

MODELOS EMERGENTES DA GESTÃO DE PESSOAS: análise conceitual e perspectivas teóricas em direção a sustentabilidade nas organizações

THIAGO SILVEIRA RAMALHO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE

MARIA DE FÁTIMA MARTINS
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE

MODELOS EMERGENTES DA GESTÃO DE PESSOAS: análise conceitual e perspectivas teóricas em direção a sustentabilidade nas organizações

1. INTRODUÇÃO

A área de conhecimento da Gestão de Pessoas (GP) tem passado por mudanças impulsionadas por questões ambientais, sociais e econômicas provenientes de discussões promovidas desde a década de 1970 pela Organização das Nações Unidas (ONU) a respeito da sustentabilidade. A partir da década de 80 o vínculo entre a GP e a sustentabilidade tem acontecido de forma gradativa, o que impulsionou o desenvolvimento de novos modelos, sendo os mais recentes o *Strategic Human Resource Management* (Guest, 1997; Mariappanadar, 2003; Kramar, 2014), o *Green Human Resource Management* (Jackson, Renwick, Jabbour, Müller-Carmen, 2011; Teixeira, Jabbour e Jabbour, 2012; Renwick, Redman e Maguire, 2013), e o *Sustainable Human Resource Management* (Ehnert, 2009; Ehnert, Parsa, Roper, Wagner e Müller-Camen, 2016; Mariappanadar e Aust, 2017).

As corporações vêm implantando e desenvolvendo os modelos emergentes da Gestão de Pessoas estimuladas por inúmeras iniciativas como as da Organização das Nações Unidas (ONU), que promove discussões a respeito das questões ambientais planetárias, definição de princípios e admissão de compromissos conjuntos em prol de encontrar soluções para problemas ambientais (Martins e Cândido, p. 27, 2008), os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) traçados a partir dos Objetivos do Milênio, por chefes de Estado e de Governo com base nas necessidades mundiais, colaboram para o incentivo da sustentabilidade em todos os âmbitos, inclusive com intuito de “assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis”, como o Objetivo 12.6 que também busca “incentivar as empresas, especialmente as empresas grandes e transnacionais, a adotar práticas sustentáveis e a integrar informações de sustentabilidade em seu ciclo de relatórios” (NAÇÕES UNIDAS, 2015).

Desse modo, a sustentabilidade corporativa, que tem como base o *Triple Bottom Line* (TBL), ganha sua importância nas práticas organizacionais e pesquisas científicas passando a ser entendida como vantagem competitiva, o que promove o levantamento e arquivamento de dados específicos e a publicação de relatórios de acesso público como o *Global Reporting Initiative* - GRI (Ehnert et al., 2016). Para alcançar a sustentabilidade nas organizações é pertinente entender a Gestão de Pessoas (GP) nesse contexto, como um meio de alcançar vantagens competitivas às organizações, sendo uma das atribuições da GP a responsabilidade no sentido estratégico a respeito da implementação de práticas sustentáveis junto aos clientes internos da organização (COHEN, TAYLOR E MÜLLER-CAMEN, 2012).

Nesse processo de sensibilização embasada no TBL, o qual abrange em equilíbrio os aspectos ambientais, econômicos e sociais (Elkington, 1998), pesquisas que conectam gestão estratégica de pessoas e a sustentabilidade são realizadas na proporção em que novos modelos se desenvolvem em direção à consolidação. Tais modelos são reflexos de pressões advindas de pesquisas acadêmicas, mercado e instituições a respeito de posições mais sustentáveis, como a que acontece entre países participantes do comércio internacional, e aceleram a sustentabilidade corporativa. Realidade essa bem exemplificada em matéria publicada por um grupo de cientistas e especialistas demonstrando preocupação com solicitação de providências urgentes de intensificação e atenção aos esforços no comércio sustentável entre a União Europeia e o Brasil, quanto a defesa dos compromissos em matéria de direitos humanos, proteção ambiental e mitigação da mudança do clima (KEHOE, LAURA; REIS, TIAGO; VIRAH-SAWMY, MALIKA ET AL., 2019).

1.1 Problema de Pesquisa e Objetivo

A literatura sobre os novos conceitos e modelos de GP, principalmente a nacional, ainda é reduzida e não consolidada, o que dificulta a sua aplicabilidade e prática nas organizações. Frente à premissa de que as mudanças globais envolvendo questões sociais, ambientais e econômicas são crescentes, recorrentes e aceleradas, o que requer que as pesquisas científicas as acompanhem para que as empresas possam compreender e adotar os novos modelos emergentes do setor, questiona-se: quais os conceitos e perspectivas teóricas dos modelos emergentes da gestão de pessoas e sua relação com a sustentabilidade nas organizações?

Diante do problema o objetivo desse artigo é analisar os conceitos e perspectivas teóricas dos modelos emergentes da Gestão de Pessoas e sua relação com a sustentabilidade nas organizações. Dessa forma, o presente estudo atende à lacuna quanto a produção de literatura específica brasileira que esclareça as características dos modelos emergentes para que os mesmos possam ser identificados e aplicados nas empresas visando alcançar a sustentabilidade. A contribuição teórica deste trabalho ainda pode se estender a identificação de divergências e comunhão entre conceitos da SHRM, Green HRM e Sustainable HRM, como colabora para o entendimento do papel da Gestão de Pessoas tendo em vista a sustentabilidade corporativa.

Quanto a metodologia, a pesquisa é qualitativa já que se trata de uma revisão de literatura de cunho descritivo. Os critérios de seleção dos artigos ocorreram por meio da busca dos autores com maior número de citações sobre o tema, assim como da presença das nomenclaturas dos modelos emergentes nos títulos das publicações. Dentro das condições supracitadas, foram selecionados artigos nas plataformas Google Scholar (23), Science Direct (13) e Web of Science (7) de no mínimo três autores de cada modelo emergente.

Este trabalho está estruturado em três partes, sendo a primeira as abordagens conceituais e teóricas quanto as perspectivas históricas e análises filosóficas referente a Sustentabilidade Corporativa e sua relação com a Gestão Sustentável de Pessoas, perpassando pelos modelos *Strategic Human Resource Management* e *Green Resource Management*. A segunda consiste na discussão sobre a relação entre os modelos emergentes da GP e a sustentabilidade nas organizações, considerando o impacto da mudança de contextos e situações, assim como considerações práticas. Por fim, são apresentadas as considerações finais inerentes ao trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para entender a evolução dos modelos emergentes da Gestão de Pessoas (GP), é que se faz necessário o entendimento da Sustentabilidade Corporativa (SC). Portanto a presente investigação trata a priori da SC e posteriormente da Gestão Sustentável de Pessoas, o modelo mais atual da GP.

