar o impacto de longo prazo que os investimentos em práticas ambientais e sociais têm nas empresas que reportam seus desempenhos em sustentabilidade.	S. A sustentabilidade deve ser incorporada de forma estratégica. As empresas devem procurar alinhar os projetos e as ações com os objetivos estratégicos da empresa, ou mesmo elaborar tais objetivos à luz de uma visão estratégica de sustentabilidade. No longo prazo, as empresas atingem desempenhos superiores.
Gates e Germain (2010)	Integrating Sustainability Measures into Strategic Performance Measurement Systems: An Empirical Study	Artigo/ Estudo de caso- qualitativo	Avaliar em que grau as empresas incorporar medidas de sustentabilidade em suas SPMS e alinhá-los com a estratégia. E Examinar quais fatores explica por que essas práticas variam entre as empresas.	Os resultados mostram que a sustentabilidade medidas têm uma pequena presença no SPMS em comparação com outras categorias de medidas. Listagem da indústria e do mercado de ações explica por que a sustentabilidade.

Gavrinski (2009)	Estratégia de operações sustentáveis Produção, Suprimentos, Logística e Engenharia Alinhada com a Sustentabilidade Corporativa	Tese de Doutorado/ Estudo survey - quantitativa	Propor um modelo estendido de formulação estratégica de operações, que permita incorporar a sensível, de forma a incorporar as responsabilidades ambientais, e ex capacitações dinâmicas que, futuramente, venham a ser demandadas das empresas de manufatura.	O monitoramento ambiental de fornecedores seria uma segunda etapa no relacionamento ambiental de fornecedores. Finalmente, a colaboração ambiental, ou seja, trabalhar em conjunto com os fornecedores atuais a fim de melhorar seu desempenho ambiental, é a prática de relacionamento ambiental com fornecedores que mais recursos e capacitações requer de uma operação. Por esse motivo, as operações com a seleção ambiental e o monitoramento ambiental em marcha já possuem uma base maior de recursos e capacitações que possibilita a elas implementar a colaboração ambiental com fornecedores.
Hurtado et al. (2018)	Sustainability values for business: A perspective of value alignment in a supplier-client relationship for case aqualogy	Artigo/ Estudo de caso - revisão documental - Qualitativo	Focalizar na determinação de um conjunto comum de questões relacionadas à sustentabilidade e direcionadores relevantes para os empresários, por ser usado como uma estrutura para comunicações interorganizacionais e, assim, reduzir as dissonâncias de percepção de valor nas relações comerciais fornecedor-cliente.	O estudo apresenta como principais contribuições uma diferenciação no escopo das “práticas de sustentabilidade de interesse global” e “práticas de sustentabilidade no escopo do negócio” a partir da percepção de valor dos empresários, proporcionando um conjunto de direcionadores de valor de sustentabilidade, permitindo redução de valor dissonâncias nas relações de negócios, lançando luz sobre a capacidade de criação de valor das soluções e, ao mesmo tempo, aprimorando as comunicações Interorganizacionais.
Igarashi et al. (2010)	O uso da análise horizontal e vertical para apoiar a evidencição do alinhamento entre o balanço social e o relatório de sustentabilidade: um estudo em uma empresa geradora de energia elétrica	Artigo/ Estudo de caso - quantitativo e qualitativo	Observar se as técnicas de análise vertical e horizontal apoiam a evidencição das informações divulgadas no balanço social, e também se estas estão quantificadas e alinhadas às informações qualitativas apresentadas no relatório de sustentabilidade.	Observou-se que não foi evidenciado alinhamento entre os dois relatórios. No balanço social, o foco de aplicação de recursos foi o agrupamento “indicadores sociais internos”. No relatório de sustentabilidade em 2004 e 2005, não ficou evidenciado o objetivo da organização em termos de aplicação de recursos.
Igarashi et al., (2010)	Análise do alinhamento entre o balanço social e o relatório de sustentabilidade dos três maiores bancos em atividade no Brasil	Artigo/ Estudo de caso - exploratório e descritivo	Observar se existe alinhamento entre os elementos quantificados no balanço social com os descritos nos relatórios de sustentabilidade de bancos brasileiros.	Observou-se que os balanços sociais das empresas estudadas estão deixando de ser o foco principal, quando se trata de relatórios socioambientais, perdendo espaço para os relatórios de sustentabilidade seguindo as diretrizes apontadas pelo Global Reporting Initiative (GRI).
Loeser et al. (2011)	Aligning green IT with environmental strategies: development of a conceptual framework that leverages sustainability and firm competitiveness	Artigo/ Estudo multicaso/qualitativo	Analisar o impacto estratégico e as dimensões subjacentes da TI Verde.	A vantagem competitiva pode ser alcançada diminuindo os custos ou proporcionando diferenciação. Os praticantes devem reconhecer essa estratégia é sempre uma questão de escolha, acompanhada de decisões de trade-off. Uma estratégia consistente de TI Verde que cria vantagem competitiva sustentável, requer a consideração conjunta dos avanços tecnológicos e ambientais aspectos.
Marchiori (2011)	Em busca da sustentabilidade organizacional: a proposição de um framework	Artigo/ qualitativa, teórica, exploratória e bibliográfica	Propor um framework capaz de representar a integração conceitual propiciadora de uma melhor compreensão da sustentabilidade em contexto organizacional.	Destaca-se a possibilidade de compreender a Sustentabilidade Organizacional como delineadora e orientadora do equilíbrio sistêmico de outras três sustentabilidades: econômica, ambiental e social. Estas, por sua vez, consideradas processos de ações e decisões em constante construção, são delineadas pelo equilíbrio sistêmico advindo da combinação de três subáreas organizacionais: ecoeficiência, inserção socioeconômica e justiça socioambiental.

