

SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO DE PESSOAS: PRÁTICAS E CONTRIBUIÇÕES ÀS ORGANIZAÇÕES

SUSTAINABILITY IN PEOPLE MANAGEMENT: PRACTICES AND CONTRIBUTIONS TO ORGANIZATIONS

KAREN PEREIRA ALVARES¹
IRINEU MANOEL DE SOUZ²

RESUMO

O presente artigo visa identificar contribuições às organizações oriundas de práticas sustentáveis no contexto de gestão de pessoas, conforme literatura recente, publicada entre os anos de 2010 e 2013. Trata-se de um estudo descritivo, de abordagem qualitativa, efetuado a partir de de revisão bibliográfica dos temas gestão de pessoas, sustentabilidade e responsabilidade social e pesquisa bibliográfica em periódicos internacionais classificados nos estratos A1 a B2 do Qualis CAPES, relacionados aos temas gestão de pessoas e sustentabilidade. Verificou-se 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. Demonstrou-se, a partir da pesquisa, a pertinência do desenvolvimento de novos estudos sobre a sustentabilidade no contexto da gestão de pessoas, tema emergente que demanda esforços para sua consolidação.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Sustentabilidade; Responsabilidade Social.

ABSTRACT

This article aims to identify contributions to organizations, coming from sustainable practices in the context of people management, as recent literature published between 2010 and 2013. This is a descriptive study of qualitative approach, conducted through literature review of the issues people management, sustainability and social responsibility and bibliographical research in articles published in international journals classified in strata A1 to B2 of the Qualis CAPES, related to the topics people management and sustainability. It was found that sustainable practices geared to employees, internal stakeholders, are positively related to organizational image, attracting and retaining talent, integration of the internal public, financial performance, capital and employee satisfaction, which can generate competitive advantages to organizations. It has been shown, from the research, the relevance of the development of new studies related to sustainability in the context of people management, emerging issue that demands efforts for its consolidation.

Data de submissão: 06/08/2016 Data de aceite: 28/08/2016 Data de publicação: 31/08/2016

¹ Possui graduação em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina (2007) e especialização em Gestão de TI e Gerenciamento de Projetos pela Universidade Estácio de Sá.

² Possui a seguinte formação: a) Doutorado em Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina, com concentração em Administração Universitária; b) Mestrado em Administração, também pela Universidade Federal de Santa Catarina, com concentração em Administração Institucional e Administração Universitária; c) Graduação em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina.

Keywords: People Management; Sustainability; Social Responsibility.

1 INTRODUÇÃO

A área de gestão de pessoas vivencia, desde o século XX, uma grande transformação, incorporando novas práticas e passando a ser partícipe da estratégia organizacional. Dentre os desafios impostos, a escassez de empregados motivados e qualificados traz à tona a importância do cultivo de uma boa imagem organizacional para atração e retenção de talentos (LIS, 2012) e o sucesso em longo prazo das organizações depende do acesso a esses recursos humanos escassos, que necessitam ser preservados e desenvolvidos (EHNERT, 2009).

Concomitante a este fenômeno, a temática da sustentabilidade ganha força e se faz presente no contexto organizacional. Para Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009, p. 4) “as transformações no ambiente apontam para estratégias preocupadas com os stakeholders, o crescimento, a sustentabilidade e a transparência dos negócios”. Neste cenário, emerge a relação entre sustentabilidade e gestão de pessoas. Este novo paradigma, definido por alguns estudiosos no século XXI como gestão de pessoas sustentável, é tratado como condição para a sustentabilidade das organizações em curto e em longo prazo e pode contribuir para obtenção de vantagens competitivas (EHNERT, 2009; LIS, 2012).

Desse modo, as contribuições que atitudes sustentáveis voltadas aos empregados, stakeholders primários (GODOY et al, 2008), podem trazer às organizações, são relevantes e merecem atenção dos pesquisadores. Assim, emerge a questão de pesquisa: quais as contribuições às organizações, advindas de práticas sustentáveis no contexto de gestão de pessoas? Nesta direção, o objetivo do presente trabalho é identificar contribuições às organizações advindas de práticas sustentáveis no contexto de gestão de pessoas, conforme literatura recente publicada em periódicos internacionais entre os anos de 2010 e 2013.

Note-se que pesquisas que relacionam os conceitos de gestão de pessoas e sustentabilidade são recentes e emergentes (PARENTE; FISCHER, 2014; FREITAS et al, 2013), fato que confere importância à pesquisa e a torna pertinente, contribuindo para a difusão desta nova abordagem no contexto brasileiro, conforme concepção apresentada por Vergara (2007). Assim, com este artigo pretende-se enriquecer o debate sobre a sustentabilidade no contexto da gestão de pessoas, gerando contribuições ao campo teórico de intersecção entre estas temáticas, haja vista a pouca produção acadêmica sobre o assunto.