2.1 Sustentabilidade Corporativa

Como adaptação do desenvolvimento sustentável à realidade das organizações, surgiu o termo Sustentabilidade Corporativa (Morioka, Iritani, Ometto e Carvalho, 2018; Bemfica e Callado, 2018, Zago, Jabbour e Bruhn, 2018, Romano, Teixeira, Filho e Helleno, 2015; Romano, 2014), também identificada como organizacional (Freitas, Costa e Ferraz, 2016; Britto, 2015), ou ainda, Empresarial (Bemfica e Callado, 2018). Emergiu ao aplicar o conceito de Desenvolvimento Sustentável no contexto corporativo, como aponta Morioka et al. (2018, p. 286). Sendo assim, como Lassi Linnanen and Virgilio Panapanaan *apud* Marrewijk (2003, p. 101) consideram, a SC seria o objetivo final a ser alcançado, aquele que atende as necessidades do presente sem o comprometimento de afetar negativamente a capacidade das gerações futuras de suprir as suas próprias necessidades (WCED, 1987).

Essas necessidades são referentes às dimensões que envolvem a Sustentabilidade Corporativa (SC) com base no conceito do *Triple Bottom Line* (Elkington, 1999), o qual se baseia na inter-relação abordada pelo DS entre três pilares: econômico, social e ambiental. Pislaru et al. (2019, p. 1000) apresentam elementos diversos relacionadas a cada uma das dimensões, que podem ser entendidos como sub dimensões. O equilíbrio da tríade proposto para as corporações proporciona mudanças importantes em âmbitos distintos e complementares: no Mercado, de conformidade para competitividade; sobre Valores, de difícil para suave; a respeito de Transparência, de fechado para aberto; com relação a Tecnologia, de ciclo de vida do produto à função; quanto a Parcerias, do subversivo à simbiose Berkovics; relativo ao Tempo, de mais amplo para duradouro; e quanto a Governança Corporativa, de exclusiva para inclusiva.

Tais mudanças de nomenclaturas se devem a uma participação mais ativa da Sociedade Civil que tem o poder de estruturar e moldar a sociedade por meio de ações coletivas de civis, igrejas e principalmente ONGs. Isso se deve a um processo de democratização onde representantes da sociedade civil vêm introduzindo cada vez mais valores e normas comuns percebidos em suas próprias ações, o que pressiona o governo e as empresas a responderem a esses valores (MARREWIIJK, 2003, P. 100).

O desafio nesse relacionamento, em que o Estado detém o controle por ser responsável pela criação e manutenção da legislação, a Empresa faz o mercado a partir da criação de riqueza através da competição e cooperação, e a Sociedade Civil estrutura e molda a sociedade por meio de ação coletiva e participação, é almejar conscientemente a sustentabilidade em si, como uma resposta aos anseios da sociedade e não como um slogan político ou marketing irreal, tido como *greenwash*, ou “lavagem verde” que segundo relato dos autores Lyon e Montgomery (2015) tem aumentado acentuadamente as reclamações a esse respeito, termo este que foi introduzido há mais de duas décadas, mantendo crescente também o número de artigos sobre, desde 2011.

Uma boa forma de prevenir propósitos, práticas e resultados incoerentes é reconhecer os níveis de adesão ao conceito de sustentabilidade e suas ações pelas organizações, como Marrewijk (2003, p.102-103) e Munck e Borim-Souza (2009, p. 197) apresentam no Quadro 1, abaixo representado.

Quadro 1: Nível de sustentabilidade organizacional

Nível	Descrição
Pré-sustentabilidade	Sem intenção de alcançar a sustentabilidade organizacional. Algumas ações podem ser entendidas como sustentáveis, devido a exigência externa, como a de consumidores ou pela legislação vigente.
Em conformidade com a legislação	O bem-estar da população é levado em consideração em acordo com as normatizações legais. Há respostas a demandas sociais, se reivindicado por atores que compõem a sociedade. A imposição da sustentabilidade é realidade já que é vista como cumprimento do correto, por meio de obrigações.
Orientada pelo lucro	Caso haja ganho financeiro, ou seja, se for rentável para a organização a mesma é estimulada a integrar os aspectos sociais, ambientais e econômicos de forma responsável em suas atividades.
Consciente	Os três aspectos do TBL são inter-relacionados e intra-relacionados em mesmo grau de importância tendo consciência da relação sadia do ser humano e o planeta que habita.
Sinérgica	O olhar para a tríade ocorre de uma forma em que todas as partes interessadas no negócio, os <i>stakeholders</i> , podem ter ganhos mútuos devido a uma performance baseada em índices de desempenhos organizacionais tendo como foco o progresso da empresa.
Holística	Uma integração extrema da sustentabilidade organizacional é percebida neste estágio, o que envolve claramente o <i>triple bottom line</i> . Dessa forma não há outro meio para que a empresa sobreviva e resista ao desafios cotidianos que não seja por meio da visão estratégica sustentável em todos os níveis.

Fonte: Van Marrewijk (2003, p. 102-103) e Munck e Borim-Souza (2009, p.197).

No entanto Matos e Hall (2007) afirmam que ainda não há consenso sobre o significado de sustentabilidade e como a desenvolver a nível de práticas. Um meio de possibilitar essas ações sustentáveis é avaliar a sustentabilidade organizacional. O modelo padrão e mais requisitado entre as organizações pelo mundo é o GRI - Global Reporting Initiative (2015), o qual orienta as empresas por meio de uma estrutura de indicadores a adoção de ações, resultados e estratégias futuras pautados no TBL (FREITAS ET AL., 2016).

É importante frisar que o nível sustentável que determinado lugar ou atividade apresenta ou alcança não deve ser considerado definitivo, mas como um processo, contínuo e percorrido de acordo com as necessidades que venham a surgir. Ina Ehnert (2009, p. 422), esclarece que a sustentabilidade é um fenômeno relevante a ser considerado pela teoria da Gestão de Recursos Humanos (HRM) e investigação, pois os tópicos de pesquisa que ligam questões de sustentabilidade e RH abordam importantes áreas de HRM, como também a ligação entre sustentabilidade e gestão de recursos humanos é um fenômeno que pode ser observado na prática corporativa. Portanto setor de Gestão de Pessoas (GP) de uma empresa é essencial não só para inculcar novas ideias e alinhar os colaboradores aos objetivos empresariais, mas para trazer benefícios em todos os aspectos e níveis, desde o operacional até o estratégico e mais do que isso, possibilitando um relacionamento saudável e sustentável entre toda a cadeia de *stakeholders* envolvidos nos seus processos de produção e/ou serviços prestados.

Sendo assim, empresas influenciam seus ambientes organizacionais de uma forma que contribui para carências como a falta de pessoas com capacidade ou disposição para realizar determinado trabalho, ou que criam novas demandas, como no caso de gestores globais, ou que contribuem para falta de equilíbrio trabalho-vida dos funcionários. Sendo assim, a GP tem o desafio de lidar com o controle desses efeitos colaterais e de feedback num mundo mais complexo e dinâmico, caracterizado por demandas crescentes e tensões paradoxais (EHNERT ET AL., 2016).