Munck, L. e Borim-de-Souza (2012)	Análise das inter-relações entre sustentabilidade e competências: um estudo em uma indústria do setor eletroeletrônico	Artigo/ Estudo multicaso/qualitativo	Ampliar a compreensão dos vínculos que permitem um melhor alinhamento entre a sustentabilidade organizacional e as competências organizacionais necessárias para seu acontecimento em um contexto de gestão específico.	O que ficou claro por meio da pesquisa empírica realizada é que na “Empresa ISE”, em relação às ações necessárias para promover os pilares da sustentabilidade organizacional, as competências organizacionais não participam de uma representatividade gerencial que legitime seu potencial de interligar indivíduos e organização por meio da assunção de uma compreensão sistêmica e retro alimentadora, pela qual o ser humano possa ser valorizado como agente de mudanças e a referida organização passe a ser reconhecida como um ambiente de recepção, tratamento e disseminação destas revoluções.
Munck; Galleli e Corrêa (2015)	Por um olhar multiparadigmático à prática da sustentabilidade em contexto organizacional: aproximando práxis e orientações epistemológicas	Artigo/ Argumentação bibliográfica	Propor um framework que represente um tipo ideal da inter-relação que possa orientar uma gestão que pretenda se alinhar às premissas da sustentabilidade em contexto organizacional. Palavras-Chave:	As discussões à respeito do desenvolvimento sustentável e da sustentabilidade, seja em nível societal ou organizacional, demandam carga considerável de produções teóricas e empíricas a fim de que seja efetivamente compreendido como um fenômeno ditatorial da relação homem-natureza, no contexto econômico vigente – seja ele qual for.
Neto, Costa e Gonçalves (2013)	O alinhamento estratégico da TI e a influência da Sustentabilidade	Artigo/ Pesquisa qualitativa	Avaliar a influência dos pilares da sustentabilidade, segundo a teoria do Triple Bottom Line, nos processos relacionados ao Alinhamento Estratégico da Tecnologia da Informação (TI).	Os resultados obtidos manifestam que há um predomínio da influência do pilar econômico em todos os processos analisados, mas que os pilares social e ambiental já são considerados relevantes em processos de gestão de riscos e planejamento estratégico de TI.
Pinar Bilge <i>et al.</i> (2014)	Model-based approach for assessing value creation to enhance sustainability in manufacturing	Artigo/ Argumentação bibliográfica	Avaliar o alinhamento estratégico e a sustentabilidade das soluções para superar um desafio relacionado a um produto, processo ou equipamento na fabricação.	A abordagem propõe uma estrutura que transforma os requisitos do cliente em primeiro lugar em atributos descritivos para atribuir o valor ao alinhamento estratégico e, posteriormente, em métricas abrangentes para medir o valor da sustentabilidade. A abordagem fornece aos tomadores de decisão um método de comparar a adição de valor sustentável e o alinhamento estratégico ao avaliar alternativas.
Pio (2010)	Estudo do alinhamento estratégico entre tecnologia da informação (ti) e plano de negócio: o caso da ativas data center	Dissertação de mestrado/ Estudo de caso /qualitativo	Compreender o potencial explicativo do modelo proposto por kearns e sabherwal (2007) a partir do entendimento das variáveis que influenciam o surgimento do alinhamento estratégico entre ti e negócios, considerando como unidade empírica de análise uma empresa do setor de serviços de ti de belo horizonte, a ativas data center.	O alinhamento entre negócio e ti contribui com estratégias que têm sido utilizadas pelas grandes empresas com o objetivo de melhorar a competitividade diante da complexidade do cenário em que estão imersas.
Zuge, (2015)	O trabalho para a sustentabilidade: alinhando a estratégia com a operação através de tarefas sustentáveis	Tese de doutorado/ Estudo de caso	Propor uma metodologia para o planejamento de projetos de automação industrial, alinhando o Planejamento Estratégico (PE) com o Plano Diretor da Automação Industrial (PDAl) em pró do Desenvolvimento Sustentável - MAPEAS	A metodologia MAPEAS busca contribuir para que empresas possam obter o máximo benefício possível de seus projetos de automação industrial, objetivando os três pilares da sustentabilidade: social, ambiental e econômico.
Categoria 2 – Gestão estratégica de pessoas ou recursos humanos e outros temas				
Autor	Título	Tipo Metodologia	Objetivo	Resultados

