

# **RECURSOS HUMANOS E SUSTENTABILIDADE: PRÁTICA NAS ORGANIZAÇÕES**

**ASTROGILDO FRIEDRICH DE AZEVEDO**

**ALEXANDRE GALINA BOLZAN**

## **RESUMO**

A discussão sobre sustentabilidade encontra-se em plena ascensão à nível mundial tanto na sociedade e mais específico dentro das organizações. Por este motivo, a pesquisa buscou identificar a importância das práticas de sustentabilidade executadas pelo recursos humanos, mais especificamente os gestores de recursos humanos, nas organizações, identificando a sua contribuição para o desenvolvimento sustentável e as mudanças políticas e práticas que o recursos humanos contribui para estas mudanças. Esta revisão buscar contribuir na análise das temáticas de gestão de pessoas, recursos humanos e sustentabilidade exaltando suas contribuições dentro das organizações. Elaborado estudo bibliográfico, quantitativo, sobre as práticas de sustentabilidade e recursos humanos, explorado publicações no período de 2012 a 2019, pesquisadas na Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoas de Nível Superior (CAPES), focando no tema gestão sustentável e políticas e práticas sustentáveis dentro da gestão de recursos humanos desta maneira identificando a relação sustentabilidade e recursos humanos. Responsabilidade social alinhada a práticas de sustentabilidade e ações sociais que beneficiem o desenvolvimento pessoal, aplicação de planos de carreira, clima organizacional agradável, comprometimento ético e social compatível e uma política de cargos e salários são condições que colaboram para retenção de talentos e a imagem da empresa. Pode-se concluir, a aplicação de políticas de sustentabilidade por intermédio da gestão de pessoas vem ganhando espaço dentro das organizações, contribuindo para o desenvolvimento, saúde e qualidade de vida dos colaboradores e retendo talentos pelo fato de transformar o ambiente organizacional. Sobretudo, organizações que inserem esse viés em suas políticas e contribuem para seu crescimento e imagem na sociedade.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade; Recursos Humanos; Gestão de Pessoas

## **INTRODUÇÃO**

Recursos humanos deixou de ser apenas departamento pessoal e atua de maneira a garantir o desenvolvimento das estratégias organizacionais e o pensamento sustentável, crescente na sociedade, faz com que os gestores de recursos humanos tenham repensar a forma de planejamento.

Segundo Tachizawa (2009) desenvolvimento, ambiente de trabalho benéfico, comportamento social e valores éticos dão a organização condição de um ambiente bom de trabalho, auxiliando desta maneira na retenção de profissionais, neste sentido, Machado Filho (2006) ampara que as práticas de recursos humanos espelha para a organização prestígio perante a sociedade, trazendo consigo benefícios sustentáveis à longo prazo as empresas.

O fato das pessoas serem os elementos primordiais das políticas de sustentabilidade faz com que não se possa mais atuar pensando somente em estar alinhado as estratégias organizacionais, mas, pensando também em estar desenvolvendo os colaboradores para as necessidades sociais e humanas. Ehnert (2009) afirma que o desenvolvimento de pessoas na organização ultrapassa a cobiçada vantagem competitiva, tendo que ter motivações de natureza coletiva para sua praticabilidade, tornando fundamental desenvolver pessoas para uma gestão sustentável, considerando o curto e o longo prazo.

Na visão de Dutra (2002), as organizações conquistam maior relevância no mercado por meio do desenvolvimento das pessoas na organização. De modo que, ao desenvolver as aptidões das pessoas agrega-se valor na organização, uma vez que a organização oferta o conhecimento ao colaborador o mesmo, por sua vez, desenvolve sua capacitação e habilidades individuais retornando para a organização o seu aprendizado.

De acordo com Alencastro (2012) a responsabilidade social está alinhada ao conceito de desenvolvimento sustentável, desta forma, dada a sua importância e relevância tem se tornado um compromisso moral para as empresas diante da sociedade com impacto efetivo e positivo perante ao meio ambiente, melhorando a qualidade de vida e o bem-estar social. Conjuntamente o conceito o planejamento de pessoas tem que integrar a sustentabilidade em suas rotinas, tendo em vista que a sustentabilidade precisa ser aplicada diariamente e o gestor de recursos humanos está incumbido de conduzir esse pensamento aos colaboradores e a fazer a aplicação dentro da organização, desenvolvendo os projetos, avaliando sua execução e corrigindo as falhas para melhor execução e aproveitamento.

Segundo (Mowat, 2002) “há um movimento crescente ganhando grande importância em todo o mundo, esse movimento consiste na busca por resultados ambientais, sociais e financeiros”, ou seja, integrar as necessidades das organizações, pessoas e ambiente para que possa impulsionar a conscientização ambiental, reduzir os custos referente a desperdícios e concientizar a responsabilidade social nas empresas e comunidade. As mudanças ambientais expõem às estratégias preocupadas com os stakeholders, o crescimento, a sustentabilidade e a visibilidade do negócio conforme Aligleri e Kruglianskas (2009).

