

Área Temática: Gestão de Pessoas – Gestão de Pessoas e Processos de Mudança

Título: Integração entre Gestão de Pessoas e Sustentabilidade: Análise da Discussão na Literatura Nacional e Internacional

AUTORES

FERNANDA MENDES PIRES

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
fermpires@gmail.com

ANDRE LUIZ FISCHER

Universidade de São Paulo
afischer@usp.br

GRAZIELLA MARIA COMINI

Universidade de São Paulo
gcomini@usp.br

Resumo: O dilema do crescimento diante de uma economia baseada no consumo e os constantes questionamentos sociais em relação ao futuro da sociedade, o papel das empresas e dos indivíduos são fatores determinantes do movimento pelo desenvolvimento sustentável. O crescimento da discussão desse conceito impulsiona as organizações a refletirem sobre a sua forma de gestão e a questionarem-na. Em um ambiente de contínuas mudanças, a sustentabilidade tem se tornado, cada dia mais, pauta para a gestão das empresas privadas. Diante desse movimento organizacional, a presente pesquisa considerou relevante identificar e analisar estudos que abordam conjuntamente gestão de pessoas e sustentabilidade. Para fins metodológicos, sistematizou-se um levantamento bibliográfico baseando-se no Qualis – Capes, ANPAD, ISI – *Web of Science*, ProQuest e CSA *Illumina*. Os resultados deste estudo demonstram três formas principais de integração de gestão de pessoas para uma estratégia de sustentabilidade: 1) mudanças no papel da área tornando-se agente do novo posicionamento estratégico e contribuindo para a disseminação de valores voltados para a sustentabilidade; 2) a integração da sustentabilidade na estratégia de gestão de pessoas, nas políticas e nas suas práticas; 3) papel dos líderes rumo à sustentabilidade. Por fim, este artigo apresenta um modelo de referência para discussão e futuras pesquisas.

Abstract: *The dilemma regarding the growth of an economy based on consumption and the constant social concerns about the future of society are factors that define the movement of sustainable development. The increase of this concept's discussion pushes companies to reflect on their management style and express their concerns. In an environment of continuous changes, sustainability has increasingly become an agenda for private companies' management. Based on this organizational phenomenon, this study considered relevant to identify and analyze research on people management linked with sustainability. From the methodological perspective, is a systematic review based on Qualis – Capes, ANPAD, ISI – Web of Science, ProQuest e CSA Illumina. This study's results show three main ways of integrating people management into a strategy of sustainability: 1) changes in the role of the area becoming agent of new strategic positioning and contributing to the spread of values*

related to sustainability; 2) the integration of sustainability in strategy of people management, the policies e practices; 3) role of leaders towards sustainability. Moreover, a reference model was show to discussion and futures researches.

Palavras-chave: sustentabilidade, gestão estratégica de pessoas e mudanças em gestão de pessoas.

1. Introdução

O dilema do crescimento diante de uma economia baseada no consumo e os constantes questionamentos sociais em relação ao futuro da sociedade, o papel das empresas e dos indivíduos são fatores determinantes do movimento pelo desenvolvimento sustentável.

Segundo Barbieri *et al* (2010), esse movimento social parece um dos mais importantes do início deste século e milênio. A noção de sustentabilidade e a ênfase de sua discussão têm evoluído com velocidade surpreendente. O que antes não era um tema de pauta dos governos, das empresas, das escolas, da imprensa e das conversas informais, ganha espaço pela necessidade e urgência que suscita ser tratado.

Este é um diálogo recente e, pouco a pouco, as empresas identificam o impacto do tema em suas realidades. O envolvimento com a sustentabilidade pode se iniciar de diferentes maneiras, a depender de inúmeros fatores relacionados ao modelo de negócio e aos grupos com os quais a empresa se relaciona. Acionistas, fundadores, empregados, comunidade do entorno e mercado podem se tornar grupos motivadores da inclusão deste tema na pauta da gestão empresarial.

Seguindo esta lógica, parece razoável supor que as políticas e práticas de gestão de pessoas terão um importante papel em um processo de transformação organizacional voltado para a sustentabilidade. Desta forma, se a sustentabilidade faz parte do negócio ela deveria, de alguma maneira, manifestar-se na gestão de pessoas. Sob esta perspectiva é que o presente estudo se depara. Com vistas a contribuir com essa linha temática, pretende-se identificar e analisar estudos que abordam conjuntamente gestão de pessoas e sustentabilidade.

Apesar da crescente preocupação com a incorporação do desenvolvimento sustentável nas organizações e das diversas perspectivas quando se trata do tema de gestão de pessoas e a sustentabilidade, é reduzido o número de publicações acadêmicas que analisam esse processo sob a ótica da área, suas políticas e contribuição estratégica.

Este trabalho está estruturado em cinco seções. Além da introdução, a seção de referencial traz em linhas gerais duas frentes teóricas: gestão de pessoas e sustentabilidade. Em seguida, a metodologia explicita os caminhos e critérios utilizados no levantamento bibliográfico e seleção dos artigos. A seção de resultados apresenta uma análise dos estudos encontrados ao agrupar a discussão em três grandes temas. E, por fim, a seção de conclusão do estudo.

2. Referencial Teórico

Este referencial inicialmente discorre sobre desenvolvimento sustentável e sustentabilidade nas organizações, seus conceitos e as formas de integração à gestão. Em seguida, há uma apresentação da gestão estratégica de pessoas e seus papéis dentro das organizações.

2.1 Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade nas Organizações

O desenvolvimento sustentável é um tema recente para a sociedade. Em 1987, a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, formada por representantes de vários países, divulgou o Relatório de *Brundtland*, conhecido como ‘Nosso Futuro Comum’. O relatório trouxe o conceito até hoje utilizado ao considerar que o “desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades” (CMMAD, 1991, p. 46).

O conceito de *Brundtland* busca conciliar o crescimento econômico ao desenvolvimento social e a preservação ambiental, tem sido o mais utilizado para conceituar desenvolvimento sustentável e traz elementos que foram incorporados aos ambientes organizacionais.

Outro conceito marcante na literatura é do *triple bottom line* apresentado por Elkington (2001). Para o autor, os três pilares da sustentabilidade – pessoas (*people*), planeta (*planet*) e lucro (*profit*) – mostram-se fundamentais para que a empresa se torne, além de econômica, social e ambientalmente viável em longo prazo. Para Savitz e Weber (2007, p.29), a união destes três pilares posiciona a sustentabilidade nas organizações como um território compartilhado, ou mesmo, um ‘ponto doce’. Isto é, “[...] o lugar em que a busca do lucro se mistura de maneira inseparável com a busca do bem comum”.