Abreu e Vieira, (2014)	Análise do papel da integração entre estratégias de recursos humanos e as estratégias organizacionais em uma empresa multinacional	Artigo/ Estudo de caso/qualitativo-descritiva	Indicar a análise do papel da integração entre estratégias de recursos humanos e as estratégias organizacionais em uma empresa multinacional.	Por fim conclui-se que este alinhamento somente acontecerá se for o real desejo da cúpula estratégica da organização. Para compreender a importância do alinhamento estratégico das ações da área de recursos humanos é importante planejar as mudanças necessárias para que a área esteja inserida dentro de um novo contexto.
Andrade e Riseura (2017)	A Informação como Elemento de Integração entre Propósito, Processos e Pessoas em Instituições Brasileiras e Portuguesas	Artigo/ Estudo multicaso/qualitativo	Avaliar o papel da informação como elemento integrador do propósito, do processo e das pessoas em organizações de captação, processamento e disseminação de informação em organizações brasileiras e portuguesas.	Os resultados obtidos mostram que, apesar da centralidade da informação no seu propósito estratégico, as organizações pesquisadas não utilizam a informação em sua gestão interna e não revelam a mesma efetividade que possuem na prestação desses serviços informacionais.
Bagatini(2015)	Alinhamento e planejamento de recursos humanos às estratégias organizacionais: estudo em uma empresa do comércio varejista	Monografia/ Estudo de caso/pesquisa aplicada	Identificar o alinhamento da área de recursos humanos às estratégias organizacionais da casa bertozzi.	os resultados evidenciam que o empreendimento familiar não apresenta práticas formalizadas de alinhamento e planejamento de recursos humanos às estratégias organizacionais, embora desenvolva algumas ações de forma empírica.
Barankiewicz <i>et al.</i> (2013)	Alinhamento estratégico da área de recursos humanos e desempenho financeiro: uma análise em organizações de capital aberto	Artigo/ Pesquisa documental	Verificar se existe relação entre o nível de alinhamento estratégico da área de RH e o desempenho financeiro apresentado pelas organizações de capital abertas, não financeiras e não governamentais, que possuem fundos negociados na Bolsa de Valores de São Paulo – BOVESPA entre os anos de 2003 e 2006.	Os resultados indicam uma relação fraca entre o nível de alinhamento estratégico da área de RH com o desempenho financeiro. Os resultados se mostram contrários à linha teórica, onde o argumento principal é que a área de RH é peça fundamental para o alinhamento estratégico da organização e este alinhamento está diretamente relacionado ao desempenho e a perenidade da empresa.
Bianchi, (2008)	Alinhando estratégia de negócio e gestão de pessoas para obtenção de vantagem competitiva.	Dissertação de mestrado/ Estudo de caso/exploratório	Entender e analisar o processo de alinhamento da estratégia de negócio e a gestão de pessoas para obtenção de vantagem competitiva nas organizações.	Os resultados sugerem que o alinhamento é um processo na organização estudada. Algumas estratégias de gestão de pessoas existentes (gestão de competências, transformação cultural e gestão de talentos) podem ser associadas a outras, ainda em desenvolvimento (gestão do conhecimento e da comunicação e ambiente) para suportar o processo de crescimento da empresa.
Bianchia e Albuquerque (2011)	Alinhamento entre estratégias de negócio e de gestão de pessoas: um caso na indústria química brasileira	Artigo/ Estudo de caso exploratório	Analisar o alinhamento entre estratégia de negócio e estratégia de gestão de pessoas como um diferencial competitivo organizacional.	Os resultados sugerem que o alinhamento é um processo na Oxiten. Algumas estratégias de gestão de pessoas existentes (gestão de competências, transformação cultural e gestão de talentos) podem ser associadas a outras, ainda em desenvolvimento (gestão do conhecimento e da comunicação e ambiente) para suportar o processo de crescimento da empresa.
Del Corso <i>et. Al</i> (2014)	Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico	Artigo/ Estudo de caso	Verificar como ocorre o processo de alinhamento estratégico na área de recursos humanos em uma empresa da indústria automobilística em cada um dos níveis: estratégia corporativa, estratégia de negócios e estratégia das unidades de apoio.	Os resultados da pesquisa apontam para uma visão estratégica disseminada em todos os níveis, desdobrada em objetivos e metas estabelecidos contendo métricas de acompanhamento e controle definidos.