2.2 Gestão Sustentável de Pessoas

A evolução na área de relação com os colaboradores das empresas tem se consolidado por meio de mudanças nas nomenclaturas deste setor que incipientemente resumia a área de Recursos Humanos (RH) ao Departamento Pessoal (DP), anterior a década de 80, e a posteriori, após 1980 com o aparecimento de estratégias funcionais, passou a ser considerado como Recursos Humanos, conforme aponta César et al. (2006). Ao vislumbrar o desenvolvimento de capacidades estratégicas, por volta da década de 90, a Gestão de Pessoas é encarada como um meio de alcançar resultados estratégicos ao realizar um alinhamento da área com os objetivos organizacionais, o que promove o desenvolvimento de modelos emergentes como Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) ou *Strategic HRM* (SHRM), Gestão Ambiental de Pessoas ou *Green HRM* e o mais atual, Gestão Sustentável de Pessoas (GSP) ou *Sustainable HRM*. Os autores Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009, p. 4) afirmam que este reflexo se dá por conta de “transformações no ambiente que apontam para estratégias preocupadas com os stakeholders, o crescimento, a sustentabilidade e a transparência dos negócios”.

O alinhamento estratégico mencionado acima, segundo Guest (1997), vincula a gestão de pessoas não só aos objetivos empresariais como também aos resultados, trata do impacto do fator humano na gestão de pessoas. O autor estudou a relação entre gerir pessoas e alcançar o desempenho almejado, da mesma forma que Boselie et al. (2005) e Way e Johnson (2005) deram o foco principal a investigação do elo entre a gestão de recursos humanos e o desempenho. Dessa forma, quando Fisher et al. (2010) estudaram três possibilidades da atuação da GP na cadeia de suprimentos, uma amplitude maior foi dada a estratégia para alcance dos objetivos, o que resulta no alinhamento de integrantes internos e externos à organização para promover uma sinergia de integração em nível global.

Pela possibilidade de alinhar fatores internos e externos é que ao se pensar na teoria da *Strategic Human Resources Management*, a mesma se torna uma abordagem dominante para a política de GP que posicionou a área durante os últimos trinta anos em posição estratégica, e que foi desenvolvida entre as décadas de 70 e 80 como uma forma de gerenciar colaboradores num ambiente incerto por ser mutável (KRAMAR, 2014).

Apesar das possibilidades promissoras de êxito quanto a prática e aplicabilidade na GP, por considerar fatores amplamente identificados, César et al. (2006) ao realizar uma pesquisa descritiva em capitais brasileiras, em sua maioria presentes na cidade de São Paulo, reportam um descompasso quanto a relação entre os apanhados teóricos e a prática na atuação dos recursos humanos e sua aplicação efetiva. É possível afirmar que mais recentemente essa realidade ainda é constatada pelas pesquisas quanto a ausência de aplicação frente a demanda das pesquisas conceituais conforme afirmam Macini et al. (2017), congruente a opinião de Ehnert et al. (2016) que assinalam para a necessidade de desenvolver um guia de implicações práticas.

Como forma de expansão do escopo da gestão estratégica de pessoas (GEP) é que as questões ambientais e de sustentabilidade se apresentam como forma de ajustar as atividades cotidianas empresariais a sua percepção e atuação referente ao meio ambiente, as questões sociais e a economia (OSLAND e OSLAND, 2007; WILKINSON et al., 2001). Dessa maneira surgiu a Green HRM, como ferramenta imprescindível para a implementação da sustentabilidade em RH (Renwick et al., 2013), bem como para o avanço da sustentabilidade corporativa através do alinhamento de práticas tradicionais de RH com metas ambientais e as dimensões estratégicas para a gestão de pessoas (JABBOUR, JABBOUR, 2016).

Embora pareça provável que uma pesquisa refletindo uma perspectiva funcional da gestão de pessoas florescerá, pois ao interligar Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) a gestão ambiental é possível examinar, sem tanto esforço, como os princípios bem estabelecidos se aplicam a esse novo tópico focal, por outro lado afirmam Jackson et al. (2011), o trabalho conceitual e empírico na interseção entre GEP e meio ambiente pode se revelar um desafio mais difícil.

A literatura também aponta para os importantes achados a respeito da gama de práticas de Green HRM (desenvolvimento de habilidades, motivação e envolvimento dos funcionários, segundo aplicação do modelo AMO - Ability, Motivation e Opportunity), conforme pesquisa de Renwick et al. (2013), que podem impactar positivamente de forma considerável o envolvimento dos empregados (employee involvement – IE) e no gerenciamento ambiental (environmental management - EM), evidenciando uma associação com os principais resultados do uso eficiente de recursos, redução de desperdício e poluição, assim como sinais de impacto positivo nos resultados dos funcionários, bem como no aumento da satisfação no trabalho. No entanto uma de suas considerações finais é o uso limitado dessas práticas verdes, o que não garante a eficácia potencial na melhoria da gestão ambiental.

No entanto, investigações como “Green teams: understanding their roles in the environmental management of companies located in Brazil”, levantadas por Jabbour et al. (2013), que buscam entender o papel de equipes verdes, mais especificadamente em empresas brasileiras, apresentam resultados oportunos, satisfatórios e empolgantes ao considerar equipes verdes um instrumento eficaz no “esverdeamento”, ou ajuste ambiental, em organizações com ISO 140001, pois entendem que a empresa com o gerenciamento ambiental mais proativo e avançado é a mesma empresa que utiliza equipes verdes com mais intensidade. Segundo os autores, as equipes verdes se formam em empresas que adotam um sistema de gestão ambiental (SGA), que apoiam a inclusão da consciência ambiental em diferentes áreas da estrutura organizacional, como operacional, financeira e marketing. Porém Jabbour et al. (2013) ainda acrescentam que a adoção de um SGA ocorre por meio de estágios evolutivos, assim como Teixeira et al. (2012, p. 319) detalham os três momentos (Reativo, Preventivo e Proativo).

Vale destacar que Teixeira et al. (2012) ainda identifica como parte do último estágio, o estratégico, a expansão das práticas de Gestão Verde para a cadeia de suprimento. Da mesma forma Abreu & Alcântara (2014) ao buscarem o entendimento de como funciona a gestão de recursos humanos em cadeias de suprimentos constataram um crescente interesse sobre a temática e a possibilidade de identificar práticas de recursos humanos voltadas à gestão da cadeia de suprimentos. Elas observaram que a gestão de pessoas voltada às necessidades da gestão da cadeia de suprimentos configura um caminho das organizações no alinhamento interno e externo, o que é necessário para que aconteça um bom desempenho na cadeia, e que viabiliza a visão mais ampla e integrativa da sustentabilidade nas organizações.

Portanto, o setor de Gestão de Pessoas (GP) de uma empresa é essencial não só para incutir novas ideias e alinhar os colaboradores aos objetivos empresariais, mas para trazer benefícios em todos os aspectos e níveis, desde o operacional até o estratégico e mais do que isso, possibilitando um relacionamento saudável e sustentável entre toda a cadeia de *stakeholders* envolvidos nos seus processos de produção e/ou serviços prestados.