Há que se constatar que a literatura admite a falta de consenso para o conceito, sua complexidade e particularizações no que tange à relação com as organizações. (FABER *et al*, 2005; CLARO *et al*, 2008; SAVITZ; WEBER, 2007; HART, 2006). Contudo, Veiga (2010) discute as diferentes formas e uso do termo sustentabilidade e simplifica as buscas e questionamentos quanto ao seu significado. Segundo o autor “[...] exatamente isso é o que as queixas da falta de uma definição de sustentabilidade ignoram. Não levam em conta que se trata de um novo valor (p.13).” Para ele, assim como felicidade e justiça, sustentabilidade é um valor, o que impede o surgimento de uma definição precisa e completa.

No âmbito organizacional, diante de uma estratégia voltada para a sustentabilidade, Hart (2006) entende como adequado o alinhamento dos diferentes elementos empresariais como visão, missão, metas, estratégias, estrutura, sistemas, processos e pessoas ao conceito. De acordo com o autor, o elemento final do alinhamento são as pessoas. Para Hart “[...] é o momento de as corporações fecharem o círculo diante da própria retórica ao recrutar, desenvolver e recompensar pessoas que mostrem capacidade e imaginação para levar cada companhia e o mundo rumo à sustentabilidade” (2006, p. 220).

2.2 Gestão Estratégica de Pessoas

Em um contexto de mudanças contínuas, segundo Ulrich (2000), a gestão de pessoas deve capacitar a empresa a lidar com as mudanças e tornar o empregado um ator dessa transformação caracterizando seu papel como agente de mudanças na estratégia. Além disso, para o autor, a gestão de pessoas como parceiro do negócio pressupõe uma compreensão uniforme da estratégia dentro e fora da empresa, entre clientes e empregados, por exemplo, demonstrando clareza em relação aos objetivos organizacionais.

Com base nas abordagens de Lepak e Shaw (2008), Lengnick-Hall *et al* (2009) e Martín-Alcázar *et al* (2005), vê-se que o sistema de gestão de pessoas representa um conjunto de políticas e práticas, orientadas por uma estratégia macro de gestão de pessoas. Também é possível compreender que se trata de um sistema que, ao mesmo tempo, representa o modo como a empresa pretende lidar com seus empregados e a forma como eles atuam.

Além disso, Martín-Alcázar *et al* (2005, p. 651) consideram que a gestão estratégica de pessoas “influencia e é influenciado pela estratégia do negócio, o contexto organizacional e o contexto socioeconômico”. Tal definição aponta a integração como importante aspecto dessa estratégia de RH e sua relação recursiva dentro do contexto organizacional e socioeconômico. Compreende-se, dessa forma, a importância de uma gestão de pessoas que atue com o objetivo de apresentar-se como parceira na busca dos resultados organizacionais considerando o contexto social para tal atuação, aspecto em que o desenvolvimento sustentável torna-se relevante fator a ser considerado.

Segundo Wright (1998), o primeiro artigo com enfoque estratégico da gestão de pessoas foi publicado em 1981. Em âmbito nacional, no final da década de 1980, Albuquerque (1987), e no início dos anos 1990, Fleury e Fischer (1992) e Wood (1992) apontavam a tendência da vinculação de políticas de gestão de pessoas às demais políticas e estratégias organizacionais. Nessa mesma época, Tonelli *et al* (2003) identificaram o início do crescimento da produção acadêmica sobre o tema.

Para Lacombe e Chu (2008), Roehling *et al* (2005) e Lengnick-Hall *et al* (2009), o alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional coloca-se como um desafio para as empresas. O que parece justificar o fato de o debate sobre gestão estratégica de pessoas ter-se iniciado na década de 1980 e ainda nos dias de hoje colocar-se como desafio para as empresas brasileiras (BARRETO *et al*, 2010).

O discurso da gestão estratégica de pessoas está presente há mais de trinta anos na literatura e é hoje bastante comum e disseminado entre os profissionais da área. Diante de um contexto social voltado para o desenvolvimento sustentável, cabe averiguar sobre como a integração dos dois temas se manifesta na literatura.

3. Metodologia

O objetivo da metodologia não é compreender os produtos da pesquisa, mas, sim, o próprio processo (CASTRO, 1978). Segundo Lakatos e Marconi (2005, p. 83), “não há ciência sem o emprego de métodos científicos” e sem o estabelecimento de um problema teórico ou prático, o qual desencadeia toda a investigação.

O levantamento bibliográfico permite ao investigador alcançar um número de fenômenos e estudos muito maior que sua capacidade de conhecê-los diretamente e torna-se necessário para a condução de qualquer pesquisa científica (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). Os estudos de Tonelli *et al* (2003) e Barreto *et al* (2010) tornaram-se referência da literatura nacional em gestão de pessoas para o presente levantamento bibliográfico.

A partir dessas referências, este trabalho identificou e analisou artigos publicados entre os anos 2000 e 2010 com as palavras-chave: “sustentabilidade”, “sustentável”, “recursos humanos” e “gestão de pessoas”. Realizada a busca, os títulos eram analisados e, quando identificada uma relação com o objeto de estudo, partia-se para a leitura do resumo.

Para o levantamento nacional, utilizou-se o sistema Qualis da Capes, que classifica os periódicos pela qualidade de sua produção. Ao verificar os periódicos listados na área de Administração e Turismo, optou-se por selecionar aqueles estratificados em A1, A2, B1 e B2, as melhores classificações de acordo com a Capes (em fevereiro de 2010). Foram selecionados 14 periódicos.

Ao todo 206 estudos foram encontrados, destes, cinco artigos tratavam o tema da sustentabilidade em conjunto com recursos humanos e/ou gestão de pessoas. Parte dos trabalhos trata a sustentabilidade com o olhar direcionado à gestão ambiental e constatam, inclusive, em um levantamento bibliográfico que a literatura pouco tem aprofundado a relação entre os dois temas (JABBOUR; SANTOS, 2007; JABBOUR; SANTOS, 2009; JABBOUR *et al*, 2009).