Kuipers e giurge, (2016)	Does alignment matter? The performance implications of HR roles connected to organizational strategy	Artigo/ Questionário	Identificar e compreender as competências de RH e sua relação com as práticas organizacionais.	Uma vez que essa estratégia esteja em vigor, o foco pode mudar para desenvolver e manter as práticas e políticas de RH que apoiam a estratégia de inovação. Nesses casos, essas práticas e políticas, em vez do próprio papel estratégico, podem ser muito mais favoráveis à criação de sistemas internamente consistentes e pacotes de recursos humanos que promovem o desempenho organizacional.
Lacombe e Chu (2008)	Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional	Artigo/ Estudo de caso/qualitativo	Investigar o papel e o impacto de fatores institucionais na elaboração e implementação de políticas e práticas de gestão de pessoas em uma cadeia de clientes, fornecedores e concorrentes de uma empresa de papel e celulose.	Os resultados sugerem que os fatores institucionais pesquisados apresentam efeitos por vezes determinantes sobre a gestão de pessoas, e que o alinhamento de suas políticas e práticas com a estratégia organizacional pode não ser tão direto ou mesmo viável.
Moreira (2010)	Alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional: um estudo de caso em uma empresa pública brasileira	Dissertação de mestrado/ Estudo de caso/Qualitativo	Identificar a existência do alinhamento entre a gestão de pessoas e a estratégia organizacional.	Os resultados da pesquisa indicam que a empresa possui estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas alinhadas às demandas de negócio quando se considera os processos desenvolvidos e implantados na organização e as percepções da maioria dos gestores participantes do estudo.
Moreira (2011)	Alinhamento estratégico dos recursos humanos com a estratégia organizacional	Dissertação de mestrado/ Estudo de caso qualitativo	Identificar e ilustrar a existência de alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional em uma empresa pública brasileira	Os resultados da pesquisa indicam que a empresa possui estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas alinhadas às demandas de negócio quando se considera os processos desenvolvidos e implantados na organização e as percepções da maioria dos gestores participantes do estudo.
Oliveira (2009)	Alinhamento de recursos humanos à estratégia organizacional: um estudo de caso na indústria de autopeças	Dissertação de mestrado/ Estudo de caso qualitativo	Investigar o alinhamento da atuação da função de recursos humanos às prioridades estratégicas da organização.	A pesquisa revelou o alinhamento parcial de RH tanto na dimensão interna quanto na externa. Evidenciou-se que o alinhamento estratégico requer, além do apoio da alta administração, a aquisição de novas competências pelos profissionais de RH e a estruturação de um sistema que integre os produtos e processos da área.
Parolin e Albuquerque (2010)	Gestão de pessoas para a criatividade em organizações inovativas	Artigo/ Argumentação bibliográfica	Identificar as relações entre características organizacionais e de espaço para a criatividade em organizações inovativas, objetivando contribuir com as discussões emergentes sobre a integração de estratégias de gestão de pessoas com as de inovação.	Os principais resultados integram a gestão da inovação e a gestão de pessoas à estratégia organizacional voltada para resultados com inovações em qualquer de suas modalidades. Práticas coerentes com esses valores, associadas a estruturas mais flexíveis e adequadas à participação e ao trabalho desenvolvido em grupos, são encorajadoras da criatividade nas organizações inovativas.
Prieto e Carvalho (2016)	Fatores chave para o alinhamento estratégico vertical: survey com executivos brasileiros	Artigo/ Estudo investigativo/quantit ativo	Contribuir para o preenchimento das lacunas apontadas primeiramente identificando, por meio de uma revisão de literatura sistematizada, quais fatores devem ser considerados para promover o alinhamento estratégico vertical.	Verificou-se que tem sido dada maior ênfase no planejamento de curto prazo e que existe necessidade de ampliar a participação da média gerência na formulação. Os resultados também apontam lacunas nas capacidades gerenciais para a implementação da estratégia e nos fatores que podem aumentar o envolvimento das pessoas com a estratégia.