O artigo está estruturado em cinco partes. Nesta primeira está a introdução, que expõe a problematização e a questão central do trabalho. Na sequência, realiza-se uma revisão bibliográfica que abrange os principais conceitos do artigo. Na terceira parte expõe-se a metodologia que orientou a pesquisa. No quarto momento, analisa-se os artigos relacionados à sustentabilidade e à gestão de pessoas publicados em periódicos Qualis de estratos A1 a B2 no período de 2010 a 2013, para então verificar a existência de relatos de práticas de sustentabilidade no contexto de gestão de pessoas e contribuições das mesmas às organizações. Na quinta parte sintetiza-se os resultados obtidos na presente pesquisa.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Gestão de Pessoas

Em sintonia com o desenvolvimento econômico verificado após a Segunda Guerra Mundial, o período de 1950 a 1980 foi marcado por importantes mudanças na Gestão de Recursos Humanos (WOOD; TONELLI; COOKE, 2011). Durante as décadas de 1960 e 1970 verificou-se uma atuação essencialmente operacional da área, incorporando-se novas práticas (como treinamento de pessoal e plano de carreira) somente na década de 1980, momento em que se configurou uma transição de referenciais teórico-conceituais e técnico-instrumentais (FRANCO, 2003; DUTRA, 2002).

Em contrapartida, nos anos de 1990 vivenciou-se, em âmbito nacional, um processo de redemocratização da sociedade e da gestão das pessoas nas organizações, marcado pelo foco em redução dos custos e lucro para os acionistas; incorporação de modelos norte-americanos como downsizing, terceirização, reengenharia e empowerment e, por parte dos trabalhadores, reivindicação de direitos, greves e movimentos trabalhistas (FRANCO, 2003; WOOD; TONELLI; COOKE, 2011). Para Machado Filho (2006) a redemocratização e a eclosão da sociedade civil configuram elementos fundamentais para compreender as mudanças nas práticas de gestão.

Não obstante, a era da informação, que trouxe consigo a globalização e a competitividade, expôs às organizações o desafio da gestão de pessoas em substituição à tradicional gestão de recursos humanos (GIRARDI, 2008). Neste contexto, “o ser humano começa a ser percebido como único capital indepreciável, adaptável, auto evolutivo e intransferível que as organizações podem possuir como diferencial competitivo” (GIRARDI, 2008, p. 63).

Assim, a partir do século XXI, com o aumento da competição e busca por vantagem competitiva, evoluiu-se para uma atuação mais abrangente, conforme conceito delineado por Gil (2001, p. 19), que define gestão de pessoas como “a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Desta forma, a gestão de pessoas passou a considerar, além dos interesses organizacionais, os interesses individuais do trabalhador (GIL, 2001).

Para Godoy et al (2008, p. 16), neste ambiente competitivo “os talentos são escassos e a principal questão da vantagem competitiva, nos próximos anos, está em saber retê-los”. Para retê-los, um dos caminhos é a “responsabilidade social perante o ambiente interno, traduzida em grande parte pelo relacionamento entre os gestores e colaboradores, assim como pelas políticas de recursos humanos” (GODOY et al, 2008, p. 93).

Ainda de acordo com a referida autora, deve-se evitar o assédio moral; haver política de balanceamento do tempo entre “trabalho, vida pessoal e família”; práticas diferenciadas na contratação de pessoal e nas demissões e reduções e práticas voltadas à saúde, segurança e bem-estar. Este entendimento se coaduna com o de Ehnert (2009), que alerta para um perigoso cenário onde os recursos humanos estão sendo “consumidos e explorados” quando deveriam ser “desenvolvidos e reproduzidos”. A autora destaca, como consequência deste “consumo”, o estresse no trabalho, conflitos na família, burnout e problemas de saúde.

Em contrapartida, para Tachizawa (2009), elementos como oportunidade de desenvolvimento, plano de carreira, bom ambiente de trabalho, comportamento social e valores éticos compatíveis aos dos trabalhadores e políticas de remuneração são características que conferem à organização um status de bom lugar para trabalhar, contribuindo para a retenção de talentos. Neste sentido, Machado Filho (2006) sustenta que práticas internas de recursos humanos representam um dos “fatores que conferem boa reputação e trazem vantagens competitivas sustentáveis às empresas no longo prazo” (MACHADO FILHO, 2006, p. 52).

Para Dutra (2002), as organizações obtêm diferenciais através do desenvolvimento das pessoas na organização. O autor destaca que quando se desenvolvem as competências das pessoas agrega-se valor para a empresa, na medida em que as pessoas aplicam estas novas competências na organização, num processo onde a organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas e estas, por sua vez, desenvolvem suas capacidades individuais e transferem para a organização o seu aprendizado.

Adicionalmente, o desenvolvimento das pessoas influencia positivamente a imagem organizacional. Neste sentido, Franco (2003, p. 248) destaca que “os funcionários costumam valorizar também as empresas que investem na formação de seu pessoal. Saber que a organização acredita em seu potencial e, mais ainda, dá condições de aprimoramento e desenvolvimento profissional é altamente gratificante”.

Surgem, neste contexto, novas abordagens, onde “o desafio lançado para a gestão de pessoas é como encarar cada pessoa considerando sua individualidade e como gerenciá-la dentro desse ambiente de diversidade” (DUTRA, 2002, p. 21). Para Godoy et al (2008, p. 73), “uma empresa que tem em sua pauta estratégica a questão da diversidade contribui para o desenvolvimento de uma cultura mais igualitária e justa, um clima mais propenso a considerar as pessoas em sua totalidade, como seres únicos dotados de características singulares”.