Com o intuito de ampliar o conhecimento das publicações relacionadas ao tema, os Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD – foram incluídos nas bases de pesquisa (Encontro Nacional e Encontros de Áreas). Considerando o período de busca de 2000 a 2010, foram encontrados 313 artigos. No que tange ao tema da sustentabilidade, percebeu-se aumento da intensidade a partir de 2008 e, como nos periódicos, diversas são as abordagens identificadas, como estratégia,

contabilidade, finanças, gestão de pessoas, inovação, governança e cadeia de suprimentos. A partir do cruzamento das palavras-chave, encontraram-se três trabalhos na ANPAD, nos Encontros Nacionais dos anos de 2006 e 2008 e no Encontro da Área de Gestão de Pessoas de 2009.

Em relação aos periódicos internacionais, a base ofertada pelo *Journal Citation Reports* (JCR) foi utilizada como referência. Nesta base, os periódicos relacionados a *management* foram selecionados, em ordem decrescente, pelo fator de impacto, que identifica a frequência com que os artigos dos periódicos foram citados no ano. No caso desta pesquisa, foi utilizada a lista de 2009.

Optou-se por pesquisar artigos nos dez periódicos com maior fator de impacto e naqueles da área de gestão de pessoas da base JCR, totalizando 15 fontes. A pesquisa internacional resultou em cenário similar ao da pesquisa nacional. O termo sustentabilidade em grande parte é tratado com significado de perpetuidade do negócio e vantagem competitiva. No grupo de periódicos com maior fator de impacto, 181 artigos foram encontrados a partir das palavras-chave “*sustainability*”, “*sustainable*” e “*human resource*”. O cruzamento levantou dois estudos que traziam o termo “sustentável” com significado relacionado a perenidade e resultado do negócio e, por isso, não foram considerados por este estudo.

Já com olhar sobre os periódicos da área de gestão de pessoas, dos 318 artigos, seis foram encontrados a partir do cruzamento das palavras-chave. Com o cuidado de considerar trabalhos relevantes para a presente discussão, o levantamento incluiu as bases de dados ProQuest e CSA *Illumina*, o que permitiu ampliar a identificação de artigos associados ao tema. A sistematização do levantamento bibliográfico pode ser visualizada no

Quadro 1, com o número de artigos encontrado por periódico e palavras-chave, bem como aqueles selecionados para análise.

Quadro 1 – Sistematização do Levantamento Bibliográfico

Periódico / Congresso	Sustentabilidade + Sustentável	Recursos Humanos + Gestão de Pessoas	Artigos selecionados para análise (Cruzamento)
Gestão e Produção	11	1	1
<i>Brazilian Administration Review</i> (BAR)	4	2	0
Revista de Administração Contemporânea (RAC)	8	16	0
Revista de Administração Contemporânea Eletrônica (RAC Eletrônica)	2	3	0
Revista de Administração Pública (RAP)	7	3	1
Cadernos EBAPE. BR	3	0	0
Revista de Administração de Empresas (RAE)	5	19	1
Revista de Administração de Empresas Eletrônica (RAE Eletrônica)	0	6	0
Revista de Administração Mackenzie (RAM)	10	6	1
Organização e Sociedade (O&S)	9	27	0
Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)	7	14	1
Revista Eletrônica de Administração (REAd)	20	17	0
<i>Brazilian Business Review</i> (BBR)	0	2	0
BASE – Unisinos	3	1	0
Total dos Periódicos Nacionais	206		5
ANPAD	135	178	3

Total dos Congressos da ANPAD	313		3
Periódico / Congresso	Sustentabilidade + Sustentável	Recursos Humanos + Gestão de Pessoas	Artigos selecionados para análise (Cruzamento)
<i>The Academy of Management Review</i>	7	38	1
<i>Academy of Management Journal</i>	9	21	0
<i>MIS Quarterly</i>	8	2	0
<i>Strategic Management Journal</i>	25	7	0
<i>Journal of Management</i>	5	17	1
<i>Organizational Research Methods</i>	1	0	0
<i>Journal of International Business Studies</i>	0	12	0
<i>Academy of Management Learning & Education</i>	22	3	0
<i>Administrative Science Quarterly</i>	1	1	0
<i>Organizational Behavior & Human Decision Processes</i>	1	1	0
Total dos Periódicos Internacionais de Management	181		2
<i>Leadership Quarterly</i>	1	5	0
<i>Human Relations</i>	2	19	0
<i>Human Resource Management</i>	7	176	4
<i>International Journal of Human Resource Management</i>	5	98	2
<i>Asia Pacific Journal of Human Resources</i>	5	0	0
Total dos Periódicos de Recursos Humanos	318		6
TOTAL GERAL:	1.018		16

Fonte: Elaborado pelos autores.

O levantamento bibliográfico permitiu que se reconhecessem diferentes formas de relacionar os conceitos de recursos humanos e sustentabilidade.

Alguns autores, depois da leitura seletiva, foram desconsiderados por não adotarem o conceito do *triple bottom line* ou pelo foco exclusivo na sustentabilidade econômica (da própria organização). Vergara e Branco (2001) discutiram a humanização da empresa por meio da ampliação da gestão de *stakeholders* para além dos acionistas, reconhecendo os funcionários como importantes atores nesse ambiente. Wilkinson (2005), assim como Mariappanadar (2003), ao abordar a sustentabilidade na área de gestão de pessoas vê o conceito com um olhar específico para o pilar social do *triple bottom line* e entende a função social da área como geradora de empregos. Outras abordagens, como transparência, ética, diversidade, direitos humanos e dos trabalhadores, proteção ao meio ambiente, programas de voluntariado, de saúde e segurança e contribuição à comunidade (BOUDREAU; RAMSTAD, 2005; HARMON *et al*, 2010), são algumas formas com que os estudos vêm explorando a relação entre gestão de pessoas e sustentabilidade.

Entretanto, cabe ratificar que o presente estudo buscou identificar aqueles artigos que discutem o sistema de recursos humanos atrelado à sustentabilidade, compreendida sob o ponto de vista do triplo resultado (econômica, ambiental e social). Dessa forma, a seção de resultados apresentará uma análise dos artigos selecionados após uma leitura aprofundada.

4. Resultados

A partir da leitura e análise dos artigos selecionados, viu-se que 10 estudos demonstram a integração do sistema de recursos humanos e a sustentabilidade sob o ponto de vista do triplo resultado. A seguir, no

Quadro 2, encontra-se, em ordem cronológica, uma sistematização dos artigos com descrição dos autores, periódico, objetivo e método da pesquisa, assim como suas conclusões e contribuições.