Queiroz, Albuquerque, e Malik (2014)	Gestão estratégica de pessoas para a inovação: caso do laboratório Herbarium	Artigo/ Estudo de caso	Analisar e comparar os aspectos organizacionais e de gestão de pessoas que têm contribuído para a implementação de inovações.	Os resultados da pesquisa indicaram que a adoção de determinadas variáveis do contexto organizacional e de gestão de pessoas poderá estimular a inovação e que as variáveis, quando alinhadas aos objetivos organizacionais de inovação, poderão facilitar a superação de obstáculos inerentes ao setor da saúde e que impedem a implementação bem-sucedida de inovações.
Rocha (2015)	Alinhamento estratégico dos recursos humanos com a estratégia organizacional Um Estudo de Caso Comparativo	Dissertação de mestrado/ Estudo de caso/exploratório	Verificar se existe alinhamento estratégico dos recursos humanos com a estratégia organizacional.	Podemos identificar que a comunicação interna, liderança e sistema de recompensas são elementos relevantes para o alinhamento estratégico dos RH com a estratégia da organização, onde o presente estudo fornece dados da importância dos RH na organização e como estes contribuem para atingir os objetivos estratégicos.
Silva, Albuquerque e Costa (2009)	O alinhamento estratégico entre cultura organizacional e estratégias de gestão de pessoas	Artigo/ Estudo de caso	Verificar a existência de alinhamento estratégico entre a cultura organizacional e as estratégias de gestão de pessoas de organizações localizadas no Brasil.	de forma geral, pode-se afirmar que existe um razoável alinhamento estratégico entre a cultura organizacional e as estratégias de gestão de pessoas nas organizações, indicando que os preceitos da gestão estratégica de pessoas estão sendo disseminados pelas empresas brasileiras, as quais estão se esforçando para explorar a dinâmica interna do sistema de gestão de pessoas, reconhecendo as suas interações com a cultura organizacional e realizando o alinhamento horizontal.
Silveira, (2014)	Alinhamento estratégico e gestão estratégica de pessoas - análise conceitual e perspectivas teóricas	Artigo/ Argumentação bibliográfica	Identificar perspectivas teóricas na gestão estratégica de pessoas que abordam o alinhamento estratégico.	Conclui-se ocorre uma dissonância teórica envolvendo as diversas noções de alinhamento estratégico, o que favorece estudos com menor consistência conceitual e prática, e que vai se desdobrar em dificuldades teóricas e metodológicas no campo da gestão estratégica de pessoas.
Sohel-uz-zaman, (2018)	Understanding the fundamentals of talent management for effective business application	Artigo Argumentação bibliográfica	Descrever uma imagem vívida do conceito de gestão de talento em termos de definição, natureza, funções e processo, as pessoas do esquema, criando estratégia de talentos e alinhamento com a estratégia de negócios, pela sua aplicação comercial eficaz.	Ajuda a organização a se tornar competitiva, desenvolvendo competências essenciais de trabalhadores. A gestão de talentos alinha estratégia de RH com o negócio metas e também integra outras operações, desenvolvendo um perfil de função para cada trabalho e criar uma cultura de talentos. Isso também tenta garantir que a pessoa certa esteja no emprego certo auxiliando na execução da estratégia de negócios.
Categoria 3 – Alinhamento entre Sustentabilidade e Gestão estratégica de pessoas				
Autor	Título	Tipo	Objetivo	Resultados
Arruda e Quelhas (2011)	Desenvolvimento de pessoas para a sustentabilidade: uma análise comparativa das ações promovidas por empresas brasileiras	Artigo/ Pesquisa comparativa	Analisar comparativamente o alinhamento das ações de desenvolvimento de pessoas promovidas por empresas brasileiras em relação às suas políticas de sustentabilidade.	O estudo demonstrou que não basta analisar as práticas de desenvolvimento de gestão de pessoas e projetos sociais apenas como um chamariz para o marketing ou vantagem competitiva, pois sustentabilidade deve ser encarada com um significado maior, devendo estar inseridas na cultura e nos valores da organização, e a educação faz parte deste eixo em construção.
Gonçalves, Stefano e Bacarro (2017)	Organizational sustainability and strategic people management: a case study in an agroindustrial cooperative	Artigo/ Estudo de caso	Compreender como os níveis de sustentabilidade organizacional se relacionam com as práticas de gestão estratégicas de pessoas em uma cooperativa agroindustrial	Constatação corrobora com a literatura ao quais os níveis de sustentabilidade organizacional vêm a contribuir significativamente quando é alinhado as estratégias da gestão de pessoas, em qual quer tipo de organização.

Silva; Albuquerque; Leite (2013).	O alinhamento entre a estratégia de gestão de pessoas e a sustentabilidade em uma pequena empresa: Amazongreen	Artigo/ Estudo de caso	Analisar o alinhamento entre gestão estratégica de pessoas e estratégia de sustentabilidade, com foco na responsabilidade socioambiental, em uma pequena empresa do setor de cosmético da Amazônia, chamada Amazongreen.	Identifica a possibilidade de que uma pequena empresa possa ter sua estratégia de gestão de pessoas alinhada à estratégia de sustentabilidade, bem como a verificação do desenvolvimento de políticas e práticas de gestão de pessoas que possam favorecer a abordagem de sustentabilidade em uma pequena organização.
-----------------------------------	--	------------------------	--	--

Fonte: elaborado pelos autores a partir do objetivo de pesquisa (2018).

Com a análise sistemática, foram encontrados 19 documentos classificados na categoria sobre Sustentabilidade e outros temas, sendo duas dissertações de mestrado, duas tese de doutorado, um ensaio teórico e 14 artigos. Desses, 11 foram publicados entre os anos 2009 e 2012 e 8 entre 2013 e 2018.