Sob este ângulo, o desenvolvimento das pessoas em uma organização extrapola a obtenção de vantagem competitiva, existindo motivações de cunho social para sua aplicabilidade, sendo necessário desenvolver pessoas para uma gestão de pessoas sustentável, que considere o curto e o longo prazo (EHNERT, 2009). Todavia, o foco na dimensão social da sustentabilidade como conceito para a área de gestão de pessoas passou a ser estudado recentemente, conforme pesquisas de Ehnert (2009), Pires (2011) e Wagner (2013), “tratando-se de emergente e que ainda demanda empenho dos pesquisadores para a sua consolidação” (PIRES, 2011, p. 14).

2.2 Sustentabilidade e Responsabilidade Social

Na Conferência de Estocolmo, em 1972, considerada o primeiro grande marco teórico conceitual, em nível global, em se tratando de sustentabilidade, introduziu-se o termo ecodesenvolvimento. Ignacy Sachs desenvolveu este conceito, que pressupunha o desenvolvimento de um país ou região atrelado a preocupações de cunho social e ambiental e não somente econômico (COSTA LIMA, 2003; MONTIBELLER, 2004).

Sachs (1993) segregou o ecodesenvolvimento em cinco dimensões: sustentabilidade social, sustentabilidade econômica, sustentabilidade ecológica, sustentabilidade espacial e sustentabilidade cultural. O autor definiu a sustentabilidade social como sendo “a consolidação de um processo de desenvolvimento baseado em outro tipo de crescimento e orientado por outra visão do que é a boa sociedade” (SACHS, 1993, p. 25). O cunho social da sustentabilidade, conforme concepção de Sachs (1993) destaca seu caráter social:

O objetivo é construir uma civilização do “ser”, em que exista maior equidade na distribuição do “ter” e da renda, de modo a melhorar substancialmente os direitos e as condições de amplas massas de população e reduzir a distância entre os padrões de vida de abastados e não-abastados (SACHS, 1993, p. 25).

A partir da década de 1980, este termo foi substituído por desenvolvimento sustentável e, às vésperas da Conferência Mundial do Rio de Janeiro, a Eco 92, que reuniu representantes de 180 países e 105 chefes de estado, Ignacy Sachs, em sua obra “Estratégias de transição para o século XXI”, preconizou que o evento seria “um momento decisivo na busca de uma nova ordem nacional” (SACHS, 1993; MONTIBELLER, 2004).

De fato, neste evento, o termo desenvolvimento sustentável, substituto da abordagem do ecodesenvolvimento presente à época da Conferência de Estocolmo (1972), passou a figurar entre diversos atores: estudiosos, empresários, mídia e sociedade em geral (SACHS, 1993).

Posteriormente, em obra mais recente, Sachs (2004) utilizou definições de economistas como Dudley Seers e Kalecki Sen para conceituar a sustentabilidade social. Estes economistas ressaltavam a necessidade de se avaliar outros fatores, além dos econômicos, como o PIB, para avaliação do desenvolvimento de uma região, bem como o atendimento a direitos humanos, em especial os direitos do trabalho. Surge daí uma abordagem voltada à interesses mais abrangentes, nos quais incluem-se os stakeholders primários.

Assim, ao longo do tempo, diferentes significados têm sido atribuídos à sustentabilidade, existindo uma vasta gama de definições, sem um consenso em âmbito global. Todavia, predominam definições como a de desenvolvimento sustentável da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), qual seja, “desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades ” (WCED, 1987, p.43, tradução livre); e palavras como “necessidade” e “equidade” costumam estar presentes (PETRINI; POZZEBON, 2010; EHNERT; HARRY, 2012).

A relação entre sustentabilidade, desenvolvimento sustentável e responsabilidade social é notória. Para Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009, p. 16) “a empresa responsável é também sustentável porque ultrapassa as relações clássicas da administração, impulsionando o equilíbrio e a corresponsabilidade em substituição à manipulação e ao confronto entre os diversos agentes sociais”. Já Alencastro (2012) refere que a responsabilidade social está inclusa no conceito de desenvolvimento sustentável, configurando-se em compromisso moral das empresas perante a sociedade para o desenvolvimento de ações que impactem positivamente o meio ambiente, suscitando melhoria na qualidade de vida e no bem-estar social.

Duarte e Neves (2009) ressaltam o caráter bidimensional proposto pela Comissão Europeia (2001) em relação às práticas organizacionais de responsabilidade social: as dimensões interna e externa.

A dimensão interna abarca questões relativas à gestão dos colaboradores e à gestão do impacto ambiental da atividade. Iniciativas realizadas com vistas à dignificação dos colaboradores, à promoção do equilíbrio trabalho-família e igualdade de oportunidades, ao desenvolvimento de competências e empregabilidade dos recursos humanos, bem como ao nível do investimento em sistemas de gestão ambiental são exemplos de práticas que integram esta dimensão (DUARTE; NEVES, 2009, p. 106).

Para Godoy et al (p. 92, 2008) a responsabilidade social das empresas significa “as mudanças intencionais responsáveis promovidas no ambiente físico e social” que uma empresa pode promover, destacando “à influência que exerce em relação ao seu ambiente social interno, tanto quanto externo” (GODOY et al, 2008, p. 92). Tachizawa (2009), por sua vez, refere que a responsabilidade social, em conjunto com a gestão ambiental, “tornam-se importantes instrumentos gerenciais para capacitação e criação de competitividade para as organizações, qualquer que seja o seu segmento econômico” (TACHIZAWA, 2009, p. 6).

