

## **RELAÇÃO ENTRE GERH E PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: ANÁLISE DE TENDÊNCIAS**

### **IRANI APARECIDA REINALDO**

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS  
irani.reinaldo17@gmail.com

### **MARIA GISELA GEROTTO**

Universidade São Francisco  
ggerotto@uol.com.br

### **MARISE REGINA BARBOSA UEMURA**

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA-USP)  
mariseuemura@usp.br

### **MARISTELA REGINA MORAIS WHATELY**

Faculdade Sumaré  
marismorais@yahoo.com.br

### **LAÉRCIO BAPTISTA DA SILVA**

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS  
lasilva@uscs.edu.br

Área temática: **GESTÃO DE PESSOAS**

Subtema: **5. POLÍTICAS, MODELOS E PRÁTICAS**

## **RELAÇÃO ENTRE GERH E PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: ANÁLISE DE TENDÊNCIAS**

### **RESUMO**

Atualmente, vivemos em uma sociedade globalizada repleta de transformações. Na tentativa de compreender e explicar Gestão Estratégica de Recursos Humanos e sua relação com a Sustentabilidade, alguns autores recorrem a modelos e abordagens variadas e, os gestores executam diferentes práticas sustentáveis. A partir destas considerações, neste artigo propõe-se identificar práticas de RH convergentes com a sustentabilidade nas Melhores Empresas para se trabalhar (MEPT), na busca de contribuir para o debate acerca da relação entre tais temas. Assim, desenvolveu-se uma metodologia qualitativa de análise de conteúdo dos dados secundários da pesquisa MEPT (2013), realizada pelo PROGEP-FIA e Editora Abril. A pesquisa constata a escassez de estudos que tratam do assunto. Os resultados revelam que a maioria das melhores empresas para se trabalhar possui esse direcionamento estratégico para a sustentabilidade, entretanto, constata-se que a área de RH é vista como um suporte para as demais lideranças setoriais da empresa.

**Palavras- Chave:** Gestão Estratégica de Recursos Humanos; Sustentabilidade; Organizações

### **ABSTRACT**

Currently, we live in a globalized society full of transformations. In an attempt to understand and explain Strategic Human Resource Management and its relationship to sustainability, some authors resort to various models and approaches, and managers perform different sustainable practices. From these considerations, this paper seeks to identify HR practices converging to sustainability in the Best Companies to Work For (MEPT), seeking to contribute to the debate about the relationship between these themes. Thus, it has developed a qualitative methodology of content analysis of secondary data MEPT (2013) survey by PROGEP-FIA and Editora Abril. The report notes the lack of studies that address the topic. The results reveal that most of the best companies to work for, has this strategic direction for sustainability, however, it appears that HR is seen as a support for other sectoral leaders of the company

**Keywords:** Strategic Human Resource Management; Sustainability; Organizations.

## 1. INTRODUÇÃO

A preocupação com as questões sobre sustentabilidade vem ganhando notoriedade e suscitado diversos debates em nível mundial. Pode-se resgatar já na década de 1920 que o economista britânico Arthur C. Pigou (1877-1959) discutia as responsabilidades sociais pelo uso dos recursos naturais, mas somente após o lançamento do livro “Silent Spring” por Raquel Carson, em 1962, onde denuncia a contaminação ambiental é que despertam as intervenções internacionais.

Em 1972 ocorre a 1º Conferência Internacional do Meio Ambiente, organizada pela ONU - Organização das Nações Unidas e realizada em Estocolmo. Alguns anos depois, em 1987, o Relatório Brundtland, conhecido como “Nosso Futuro Comum” traz a conscientização de responsabilidade compartilhada sobre os danos ambientais e cunha o termo “Desenvolvimento Sustentável”. Em 1990, John Elkington, conceitua sustentabilidade como a junção de três pilares conhecidos como *Triple Bottom Line: Profit–Planet–People*, a partir das vertentes: prosperidade econômica, qualidade ambiental e justiça social.

Várias Conferências e Fóruns Internacionais têm trazido ao debate, empresários, governos e sociedade, tais como Rio 92, Rio+20, Rio21, Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas - IPCC. Conseqüentemente, têm-se elaborado Leis, Decretos, Cartas de Intenção, Relatórios, Normas e Indicadores de Sustentabilidade direcionando as ações empresariais no âmbito social, ambiental e economicamente sustentável, destacam-se aqui o Balanço Social, o *Global Reporting Initiative – GRI*, a *Occupational Health and Safety Assessment Series– OHSAS 18001*, *ISO 14001*, *Environmental Performance Indicators - EPI*.