Quadro 2 - Sistematização dos Artigos de Gestão de Pessoas e Sustentabilidade

Autores	Periódico	Objetivo do Artigo	Metodologia	Síntese
Boudreau e Ramstad (2005)	<i>Human Resource Management</i>	Descrever duas mudanças de paradigmas: gestão de talentos e sustentabilidade e como tratá-las nas organizações.	Teórico	Ao unir a discussão da sustentabilidade à gestão de talentos, defende-se a importância da atuação focada e estratégica em determinados profissionais para alcance de metas em sustentabilidade.
Colbert e Kurucz (2007)	<i>Human Resource Planning</i>	Compreender o conceito de sustentabilidade nas organizações e as implicações para os processos de recursos humanos.	Empírica (organizações com boa reputação quanto à sustentabilidade)	A análise apresenta três concepções para a sustentabilidade: equilíbrio operacional, integração operacional e integração estratégica. Os autores afirmam que a área de gestão de pessoas é crítica para construção de intenção e alinhamento da sustentabilidade na empresa.
Wirtenberg et al (2007)	<i>Human Resource Planning</i>	Identificar desafios organizacionais em relação à sustentabilidade e ao papel de recursos humanos.	Empírica (nove empresas eleitas entre as 100 mais sustentáveis do mundo)	Desenvolvimento, ética, diversidade, gestão de talentos são consideradas significativas na ação realizada pela área. Já gestão da mudança e trabalho em equipe são tidas como de fraca atuação da área. Ao fim, para cada fase da sustentabilidade, são apresentadas contribuições do RH.
Jabbour e Santos (2008)	<i>The International Journal of Human Resource Management</i>	Apresentar contribuições da gestão de recursos humanos para o desenvolvimento sustentável das organizações.	Teórico	A relação entre RH e sustentabilidade envolve aspectos como a inovação, a diversidade cultural e do ambiente. A integração de elementos do <i>triple bottom line</i> leva ao desenvolvimento de um modelo baseado em uma postura estratégica e central da gestão de recursos humanos.
Freitas et al (2009)	EnGPR	Sistematizar o processo evolutivo de RH e apresentar um modelo em que a sustentabilidade seja central no RH.	Teórico	As políticas e práticas devem integrar-se à estratégia de sustentabilidade, valorizar o fator humano e subsidiar uma área de RH que seja central nas organizações.
Wehling et al (2009)	<i>European Journal International Management</i>	Entender o papel atual e o ideal do RH e como seus líderes podem contribuir na transferência de valores de sustentabilidade entre organizações.	Empírico (comparação entre empresas alemãs e brasileiras)	A transferência de ações voltadas para a sustentabilidade de um país ao outro ainda depende de uma mudança de larga escala (ex.: estratégia, políticas, transferência de melhores práticas). O papel que impacta a manutenção e transferência do valor da sustentabilidade são as práticas de seleção e expatriação que possibilitam a comunicação entre

				diferentes grupos.
--	--	--	--	--------------------

Autores	Periódico	Objetivo do Artigo	Metodologia	Síntese
Sroufe <i>et al</i> (2010)	<i>People & Strategy</i>	Identificar como as empresas se organizam para integrar e promover a sustentabilidade e qual o papel das práticas de RH nessa ação.	Empírico (<i>survey</i> em organizações de uma região dos EUA)	Destaca o papel das práticas da área de pessoas para implementação e desenvolvimento da estratégia de sustentabilidade e discute os desafios desse processo.
Twomey <i>et al</i> (2010)	<i>People & Strategy</i>	Discutir sobre os valores em uso e desejados pela organização e a relação deles com a sustentabilidade.	Teórico	Grandes mudanças, como a sustentabilidade, requerem mudança nos valores em uso pela organização. Dentre as recomendações dos autores, a área de RH deve reconsiderar algumas práticas e alinhá-las aos valores sustentáveis desejados.
Harmon <i>et al</i> (2010)	<i>People & Strategy</i>	Verificar como os líderes auxiliam as organizações a planejar e implementar uma gestão de sustentabilidade.	Empírico (<i>survey</i> com gestores de RH ou não)	A ação dos líderes voltados para a estratégia auxilia o avanço das empresas no tema.
Rimanoczy e Pearson (2010)	<i>Industrial & Comercial Tranning</i>	Avaliar o papel estratégico que a área de RH pode desempenhar no desenvolvimento e na implementação de um programa de sustentabilidade.	Teórico	Propõe uma metodologia de aprendizado em ação para os líderes. Assim é possível desenvolver competências e incluir aspectos como pensamento sistêmico e trabalho em equipe nesse desenvolvimento.

FONTE: Elaborado pelos autores.

De acordo com o levantamento realizado, vê-se que a sustentabilidade é uma abordagem recente para a teoria da Gestão de Pessoas. Grande parte dos estudos encontra-se nas publicações internacionais e, no Brasil, há um autor que tem concentrado seus esforços nessa temática.

Boudreau e Ramstad publicaram em 2005 um artigo intitulado “*Talentship, talent segmentation, and sustainability*”. Este trabalho segue como referência para a discussão nos outros artigos do tema por ser o primeiro estudo que integra a gestão de pessoas e a sustentabilidade com a visão do *triple bottom line*, e por enfatizar a contribuição da área para os objetivos organizacionais.

Wirtenberg apresenta dois artigos nessa temática e também é citada por outros autores, como Sroufe *et al* (2010). No Brasil, Jabbour aparece em congressos nacionais e *journals* nacionais e internacionais com publicações sobre sustentabilidade e gestão de pessoas, no entanto, em grande parte, a discussão concentra-se nos sistemas de gestão ambiental, *expertise* do autor.

A análise detalhada destes artigos,

Quadro 2, possibilitou perceber que os autores convergem para três formas principais de integração de gestão de pessoas para uma estratégia de sustentabilidade: 1) mudanças no papel da área tornando-se agente do novo posicionamento estratégico e contribuindo para a disseminação de valores voltados para a sustentabilidade; 2) a integração da sustentabilidade na estratégia de gestão de pessoas, nas políticas e nas suas práticas; 3) o papel dos líderes rumo à sustentabilidade. Nos tópicos que se seguem analisam-se os artigos com ênfase a cada uma dessas categorias.