Por meio da pesquisa no Google Scholar, onde foi selecionado o maior número de artigos desta pesquisa, observa-se que o autor Michael Muller-Camen, Quadro 2, é o mais citado quando se trata da utilização do termo “sustainable hrm”, (label:sustainable_hrm), e seus derivados ou correlacionados (Human Resource Management, International HRM, Sustainable HRM, Green HRM e HRMSR).

Quadro 2: Os dez mais citados quanto ao termo “sustainable hrm” e correlatos

Os dez autores mais citados referentes ao termo “sustainable hrm” e seus correlacionados			
Autor	Termos utilizados	Quantidade (citado por)	Origem
Michael Muller-Camen	<i>Human resource management International HRM Sustainable HRM Green HRM HRMSR</i>	2.468	Áustria
Vicente Roca-Puig	<i>Strategic Human Resource Management Sustainable HRM Quality Management</i>	1.945	Espanha
Ina Ehnert	<i>Sustainable HRM Sustainability human resource management Paradox Expatriate training</i>	1313	Bélgica
Luc Dorenbosch	<i>Job Engineering Job Crafting I-deals Sustainable HRM HR analytics</i>	1180	Países Baixos
Maria Järnlström	<i>Career mobility Person-environment fit SHRM Sustainable HRM</i>	265	Finlândia
Shelagh K. Mooney	<i>Gender Intersectionality Hospitality and tourism workforce Sustainable HRM Careers</i>	227	Nova Zelândia
Burcin Hatipoglu	<i>Human capital reporting Sustainable HRM</i>	115	Turquia
Dr. Jaya Ahuja	<i>Sustainable HRM Organizational climate & work life</i>	65	Índia
Ina Aust	<i>Sustainable HRM Paradox HRM</i>	53	Bélgica
Nailya Saifulina	<i>Human resources Sustainability Sustainable HRM Green HRM</i>	13	Espanha

Fonte: Elaboração própria.

Artigos como Renwick (2008) e Huffman et al. (2009) sugerem muitas oportunidades de pesquisa contributivas na interseção de funções específicas da área de gestão de pessoas (tais como, pessoal, treinamento, gerenciamento de desempenho, compensação) e sustentabilidade

ambiental. Jackson et al. (2011) sugerem algumas oportunidades adicionais de pesquisas relacionando atividades funcionais específicas de gestão de pessoas (recrutamento; avaliação de desempenho; treinamento, desenvolvimento e aprendizado; compensação e recompensa; cultura organizacional) à iniciativas de gerenciamento verde.

As mudanças consistentes em cada um dos momentos supracitados refletem o trato e o grau de importância e envolvimento entre as empresas, seus stakeholders e as questões ambientais e sociais, assim como a ampliação das questões contempladas pela GP, reflexo de um novo modo de agir da organização a caminho de uma compreensão mais abrangente, não somente como práticas isoladas voluntárias e respostas às exigências dos *stakeholders* (VALENTE, 2012).

Apesar da incorporação de preocupações ambientais ou ecológicas no âmbito organizacional ocorrerem comumente através de alterações técnicas em projetos de produtos e serviços e em processos de produção e operações, como disserta Jabbour et al. (2013), são crescentes os argumentos indicando que a gestão verde e seus aspectos técnicos devem ser complementados com a gestão de aspectos humanos e comportamentais que apoiam as práticas de manejo verde (PERRON et al., 2006).

Gestão Verde de Recursos Humanos (*Green HRM*), Jabbour et al. (2013) ao pesquisar sobre a relação entre equipes verdes e os estágios evolutivos da gestão ambiental em empresas brasileiras, concluíram que as organizações com sistemas de gestão ambiental mais avançados utilizaram equipes verdes mais intensamente do que organizações com sistemas de gerenciamento ambiental menos avançados. Da mesma forma que Mariappanadar e Aust (2017), ao estudar o dano social que as empresas podem causar aos funcionários, verificaram que as mesmas também têm a responsabilidade de intervir e reduzir esses danos, melhorando assim a sustentabilidade na base.

Segundo Teixeira et al. (2012) a área de Gestão de Pessoas deve cumprir o papel de alinhamento de suas práticas diversas aos objetivos do *Green HRM*, em acordo com Renwick et al. (2008) e Jackson et al. (2011), que ainda apontaram algumas das subáreas (recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho e recompensas), o que é aceitável pois este departamento é o mais indicado dentro de uma organização para gerenciar as pessoas de acordo com os objetivos ambientais e sociais empresariais, bem como com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), caso a empresa tenha este interesse, tendo em vista que suas subdepartamentos oferecem as ferramentas e condições que possibilitam mudanças, redirecionamento e adequação.

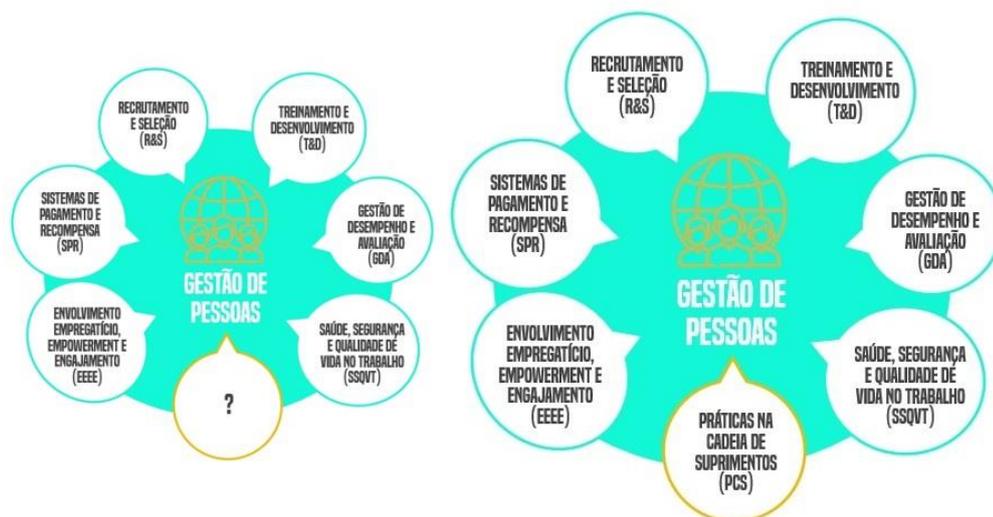
Renwick et al. (2013) acrescentam que essas práticas podem melhorar o bem-estar do colaborador no ambiente de trabalho, por meio da evolução estrutural e do clima na organização e fortalecimento da satisfação dos trabalhadores ambientalmente conscientes. No entanto, apesar dos benefícios de uma abordagem multidisciplinar, como a do *Green HRM*, ela ainda é predominantemente teórica, por ser considerada emergente.