Conforme Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009), o entendimento da responsabilidade social sob a ótica dos stakeholders implica mudanças nos diversos setores organizacionais, no que diz respeito às suas práticas e políticas internas. Conforme o autor, a transformação de uma empresa em uma organização sócio ambientalmente responsável pressupõe a participação de toda a equipe de gestores, que devem incorporar valores em conformidade com esta filosofia. Em relação à área de recursos humanos, os autores destacam:

A área de recursos humanos precisa internalizar comportamentos éticos e comprometidos junto aos colaboradores, especificamente no que se refere à incorporação da diversidade como valor organizacional, não discriminando na contratação; definição de diretrizes contra assédio; esclarecimento das expectativas de conduta ética do funcionário; promoção de saúde e bem-estar; salário equitativo para homens e mulheres; recolocação de trabalhadores demitidos; demissão utilizando-se de critérios socioeconômicos como idade, estado civil, aposentadoria, renda complementar e número de dependentes; orientação quanto a planejamento financeiro do funcionário; check-ups de saúde periódicos; estímulo à prática esportiva e apoio educacional (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009, p. 20).

Para além das práticas de responsabilidade social, outra questão polêmica que gira em torno do tema é a sua relação com o desempenho financeiro das empresas. Para Machado Filho (2006), em que pese haver uma percepção crescente desta relação, este fato carece de comprovação empírica, limitada pela dificuldade de mensuração dos resultados dada as características das ações de responsabilidade social, que “não tem ligações diretas facilmente mensuráveis com a operação do negócio” (MACHADO FILHO, 2006, p. 14).

Construído este arcabouço conceitual, percebe-se que os conceitos de sustentabilidade e responsabilidade social são correlatos, relacionando-se ainda com a área de gestão de pessoas no que tange ao público interno. Assim, pode-se concluir que a sustentabilidade na gestão de pessoas pressupõe a existência de práticas de responsabilidade social.

3 METODOLOGIA

Para a elaboração deste artigo, de abordagem qualitativa, procedeu-se a uma pesquisa bibliográfica para identificar contribuições às organizações advindas de práticas sustentáveis, no contexto de gestão de pessoas, conforme literatura recente. De acordo com Roesch, Becker e Mello (1999, p. 107), a revisão de literatura, “na prática, implica na seleção, leitura e análise de textos relevantes ao tema do projeto, seguida de um relato por escrito”. O caráter desta pesquisa é descritivo, o qual para Gil (1989, p. 45) têm como objetivo primordial a descrição das características de determinado fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Para alcançar o objetivo proposto realizou-se um levantamento dos artigos publicados em periódicos internacionais classificados nos estratos de A1 a B2 do Qualis CAPES, no período de 2010 a 2013. A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), órgão do Governo Federal que avalia os programas de pós-graduação stricto sensu no Brasil, é responsável pela divulgação desse ranking, cujo estrato A1 representa a classificação de maior impacto. A pesquisa foi realizada nos seguintes periódicos: Brazilian Administration Review (BAR), Revista de Administração de Empresas (RAE), RAE eletrônica, Revista de Ciências da Administração (RCA), Organizações e Sociedade (O&S), Revista de Administração Mackenzie (RAM), Revista de Administração (RAUSP), Revista Brasileira de Gestão de Negócios (RBGN), Revista de Gestão Social e Ambiental (RGSA), Brazilian Business Review (BBR) e Revista de Administração Contemporânea (RAC).

Utilizou-se como descritores de pesquisa as seguintes palavras-chave: responsabilidade social, ambiental e socioambiental, sustentabilidade, cidadania empresarial, social responsibility, environmental responsibility, sustainability e corporate citizenship. Os termos foram pesquisados nos títulos e palavras-chave das publicações. A seleção das palavras-chave e dos periódicos foi elaborada com base nos estudos de Parente e Fischer (2014), que verificaram a emergência e o interesse no conceito de sustentabilidade relacionado à gestão de pessoas a partir de estudo bibliométrico sobre a literatura nacional e internacional.

O corte temporal objetivou revisar somente publicações bastante recentes, a fim de captar o que há de mais novo em relação ao tema. O ano de 2014 não foi contemplado na pesquisa em decorrência de que algumas revistas eletrônicas não disponibilizavam este ano como parâmetro de consulta.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir do levantamento realizado nos artigos publicados em periódicos internacionais classificados nos estratos A1 a B2 do Qualis CAPES, no período de 2010 a 2013, foi possível identificar contribuições relevantes que a sustentabilidade na gestão de pessoas pode proporcionar às organizações. A quase totalidade dos artigos avaliou essas contribuições sobre a ótica da aplicabilidade de práticas de responsabilidade social (ou responsabilidade socioambiental) nas empresas. Vale salientar, conforme contido no tópico 2, que a sustentabilidade da gestão de pessoas pressupõe a existência de práticas de responsabilidade social. Portanto, para efeitos de análise dos artigos, as práticas de

responsabilidade social verificadas foram consideradas também práticas sustentáveis de gestão de pessoas.