No que diz respeito às relações estabelecidas com outros temas, a temática principal Sustentabilidade está alinhada, nesses trabalhos, a três temas principais, abordados aqui como subcategorias: Competências Organizacionais (7), Gestão Estratégica (6) Marketing (1), Foco no Cliente (1), Desenvolvimento Estratégico (1), Negócio e TI (1), Balanço (1) e Estratégia de Operações Sustentáveis (1).

Na categoria sobre Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos e outros temas, foram encontrados 19 documentos, sendo cinco dissertações de mestrado e 13 artigos. Desse total, 8 foram publicados entre os anos 2008 e 2012 e 11 entre 2013 e 2018.

No que diz respeito às relações estabelecidas com outros temas, Estratégia Organizacional (14) Competências Organizacionais (4) e Cultura Organizacional (1).

Por fim, a terceira categoria traz a temática do Alinhamento entre Sustentabilidade e Gestão Estratégica de Pessoas, possui apenas três artigos encontrados, um publicado em 2011, 2012 e 2017. São dois estudos de caso e apresenta a experiência de empresas específicas, de pequeno e/ou médio porte, e um artigo com delineamento de pesquisa comparativa.

Diante da importância do alinhamento estratégico nas organizações e principalmente o alinhamento entre a Gestão Estratégica de Pessoas e os pilares da sustentabilidade espera-se que esta pesquisa possibilite suprir a lacuna existente na literatura, apresentados neste estudo, contribuindo com futuras pesquisas científicas e acadêmicas, sendo que na prática segundo Gonçalves, Stefano e Baccaro (2017), afirmam que o alinhamento entre a Gestão de Pessoas e a sustentabilidade, contribuem significativamente no desenvolvimento econômico social e ambiental que são geradas pelas organizações.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa consistiu em uma revisão sistemática que teve por objetivo identificar as discussões entre o conteúdo e as lacunas que possam existir, entre o alinhamento da gestão de pessoas e a sustentabilidade organizacional. Com a revisão sistemática, chegou-se ao total de 41 trabalhos pertinentes à análise conforme os objetivos e critérios de inclusão e exclusão da proposta. Esses foram divididos em três categorias, a saber: Sustentabilidade e outros temas, com um total de 19 documentos; Gestão Estratégica de Pessoas ou Recursos Humanos e outros temas, com um total de 19 documentos; e Alinhamento entre Sustentabilidade e Gestão Estratégica de Pessoas, com apenas 3 documentos, o que chama atenção para a necessidade do desenvolvimento de futuras pesquisas na área para se entender se não são publicados ou se efetivamente há poucas organizações preocupadas com esse tipo de alinhamento.

Com a discussão teórica, verificou-se a importância da preocupação com

sustentabilidade e responsabilidade social e estratégias de gestão de pessoas para o crescimento das organizações, dada a necessidade de se diferenciar em um mercado tão competitivo. Como ambas as temáticas, sustentabilidade e gestão de pessoas, estão em relação direta com as competências organizacionais através de conceitos como competitividade, lucratividade e cultura organizacional, além de dizerem respeito ao mundo globalizado, que rompe fronteiras e espera um novo perfil profissional e de clientela, muito mais exigentes e ativos, é imprescindível saber se diferenciar no mercado.

Sendo que neste sentido o alinhamento estratégico apresentado por autores como Arruda, Quelhas (2011), onde o objetivo principal de Analisar comparativamente o alinhamento das ações de desenvolvimento de pessoas promovidas por empresas brasileiras em relação às suas políticas de sustentabilidade. Tendo suas principais contribuições em a demonstração de que o alinhamento deve ser encarado como maior significado para a organização onde as ações da organização seja algo além do marketing para obter lucratividade.

Silva, Albuquerque e Leite, (2012) tiveram como objetivo analisar o alinhamento entre gestão estratégica de pessoas e estratégia de sustentabilidade, com foco na responsabilidade socioambiental, em uma pequena empresa do setor de cosmético da Amazônia, chamada Amazongreen, suas contribuições foi de que as pequenas empresas podem ter suas estratégias organizacionais com foco no alinhamento entre gestão estratégica de pessoas e estratégia de sustentabilidade, para maior estabilidade e crescimento do negócio.

Gonçalves, Stefano e Bacarro (2017), com o objetivo principal de compreender como os níveis de sustentabilidade organizacional se relacionam com as práticas de gestão estratégicas de pessoas em uma cooperativa agroindustrial. Como este alinhado os níveis de sustentabilidade organizacional com as práticas de gestão estratégicas de pessoas em uma cooperativa agroindustrial, trazem um novo insight para o alinhamento estratégico, uma vez que a gestão de pessoas e a sustentabilidade estão inseridas no desenvolvimento organizacional.