2.1.1 O Papel da Área de Gestão de Pessoas como Agente de Mudança Estratégica e para a Disseminação de Valores voltados para a Sustentabilidade

A maior parte da escassa literatura sobre gestão de pessoas e sustentabilidade descreve a percepção ou mesmo faz recomendações sobre o papel da área em relação à sustentabilidade (WEHLING *et al*, 2009). Essa constatação dos autores é perceptível no levantamento bibliográfico realizado, cujos resultados encontram-se no Quadro 2. Dos dez estudos, quatro tratam especificamente da discussão sobre a atuação da área nos esforços para a sustentabilidade, seu papel estratégico e suas contribuições nesse processo.

Espera-se que a área seja capaz de estimular um pensamento coletivo, tornando cada empregado um multiplicador da estratégia sustentável ao desempenhar um papel importante em relação a esse objetivo (BOUDREAU; RAMSTAD, 2005).

Não há uma definição única a respeito do papel da área, no entanto os autores convergem ao considerar a gestão de pessoas como um importante agente diante de transformações organizacionais que a sustentabilidade demanda, o que vai ao encontro do papel da área como agente de mudanças proposta por Ulrich (2000).

Para Wehling *et al* (2009), por ter um papel tradicional de implementar mudanças estratégicas, a gestão de pessoas pode tornar-se atuante nos programas de sustentabilidade. Segundo os autores, a área já está habituada a concentrar esforços em mudanças organizacionais e pode contribuir da mesma maneira com a sustentabilidade.

Segundo Sroufe *et al* (2010), além de manter um papel de agente de mudança, a gestão de pessoas atua como um parceiro estratégico. Para os autores, existe um paradigma emergente na sustentabilidade em desenvolver e explorar como as funções da área podem exercer um papel estratégico nos estímulos a uma cultura voltada para o conceito.

De acordo com Colbert e Kurucz (2007), a contribuição da área se daria em duas dimensões, uma de intenção e outra de alinhamento. Por um lado, a área mantém o papel de incentivar a discussão a respeito do tema e uniformizar o entendimento sobre a intenção da empresa quanto à sustentabilidade. Por outro, a área buscaria um alinhamento de suas ações para auxiliar a realização do intento da sustentabilidade. Sob este aspecto, consta a atuação na transformação organizacional e no alinhamento estratégico da área. Nesse sentido, os autores apresentam ações mais específicas diante do guarda-chuva da mudança organizacional e da parceria estratégica, como pode ser observado no

Quadro 3.

Quadro 3 - Envolvimento da Sustentabilidade nos Processos de Gestão de Pessoas

Processo-chave de RH	Papéis da Gestão de Pessoas de acordo com o conceito de sustentabilidade
Mudança Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Conduzir um diálogo do <i>triple bottom line</i> entre os executivos seniores e gerentes a fim de criar um consenso sobre a concepção de sustentabilidade. - Desenvolver processos de comunicação e envolvimento para unir o trabalho funcional de todas as áreas à intenção fundamental de sustentabilidade.

Planejamento da Gestão Estratégica de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Focar no conteúdo de estratégia de RH para dar suporte à diretriz do negócio sob a visão de sustentabilidade. - Alinhar substancialmente os recursos humanos e organizacionais para a visão de sustentabilidade e estratégia do negócio.
--	---

FONTE: Adaptado de Colbert; Kurucz, 2007, p. 27.

Segundo a proposta dos autores, além de promover o consenso sobre o conceito de sustentabilidade na organização, a gestão de pessoas envolve as demais áreas para esse intento, dá apoio à diretriz estratégica por meio de suas ações e alinha seus elementos para suporte à sustentabilidade.

Para Freitas *et al* (2009), os gestores da área adotam determinadas políticas e práticas de acordo com o estágio evolutivo de sua empresa. Os autores afirmam que a evolução da área de gestão de pessoas tende a considerar a sustentabilidade como central em sua gestão. Nessa perspectiva, a área está alinhada à estratégia da organização e busca melhoria do desempenho da empresa por meio de práticas ligadas a inovação, diversidade e gestão ambiental, temas presentes na discussão da sustentabilidade (JABBOUR; SANTOS, 2008). Contudo os autores afirmam ser esta uma fase extremamente rara de encontrar atualmente por envolver conceitos ainda recentes nas organizações.

De acordo com a abordagem da literatura, a área de gestão de pessoas parece desempenhar dois papéis em uma organização que prioriza a sustentabilidade: agente de mudança e parceira estratégica. Nessa perspectiva, a disseminação dos valores e comportamentos relacionados à sustentabilidade surge como um papel específico da área e foi um tema tratado por dois artigos do levantamento bibliográfico. Em uma dessas abordagens, Wehling *et al* (2009) discutem a contribuição dos gestores na transferência de valores entre matriz e subsidiária. Outro trabalho que aborda valores relacionados à sustentabilidade foi elaborado por Twomey *et al* (2010).

Ao tratar-se da temática de valores, vale lembrar os aspectos da cultura organizacional. Quando a sustentabilidade é vista pela empresa como um valor organizacional, coloca-se intrinsecamente relacionada a sua cultura, podendo tornar-se um tema compartilhado no cotidiano de trabalho pelos membros da organização.

Segundo Twomey *et al* (2010), essa mudança de foco e objetivos não torna a mudança de comportamento um processo simples. Os valores em uso pela sociedade e organizações atuais, como o individualismo e a autocracia, não são coerentes com objetivos sustentáveis, que requerem valores relacionados a criatividade, inovação e mudança profunda no estilo de vida e práticas. Para os autores, a observação das práticas existentes dentro da empresa é uma maneira de avaliar os valores em uso. O

Quadro 4 demonstra um contraponto entre as práticas empresariais que estariam, ou não, relacionadas à sustentabilidade.

Quadro 4 - Práticas Não Sustentáveis versus Práticas Sustentáveis de RH

Práticas Não-sustentáveis		Práticas sustentáveis
Contratar talentos quando necessário	Força de trabalho	Desenvolver talentos para criar oportunidades
Incremental: dentro do paradigma atual	Mudança	Radical: profunda e transformadora
Prescritas e limitadas	Plano de Carreira	Autogerado e amplo
Crescimento, tecnologia, dinheiro	Direcionadores	Valores, sociedade e pessoas
<i>Top-down</i> : baseado individualmente	Tomada de Decisão / Ação	Colaboração: baseado na cocriação
Baseadas em resultados financeiros	Recompensas	Baseadas nos resultados financeiros e não financeiros
Interno, foco no processo	Impacto	Interno e externo, foco estratégico
Limitado ao negócio	Responsabilidade	Para todos os <i>stakeholders</i>

<i>Top-down</i> : direcionado e controlado	Princípio Organizacional	Orgânico: autodirecionado e gerido
--	---------------------------------	------------------------------------

FONTE: Adaptado de TWOMEY *et al*, 2010, p. 55.