Dentre os artigos verificados, Cruz et al (2010) estudaram a influência de uma estrutura transversal de responsabilidade social corporativa no processo de integração entre sede e filiais de uma multinacional. Comprovaram o aumento da consciência dos empregados sobre as estratégias de responsabilidade social corporativa, uma vez que foi estimulado o pensar e atuar em prol da sustentabilidade, bem como a melhora no diálogo com os stakeholders, contribuições decorrentes de práticas voltadas à troca de informações entre a sede e a filial da empresa e atividades de sensibilização. Neste mesmo sentido, Brunstein, Scartezini e Rodrigues (2012) avaliaram que o desenvolvimento de competência societal realizada através de um programa de Desenvolvimento de Líderes para a Sustentabilidade em uma empresa do setor financeiro, envolvendo ações educativas, capacitou empregados para terem conhecimento e despertarem para uma visão mais crítica em relação à sustentabilidade.

Para Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009), no que tange à responsabilidade social o desenvolvimento desta visão é de fundamental importância, haja vista que a transformação de uma empresa em uma organização socialmente responsável pressupõe a participação de toda a equipe de gestores, que devem incorporar valores em conformidade com tal filosofia. Destarte, destaca-se como contribuição relevante, verificada nestes artigos, o desenvolvimento da consciência dos empregados para atuarem em conformidade com os princípios da sustentabilidade, o que se traduz em desenvolvimento de pessoas e agregação de valor para a empresa, na medida em que as pessoas aplicam estas novas competências na organização (DUTRA, 2002), influenciando também a imagem das pessoas com relação à empresa (FRANCO, 2003).

Sob outra perspectiva, Souza Filho et al (2010) verificaram a associação entre práticas de responsabilidade social corporativa estratégica, a exemplo de programas de voluntariado e de educação para cidadania, e a obtenção de vantagens competitivas, como atração de bons empregados e melhoria da imagem e da reputação da empresa. Santos e Silva (2010), por sua vez, apresentaram a teoria do capital social e a relacionaram a questões de responsabilidade social corporativa, tais como políticas de promoção na carreira, práticas de voluntariado e equilíbrio entre vida e trabalho. Os autores buscaram compreender as intersecções, aplicabilidade e ganhos desses conceitos no contexto das pequenas e médias empresas, identificando como possíveis ganhos e acúmulo de capital social promovem melhorias na imagem e na reputação da empresa e o aumento da confiança na relação entre empresa e empregado.

Neste mesmo sentido, Gomes et al (2010) analisaram e estimaram a intensidade das relações entre os fatores valor da marca, reputação da empresa, satisfação dos interessados (stakeholders) e riscos de externalidades, como satélites explicativos da responsabilidade socioambiental corporativa (RSAC). Os resultados desta análise mostraram ganhos de vantagem competitiva, como melhora da reputação da empresa, satisfação dos stakeholders e orgulho da organização, oriundos de práticas voltadas ao diálogo e à participação, ao desempenho social e ao contexto político-social.

Outrossim, no tópico dois observa-se que a melhora da imagem e da reputação da empresa foi verificada como produto direto da aplicação de práticas de responsabilidade

social, sendo associada também à atração e retenção de talentos e à satisfação dos empregados. Desse modo, os achados apresentados por Gomes et al (2010) vão ao encontro das argumentações de Godoy et al (2008) e Tachizawa (2009), que conferem à responsabilidade social a prerrogativa de atrair e reter talentos, melhorando a imagem da organização e contribuindo para a obtenção de vantagens competitivas.

De outro ponto de vista, a atenção ao ambiente de diversidade que, conforme destacado por Dutra (2002), quando bem administrada, pode gerar vantagem competitiva, foi objeto de estudo dos artigos verificados. Bahia e Schommer (2010) avaliaram as práticas de inserção de pessoas com deficiência (PcD) em uma empresa brasileira de energia elétrica e constataram que os gestores ligados a estas pessoas avaliam benefícios da inclusão de PcD, tais como comprometimento e ganho de imagem institucional. Este entendimento se coaduna com o de Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009), que destacam a importância da internalização de comportamentos éticos e comprometidos junto aos colaboradores, nos quais se incluem a incorporação da diversidade como valor organizacional que, para Dutra (2002), é o grande desafio lançado à gestão de pessoas.

De modo distinto, outra contribuição verificada foi a obtenção de possíveis vantagens financeiras. Orellano e Quiota (2011) investigaram a relação entre os investimentos socioambientais e o desempenho financeiro das empresas brasileiras, e os resultados revelaram uma correlação positiva entre investimento socioambiental e desempenho financeiro, sobretudo o investimento social interno. Nesta perspectiva, Machado et al (2012) analisaram a relação entre investimentos socioambientais e a inclusão das empresas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBOVESPA, nos quais se incluem os investimentos sociais internos, constatando haver relação positiva no referido contexto de análise. Estas verificações contribuem para uma maior comprovação empírica da correlação positiva entre responsabilidade social e desempenho financeiro que, conforme Machado Filho (2006), são escassas em decorrência da dificuldade de mensuração dos resultados da inserção de práticas de responsabilidade social no contexto organizacional.