Duarte e Neves (2009) ressaltam a importância em relação às práticas organizacionais de responsabilidade social, destacando-se a dimensão interna.

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 e sistemas de gestão ambiental são exemplos de práticas que integram esta dimensão (Duarte;Neves, 2009, p.106).

Como caracteriza Godoy (2008) a responsabilidade social das empresas representam às mudanças planejadas e programadas com responsabilidade social promovidas no ambiente físico e social, enfatizando a intervenção que exerce em relação social ao ambiente interno e externo. Tachizawa (2009), contudo, estende que a responsabilidade social ligada a gestão ambiental são valiosos formas gerenciais para qualificação e fortalecimento da competitividade para as organizações, não importando o segmento econômico que se enquadra.

Conforme Souza Filho (2010), verifica-se através das práticas de responsabilidade sustentável e social, com exemplos de voluntariado e de educação para cidadania que existe ligação com a obtenção de vantagem competitiva, como atração de bons empregados, melhora na imagem e melhoria do conceito da empresa.

Desta forma, Sroufe, Liebowitz e Sivasubramaniam (2010) explanam seu ponto de vista ao defender que além de ser o fator de mudança, o gestor de pessoas deve trabalhar de maneira a ser o parceiro estratégico na propagação do pensamento sustentável dentro da organização. Porém Colbert e Kurucz (2007) identificaram que a colaboração nessa área está na dimensão da intenção, onde dar-se-á pela discussão a respeito do tema e padronizar a compreensão e intenção da empresa quanto à sustentabilidade, já o alinhamento busca ajudar na efetivação da finalidade da sustentabilidade.

## **GESTÃO DE PESSOAS**

Após a revolução industrial o modo de produção mudou baseando-se no desenvolvimento em grande escala e no âmbito global, com isso houve aumento significativo na fabricação e utilização dos recursos não renováveis. Devido ao avanço dessa exploração e a exigência de produção em grande escala, aliado ao consumo sem consciência, vieram à tona os problemas ambientais como aquecimento global, aumento de gás carbônico na atmosfera, perda significativa da massa verde e desequilíbrio do clima à nível mundial.

Além disso, Girardi (2008), descreve que com o advento da informação, acompanhada da globalização e aumento da competitividade, expôs às organizações a necessidade de mudanças na gestão de recursos humanos, sendo necessário adaptar-se no novo modelo de gestão de pessoas, onde percebe-se que o ser humano está como único capital indispensável, adaptável e intransferível, onde as organizações podem utilizar como diferencial competitivo.

Para Gil (2001), a gestão de pessoas possui a função gerencial que busca a compreensão das pessoas que trabalham nas organizações para que desta forma possa alcançar tanto os

objetivos organizacionais como pessoais, passando a considerar além dos interesses organizacionais, os individuais dos colaboradores.