Segundo Twomey *et al* (2010), ao se observarem as práticas existentes, é possível compreender como são os valores em uso naquela organização. Após essa observação, que seria como um diagnóstico inicial, os próximos passos são o envolvimento dos executivos nessa discussão e uma integração dos valores desejados às funções tradicionais de gestão de pessoas, como recrutamento, seleção e treinamento.

Com a estratégia de sustentabilidade, espera-se que as ações da empresa, e de cada empregado, sejam amparadas por valores coerentes com a diretriz traçada pela organização e a literatura aponta os valores como elementos importantes nessa transformação.

2.1.2 A Integração da Sustentabilidade na Estratégia, nas Políticas e Práticas da Gestão de Pessoas

Como exposto anteriormente, o conceito de gestão estratégica de pessoas aponta para a importância do alinhamento de seus elementos para alcance do objetivo organizacional. A literatura específica de sustentabilidade e gestão de pessoas demonstra também que há uma demanda para que a área reveja suas estratégias, políticas e práticas em busca de um alinhamento à diretriz organizacional de sustentabilidade.

Para Boudreau e Ramstad (2005, p. 131),

[...] o paradigma de recursos humanos tradicional ainda é a adaptação da sustentabilidade às políticas, práticas e atividades dentro da função de RH. Outras importantes conexões vão além das práticas de recursos humanos e só podem ser entendidas com um paradigma de RH mais estratégico, que liga o capital humano para o sucesso estratégico sustentável.

Esse novo paradigma estratégico da área de gestão de pessoas busca, segundo Rimanoczy e Pearson (2010), coerência entre a diretriz de sustentabilidade e as decisões diárias de cada um de seus empregados. De acordo com os autores,

Quando os recursos humanos são integrados ao processo de planejamento estratégico, aumentam-se consideravelmente as chances de implementação bem-sucedida. O RH é capaz de garantir maior coerência das políticas, processos e sistemas, envolver os gerentes de linha sobre a importância do desenvolvimento do empregado e refletir a estratégia em seus comportamentos. (p.11).

Contudo, pesquisas recentes indicam que a adaptação da estratégia da área pouco tem acontecido. Esse aspecto foi reconhecido por Boudreau e Ramstad (2005). Os autores alegam que a

sustentabilidade raramente aparece nos planos estratégicos de RH, e suas implicações para a gestão de recursos humanos estratégicos têm recebido pouca atenção. Como as organizações devem cada vez mais adotar a sustentabilidade, portanto, assim deve ser com o RH. (p. 130).

Como se observa, a integração da sustentabilidade na estratégia de RH ainda é pouco constatada. O levantamento bibliográfico indica mudanças, que parecem, no entanto, incidir mais nas políticas e práticas da área do que em sua estratégia.

Mesmo no que se refere às políticas e práticas de RH, há divergências nas constatações dos pesquisadores. Harmon *et al* (2010) consideram que ações relacionadas a saúde, segurança, voluntariado, economia e eficiência de energia são comuns, enquanto recrutamento, seleção e recompensa são as últimas a serem adaptadas à sustentabilidade. Além destas, treinamento, desenvolvimento e avaliação de resultados configuram-se dentro das possíveis adaptações que interferem diretamente no comportamento dos empregados (TWOMEY *et al*, 2010).

De acordo com *survey* realizada por Sroufe *et al* (2010) em empresas norte-americanas, as práticas da área de gestão de pessoas têm sido reconhecidas como importantes nos esforços para a sustentabilidade. Para isso, os autores classificaram as práticas adotadas pelas empresas em três diferentes estágios em relação à sustentabilidade. Na Figura 1, em verde encontram-se organizações com iniciativas ambientais e sociais em intensa prática; na cor azul, empresas com iniciativas sociais com possível tendência às ambientais; em laranja, organizações que não adotaram nenhuma ação relacionada à sustentabilidade.

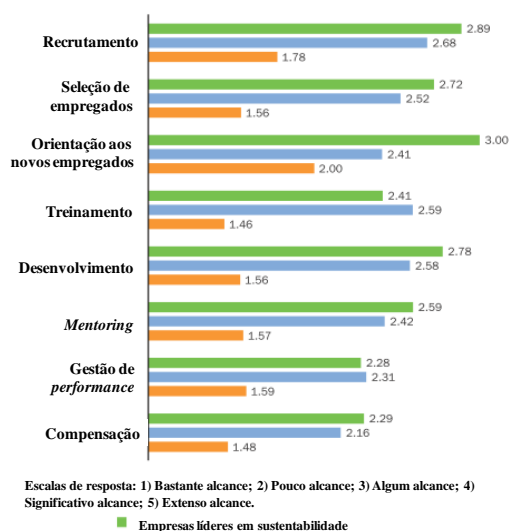


Figura 1 - O Papel das Práticas de Gestão de Pessoas no Esforço pela Sustentabilidade

FONTE: Sroufe *et al*, 2010, p. 38.

Conforme a Figura 1, nas empresas líderes em sustentabilidade (representadas em verde) ações como recrutamento, desenvolvimento e orientação aos novos empregados são as práticas que sofreram maior número de mudanças para dar apoio à sustentabilidade.

Diante da pesquisa realizada, os autores sugerem uma mudança gradual no sistema de gestão de pessoas. Começando com ações que atinjam os novos empregados, como recrutamento e seleção e, em seguida, o desenvolvimento de novas competências do quadro de funcionários. Por fim, recomendam alterar a forma pela qual o desempenho do empregado é medido e recompensado. Segundo os autores, dar início às mudanças pelos novos empregados tem dois pontos positivos: atrair pessoas com perfil semelhante ao desejado e enfrentar menor resistência diante da implementação da nova estratégia.

Colbert e Kurucz (2007), Wehling *et al* (2009), Sroufe *et al* (2010) e Twomey *et al* (2010) são convergentes na defesa de uma mudança que se inicie pelos novos empregados. Dentre as diferentes propostas apresentadas pelos autores, essa seria uma maneira de ganhar maior efetividade e menor resistência dos empregados, o que vai ao encontro do conceito de formação de cultura proposto por Schein (1984).