Considera-se como limitações desse artigo o fato de que não foi feita distinção entre empresas públicas e privadas, análise que poderia trazer resultados diferentes. Ainda, não se teve preocupação, neste momento, com verificar apenas estudos de caso, uma vez que foram selecionados também artigos, teses e dissertações abordando as temáticas de forma teórica e/ou bibliográfica.

E que os modelos de alinhamento na sua grande maioria apresentaram escopo de maior evidência no modelo de negócio nas últimas três décadas conforme demonstram no grande número de publicações de artigos científicos, livros e capítulos de livros (BREA-SOLÍS, 2015).

Em contrapartida, sua relevância está na possibilidade de verificar que gestão de pessoas e sustentabilidade ainda tem sido pouco abordada concomitantemente na literatura publicada em revistas e sites de cunho científico, suscitando mais espaços de discussão, reflexão e implementação de políticas que favoreçam o desenvolvimento e diferenciação das organizações.

A vantagem competitiva pode ser alcançada diminuindo os custos ou proporcionando diferenciação. Os praticantes devem reconhecer essa estratégia é sempre uma questão de escolha, acompanhada de decisões de trade-off. Uma estratégia consistente de TI Verde que cria vantagem competitiva sustentável, requer a consideração conjunta dos avanços tecnológicos e ambientais aspectos.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. R.; ROSEIRA, C. A Informação como Elemento de Integração entre Propósito, Processos e Pessoas em Instituições Brasileiras e Portuguesas. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 23, n. N. Especial, p. 292-316, 2017.

ARRUDA, L.; QUELHAS, O. L. G. Desenvolvimento de pessoas para a sustentabilidade: uma análise comparativa das ações promovidas por empresas brasileiras. **Boletim Técnico do Senac**, 37(2), 27-38. 2011.

ARMSTRONG, M. **A handbook of human resource management practices**. 10 th.ed. Kogan Page London e Philadelphia. USA: 2006.

BECKER, B. E. HUSELID, M. A. ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**: interlingando pessoas, estratégia e performance. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio e Janeiro: Elsevier, 14ª reimpr., 2001.

BERNSTEIN, E. "Making Transparency Transparent: The Evolution of Observation in Management Theory." **Academy of Management Annals** 11, no. 1 217–266. 2017.

BILGE, P.; BADURDEEN, F.; SELIGER, G.; JAWAHIR, I. S. Model-based approach for assessing value creation to enhance sustainability in manufacturing. **Procedia CIRP**, 17, 106-111. 2014.

BORIM-DE-SOUZA, R. O alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Estadual de Maringá (UEM) / Universidade Estadual de Londrina (UEL), Londrina, 2010.

BREA-SOLÍS, H.; CASADESUS-MASANELL, R.; GRIFELL-TATJÉ, E. Business model evaluation: quantifying Walmart's sources of advantage. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 9, n. 1, p. 12-33. 2015.

BRODBECK, A. F.; HOPPEN, N. Alinhamento estratégico entre o planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para implementação. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 9-33, 2003.

CATALDO, A.; MCQUEEN, R. J.; HARDINGS, J. Comparing strategic IT alignment versus process IT alignment in SMEs. **Journal of Research and Practice in Information Technology**, 44(1), 43. 2012.

CELLA-DE-OLIVEIRA, F. A.; MUNCK, L. Uma proposta de mensuração da ecoeficiência a partir das competências organizacionais e do agir organizacional. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, 8(1), 73-88. 2014.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.

DE CARVALHO B., M., R.; BERTOLAZZI, M., A.; BARCELLOS, P., F., P. Marketing–environment sustainability alignment: an exploratory and propositional study. **Journal of Operations and Supply Chain Management**, 1(1), 67-78. 2012.

DE OLIVEIRA CLARO, P;B; PIMENTEL CLARO, D. Sustentabilidade estratégica: existe retorno no longo prazo?. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 49, n. 2, 2014.

DE OLIVEIRA, L. R.; MEDEIROS, R. M.; DE BRAGANÇA TERRAC, P.; QUELHASD, O. L. G. Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. **Produção**, v. 22, n. 1, p. 70-82, jan./fev. 2012.

DEL CORSO, J., M; PETRASKI, S., J; SILVA, W. V.; TAFFAREL, M. Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico. **TMStudies[online]**. vol.10, n. Especial, pp.49-57. ISSN 2182-8458. 2014.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1ª ed. 13. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2014.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. As pessoas na organização. São Paulo: **Gente**, v. 1, p. 11-34, 2002.

GAVRONSKI, I **Estratégia de operações sustentáveis: produção, suprimentos, logística e engenharia alinhados com a sustentabilidade corporativa** 2009. 282 f.: il. Tese (doutorado) –

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2009.

GATES, S.; GERMAIN, C. Integrating Sustainability Measures into Strategic Performance Measurement Systems: An Empirical Study. **Management Accounting Quarterly**, vol. 11, NO. 3, SPRING, 2010.