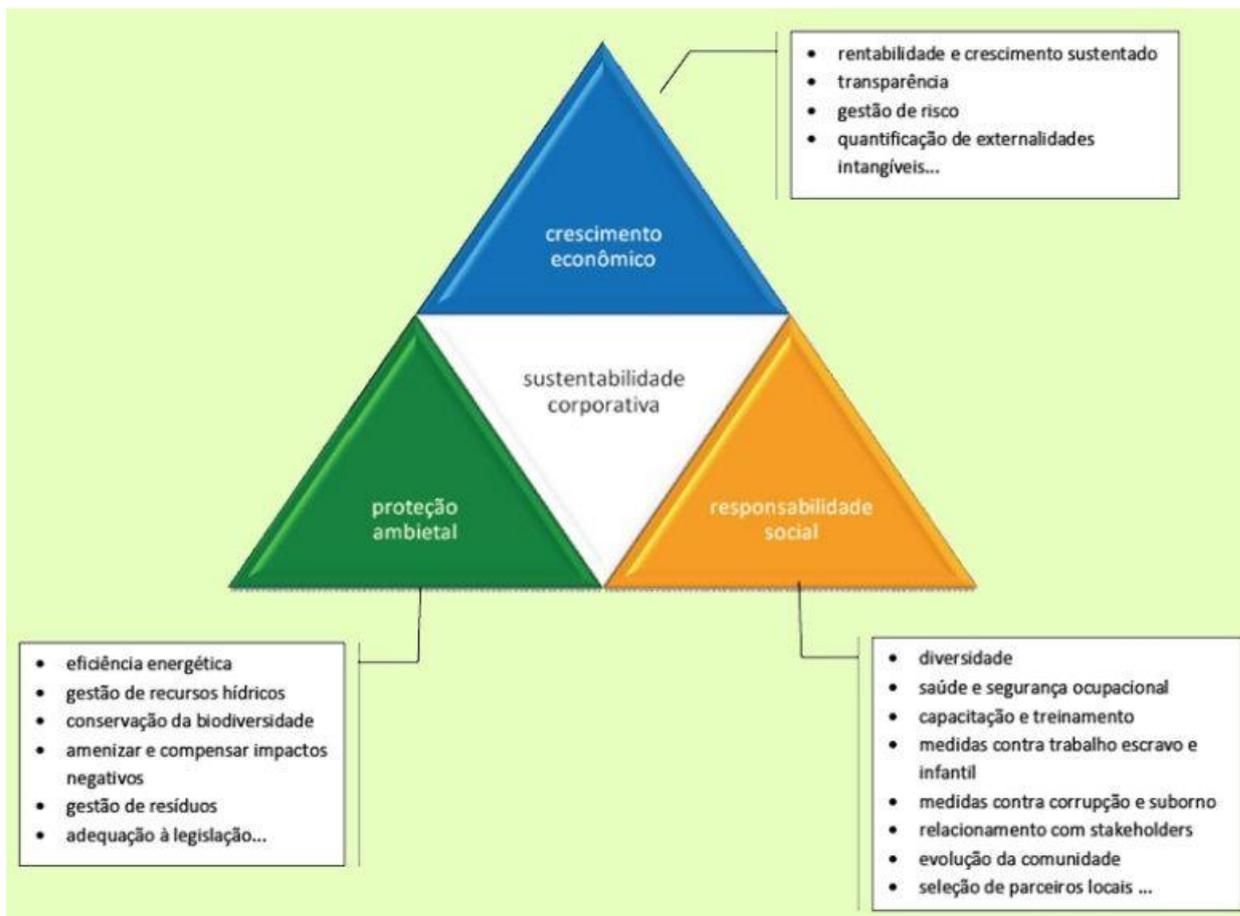
Neste sentido destaca-se Godoy (2008), no aspecto que tange os colaboradores, deve-se evitar o assédio moral, promover política de equilíbrio entre trabalho, vida pessoal e família, diversificar às práticas de contratação e reduções nas demissões, além de práticas voltadas à saúde, segurança e bem-estar do colaborador. Na mesma linha de pensamento Ehnert (2009) destaca que os recursos humanos estão sendo “consumidos e explorados” quando deveriam ser “desenvolvidos e reproduzidos”, podendo se destacar desse “consumo” os conflitos nas famílias, Síndrome de Burnout, estresse no trabalho, baixa produtividade e problemas de saúde.

Por outro lado, para Tachizawa (2009), fatores como oportunidades de desenvolvimento, inclusão de plano de carreira, ambiente de trabalho agradável, comportamento social e valores éticos compatíveis aos dos trabalhadores e políticas de salários são elementos que caracterizam a organização como um bom lugar para trabalhar, auxiliando na retenção de talentos. Neste sentido, Machado Filho (2006) afirma que boa prática interna de gestão de pessoas faz com que as organizações sejam reconhecidas e traga vantagens competitivas sustentáveis às empresas no longo prazo.

Segundo Veiga (2010), temos que ter uma economia que não se estabeleça pela destruição, mas pelo equilíbrio entre o meio ambiente e o desenvolvimento sustentável, pois, segundo Steffen (2004), nas últimas décadas vem ocorrendo mudanças com veemência e velocidade sem precedentes na história da humanidade, por isso a necessidade iminente de adotar práticas que possam garantir a vantagem competitiva, com modelos de gestão capazes de garantir a sustentabilidade.

A grande crise ambiental da sociedade industrial provocou uma mobilização de crescentes setores da sociedade, no sentido de tornar o Estado, em todo o mundo, um ator-chave na garantia do equilíbrio ecológico e da qualidade de vida e do meio ambiente em geral (SUSTENTABILIDADE EM DEBATE).