3. DISCUSSÃO

Junto ao surgimento de novos modelos, outros subsistemas de atuação da Gestão de Pessoas estão emergindo. Essa divisão é entendida por Renwick, Redman e Maguire (2013), como: Envolvimento empregatício Gestão de Desempenho e Avaliação (GDA), Empowerment e Engajamento (EEE), Recrutamento e Seleção (R&S), Sistemas de Pagamento e Recompensa (SPR) e Treinamento e Desenvolvimento (T&D). Enquanto Greenwood (2002) e Kramar (2014) abordam as questões da Saúde, Segurança e Qualidade de vida no Trabalho (SSQVT). Já Ehnert et al. (2016) põe em questão a possibilidade de inserção de novas funções para a GP relacionadas a Cadeia de Suprimentos, “teria a aptidão para lidar com as práticas de trabalho na

cadeia de suprimentos? Ela teria a motivação e a autoridade para exercer esse conhecimento?” (Figura 1).

Figura 1: Subsistemas da Gestão de Pessoas



Fonte: Elaborado com base em Macini et al. (2017); Ehnert (2015) e Fisher, Graham, Vachon & Vereecke (2010).

A gestão de pessoas tem o potencial de expandir seu nível de influência, gerenciamento e importância estratégica, caso venha a contribuir ativamente na gestão e medição dos impactos sociais e ecológicos corporativos. No caso da gestão sustentável de pessoas há um redesenho de práticas, alinhadas ao TBL, o que tem como arranjo a sustentabilidade e seus critérios. Embora as práticas padrões da gestão de recursos humanos sejam de longa tradição, um paradigma bem estabelecido e aceito pela comunidade acadêmica a nível global, assim como por empresas multinacionais, “um novo campo de atividade da gestão de recursos humanos poderia influenciar as práticas de emprego nas cadeias de suprimentos” (FISHER, GRAHAM, VACHON & VEREECKE, 2010, p. 813). A tendência das pesquisas futuras, no âmbito teórico, é a atualização das classificações dos subsistemas de GP, a depender da área de aplicação e objetivo da pesquisa. Segundo Ehnert et al. (2016), para integrar empresas multinacionais com culturas diversas se faz imprescindível envolver as questões empregatícias na cadeia de suprimentos.

Para alcançar essa integração, o modelo de *Sustainable HRM*, Gestão Sustentável de Pessoas (GSP), possibilita uma abrangência mais completa conforme Kramar (2014, p. 1084) que define a GSP como o padrão de estratégias e práticas de RH planejadas ou emergentes que visam permitir a consecução de objetivos financeiros, sociais e ecológicos, enquanto simultaneamente reproduz a base de RH a longo prazo. Essa definição fica ainda mais clara a partir da elaboração do Quadro 3, onde é possível perceber por meio da seleção de características e conceitos presentes nos modelos emergentes que o mais recente deles é uma expansão da Gestão Estratégica de Pessoas. A esse respeito as autoras Macini, Bansi e Caldana (2017) elaboraram um quadro-síntese que serviu como base para perceber a evolução da Gestão de Pessoas por meio dos demais autores.

Quadro 3: Características e conceitos dos modelos emergentes de GP

Modelos	Características e Conceitos	Autor/Ano
---------	-----------------------------	-----------

Gestão Estratégica de Pessoas (SHRM)	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	Mintezberg, Ahstrand e Lampel (2000, p. 21)
	A estratégia de GP 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	Leite e Albuquerque e (2009, p. 20)
	Gestão estratégica de pessoas está intimamente vinculada ao pensar e ao fazer estratégico da organização	Dutra (2014, p.66)
	Processo que auxilia a tomada de decisões, formando padrões na Gestão de Pessoas e definindo quais estratégias devem ser desenvolvidas	Armstrong e Taylor (2014) Maximiano (2014)
	Os interesses dos agentes envolvidos (stakeholders) passam a ser levados em consideração nas organizações. As valorizações das contribuições individuais para o resultado final da organização passam a ser focados.	Macini, Bansi e Caldana (2017, p. 12)
Gestão Verde de Pessoas (<i>Green HRM</i>)	São crescentes os argumentos indicando que a gestão verde e seus aspectos técnicos devem ser complementados com a gestão de aspectos humanos e comportamentais que apoiam as práticas de manejo verde	Perron et al. (2006)
	<i>Green HRM</i> , como uma ferramenta imprescindível para a implementação da sustentabilidade em RH	Renwick et al. (2013)
	Contribui para o avanço da sustentabilidade organizacional através do alinhamento de práticas tradicionais de RH com metas ambientais e as dimensões estratégicas para a gestão de pessoas	Jabbour & Jabbour (2016)
	As práticas de Green HRM tem a capacidade de influenciar positivamente no bem estar do colaborador propiciando inclusive uma evolução no ambiente de trabalho, promovendo assim uma maior satisfação e crescente consciência ambiental dos trabalhadores	Gholami, Rezaei, Saman, Sharif e Zakuan (2016)
	O meio ambiente passa a influenciar as estratégias de GP, sendo considerado um grande foco a ser trabalhado.	Macini, Bansi e Caldana (2017, p. 12)
Gestão Sustentável de Pessoas (<i>Sustainable HRM</i>)	Gestão Sustentável de Pessoas é o padrão de estratégias e práticas de recursos humanos planejadas ou emergentes destinadas a possibilitar a realização de metas organizacionais e, ao mesmo tempo, reproduzir a base de RH em um calendário de longa duração e controlar os efeitos de feedback e feedback auto-induzidos nos sistemas de base do RH e, portanto, na própria empresa.	Ehnert (2009, p. 74)
	Define como o padrão de estratégias e práticas de RH planejadas ou emergentes que visam permitir a consecução de objetivos financeiros, sociais e ecológicos, enquanto simultaneamente reproduz a base de RH a longo prazo	Kramar (2014, p. 1084)
	Gestão sustentável de pessoas (<i>Sustainable HRM</i>) orientada para a sustentabilidade como uma gestão de recursos humanos (RHs) é aquela que atende às necessidades atuais de uma empresa e da sociedade em geral, sem comprometer sua capacidade de atender a quaisquer necessidades futuras	Wagner (2013, p. 443)
	A Gestão Sustentável de Pessoas (GSP), referenciada internacionalmente como <i>Sustainable Human Resource Management</i> (SHRM), é considerada uma área chave para o monitoramento do uso dos recursos naturais e introdução e domínio dos objetivos de desenvolvimento sustentável, <i>Sustainable Development Goals</i> (SDGs), em todas as áreas da organização	Taylor, Osland e Egri (2012)

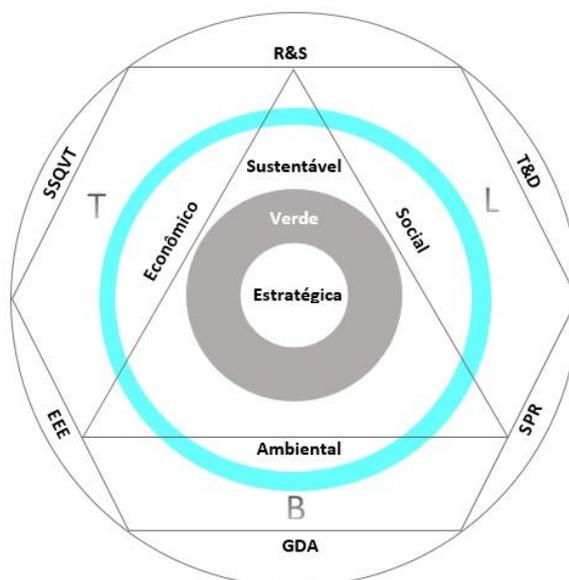
	O TBL passa a ser fundamental para a manutenção da empresa em longo prazo, sendo uma vantagem competitiva.	Macini, Bansi e Caldana (2017, p. 12)
--	--	---------------------------------------

Fonte: Elaboração própria com base nos autores acima citados.