GONÇALVES, M. F.; STEFANO, S. R.; BACCARO, T. A. Sustentabilidade Organizacional e suas relações com a Gestão Estratégica de Pessoas: um estudo de caso em uma cooperativa agroindustrial. **Revista de Administração**, v. 15, n. 3, p. 51-73, 2017.

HURTADO J.; ARIMANY S., C., H.; MEIJIDE V., N., D.; FERRÀS-HERNANDEZ, X. **Sustainability values for business: A perspective of value alignment in a supplier–client relationship for case aqualogy**. *Intangible Capital*. 2018.

IGARASHI, D. C. C.; IGARASHI, W.; DE LIMA, E. C.; DALBELLO, L.; Junior, J. B. H. Análise do alinhamento entre o balanço social e o relatório de sustentabilidade dos três maiores bancos em atividade no Brasil. **ConTexto**, 10(18), 34-48. 2010.

IGARASHI, D. C. C.; DE OLIVEIRA, C. R.; DA SILVA, R. A.; WAGNER, I. O uso da Análise Horizontal e Vertical para apoiar a evidenciação do alinhamento entre o Balanço Social e os Relatórios de Sustentabilidade: um estudo em uma empresa de energia elétrica. **Gestão & Regionalidade (Online)**, v. 26, n. 77, 2010.

HENDERSON, J.C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. **IBM System Journal**, 32(1), pp. 4-16, 1993.

JAMALI, D. H. Insights into the triple bottom line integration from a learning organization perspective. **Business Process Management Journal**, 12(6):809-821. 2006

LEITE, N. R. P.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o caso Vale. **Revista Adm.**, São Paulo, v.46, n.1, p.19-31, jan./fev./mar. 2011.

LEAVITT, H. J. Applied Organizational Change in Industry, Structural, Technological and Humanistic Approaches. **Handbook of organizations**, 264. 1965.

LOESER, F.; EREK, K.; SCHMIDT, N. H.; ZARNEKOW, R.; KOLBE, L. M. Aligning Green IT with Environmental Strategies: Development of a Conceptual Framework that Leverages Sustainability and Firm Competitiveness. **In AMCIS**. 2011.

LUFTMAN, J. Assessing business-it alignment maturity. **Communications of AIS**, Volume 4, Article 14, 2003.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Recursos humanos: Estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. 1ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4ª ed. - São Paulo: Atlas, 2004.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MUNCK, L.; BORIM-DE-SOUZA, R. Análise das inter-relações entre sustentabilidade e competências: um estudo em uma indústria do setor eletroeletrônico. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, 2012.

NASCIMENTO, G. **Práticas de sustentabilidade corporativa: verificação do grau de maturidade da sustentabilidade em hospitais acreditados no Brasil**. / Glauce Nascimento. -- Rio de Janeiro: UFRJ, 2013. 136 f.: il.; 30 cm. Dissertação (mestrado) – Universidade

Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, 2013.

NETO, A., P., A.; COSTA, I.; GONÇALVES, R., F. O Alinhamento Estratégico da TI e a influência da Sustentabilidade. **Revista GEPROS**, v. 9, n. 3, p. 99, 2013.

OLIVEIRA, A., H., R. de **Alinhamento de recursos humanos à estratégia organizacional: um estudo de caso da indústria de autopeças**. 2009. 107 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de organizações) - Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2009.

ORLICKAS, E. **Modelos de gestão: das teorias da administração à gestão estratégica**. Editora Ibpx, 2012.

Queiroz, A. C. S.; Albuquerque, L. G. D.; Malik, A. M. Gestão estratégica de pessoas e inovação: estudos de caso no contexto hospitalar. **R.Adm.**, São Paulo, v.48, n.4, p.658-670. 2013

ROCKART, J. F.; MORTON, M. S. Implications of changes in information technology for corporate strategy. **Interfaces**, 14(1), 84-95. 1984.

Silva, M. A. B.; de Albuquerque, L. G.; Leite, N. R. P. O alinhamento entre a estratégia de Gestão de Pessoas e sustentabilidade em uma pequena empresa: AMAZONGREEN. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, 13(2), 2012.

SARKER, S. Toward a methodology for managing information systems implementation: A social constructivist perspective. **Informing Science**, v. 3, n. 4, p. 195-206, 2000.

SILVEIRA, V. N. S. Alinhamento estratégico e gestão estratégica de pessoas - análise conceitual e perspectivas teóricas. **Revista Pretexto**, v. 15, n. 4, p. 114-133, 2014.

SILVA, L. M. T.; ALBUQUERQUE, L. G.; COSTA, B. K. O alinhamento estratégico entre cultura organizacional e estratégias de gestão de pessoas. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 8, n. 2, p. 159-173, 2009.

SOHEL-UZ-ZAMAN, A. S. M. Understanding the Fundamentals of Talent Management for Effective Business Application. **International Journal of Economics, Finance and Management Sciences**, 6(3), 98. 2018.