**Figura 1.** Três pilares da gestão organizacional sustentável

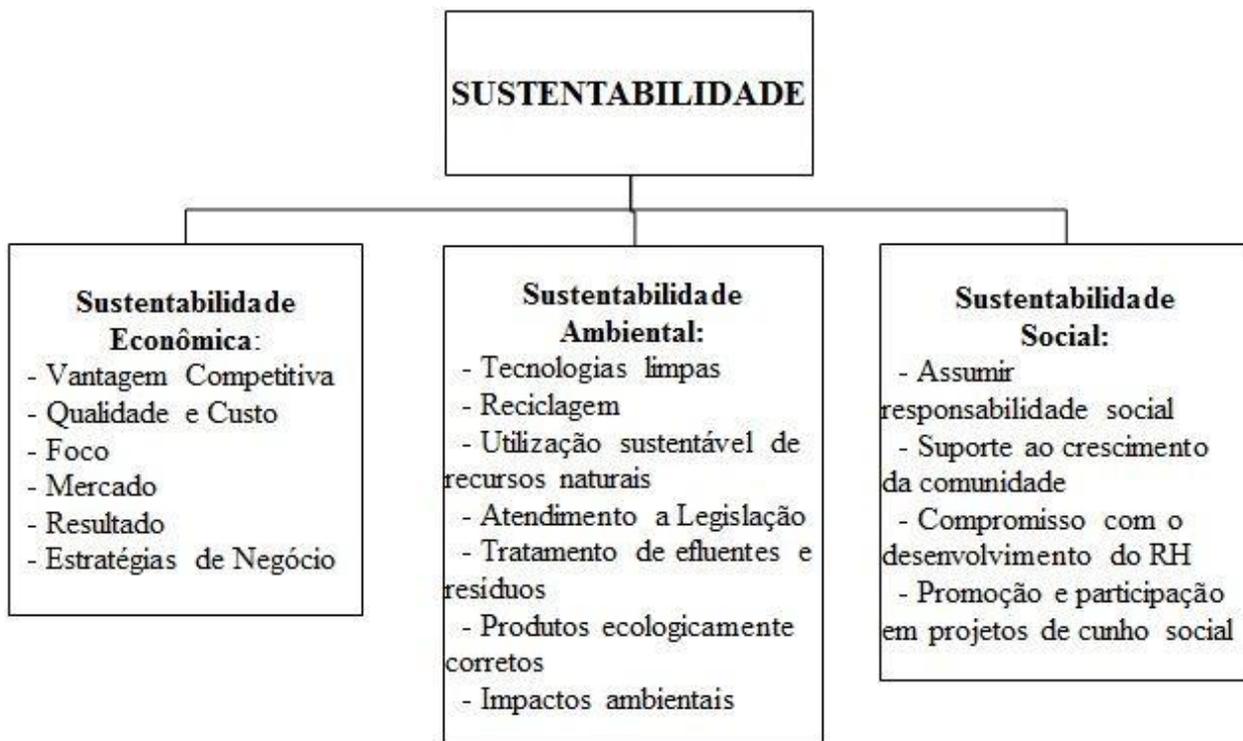


Fonte: Assessoria Sustentabilidade (Trilha), 2018.

A gestão de recursos humanos deve ser sustentável e estar alinhada/baseada em três pilares, pessoas (responsabilidade social), planeta (proteção ambiental) e lucro (crescimento econômico), de acordo com a figura 1, conforme Elkington (2001), a partir dessas três linhas de pensamentos precisamos partir para conseguir desenvolver uma gestão de recursos humanos sustentável dentro da organização, aplicando os conceitos sustentáveis e ao mesmo tempo seguindo o planejamento organizacional, conforme (Montibeller,2004), o desenvolvimento do país deve estar ligado a preocupação social e ambiental e não apenas econômico.

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 da saúde e bem-estar; salário equitativo para homens e mulheres; recolocação de colaboradores 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 e Krunglianskas, 2009, p.20)

**Figura 2.** Modelo de desenvolvimento sustentável

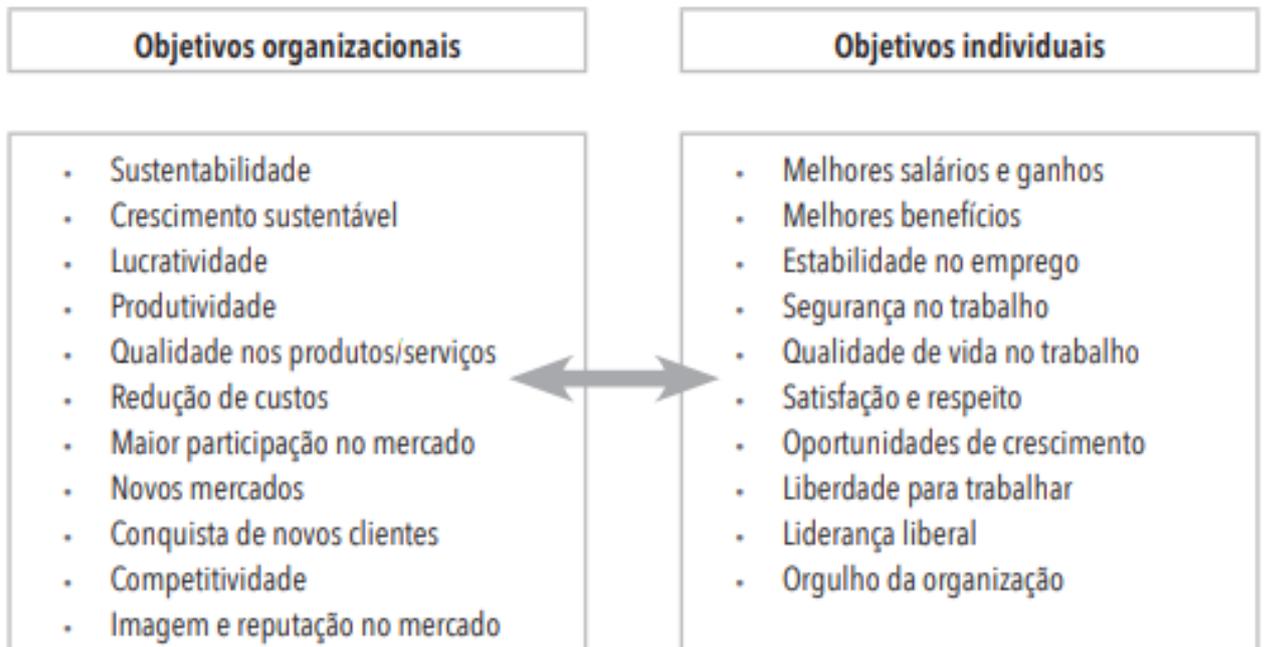


Fonte: Adaptado de Coral, 2002.