Já Boudreau e Ramstad (2005) discutem a integração da gestão de talentos e sustentabilidade e, nesse sentido, afirmam que as ações devem concentrar-se nos empregados considerados como talentos estratégicos das organizações, atingindo assim os profissionais que podem exercer maior impacto diante das decisões e diretrizes da empresa.

Como se pode perceber, os estudos trazem uma discussão dos profissionais envolvidos nas ações voltadas para a sustentabilidade. Há uma convergência dos pesquisadores quanto aos novos empregados, contudo os talentos e os líderes também apresentam importantes funções nessa temática.

2.1.3 O Papel dos Líderes rumo à Sustentabilidade

Assim como a área de gestão de pessoas, os pesquisadores também compreendem a função dos gestores como estratégica (WEHLING *et al*, 2009).

Para Harmon *et al* (2010), a sustentabilidade oferece uma oportunidade para os líderes desempenharem um papel estratégico na gestão das organizações; indo além, Sroufe *et al* (2010) veem a sustentabilidade como uma oportunidade para os líderes promoverem o desenvolvimento de uma vantagem competitiva. Assim, os especialistas na área de recursos humanos devem participar ativamente quando os objetivos estratégicos estiverem sendo definidos para que possam contribuir com a execução da estratégia (JABBOUR; SANTOS, 2008).

A discussão sobre liderança e sustentabilidade envolve tanto os líderes da área de gestão de pessoas quanto as demais lideranças da organização. Segundo a pesquisa realizada por Harmon *et al* (2010), os líderes de gestão de pessoas veem a si mesmos e a seus pares como detentores de baixa competência, pouco conhecimento e parca influência para implementar estratégia para a sustentabilidade, o que inclui traduzir as estratégias da empresa nas atividades de áreas, entre outros. Nesse sentido, os autores afirmam que as competências para exercer uma mudança de valores e do próprio negócio são ausentes ou subestimadas pela própria área de gestão de pessoas (WIRTENBERG *et al*, 2007).

Seguindo a crítica levantada pelos próprios profissionais da área, alguns estudos têm discutido a participação destes no processo de mudança para a sustentabilidade. Para Wirtenberg *et al* (2007) e Rimanoczy e Pearson (2010), esses profissionais pouco compreendem a discussão sobre a sustentabilidade. Por outro lado, é possível encontrar na literatura autores que defendem o papel de agente de mudança como inerente à gestão de pessoas e, por isso, já habituados aos esforços de mudança, seus profissionais estariam aptos a contribuir para a sustentabilidade (WEHLING *et al*, 2009).

Assim, os líderes da organização exercem um importante papel na temática e tornam-se responsáveis pela tradução da diretriz estratégica de sustentabilidade em seu dia a dia de trabalho e no de suas equipes.

5. Conclusão

Este artigo teve como objetivo identificar e analisar estudos que abordam conjuntamente gestão de pessoas e sustentabilidade. Para isso, o referencial teórico apresentou autores e abordagens de duas linhas teóricas.

A partir da pesquisa bibliográfica e com auxílio de ferramentas de pesquisa como Qualis – CAPES, ANPAD, ISI – *Web of Science*, ProQuest e CSA *Illumina*, dez artigos acadêmicos foram selecionados como fonte para discussão do tema. Apesar da convergência entre os autores sobre a importância da gestão de pessoas em uma organização que prioriza a sustentabilidade, a academia parece não ter avançado suficientemente nessa linha de pesquisa, pois a discussão ainda aparece de maneira incipiente nos periódicos de gestão do Brasil e no exterior. Este fato representa uma lacuna nos estudos da área, o que indica inúmeros caminhos e possíveis problemas de pesquisa.

A análise detalhada destes artigos demonstra que os autores identificaram três formas principais de integração de gestão de pessoas para uma estratégia de sustentabilidade: 1) mudanças no papel da área tornando-se agente do novo posicionamento estratégico e contribuindo para a disseminação de valores voltados para a sustentabilidade; 2) a integração

da sustentabilidade na estratégia de gestão de pessoas, nas políticas e nas suas práticas; 3) o papel dos líderes rumo à sustentabilidade.

Foi possível compreender o papel e a contribuição da gestão de pessoas não só para a atuação estratégica, mas também como agente de mudanças dentro das organizações. Assim como os valores da organização e dos empregados, a estratégia e as políticas e práticas da área de gestão de pessoas mostraram-se como elementos fundamentais a serem integrados e reorientados no intuito de buscar um comportamento dos empregados coerente com a diretriz estratégica.

Sem a pretensão de ser um estudo normativo, pois adota-se como entendimento teórico a perspectiva contingencial quanto à gestão estratégica de pessoas não admitindo recomendações universais para toda e qualquer organização nesta área. Acredita-se, porém, que a análise da literatura pode ser organizada em um modelo de referência, com suas dimensões sintetizadas na Figura 2.

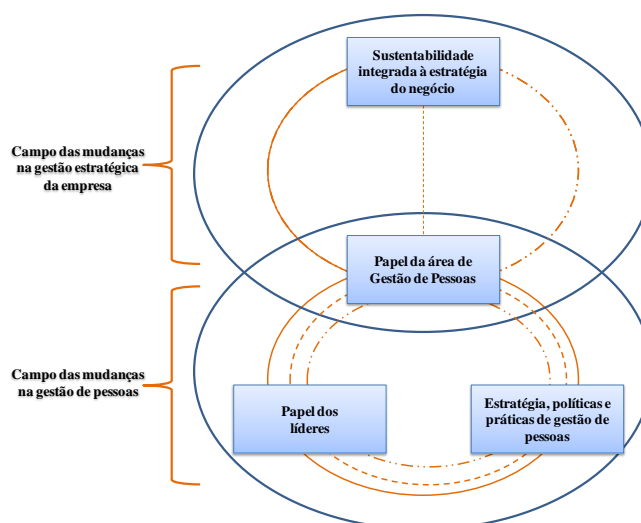


Figura 2 - Integração entre a Sustentabilidade e a Gestão de Pessoas

FONTE: Elaborado pelos autores.

Observa-se, na Figura 2, que a estrutura de referência apresenta inicialmente duas dimensões que se inter-relacionam. A primeira refere-se ao campo das mudanças na gestão estratégica das organizações e a segunda, ao campo das mudanças em gestão de pessoas. Numa área de intersecção entre esses dois campos, está o papel de agente de mudança estratégico que RH pode desempenhar nesse processo. Caracteriza-se também em maior ou menor grau, a integração da estratégia de sustentabilidade nas dimensões identificadas na literatura: papel da área de gestão de pessoas, papel dos líderes e na estratégia, nas políticas e práticas de gestão de pessoas. Entende-se, portanto, que existem importantes dimensões a serem analisadas tanto na teoria quanto na prática profissional e podem ser focos de futuras pesquisas teóricas e investigações empíricas.