Alvares e Souza (2016) ratificaram a importância da inter-relação entre práticas sustentáveis, funcionários e vantagem competitiva organizacional ao constatarem que “práticas sustentáveis voltadas aos empregados, *stakeholders* internos, estão positivamente relacionadas com imagem organizacional, atração e retenção de talentos, integração do público interno, desempenho financeiro, capital social e satisfação dos empregados, podendo gerar vantagens competitivas às organizações”.

Sendo assim, a Gestão Sustentável de Pessoas (*Sustainable HRM*) representada como “Sustentável” pode ser vista como um modelo mais amplo que envolve as práticas com foco no ambiental suportadas pela Gestão Verde de Pessoas (*Green HRM*), apresentada como “Verde”, bem como a visão da Gestão Estratégica de Pessoas (*Strategic HRM*), demonstrada na Figura 2 com “Estratégica”, para o alcance da base tríplice da sustentabilidade, *Triple Bottom Line* (TBL), com foco não só nos recursos financeiros, pilar econômico, como também nos ambientais e sociais, em acordo com Elkington (1999), promovendo assim um relacionamento sadio e equilibrado nas seis áreas da GP já consolidadas na literatura (R&S, T&D, SPR, GDA, EEE e SSQVT).

Figura 2: Amplitude dos modelos emergentes de gestão de pessoas



Fonte: Elaboração própria.

O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), publica Relatórios do Desenvolvimento Humano desde 1990 relacionados as principais questões, tendências e políticas do desenvolvimento. Desde o relatório de 2015, mesmo ano em que foram definidos os 17 ODS e 169 metas, que as empresas são sinalizadas para a sua importância na participação da resolução dos desafios do desenvolvimento sustentável com intenção de serem alcançados

até 2030 (PNUD, 2015). Para possibilitar essa participação, a partir de uma visão estratégica da GP pode ser agregada às operações da empresa os aspectos do TBL de uma maneira que garanta o poder e a lucratividade das grandes empresas que temem perder sua competitividade no mercado quando se trata de sustentabilidade, por meio da associação de sistemas específicos de práticas de gestão sustentável de pessoas (LOPEZ-CABRALES E VALLE-CABRERA, 2019).

A evolução no setor de Gestão de Pessoas (GP) é fruto do novo cenário que se forma como condição para alcançar vantagens competitivas. Segundo Taylor et al. (2012) e Kramar (2014) a Gestão Sustentável de Pessoas é considerada uma área-chave para o alcance dos objetivos empresariais visando a sustentabilidade, o que torna a organização mais competitiva. Sendo assim, uma empresa que adota a GSP tem mais condições de introduzir e dominar os objetivos de desenvolvimento sustentável, *Sustainable Development Goals* (SDGs), em todas as áreas da organização.

4. CONCLUSÃO

Conforme o objetivo deste estudo uma análise dos conceitos e perspectivas teóricas dos modelos emergentes da Gestão de Pessoas foi realizada, assim como a relação com a sustentabilidade nas organizações, o que contribui na produção de literatura específica brasileira que trate dos modelos emergentes da GP.

Com base em perspectivas históricas e análises filosóficas apresentadas na fundamentação teórica, assim como no impacto da mudança de contextos, situações e considerações práticas, presentes nas discussões deste estudo, é que este trabalho entende a gestão sustentável de pessoas como aquela que engloba os aspectos estratégicos e verdes da Strategic Human Resource Management e Green Human Resource Management, além do seu conceito possibilitar uma extensão mais ampla que pode considerar dentro de perspectivas teóricas o que tange o equilíbrio entre o social, ambiental e econômico.

A pesquisa bibliográfica revela três importantes contribuições: 1. A evolução da Gestão de Pessoas tende a alcançar as práticas na Cadeia de Suprimentos (Figura 1), pois Ehnert et al. 2016 diz que “o fato é que a integração dos gestores de recursos humanos de empresas multinacionais em questões empregatícias na cadeia de suprimentos, será vista como essencial”; 2. A Gestão Sustentável de Pessoas é fruto de uma expansão da Gestão Estratégica de Pessoas, já que Ehnert (2016) a define como “a adoção de estratégias e práticas da Gestão de Recursos Humanos que permitam o alcance de objetivos financeiros, sociais e ecológicos, com impacto dentro e fora da organização e ao longo de um horizonte de longo prazo, controlando os efeitos não intencionais e feedback negativo”; e 3. O alcance da sustentabilidade organizacional é inerente ao modelo da Gestão Sustentável de Pessoas, pois interfere positivamente nos funcionários, conforme Mariappanadar e Aust (2017, p. 384), já que reduz os danos impostos aos mesmos, tendo em vista que a formação de equipes verdes podem ser possibilitadas por práticas de Green HRM, que têm a capacidade de influenciar no bem estar do colaborador propiciando inclusive uma evolução no ambiente de trabalho, o que promove uma maior satisfação e crescente consciência ambiental dos trabalhadores (RENEWICK et al., 2013; GHOLAMI et al., 2016).