Cabe a gestão de pessoas desenvolver a consciência dos funcionários para atuarem em conformidade com os princípios da sustentabilidade, desta forma desenvolvendo as pessoas e inserindo valores às organizações de acordo com a efetiva aplicação dessas concepções (Franco, 2003). De acordo com as figuras 1 e 2, podemos identificar que existem várias formas de abordar dentro das organizações, com viés sustentável, políticas que busquem incorporar esta linha de administração mantendo entre os pilares sustentáveis a inter-relação, para fortalecimento dessas intervenções dentro da organização, ações estas que de fato tenham práticas concretas sobre o tema dentro da gestão de pessoas, alinhada ao planejamento organizacional, contribuindo de forma a desenvolver o comprometimento da equipe e ascensão sustentável do negócio dentro da sociedade.

Sem organizações e sem pessoas não haveria a Gestão de Pessoas. Em resumo, as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Para as pessoas, as organizações constituem o meio pela qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com um mínimo custo de tempo, esforço e conflito. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoal isolado. As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalha em conjunto. (CHIAVENATO, 2014, p. 23-24)

**Figura 3.** Objetivos organizacionais e individuais



Fonte: Chiavenato, Idalberto (2014).

Nessa perspectiva, Jabbour e Santos (2008), afirmam que a área de gestão de pessoas cumpre um papel estratégico para que as organizações consigam alcançar objetivos sustentáveis e de acordo com Jabbour (2013), mesmo com as práticas de gestão de pessoas com capacidade de influenciar o comportamento das pessoas e o desempenho organizacional, ainda há dificuldade dos gestores de implantar na equipe a cultura de sustentabilidade, por isso, Liebowitz (2010) enfatiza que a gestão de pessoas deve assumir o papel estratégico para que estimule essa compreensão da sustentabilidade dentro da organização e Ulrich (2011) afirma, que os profissionais inseridos tem que responder às pressões globais que vem exigindo das empresas adaptações constantes como social, tecnológica, ambiental, política, econômica e demográfica.

Para isso, deve ocorrer mudanças expressivas e determinada da gestão de pessoas dentro das organizações, incluindo os processos de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e treinamento e desenvolvimento (Liebowitz, 2010).

No entanto, o gestor de recursos humanos deve conhecer os principais objetivos que permeiam os dois principais elos do funcionamento da organização, conforme figura 3, percebe-se que existem objetivos distintos mas que devem ser analisados, abordados e interligados, como se fossem únicos e agregando em cada ponto as atribuições sustentáveis que lhe dizem respeito, desta forma com uma visão única e uniforme poder decidir quais as melhores estratégias a serem implantadas, buscando o equilíbrio entre as partes e introduzindo de modo

continuo a cultura sustentável dentro da organização, diminuindo os impactos, que por ventura poderão ocorrer quanto a negação por ambas as partes nesta mudança.

Percebe-se que os estudos que relacionam recursos humanos e sustentabilidade são recentes e emergentes (PARENTE; FISCHER, 2014; FREITAS et al, 2013) tornando importante abordar o assunto de forma a ampliar as abordagens no contexto brasileiro, conforme Vergara (2007). Contudo, neste artigo, propõe-se entender como a sustentabilidade se insere na gestão de pessoas entendendo a importância de ser aplicada.

## **METODOLOGIA**

Com a finalidade de alcançar o objetivo proposto realizou-se uma pesquisa dos artigos publicados em periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), no período de 2012 a 2019, esta delimitação se deve a busca por publicações mais recentes sobre o tema, desta forma selecionando 8 (oito) periódicos, dentro do respectivo período, os quais formaram a base para o desenvolvimento desse artigo, conforme Tabela 1. Conjuntamente para dar suporte teórico para o desenvolvimento da pesquisa foram utilizados 3 (três) livros.

Os critérios de seleção para a escolha dos artigos para este estudo foram a forma de abordagem sobre o tema como as questões práticas de gestão sustentável, o desenvolvimento teórico sobre as políticas e práticas sustentáveis dentro da Gestão de Recursos Humanos e os artigos que continham a análise e a avaliação dos pilares de uma organização sustentável (pessoas, planeta e lucro).