Enfim, ações globais têm levado as empresas a repensar nas suas práticas e reorientar seus Recursos Humanos para atender a esta nova demanda sobre sustentabilidade. Lançado em 2000 o “*The United Nations Global Compact*” - uma iniciativa internacional da Secretaria-Geral das Nações Unidas - é um chamado para as empresas em todos os lugares (atualmente 12.000 signatários em 145 países) para alinhar voluntariamente suas operações e estratégias com dez princípios universalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção; oferece uma estrutura para fazer progredir a cidadania empresarial responsável.

No Brasil a Fundação Dom Cabral – FDC que se tornou um Centro de Referência em Gestão Responsável para a Sustentabilidade (CRGRS), congrega um seleto grupo de empresas nacionais e multinacionais de setores distintos, cuja finalidade básica é promover uma postura de gestão nacional que favoreça o movimento da sustentabilidade adequado às condições e articulada internacionalmente. Os resultados do estudo da FDC mostram alinhamento com as perspectivas internacionais.

Outros centros de excelência brasileiros estão engajados ao movimento de agregar e instigar empresas a incluir as preocupações social e ambiental, além da econômica, em suas operações. A sustentabilidade tem entrado na agenda das organizações em função do seu capital social e humano, e gerir esse capital humano é um complexo desafio para a área de RH.

Considerando a relevância da área de Gestão Estratégica de Recursos Humanos GERH, este trabalho busca aprofundar esta temática analisando a relação entre as práticas de recursos humanos e sustentabilidade em empresas que compõem o grupo das Melhores Empresas para se Trabalhar – MEPT. Assim, tendo como base uma revisão bibliográfica sobre sustentabilidade e GERH, bem como suas implicações práticas, no presente artigo propõe-se a responder a seguinte questão problema: **Como as empresas de excelência estão estruturando suas respectivas áreas de gestão de pessoas para atender às estratégias de sustentabilidade?**

A preocupação em responder tal questionamento recai tanto sobre fato de, atualmente, muitas das empresas reconhecidas por sua excelência, buscarem associar sua imagem à sustentabilidade como também não haver ainda muitos estudos que explorem a influência da GERH neste processo. Desse modo, na tentativa de ampliar a discussão sobre o tema, como também destacar a centralidade da gestão de pessoas na implementação e consolidação de mudanças organizacionais, nesta investigação propõe-se identificar práticas de RH convergentes com sustentabilidade nas Melhores Empresas para se trabalhar (MEPT).

Para tanto, este artigo está estruturado em três tópicos. Em um primeiro momento (este) realiza-se uma contextualização do tema, que serve de base para a exposição da problemática e objetivo de pesquisa. Na sequência é apresentado o referencial teórico sobre Sustentabilidade, no qual se discute sua origem e evolução no contexto organizacional, destacando o *Triple Bottom Line* como alternativa de análise; também se apresenta uma discussão sobre Gestão Estratégica de Recursos Humanos, ressaltando algumas das principais tentativas para compreender e/ou explicar a ação de gerenciar pessoas. Consolidada a revisão teórica do tópico em questão, são expostos alguns estudos que buscam a articulação integrada desses temas. A metodologia compõe o terceiro tópico deste artigo e nela se descreve a trajetória de levantamento e coleta de dados, bem como os recursos metodológicos utilizados no tratamento destes, que são apresentados e analisados na sequência. A partir dos resultados de pesquisa, algumas considerações conclusivas são elaboradas, no terceiro e último tópico, com intuito de provocar reflexões e inquietações acerca da trajetória que tem sido percorrida pela GERH, em especial no que se refere à sua relação com sustentabilidade organizacional.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Como já mencionado, este capítulo subdivide-se em três abordagens teóricas, a saber: Sustentabilidade, Gestão Estratégica de Recursos Humanos e a fusão dessas duas bases teóricas Gestão da Sustentabilidade aplicada a Gestão de Recursos Humanos. Vale destacar que a ordem das duas primeiras abordagens teóricas apresentadas visa a apenas atender fins didáticos, não sendo a intenção aqui atribuir grau de importância ou ordem cronológica a elas.