6. Referências

- ALBUQUERQUE, L. **O papel estratégico de recursos humanos**. 1987. Tese (Livredocência em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- BARBIERI, J. C. *et al.* Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **Revista de Administração de Empresas**. v. 50, n. 2, p. 146-154, 2010.

- BARRETO, L. M. T. S. *et al.* **Gestão de pessoas: projetando desafios e tendências para 2015.** VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD – ENEO. Florianópolis: 2010.
- BOUDREAU, J.W.; RAMSTAD, P. M. *Talentship, talent segmentation, and sustainability: a new hr decision science paradigm for a new strategy definition.* **Human Resource Management**, v.44, n. 2, p.1 29–136, 2005.
- CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- CLARO, P. B. O. *et al.* Entendendo o conceito de sustentabilidade. **Revista da Administração da Universidade de São Paulo.** São Paulo, v. 43, n. 4, p. 289-300, 2008.
- COLBERT, B. A.; KURUCZ, E. C. *Three conceptions of triple bottom line business sustainability and the role for HRM.* **Human Resource Planning.** v. 30, n. 1, p. 21-29, 2007.
- COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO – CMMAD. **Nosso futuro comum.** 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1991.
- EHNERT, I. *Sustainability and human resource management: reasoning and applications on corporate websites.* **European Journal of International Management.** v. 3, n. 4, p. 419-438, 2009.
- ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca.** São Paulo: Makron Books, 2001.
- FABER, N. *et al.* *The sustainability of “sustainability”: a study into the conceptual foundations of the notion of “sustainability”.* **Journal of Environmental Assessment Policy and Management.** [S.l.], v. 7, n. 1, p. 1-33, 2005.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração.** São Paulo, v. 27, n. 4, p. 5-15, 1992.
- FREITAS, W. R. S. *et al.* **Rumo a sustentabilidade organizacional:** uma sistematização sobre passado, o presente e o futuro da gestão de recursos humanos. II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da ANPAD. Curitiba: 2009.
- HARMON, J. *et al.* *Missing an opportunity: HR leadership and sustainability.* **People and Strategy.** New York, v. 33, n. 1, p. 16-21, 2010.
- HART, S. L. **O Capitalismo na encruzilhada:** as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. A importância dos fatores humanos no desenvolvimento de produtos com elevado desempenho ambiental: estudo de casos. **Revista de Administração Mackenzie.** v. 10, n. 4, jul./ago. 2009.
- JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. Desenvolvimento de produtos sustentáveis: o papel da gestão de pessoas. **Revista de Administração Pública.** v. 41, n. 2, p. 283-307, 2007.
- 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.** [S.l.], v. 19, n. 12, p. 2133 – 2154, 2008.
- JABBOUR, C.J.C. *et al.* Análise do relacionamento entre estágios evolutivos da gestão ambiental e dimensões de recursos humanos: estado da arte e *survey* em empresas brasileiras. **Revista de Administração da USP- RAUSP,** São Paulo, v. 44, n. 4, p. 342-364, 2009.
- LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **Revista de Administração de Empresas.** v. 48, n. 1, p. 25-35, jan/mar. 2008.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- LENGNICK-HALL, M. L. *et al.* *Strategic human resource management: the evolution of the field.* **Human Resource Management Review.** v. 19, n. 2, p. 64-85, 2009.

- LEPAK, D. P.; SHAW, J. D. *Strategic HRM in North America: looking to the future*. **The International Journal of Human Resource Management**. v. 19, n. 8, p. 1486-1499, Aug. 2008.
- MARIAPPANADAR, S. *Sustainable human resource strategy: the sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment*. **International Journal of Social Economics**. v. 30, n. 7/8, p. 906-923, 2003.
- MARTÍN-ALCÁZAR, F. *et al. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspective*. **The International Journal of Human Resource Management**. [S.l.], v. 16, n. 5, p. 633-659, 2005.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicada**. São Paulo: Atlas, 2007.
- RIMANOCZY, I.; PEARSON, T. *Role of HR in the new world of sustainability*. **Industrial and Commercial Training**. Guilsborough, v. 42, n. 1, p. 11-17, 2010.
- ROEHLING, M. V. *et al. The future of HR management: research needs and directions*. **Human Resource Management**. v. 44, n. 2, p. 207-216, Summer 2005.
- SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental**. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra – Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- SCHEIN, E. H. *Coming to a new awareness of organizational culture*. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.
- SROUFE, R. *et al. Are you a leader or a laggard? HR's role in creating a sustainability culture*. **People and Strategy**. New York, v. 33, n.1, p. 34-42, 2010.
- TONELLI, M. J. *et al. Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000*. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 105-122, 2003.
- TWOMEY D. F. *et al. Human values and sustainability: can green swim upstream?* **People and Strategy**. New York, v. 33, n.1, p. 52-59, 2010.
- ULRICH, D. (Org.). **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.
- VEIGA, J. E. **Sustentabilidade: a legitimação de um novo valor**. São Paulo: Senac, 2010.
- VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. *Empresa humanizada: a organização necessária e possível*. **Revista de Administração de Empresas**. v. 41, n. 2, p. 20-30, 2001.
- WEHLING, C. *et al. An exploratory study of the role of HRM and the transfer of German MNC sustainability values to Brazil*. **European J. International Management**. [S.l.], v. 3, n. 2, p. 176-198, 2009.
- WILKINSON, A. *Downsizing, rightsizing or dumbsizing? Quality, human resources and the management of sustainability*. **Total Quality Management & Business Excellence**. v. 16, p. 1079-1088, 2005.
- WIRTENBERG, J. *et al. HR's role in building a sustainable enterprise: insights from some of the world's best companies*. **People and Strategy**, New York, v. 30, n. 1; p. 10-11, 2007.
- WOOD, S. *Administração estratégica e administração de recursos humanos*. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 27, n. 4, p. 30-38, out./dez. 1992.
- WRIGHT, P. M. *Introduction: strategic human resource management research in the 21st century*. **Human Resource Management Review**. v. 8, n. 3, p. 187-191, 1998.