A seguir, expõe-se em quadro sinóptico resumo dos artigos analisados, abrangendo seu objeto, autores, práticas e contribuições identificadas, relativas à sustentabilidade na gestão de pessoas. Não foram identificados artigos versando sobre estas práticas e contribuições nas revistas não contempladas no Quadro 1.

Quadro 1 – Sustentabilidade na Gestão de Pessoas: práticas e contribuições às organizações

TÍTULO/REVISTA	AUTOR	PRÁTICAS	CONTRIBUIÇÕES
<i>Strategic Corporate Social Responsibility Management for Competitive Advantage.</i> <i>Brazilian Administration Review (BAR)</i>	Souza Filho et al (2010)	Programas de voluntariado. Programa de educação para a cidadania.	Motivação dos empregados. Melhora da imagem em relação à sua reputação social e ambiental. Prêmios.
<i>The Influence of Transverse CSR Structure on Headquarters / Subsidiary Integration.</i> <i>Brazilian Administration Review (BAR)</i>	Cruz et al (2010)	Estrutura transversal de CSR. Troca de informações (conferências internacionais, newsletters internas e relatórios de CSR). Atividades de sensibilização (comitê	Maior integração entre empregados sede/filial. Vantagens decorrentes da troca de informações entre sede e filiais, gerando soluções sobre como se trabalhar determinadas questões relativas à CSR. Melhor conscientização dos empregados

SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO DE PESSOAS: PRÁTICAS E
CONTRIBUIÇÕES ÀS ORGANIZAÇÕES

		internacional, Dia Mundial do Meio Ambiente, cursos de formação). Definição de objetivos relativos à sustentabilidade, conforme características do contexto sociais e ambientais do local de cada subsidiária.	sobre o desenvolvimento sustentável. Melhora no diálogo com os <i>stakeholders</i> e definição de estratégias de RSE conforme realidades locais de cada subsidiária.
Análise do retorno dos investimentos socioambientais das empresas brasileiras. Revista de Administração de Empresas (RAE)	Orellano; Quiota (2011)	Investimentos sociais internos (encargos sociais compulsórios e os demais benefícios ou encargos sociais concedidos aos funcionários, tais como alimentação, previdência privada, saúde, segurança e medicina no trabalho, educação, cultura, capacitação profissional e creches ou auxílio-creche).	Relação de causalidade (correlação positiva) entre o investimento social interno da empresa e o desempenho financeiro medido pelas variáveis ROA (Retorno sobre o Ativo) e ROE (Retorno sobre o Patrimônio Líquido).
A Importância da Responsabilidade Social Corporativa para a Potenciação do Capital Social em Pequenas e Médias Empresas. Revista de Ciências da Administração (RCA)	Santos; Silva (2010)	Políticas de promoção na carreira. Programas de voluntariado empresarial. Motivar equilíbrio entre vida e trabalho dos empregados.	Acúmulo de capital social. Melhora na imagem e reputação da empresa. Confiança dos empregados na empresa.
Análise da relação entre investimentos socioambientais e a inclusão de empresas no Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBOVESPA. Revista de Ciências da Administração (RCA)	Machado <i>et al</i> (2012)	Destinação de parcela da receita líquida à investimentos sociais internos.	Relação positiva entre investimentos socioambientais internos e o ingresso das empresas na Carteira ISE da BM&FBOVESPA.
Responsabilidade Socioambiental Corporativa e Indicador de Maturidade Mediando Desempenho Estratégico para as Organizações. Revista de Ciências da Administração (RCA)	Gomes <i>et al</i> (2010)	Político social (respeito à privacidade, compromisso com princípios e direitos fundamentais nas relações de trabalho, práticas anticorrupção, responsabilidade com os <i>stakeholders</i> internos). Desempenho Social (diversidade de sexo e cor, remuneração compatível, desenvolvimento do capital humano). Diálogo e participação (gestão participativa).	Reputação da empresa. Satisfação dos <i>stakeholders</i> (empregados). Orgulho da organização. Menores riscos externos (como ações trabalhistas).
Inserção Profissional de pessoas com deficiência nas empresas: responsabilidades, práticas e caminhos. Revista Organizações e	Bahia; Schommer (2010)	Práticas voltadas para aspectos arquitetônicos da acessibilidade. Acessibilidade digital. Programa de Inserção Profissional de PcD, que	Integração da pessoa com deficiência gera comprometimento e ganho de imagem.

SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO DE PESSOAS: PRÁTICAS E
CONTRIBUIÇÕES ÀS ORGANIZAÇÕES

Sociedade (O&S)		contempla práticas desenvolvidas nas áreas de processo seletivo, treinamento, contratação e pós-contratação.	
Sustentabilidade na Educação Corporativa e o desenvolvimento de Competências Societais. Revista Organizações e Sociedade (O&S)	Brunstein; Scartezini; Rodrigues (2012)	Programa de Desenvolvimento de Líderes para a Sustentabilidade (ações educativas, educação para a sustentabilidade).	Desenvolvimento dos empregados. Conhecimento e visão crítica.

Fonte: Literatura pesquisada (2015).