Desta forma foi levantado o referencial metodológico para o desenvolvimento do estudo de modo a compreender a relação entre a sustentabilidade e a Gestão de Pessoas e suas práticas dentro das organizações.

| Título   | Autores  | Publicação      | Ano  | Local                          |
|--|--|-----------------|------|--------------------------------|
| A relação entre recursos humanos e sustentabilidade como tema emergente: Uma análise bibliométrica | Coutinho Parente, Tobias ; Luiz Fischer, André | Revista Alcance | 2014 | Universidade do Vale do Itajaí |

|  |  |   |      |   |
|--|--|---|------|---|
| Produção científica sobre gestão de recursos humanos e sustentabilidade: síntese e agenda de pesquisa                                    | Freitas, Wesley<br>Ricardo de Souza;<br>Souza, maria Tereza<br>Saraiva; Teixeira,<br>Adriano Alves;<br>Jabbour, Charbel<br>José Chiappetta | Revista de<br>ciências da<br>Administração        | 2013 | Universidade<br>Federal de<br>Santa<br>Catarina |
| Da administração de recursos humanos à gestão de pessoas: Integração à estratégia para garantir o crescimento sustentável da organização | Santos, Shirlei<br>Andréa Guedes<br>Dantas Araújo;<br>Mariano, Ari Melo  | Congresso<br>internacional<br>de<br>Administração | 2012 | Faculdade do<br>Sul-Unime                       |
| Integração entre gestão de pessoas e estratégia de sustentabilidade: o caso natura   | Pires, Fernanda<br>Mendes; Fischer,<br>André Luiz  | Revista de<br>gestão social e<br>ambiental        | 2014 | Universidade<br>de São Paulo                    |
| Gestão de pessoas e sustentabilidade: construindo caminhos por meio das práticas de capacitação  | Oliveira, Jefferson<br>Menezes; Estivaleta,<br>Vania de Fátima<br>Barros; Andrade,<br>Taís de; Costa,<br>Vívian Flores                     | Revista de<br>administração<br>da UFSM            | 2017 | Universidade<br>Federal de<br>Santa Maria       |
| Sustentabilidade na gestão de pessoas: práticas e contribuições às organizações  | Alvares, Karen<br>Pereira; Souza,<br>Irineu Manoel   | Revista de<br>gestão<br>organizacional            | 2016 | Universidade<br>Federal de<br>Santa<br>Catarina |
| Sustentabilidade organizacional e suas relações com a gestão estratégica de pessoas: um estudo de caso em uma cooperativa agroindustrial | Mayara, Francielle<br>Gonçalves; Silvio,<br>Roberto Stefano;<br>Thais, Accioly<br>Baccaro  | Revista de<br>administração<br>da UNIMEP          | 2017 | Universidade<br>Metodista de<br>Piracicaba      |

|  |                     |  |      |                     |
|--|---------------------|--|------|---------------------|
| A influência da gestão de pessoas nas organizações frente aos impactos ambientais e sustentabilidade | Silva, Alexandre da |  | 2019 | Universidade Brasil |
|--|---------------------|--|------|---------------------|

**Tabela 1** – Artigos selecionados no período de 2012 à 2019.

Fonte: Elaborado pelo autor

## RESULTADO E DISCUSÃO

A partir dos levantamentos realizados nos artigos publicados em periódicos, no período de 2015 a 2020, referente aos temas de gestão de pessoas, sustentabilidade e recursos humanos, foi possível identificar a contribuição que a sustentabilidade tem na gestão de pessoas e os benefícios para organização.

A sustentabilidade na gestão de pessoas está em plena ascensão, demandando ainda pesquisas e estudos sobre os temas de gestão de pessoas, sustentabilidade e recursos humanos, desta maneira ainda podendo ser muito volátil em detrimentos de novas abordagens e adição de novas literaturas sobre os assuntos ao longo do tempo, sendo relevante e produz o interesse de novas pesquisas.

Nesta pesquisa bibliográfica destacou-se a importância da abordagem científica sobre o assunto demonstrando a relação de responsabilidade social, sustentável e organizacional da gestão de pessoas dentro das organizações, destacando-se o plano de carreira, o desenvolvimento de pessoas, saúde, segurança e bem-estar.

Os conteúdos apresentados, demonstram que as práticas sustentáveis aplicadas pela gestão de pessoas geram contribuições tanto para os colaboradores quanto para a organização a longo prazo, conforme os autores da literatura conjunta Tachizawa (2009) e Machado Filho (2006).

Os estudos estudados resumem-se da seguinte forma, a relação entre recursos humanos e sustentabilidade como tema emergente: Uma análise bibliométrica (2014), foi realizado estudo bibliométrica entre os anos de 2001 e 2011 sobre a literatura nacional e internacional, tinha como objetivo identificar o posicionamento da produção científica nacional em comparação com a internacional, na relação de recursos humanos e sustentabilidade, analisados 72 trabalhos de 28 meios de publicações, divididos da seguinte forma 12 periódicos nacionais, um evento nacional e 15 periódicos internacionais. Foi identificando que ambas as produções

estão desempenhadas em estudar esta relação, porém, os estudos internacionais possuem maior embasamento teórico sobre o tema e também foi concluído que pesquisados nacionais publicam pouco internacionalmente. Concluiu-se que as produções que envolvem a relação de recursos humanos e sustentabilidade está em crescimento podendo-se considerar um tema emergente.