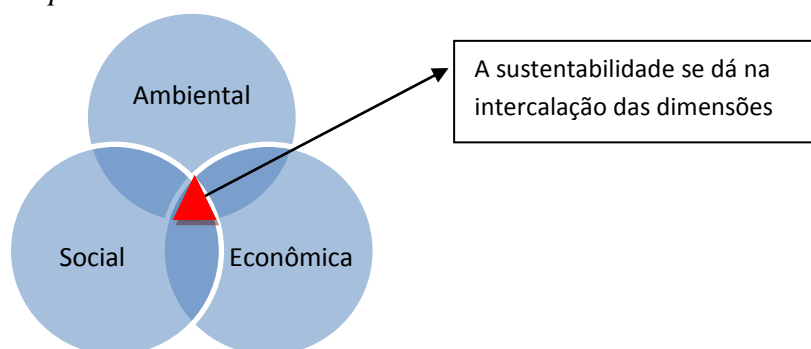
### **2.1 Sustentabilidade**

O estudo da sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável nos mostra uma profusão de abordagens na tentativa de conceituar o termo Van Bellen (2005), as diferenças conceituais e práticas se dão devido à diversidade de aplicabilidade em várias áreas científicas e de negócios. Por exemplo, Sachs (1986) acredita na possibilidade de crescimento sustentável cunhando o termo ecodesenvolvimento, outros vão tratar do termo ecoeficiência. Lélé (1991) esclarece que novas políticas públicas e investimentos socioambientais podem ser elaborados, desde que o conceito seja claro.

Entretanto, o termo desenvolvimento sustentável passa a ser interpretado como “aquele que atende as necessidades do presente sem prejudicar que as gerações futuras atendam às suas próprias necessidades” (BRUNDTLAND, 1987, p. 46).

Elkington (1999) enfatiza que os negócios serão feitos em mercados muito mais abertos à concorrência, então as empresas deveriam pensar em termos de um “resultado final tríplice”, com foco na prosperidade econômica, social e na qualidade ambiental. Dessa forma a transição para a sustentabilidade exige redirecionamento estratégico do crescimento econômico (abordagem quantitativa) para o desenvolvimento sustentável (abordagem tríplice: econômica, ambiental e social), conforme mostra a figura 1.

Figura 1 – *Triple Bottom Line*



Fonte: Adaptado de Elkington (1999)

As pressões globais mobilizam um conjunto de dinâmicas imprevisíveis, impingido mudanças drásticas e complexas às economias, às cadeias de valor, às empresas e aos trabalhadores. (ELKINGTON, 1999). Quanto mais complexas ficam as relações e demandas globais outras dimensões também podem ser consideradas, conforme relaciona Sachs (2004) que apresenta cinco pilares do desenvolvimento sustentável, quais sejam, social, ambiental, territorial, econômico e político.

O conceito de sustentabilidade é complementado como sendo a dinâmica entre as dimensões econômica, social, ambiental, espacial, cultural e política, sendo dependentes da dinâmica institucional, pois esta determina a intensidade de apropriação, utilização e relacionamento com a missão e visão da organização (PEREIRA, 2013).

Para Hogan, Marandola Junior & Ojima (2010) é necessário compreender a dinâmica demográfica e a distribuição espacial da população que levam à transição demográfica industrial, tecnológica e cultural. Entende-se aqui a necessidade de planejamento contingencial, porquanto que o grande desafio é pensar a problemática ambiental atribuindo a mesma importância à população e ao ambiente, considerando-os parte de um mesmo sistema.

O desenvolvimento sustentável é uma alternativa desejável para promover a inclusão social, o bem estar econômico e a preservação dos recursos naturais (PORTER e KRAMER, 2006; SACHS, 2008; BERNS, 2009) para tanto, há a necessidade de se construir estratégias endógenas de desenvolvimento centralizadas no trabalho decente para todos, por meio do emprego ou auto-emprego na produção de subsistência. Na mesma perspectiva Dowbor (2004) defende alterações governamentais e empresariais que respondam à questão essencial da ampliação da participação produtiva e decentemente remunerada.

Para a FDC as empresas que querem ter um comportamento responsável frente a seus empregados, ao mercado, à sociedade e ao planeta enfrentam o grande desafio de fazer com que o conjunto de ações de todos seus colaboradores resulte positivo com relação à sustentabilidade de todos. Na pesquisa realizada pela FDC, identificaram entre as ações comuns de GRH, elementos que identificam alinhamento de GRH com sustentabilidade, dentre eles podemos destacar: bem estar do empregado: equilíbrio entre vida pessoal e trabalho; respeito aos direitos humanos: trabalho digno, ambiente livre de assédio, saúde e segurança, eliminação de trabalho infantil e forçado; igualdade de oportunidades e respeito à diversidade, relacionamento e negociação com sindicatos; respeito ao trabalhador nas demissões e reestruturações, responsabilidade ambiental; contribuição à comunidade do entorno.