A partir do conteúdo exposto, pode-se verificar que práticas sustentáveis, voltadas aos stakeholders primários, em especial os empregados, geram contribuições às organizações, em consonância ao verificado no tópico dois deste artigo, na medida em que estas práticas promovem o desenvolvimento e a integração das pessoas, a satisfação e o orgulho da organização e, conseqüentemente, a atração e a retenção de talentos e a melhora da imagem organizacional, destacando-se ainda a correlação positiva entre investimento socioambiental e desempenho financeiro.

CONCLUSÕES

A sustentabilidade na gestão de pessoas é tema emergente que demanda esforços dos pesquisadores para sua consolidação, em que pese seus princípios e práticas relacionarem-se a temas bastante estudados e discutidos no contexto acadêmico e organizacional, como gestão de pessoas, sustentabilidade e responsabilidade social.

A pesquisa bibliográfica relativa à gestão de pessoas demonstrou elementos intrínsecos à área, que se relacionam com a responsabilidade social e com a sustentabilidade das organizações em curto e em longo prazo, tais como atração e retenção de talentos, gestão da diversidade, desenvolvimento de pessoas, plano de carreira, saúde, segurança e bem-estar. Por outro lado, verificou-se que estresse, problemas de saúde, burnout e outros males que afetam a saúde física e emocional dos empregados afetam negativamente os resultados das empresas.

Ademais, a história do desenvolvimento dos conceitos de sustentabilidade e responsabilidade social demonstra a relação dos temas com a área de gestão de pessoas, num cenário no qual uma empresa sustentável é também uma empresa socialmente responsável (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009). Esta responsabilidade abrange o público interno, nos quais se incluem os empregados, stakeholders primários (GODOY et al, 2008), aos quais se deve dispensar uma série de cuidados a fim de desenvolvê-los e preservá-los em atenção aos anseios individuais e organizacionais.

Em se tratando da pesquisa propriamente dita, realizou-se pesquisa qualitativa em periódicos nacionais Qualis A1 a B2. Numa amostra de oito artigos selecionados, com prevalência de estudos de caso qualitativos, revelou-se uma série de menções de benefícios

ou contribuições que práticas sustentáveis, relativas aos empregados e inseridas no campo de atuação da gestão de pessoas, podem gerar às organizações, havendo êxito no cumprimento do objetivo deste artigo, qual seja, identificar contribuições às organizações advindas de práticas sustentáveis no contexto de gestão de pessoas conforme literatura recente publicada em periódicos nacionais entre os anos de 2010 e 2013.

Como resultado, estes achados foram descritos e compilados em um quadro sinóptico que evidenciou que práticas sustentáveis voltadas aos empregados estão positivamente relacionadas com a imagem organizacional, a atração e retenção de talentos, a integração do público interno, o desempenho financeiro, o capital social e a satisfação dos empregados, podendo gerar vantagens competitivas às organizações.

É notório que uma relação necessita ser vantajosa para ambas as partes para se sustentar. Da mesma forma, pessoas e organizações precisam ajudar-se mutuamente para sobreviverem em um ambiente competitivo e de constantes mudanças. As velhas relações que se estabeleciam entre pessoas e organizações já não se sustentam mais e, para a construção de novos pilares, é preciso criar consciência sobre essa necessidade de mudança e desenvolver pesquisas que estruturem e dêem base para formação destes novos paradigmas. Em que pese as restrições deste artigo em termos de abrangência da pesquisa e revisão realizada, é possível inferir que o estudo do tema sustentabilidade na gestão de pessoas, ou ainda gestão de pessoas sustentável (EHNERT, 2009), é relevante e suscita interesse para o desenvolvimento de novas pesquisas.

Assim, realizar estudos que demonstrem os benefícios, as vantagens, as contribuições que as organizações podem obter a partir da implementação de práticas sustentáveis de gestão de pessoas pode vir a funcionar como mola propulsora para a disseminação dessas práticas e desse novo conceito, que pode ser fonte de vantagem competitiva para as organizações, havendo muitos outros estudos possíveis de serem desenvolvidos, com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre estas contribuições, os elementos que a configuram, o grau de influência na organização e diversos outros elementos passíveis de pesquisa.

REFERÊNCIAS

ALENCASTRO, M. S. C. Ética empresarial na prática: liderança, gestão e responsabilidade corporativa (livro eletrônico). Curitiba: InterSaber, 2012.

ALIGLERI, L. M.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio. São Paulo: Atlas, 2009.

BAHIA, M. S.; SCHOMMER, P. C. Inserção profissional de pessoas com deficiência nas empresas: responsabilidades, práticas e caminhos. Revista Organizações & Sociedade, Salvador, v.17, n.54, p. 439-461, set. 2010. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S198492302010000300003&lng=e&nrm=iso>. Acesso em:19 jun. 2015.

BRUNSTEIN, J.; SCARTEZINI, V. N.; RODRIGUES, A. L. Sustentabilidade na educação corporativa e o desenvolvimento de competências societárias. *Revista Organizações & Sociedade*, Salvador, v.19, n. 63, p.583-598, dez. 2012. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S198492302012000400002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 19 jun. 2015.

COSTA LIMA, G. D. O discurso da sustentabilidade e suas implicações para a educação. *Revista Ambiente & Sociedade*. v.6, n.2, p. 99-119, jul. -dez. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-753X2003000300007&script=sci_arttext>. Acesso em: 19 jun. 2015.