Produção científica sobre gestão de recursos humanos e sustentabilidade: síntese e agenda de pesquisa (2013), buscou identificar publicações de artigos com a temática de recursos humanos e sustentabilidade no Brasil. Desta forma selecionou-se 24 publicações entre 2011 e 2012, identificando que a relação entre os dois temas é recente no âmbito nacional. Concluindo-se que surgiram as primeiras publicações em 2006, e do total de 170 artigos identificados que estão ligados a pesquisas de recursos humanos apenas 9 tinham ligação com sustentabilidade.

Da administração de recursos humanos à gestão de pessoas: Integração à estratégia para garantir o crescimento sustentável da organização (2012), buscou compreender a mudança de recursos humanos para gestão de recursos humanos, através de uma análise teórica, permitindo entender esta mudança. Analisou-se publicações na base de dados Scielo, com a palavra chave “Gestão de pessoas”, identificando 179 artigos, publicados no intervalo de 1997 à 2012, os quais foram organizados conforme o ano de publicação, demonstrando relevante aumento nas publicações sobre tema a partir do ano de 2005. Desta maneira conclui-se que as relações de trabalho estabelecidas, agregado a cultura organizacional, são necessárias para a mudança na condução das pessoas dentro das organizações, melhorando o clima organizacional e como consequência dando sustentabilidade ao negócio. Desta maneira tornando a gestão de pessoas um setor mais de aconselhamento pessoal do que operacional. Assim, a gestão de pessoas se torna elemento fundamental de entendimento das pessoas, adotando um novo olhar dentro e fora das organizações.

Integração entre gestão de pessoas e estratégia de sustentabilidade: o caso natura (2014), este estudo buscou analisar a gestão de pessoas de uma organização que já tem constituída a gestão pessoas e sustentabilidade, foi realizado um estudo de caso na empresa Natura, a qual tem sua imagem e estratégia de negócio com o viés sustentável. Através de coletas de dados dentro da organização, no período de maio à setembro de 2011, através de entrevistas de seis profissionais, entre gerentes, coordenadores e analistas, os quais representam a gestão de pessoas. Foi identificado que a sustentabilidade, de fato, cada vez mais, está sendo percebida e introduzida na estratégia organizacional das empresas. Na empresa Natura foi possível identificar que a gestão de pessoas foi quem viabilizou introduzir a estratégia de sustentabilidade na organização, implicando na mudança das políticas e práticas de recursos humanos.

Gestão de pessoas e sustentabilidade: construindo caminhos por meio das práticas de capacitação (2017), este estudo buscou identificar como a sustentabilidade se enquadra na capacitação pela área de gestão de pessoas de uma instituição de ensino superior. Foi realizado estudo qualitativo, por meio de análise de documentos, mapeamento e entrevistas de servidores envolvidos na organização de capacitações. Foi identificado que a empresa pratica a sustentabilidade em suas capacitações, contudo, observou-se dificuldade em manter capacitações contínuas em virtude de existirem poucos profissionais com habilitação na área, desta forma os autores indicaram as capacitações permanentes sobre a temática da sustentabilidade, abordando múltiplas dimensões conforme as bases conceituais.

Sustentabilidade na gestão de pessoas: práticas e contribuições às organizações (2016), teve como objetivo identificar as contribuições da prática de sustentabilidade na gestão de pessoas, para isso, buscou literaturas sobre o tema no período de 2010 a 2013, com uma abordagem qualitativa. Identificou-se que práticas de sustentabilidade estão relacionadas a imagem da organização, atração e retenção de talentos gerando vantagem competitiva às organizações. Concluindo-se que existe relevância em novos estudos sobre o tema de sustentabilidade e gestão de pessoas, sendo um tema emergente e necessitando maiores pesquisas para sua consolidação.

Sustentabilidade organizacional e suas relações com a gestão estratégica de pessoas: um estudo de caso em uma cooperativa agroindustrial (2017), buscou compreender como os níveis de sustentabilidade se relacionam com às práticas de gestão de pessoas. Foi realizado um estudo de caso de uma cooperativa agroindustrial através de entrevistas com o gerente e analistas e análise de documentos das atividades dos últimos 2 anos. Concluindo que o alinhamento estratégico da gestão de pessoas e os objetivos sustentáveis estão de acordo com os níveis de sustentabilidade praticados neste caso, sendo baixo os níveis de sustentabilidade organizacional, onde os quais se limitam a ações para cumprimento das normas e legislação vigente.

A influência da gestão de pessoas nas organizações frente aos impactos ambientais e sustentabilidade (2019), através de referencial teórico a pesquisa teve como objetivo identificar qual a influência da gestão de pessoas em relação a sustentabilidade, para isso foi selecionado 5 estudos, pesquisados na Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), entre os anos de 2015 e 2018. Concluiu-se que por meio de gestão ambiental as organizações podem se tornar mais competitivas, com capacitação de pessoas, propiciando maior transparência e qualidade, minimizando os impactos ambientais negativos.