Frente o crescente interesse e estudos científicos a respeito da sustentabilidade nas organizações, assim como a possibilidade de atualização e consolidação dos subsistemas da Gestão de Pessoas na literatura, que é sugerida a realização de pesquisas futuras em outras plataformas de artigos acadêmicos como também uma nova investigação nos utilizados para compor o presente trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU, Andréia de; ALCÂNTARA, Rosane Lúcia Chicarelli. **Entendendo a gestão de recursos humanos em cadeias de suprimentos:** levantamento com o uso de revisão sistemática da literatura. *Revista de Administração da UNIMEP*. v.12, n.1, Janeiro/Abril - 2014 ISSN: 1679-5350. 2014. Disponível em: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/viewFile/652/563>. Acesso em: 23 fev. 2019.
- ALIGLERI, Lilian.; ALIGLERI, Luiz Antonio; KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão socioambiental:** responsabilidade e sustentabilidade do negócio. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALVARES, Karen Pereira; SOUZA, Irineu Manoel de. **Sustentabilidade na Gestão de Pessoas:** Práticas e Contribuições às Organizações. 2016. Disponível em: <http://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/3285/1901>. Acesso em: 3 set. 2018.
- ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen. **A Handbook of Human Resource Management Practice**. 13th Edition, Kogan Page Publishing, London. 2014. E-ISBN 978 0 7494 6965 8.
- BEMFICA, Melina França Cabral; CALLADO, Antônio André Cunha. **Relações entre Características Organizacionais e Nível de Sustentabilidade Corporativa:** Um Estudo nas Empresas do Setor Sucroalcooleiro do Estado de Pernambuco. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão* Volume 13, Número 3, 2018, pp. 402-412. Disponível em: <http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/view/1427/0>. Acesso em: 1 jun. 2019.
- BOSELIE P, DIETZ G, BOON C. **Commonalities and contradictions in HRM and performance research**. *Hum Resour Manage J* 15(3):67–94, 2005. Disponível em: <http://dro.dur.ac.uk/2384/1/2384.pdf>. Acesso em: 2 mar. 2019.
- BRITTO, José Geraldo Falcão. **Gerenciamento de Riscos de Operações e Sustentabilidade Organizacional:** Um Estudo entre as Empresas Certificadas. (Orientadora: Neusa Maria Bastos F. Santos). Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Atuariais e Finanças apresentada à Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2015.
- COHEN, Elaine; TAYLOR, Sully; MULLER-CAMEN, Michael. **HR'S Role In Corporate Social Responsibility And Sustainability**. SHRM Foundation Executive Briefing. 2012. Disponível em: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/building-an-inclusive-culture/Documents/HR's%20Role%20in%20Corporate%20Social%20Responsibility.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2019.
- CÉSAR, Ana Maria R. V. C.; CODA, Roberto.; GARCIA, Mauro Neves. **Um novo RH? - Avaliando a Atuação e o Papel da Área de RH em Organizações Brasileiras**. FACEF PESQUISA - v.9 - n.2, 2006. Disponível em: <http://periodicos.unifacsf.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/72>. Acesso em: 23 mar. 2018.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. 1ª ed. 13. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2014. 216 p. ISBN-13: 978-8522431205.
- ELKINGTON, John. **Cannibals with forks:** the triple bottom line of 21st century business. Oxford: Capstone Publishing Limited, 1999. Disponível em: http://appli6.hec.fr/amo/Public/Files/Docs/148_en.pdf. Acesso em: 20 out. 2018.
- EHNERT, Ina. **Sustainability and human resource management:** reasoning and applications on corporate websites. *Eur. J. Int. Manag.* 3(4), 419-438, <http://dx.doi.org/10.1504/EJIM.2009.028848>, 2009. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/247835517_Sustainability_and_human_resource_management_Reasoning_and_applications_on_corporate_websites. Acesso em: 16 nov. 2018.

EHNERT, Ina.; PARSA, Sepideh.; ROPER, Ian.; WAGNER, Marcus.; MÜLLER-CAMEN, Michael. **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*, 2016. n. 1 p. 88-108. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>. Acesso em: 25 out. 2018.

FISHER, Sandra; GRAHAM, Mary E; VACHON, Stephan; VEREECKE, Ann. Guest editors' note: **Don't miss the boat: Research on HRM and supply chains.** *Human Resource Management*, 49, 813–828. doi:10.1002/hrm.20386, 2010. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.20386>. Acesso em: 25 jan. 2019.

FREITAS, Jéssica Galdino de; COSTA, Helder Gomes; FERRAZ, Fernando Toledo. **Influência da Metodologia Lean Six Sigma sobre a Sustentabilidade nas Organizações - Uma Pesquisa Survey.** XLVIII SBPO - Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional, Vitória, ES, 2016. p. 1107-1120. Disponível em: <http://www.din.uem.br/sbpo/sbpo2016/pdf/156440.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2019.

GHOLAMI, Hamed; REZAEI, Ghasem; SAMAN, Muhamad Zameri Mat; SHARIF, Safian; ZAKUAN, Norhayati. **State-of-the-art Green HRM System: sustainability in the sports center in Malaysia using a multi-methods approach and opportunities for future research.** *Journal of Cleaner Production*, 124, 142–163. doi:10.1016/j.jclepro.2016.02.105, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652616300178>. Acesso em: 23 out. 2018.

GRI. Global Reporting Initiative. **Moving Beyond Disclosure: Leveraging Sustainability Reporting to Drive Change.** 2015. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/TCS%20GRI%20Study%202015.pdf>. Acesso em: 7 fev. 2019.

GUEST, David E. **Human Resource Management and Performance: a review and research agenda.** In. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 8, n. 3, p. 263-276, 1997. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/095851997341630>. Acesso em: 12. dez. 2018.

HUFFMAN, Ann Hergatt; WATROUS-RODRIGUEZ, Kristen M; HENNING, J.; BERRY, J. **“Working” through Environmental Issues: The Role of the I-O Psychologist.** *The Industrial-Organizational Psychologist*, 47(2), 27, 2009. Disponível em: <http://www.siop.org/Research-Publications/TIP/oct09/03huffman>. Acesso em: 27 jan. 2019.

JABBOUR, Charbel José Chiappetta; SANTOS, Fernando César Almada; FONSECA, Sérgio Azevedo; NAGANO, Marcelo Seido. **Green teams: understanding their roles in the environmental management of companies located in Brazil.** *Journal of Cleaner Production*, v. 46, p. 58-66, 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652612004830>. Acesso em: 9 nov. 2018.

JABBOUR, Charbel José Chiappetta; JABBOUR, Ana Beatriz Lopes de Sousa. **Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management: linking two emerging agendas.** 2016. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1824–1833. doi:10.1016/j.jclepro.2015.01.052. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652615000566>. Acesso em: 7 nov. 2018.

JACKSON, Susan E.; RENWICK, Douglas W. S.; JABBOUR, Charbel J. C.; MÜLLER-CARMEN, Michael. **State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue.** v. 25, n. 2, p. 99-116, 2011. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/239700221102500203>. Acesso em: 9 fev. 2019.

KEHOE, Laura; REIS, Tiago; VIRAH-SAWMY, Malika; BALMFORD, Andrew; KUEMMERLE, Tobias. And more 602 signatories. **Make EU trade with Brazil**

sustainable. Science. vol. 364, issue 6438, p. 341, 26 apr. 2019. Disponível em: <https://science.sciencemag.org/content/364/6438/341.1/tab-pdf>. Acesso em: 26 abr. 2019.

KRAMAR, Robin. **Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?** The International Journal of Human Resource Management, DOI: 10.1080/09585192.2013.816863, v. 25, n. 8, p. 1069-1089, 2014. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1591041/mod_resource/content/1/KRAMAR%20%281%29.pdf. Acesso em: 18 mar. 2019.

LEITE, Nildes Pitombo; ALBURQUEQUE, Lindolfo Galvão. **Gestão estratégica de pessoas: conceito, evolução e visão**. In: ALBURQUEQUE, L.G.; LEITE, N.P. Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 2009. p.3-16.

LOPEZ-CABRALES, Alvaro; VALLE-CABRERA, Ramon. **Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line**. Human Resource Management Review. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2019.100689>. Acesso em: 1 jun. 2019.