CRUZ, L. B. et al. The influence of transverse CSR structure on headquarters/subsidiary integration. *Brazilian Administration Review*, Curitiba, v. 7, n. 3, p. 310-324, set. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S180776922010000300007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 19 jun. 2015.

DUARTE, A. P.; NEVES, J. A relação entre responsabilidade social percebida e satisfação no trabalho: o papel mediador da imagem organizacional. *Percursos da Investigação em Psicologia Social e Organizacional*. v. 4, p. 105-118, 2009. Disponível em: <<http://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/2063>>. Acesso em: 19 jun. 2015.

DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

EHNERT, I. *Sustainable Human Resource Management: a conceptual and explanatory analysis from a paradox perspective*. Heidelberg: Springer, 2009.

Ehnert, I; Harry, W. Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management Revue*. v. 23, n. 3, p. 221-238, 2012. Disponível em: <http://www.management-revue.org/papers/mrev_3_12_Ehnert_Harry_Editorial.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2015.

FRANCO, D. *As Pessoas em primeiro lugar: como promover o alinhamento de pessoas, desempenho e resultados em tempos turbulentos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

Freitas, W. R. s. et al. Produção científica sobre Gestão de recursos Humanos e Sustentabilidade: síntese e agenda de pesquisa. *Revista de Ciências da Administração*, v.15, n.36, p. 11-27, 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2013v15n36p11>>. Acesso em: 19 jun. 2015.

GIL, A. C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

GIRARDI, D. Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas: consultoria interna de recursos humanos. Florianópolis: Pandion, 2008.

GODOY, A. S. et al. Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders. 2. ed. rev. atual. São Paulo: Saraiva, 2008.

GOMES, G. de A. et al. Responsabilidade socioambiental corporativa e indicador de maturidade mediando desempenho estratégico para as organizações. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, p. 244-269, jul. 2010. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2010v12n26p244>>. Acesso em: 19 jun. 2015.

Lis, B. The relevance of corporate social responsibility for a sustainable human resource management: An analysis of organizational attractiveness as a determinant in employees' selection of a (potential) employer, Management Revue. v. 23, n. 3, p. 279-295, 2012.

MACHADO FILHO, C. P. Responsabilidade Social e Governança: o debate e as implicações: responsabilidade social, instituições, governança e reputação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MACHADO, M. A. V. et al. Análise da relação entre investimentos socioambientais e a inclusão de empresas no Índice de Sustentabilidade Empresarial - (ISE) da BM&FBovespa. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, p. 141-156, abr. 2012. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/21758077.2012v14n32p141>>. Acesso em: 19 jun. 2015.

MONTIBELLER, F. G. O mito do desenvolvimento sustentável: meio ambiente e custos sociais no moderno sistema produtor de mercadorias. 2. ed. rev. Florianópolis: Ed. UFSC, 2004.

ORELLANO, V. I. F.; QUIOTA, S. Análise do retorno dos investimentos socioambientais das empresas brasileiras. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 51, n. 5, p. 471-484, out. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475902011000500005&lng=en&n m=iso>. Acesso em 19 jun. 2015.

PARENTE, T. C.; FISCHER, A. L. A relação entre recursos humanos e sustentabilidade como tema emergente: uma análise bibliométrica. Revista Alcance, v. 21, n. 3, p. 398-421, jul. -set. 2014.

PIRES, F. M. Integração entre gestão de pessoas e estratégia de sustentabilidade: evidências em organizações contemporâneas. Universidade de São Paulo, 2011.

Petrini, M.; POZZEBON, M. Integrating Sustainability into business practices: learning from Brazilian firms. Brazilian Administration Review, v.7, n.4, p.362-378, out. -dez. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1807-76922010000400004&script=sci_abstract>. Acesso em: 19 jun. 2015.

ROESCH, S. M. A.; BECKER, G. V.; MELLO, M. I. de. Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SACHS, I. Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente. São Paulo: Studio Nobel: Fundap, 1993.

_____. Desenvolvimento: incluyente, sustentável, sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SANTOS, M. J. C.; SILVA, R. R. da. A Importância da Responsabilidade Social Corporativa para a Potenciação do Capital Social em Pequenas e Médias Empresas. Revista de Ciências da Administração. Florianópolis, v. 12, n. 27, p. 190-207, jan. 2010. Florianópolis, p. 190-207, jan. 2010. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2010v12n27p190>>. Acesso em: 19 jun. 2015.

SOUSA FILHO, J. M. de et al. Strategic corporate social responsibility management for competitive advantage. Brazilian Administration Review., Curitiba, v. 7, n. 3, p. 294-309, set. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-76922010000300006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 19 jun. 2015.

TACHIZAWA, T. Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. 6.ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2007.

WAGNER, M. 'Green' Human Resource Benefits: Do they Matter as Determinants of Environmental Management System Implementation? Journal of Business Ethics. v. 114, n. 3, p. 443-456, maio, 2013. Disponível em: <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-012-1356-9>. Acesso em: 19 jun. 2015.

WCED. Our common future. World Commission on Environment and Development. Oxford University Press: Oxford, 1987. WOOD JR., T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e neocolonização da Gestão de Recursos Humanos no Brasil (1950-2010). Revista de Administração de Empresas, v. 51, n. 3, mai. -jun. p. 232-243, 2011.