Na mesma perspectiva, o relatório *Global Compact* (2013), apresentou o resultado de 1.194 empresas em diversos continentes, referente às práticas de Gestão de Pessoas, destaca-se que 70% dessas empresas estão tomando medidas para fazer avançar os objetivos das

Nações Unidas, utilizando estratégias, *core business*, investimento social, defesa e parceria. A Tabela 1: Percentual de participação das empresas em algumas práticas sustentáveis mostra o percentual de participação das empresas pesquisadas em algumas das práticas globais de sustentabilidade.

**Tabela 1: Percentual de participação das empresas em algumas práticas sustentáveis**

<b>Princípio Gestão</b>		<b>Princípio Trabalho (práticas)</b>	
Use os canais de comunicação interna	77%	Relações industriais	42%
Orientação dos funcionários	51%	Participação de iniciativas da indústria	25%
A formação do pessoal ou oficinas	49%	A não discriminação	83%
Reuniões de gestão com os empregados	46%	Igualdade de oportunidades	78%
Sustentabilidade integrada em funções corporativas relevantes	46%	Gratuidade para formar e unir-se a sindicato	77%
Participação em conferências / outras interações políticas públicas	44%	Sem trabalho infantil	66%
Atividades políticas públicas regionais ou locais	41%	Sem trabalho forçado	64%
Capacitação dos gestores para integrar as questões estratégia e operacionais	35%	Negociação coletiva	59%
Treinamento de Responsabilidade Corporativa prevista para membros do Conselho	14%	Treinamento e conscientização dos funcionários	56%
Desempenho de sustentabilidade como fonte para remuneração de funcionários	11%	Vocacional / Programas de Aconselhamento	45%
Pacotes de remuneração dos executivos ligados ao desempenho de sustentabilidade	8%	Monitoramento e Evolução da <i>Performance</i>	53%
3R (Redução-Reuso-Reciclagem)	59%	Divulgação pública das políticas e práticas	40%

Fonte: Adaptado de United Nations: The Global Compact (2013)

Como é possível perceber por meio desses percentuais, a temática sustentabilidade tem ocupado cada vez mais destaque no contexto organizacional mundial. A participação cada vez maior de empresas que buscam inserir práticas sustentáveis em seus objetivos estratégicos pode ser um indicativo de que sustentabilidade não pode se apresentar dissociadas da gestão de pessoas, independentemente de sua localização geográfica e segmento.

## 2.2 Gestão Estratégica de Recursos Humanos

As transformações no mundo refletem nas organizações e nesse contexto de globalização e de contínua mudança a gestão estratégica de RH (GERH) se torna fundamental. Legge (2005) alerta que essas mudanças impactam diretamente na forma de se gerenciar pessoas. Para a autora, é imprescindível que as práticas de gestão de pessoas estejam associadas às estratégias organizacionais integrando pessoas aos objetivos e metas organizacionais.

Fischer (2002, p.12) contribui na contextualização definindo Gestão de Pessoas como a “maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão”.

A ausência de fundamentação teórica sólida sobre o tema é ressaltada por Delery e Doty(1996),que buscaram analisar o impacto de três principais modelos teóricos adotados nos estudos sobre GERH – universalista, contingencial e configuracional – nas variações de desempenho financeiro de um grupo de organizações. Vale destacar que o modelo universalista parte do pressuposto da existência de “melhores práticas” e que ao adotá-las, as organizações terão melhores resultados que outras, independentemente do contexto. Já na perspectiva contingencial, defende-se que uma efetiva política de RH deve ser consistente

com outros aspectos da organização. Por sua vez, pela abordagem configuracional, advoga-se que há combinações internas que podem gerar um melhor alinhamento interno.

Wright e McMahan (1992) a exemplo de Legge (2005) também desenvolveram uma análise crítica sobre o tema. Os autores identificaram dois grupos de alternativas teóricas: um estratégico (com abordagens sobre teoria da RBV, teoria focada no comportamento dos empregados, teoria dos sistemas e teoria do custo de agência e de transações) e outro não estratégico (com abordagens sobre modelo de dependência ou de poder dos recursos e o institucionalismo).

Em outra tentativa de compreender e explicar a literatura de gestão estratégica de Recursos Humanos, Martín-Alcázar, Romero-Fernandéz e Sánchez-Gardey (2005) colocam que GERH é o conjunto de práticas, políticas e estratégias nas quais as empresas gerenciam seu capital humano, que influencia e é influenciada pela estratégia do negócio, o contexto organizacional e o contexto socioeconômico.