Responsabilidade social e o desenvolvimento desta prática dentro das organizações é fundamental, se considerando que a modificação de uma organização para uma ideologia socialmente responsável necessita a participação de todos os gestores, para que se possa introduzir tal filosofia, descrito por Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009). De modo que, reflete no desenvolvimento de pessoas e agrega valor à organização, na proporção que se é aplicado esse novo conceito (DUTRA, 2002) e influenciando na imagem das pessoas na empresa (FRANCO, 2003).

De outro modo, Souza Filho (2010) identificaram nas práticas sustentáveis de responsabilidade social, como exemplo de atividades voltadas a ações sociais como voluntariado e de educação voltada a práticas de cidadania, e a obtenção de vantagem competitiva, como fatores que atraem bons colaboradores, retenção de talentos e melhora a imagem da organização. Tachizawa (2009) compactua da mesma linha de pensamento quando menciona que oportunidades de desenvolvimento, plano de carreira, ambiente organizacional agradável, comportamento social e valores éticos compatíveis e políticas de cargos e salários são fatores contribuem para a imagem da empresa e a retenção de talentos.

## **CONCLUSÃO**

A revisão da literatura neste estudo permitiu entender o desenvolvimento sustentável no contexto social e sua influência na esfera organizacional. O fator sustentável e sua introdução nas políticas organizacionais se torna indispensável, quanto ao desenvolvimento, imagem e ambiente organizacional.

O gestor de recursos humanos, no âmbito da sustentabilidade, deve estar preocupado com o indivíduo e suas motivações, as quais tem que estar alinhadas as políticas da empresa. Por isso, o setor de recursos humanos encontra-se estrategicamente envolvido para introduzir as ideologias sustentáveis, motivar e incorporar o conceito de sustentabilidade, para isso, deve-se ampliar o debate entre recursos humanos e sustentabilidade dentro das empresas.

Verificou-se a importância da implantação de políticas de sustentabilidade nas organizações, onde, no aspecto dos colaboradores, contribui com suas políticas o equilíbrio organizacional, pessoal e familiar, evita-se conflitos e assédio moral, contribui para saúde e bem-estar do funcionário e notoriedade da organização diante da sociedade.

Conforme identificado, a introdução de políticas de gestão de pessoas e sustentabilidade são os desafios das organizações em ascendência, onde busca aproximar as empresas da sociedade e trazer contribuições positivas no aspecto social e ambiental. Associadamente, a

literatura nos indica que empresas as quais adotam estas ideologias sociais tem maior projeção e visibilidade.

Podemos concluir, com essa pesquisa, a sustentabilidade na gestão de pessoas está em ascensão, contribui para o desenvolvimento pessoal, com políticas que desenvolvem o físico e o emocional dos colaboradores. Também, aproxima as organizações da sociedade e contribui para sua imagem e consequentemente retém bons talentos, reduz o absenteísmo, estimula os colaboradores e faz com que as empresas tenham retorno financeiro a longo prazo.

## **REFERÊNCIAS**

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

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

**CORAL, E. Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial. 2002. 282f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção).** Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2002.

**CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4º ed. Barueri-SP: Manole, 2004.

**COLBERT, B. A. & KURUCZ, E. C. (2007) Three conceptions of triple bottom line business sustainability and the role for HRM.** Human Resource Planning, 30 (1), 21-29.

**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.

**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.

**FRANCO, D. As pessoas e 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.

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

**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 de fator humano: uma visão baseada em stakeholders.** 2. ed. rev. atual. São Paulo: Saraiva, 2008.

JABBOUR, C.J.C.; Santos, F.C.A. **The Central role of human resource management in the search for sustainable organizations.** *The international Journal of Human Resource Management*, v.19, n.12, p.2133-2154,2008.

JABBOUR, C.J.C; Freitas, W.R.S.; Souza, M. T.S.; Teixeira, A.A. **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.

KLASSEN, R.D. and MCLAUGHLIN, C.P. **O impacto da gestão ambiental no desempenho da empresa.** *Ciência de gestão*, 1996.

LIEBOWITZ, J. **The Role of HR in Achieving a Sustainability Culture.** *Journal of Sustainable Development*, v.3, n.4, p.50-57, 2010.

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.

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

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.

SOUZA 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.

SROUFE, R., LIEBOWITZ, J. & SIVASUBRAMANIAM, N. **Are you a leader or a laggard? HR's role in creating a sustainability culture.** *People and Strategy*, 33 (1), 34-42, 2010.

STEFFEN, W. et al. **Global Change and the earth system. A planet under pressure.** Berlim: Springer, 2004.

**SUSTENTABILIDADE EM DEBATE** – Centro de Desenvolvimento Sustentável da Universidade de Brasília, v. 11, n.2 (2010 - 2020), Brasília, DF, Brasil.

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

ULRICH, D. **Celebrating 50 years: an anniversary reflection.** *Human Resource Management*, v. 50, n.1, p. 3-7, 2011.

VEIGA, J. E. **Sustentabilidade: a legitimação de um novo valor.** São Paulo: Senac, 2010.

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