LYON, Thomas P.; MONTGOMERY, A. Wren. **The Means and End of Greenwash**. SAGE Publications, Organization & Environment, 2015, p. 1-27. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1086026615575332?journalCode=oaec>. Acesso em: 7 abr. 2019.

MACINI, Nayele; BANSI, Ana Cláudia; CALDANA, Adriana Cristina Ferreira. **Ações e Indicadores para a Gestão Sustentável de Pessoas**. 2017. p. 8–25, Disponível em: <http://engemasp.submissao.com.br/18/anais/arquivos/108.pdf>. DOI: 10.5902/1983465925228. Acesso em: 18 out. 2018.

MARIAPPANADAR, Sugumar. **Sustainable Human Resource Strategy: The Sustainable and Unustainable Dilemmas of Retrenchment**, International Journal of Social Economics, 30, 8, 906–923, 2003. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/03068290310483779?journalCode=ijse>. Acesso em: 24 out. 2018.

MARIAPPANADAR, Sugumar; AUST, Ina. **The Dark Side of Overwork: An Empirical Evidence of Social Harm of Work from a Sustainable HRM Perspective**. 2017. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00208825.2017.1382272>. Acesso em: 4 jun. 2019.

MARREWIJK, Marcel Van. **Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion**. Journal of Business Ethics 44. 2003, p. 95-105. Disponível em: <https://kopernio.com/viewer?doi=10.1023/A:1023331212247&route=7>. Acesso em: 4 jun. 2019.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre. Bookman, 2000.

MORIOKA, Sandra Naomi; IRITANI, Diego Rodrigues; OMETTO, Aldo Roberto. CARVALHO, Marly Monteiro de. **Systematic review of the literature on corporate sustainability performance measurement: a discussion of contributions and gaps**. Gest. Prod., São Carlos, v. 25, n. 2, p. 284-303, 2018. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2018000200284&script=sci_arttext&tlng=en. Acesso em: 26 mai. 2019.

MUNCK, Luciano; BORIM-SOUZA, Rafael. **Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade organizacional: a hierarquização de caminhos estratégicos para o desenvolvimento sustentável**. REBRAE - Revista Brasileira de Estratégia, v. 2, n. 2, p. 185-202, 2009. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/index.php/REBRAE/article/view/13457>. Acesso em: 31 jan. 2019.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Organização das Nações Unidas no Brasil**. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/>. Acesso em: 1 nov. 2018.

OSLAND, Asbjorn; OSLAND, Joyce S. **Aracruz Celulose: best practices icon but still at risk**. *International Journal of Manpower*, 8, pp. 435–450, 2007. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01437720710778411>. Acesso em: 29 dez. 2018.

PERRON, Genevieve M.; CÔTÉ, Raymond P.; DUFFY, John F. **Improving environmental awareness training in business**. *Journal of Cleaner Production* 14 (6–7), 551–562, 2006. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.570.4291&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 2 nov. 2018.

PISLARU, Marius; HERGHILIGIU, Ionut Viorel; ROBU, Ioan-Bogdan. **Corporate sustainable performance assessment based on fuzzy logic**. *Journal of Cleaner Production*, 2019, p. 998-1013. Disponível em: <https://kopernio.com/viewer?doi=10.1016/j.jclepro.2019.03.130&route=7>. Acesso em 4 jun. 2019.

PNUD. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **Relatório do Desenvolvimento Humano**. New York, NY, USA, 2015. ISBN: 978-92-1-626029-3. Disponível em: https://www.undp.org/content/dam/brazil/docs/RelatoriosDesenvolvimento/undp-br-hdr_ptBR-2015.pdf. Acesso em: 3 abr. 2019.

RENEWICK, Douglas; REDMAN, Tom; MAGUIRE, Stuart. **GREEN HRM: a review, process model, and a research agenda**. 2008. University of Sheffield Management School – Working Paper Series, Discussion Paper No. 2008.1, pp. 1-32. Disponível em: https://www.sheffield.ac.uk/polopoly_fs/1.120337!/file/Green-HRM.pdf. Acesso em: 22 abr. 2019.

RENEWICK, Douglas W. S.; REDMAN, Tom; MAGUIRE, Stuart. **Green Human Resource Management: a review and research agenda**. 2013. *International Journal of Management Reviews*, v. 15, n. 1, p. 1-14. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>. Acesso em: 16 dez. 2018.

ROMANO, André Luiz. **Proposta de Modelo de Avaliação da Sustentabilidade Corporativa: As Práticas no Setor de Cosmético Brasileiro**. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Metodista de Piracicaba. (Orientador: Prof. Dr. André Luís Helleno). Santa Bárbara D’oeste – SP, 2014, 203 p. Disponível em: https://www.unimep.br/phpg/bibdig/pdfs/docs/20052015_170222_andreluizromano_ok.pdf. Acesso em: 30 mai. 2019.

ROMANO, André Luiz; TEIXEIRA, Isabela Tatiana; FILHO, Alceu Gomes Alves; HELLENO, André Luís. **Estudo das estratégias sob a perspectiva da sustentabilidade corporativa**. *Exacta – EP*, São Paulo, v. 13, n. 3, 2015, p. 365-376. Disponível em: [http://periodicos.uninove.br/index.php?journal=exacta&page=article&op=view&path\[\]=5357](http://periodicos.uninove.br/index.php?journal=exacta&page=article&op=view&path[]=5357). Acesso em: 31 mai. 2019.

TAYLOR, Sully; OSLAND, Joyce; EGRI, Carolyn P. **Guest editors’ introduction: introduction to HRM’s role in sustainability: systems, strategies, and practices**. *Human Resource Management*. 51 (6), 789-798. 2012. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/hrm.21509#accessDenialLayout>. Acesso em: 31 out. 2018.

TEIXEIRA, Adriano Alves; JABBOUR, Charbel José Chiappetta; JABBOUR, Ana Beatriz Lopes de Sousa. **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. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/661b/e861ccfc88e6b700f2c760f92b09ecc7ebcb.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2019.

VALENTE, Mike. **Theorizing Firm Adoption of Sustaincentrism.** *Organization Studies*, v. 33, n.4, p. 563–591, 2012. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.899.8471&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 14 abr. 2019.

WAGNER, Marcus. **'Green' Human Resource Benefits: Do they Matter as Determinants of Environmental Management System Implementation?** *J. Bus. Ethics*. 114(3), 443-456, 2013. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-012-1356-9>. Acesso em: 15 dez. 2018.

WCED. World Commission on Environment and Development. 1987. **Our Common Future.** Disponível em: http://netzwerk-n.org/wp-content/uploads/2017/04/0_Brundtland_Report-1987-Our_Common_Future.pdf. Acesso em: 5 mai. 2018.

ZAGO, Ana Paula Pinheiro; JABBOUR, Charbell José Chiappetta; BRUHN, Nádia Campos Pereira. **Corporate sustainability and value creation: the case of the “Dow Jones Sustainability Index”.** *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 25, n. 3, 2018, p. 531-544. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2018005014101&script=sci_arttext&tlng=en. Acesso em: 3 jun. 2019.