Nesta perspectiva, Boxal e Purcell (2011) ressaltam que princípios gerais e contextos específicos devem ser levados em consideração na teoria e prática de GRH. Eles defendem que há influência de contexto, incluindo uma gama de fatores econômicos e sócio-políticos, e sugerem ajustes no uso das melhores práticas. Becker e Gerhar (1996) complementam salientando a importância do alinhamento entre os interesses da empresa e os interesses dos empregados.

### **2.3. Gestão de Pessoas Aplicada à Sustentabilidade**

No que se refere à relação entre Gestão de Recursos Humanos e ações de sustentabilidade das empresas, neste tópico são destacados alguns estudos recentes que apresentam tanto um enfoque teórico sobre o tema, como também algumas pesquisas empíricas em organizações. Nestes estudos, é possível verificar como estão sendo encaminhadas as pesquisas e práticas voltadas a esta questão, que tem sido uma das principais demandas organizacionais das últimas décadas.

Primeiramente, o que se revela como consenso entre os autores analisados é o limitado número de estudos que explorem com profundidade a relação entre sustentabilidade e GRH. Jabbour e Santos (2008, p.03), por exemplo, destacam que “pouco tem sido apresentado em termos de conceitos e implicações práticas para ajudar as organizações a tornarem-se sustentáveis”. Para eles, esse se deve ao fato de muitas empresas não considerarem o alinhamento dos critérios de desempenho econômico, ambiental e social para o alcance da sustentabilidade. Os autores defendem que a GRH tem um papel central nas organizações e, em virtude disso, pode estimular a inclusão de questões relativas à sustentabilidade a partir do envolvimento de diversas funções organizacionais. Assim, com base em uma perspectiva sistêmica, cabe a GRH “fornecer no âmbito organizacional competências complementares, diversas e inovadoras que serão desenvolvidas para estimular o comportamento individual sustentável” (JABBOUR e SANTOS, 2008, p. 03).

Na mesma linha, Claro, Claro e Amâncio (2008) desenvolvem um estudo utilizando como base as dimensões do *Tripple Botton Line*. A pesquisa em questão buscou identificar a interpretação que um grupo de trabalhadores atribui ao termo sustentabilidade, como também analisar fatores que influenciam tal interpretação. Como resultado, constatou-se que a compreensão sobre o tema está relacionada ao nível de escolaridade dos empregados e práticas gerenciais sociais. Desse modo, acredita-se que para que haja um maior entendimento e comprometimento dos funcionários com a sustentabilidade é necessário que as empresas invistam em escolaridade de seus funcionários, práticas gerenciais sociais e práticas gerenciais orientadas a um bom desempenho econômico.

Em relação ao investimento em escolaridade, os autores sugerem cursos de curta duração para equipe e funcionários, bem como cursos de graduação e pós-graduação que promovam sua formação. No que se referem às práticas gerenciais sociais, os autores defendem que as empresas devem dedicar-se ao engajamento em ações de responsabilidade, tal como o incentivo para que funcionários desenvolvam atuação voluntária. Como terceira sugestão, o estudo apresenta que as práticas gerenciais voltadas ao desempenho econômico podem ser representadas pela combinação de diferentes mecanismos de controle e avaliação como, por exemplo, a combinação entre critérios econômicos e indicadores subjetivos de desempenho, buscando um alinhamento entre a avaliação do desempenho e a estratégia da empresa, com base nos princípios da sustentabilidade.

Fundamentando-se nos argumentos apresentados, mostra-se de suma importância a agenda da GRH incluir a discussão sobre sustentabilidade para que profissionais da administração tenham condições de formular estratégias e conjuntos de práticas que promovam um desempenho organizacional para além das questões econômicas. Contudo, há que se destacar este se revela como um grande desafio, pois apesar de se tratar de um tema emergente e fundamental para a sociedade atual, ainda muitos gestores encaram a sustentabilidade como uma questão meramente moral, legal ou ainda com um custo para organização, tal como apontado por Santos e Wagner (2008). Neste sentido, reconhecer a relevância da sustentabilidade e o papel da Gestão de RH na integração e articulação de ações sustentáveis se revela como um dos principais desafios do ensino, da pesquisa e da prática organizacional.

No campo teórico sobre o tema Sousa Filho *et al* (2010) desenvolvem uma revisão bibliográfica que demonstra a associação entre responsabilidade social corporativa e vantagem competitiva, justamente com o intuito de estimular estratégias e práticas organizacionais que contemplem ambos os temas, simultaneamente.

Já Petrini e Pozzebon (2010) propõem um modelo conceitual, que inclui visão corporativa, estrutura organizacional e mecanismos organizacionais, com o objetivo de facilitar a incorporação da sustentabilidade nas práticas de negócios. Para as autoras, o comprometimento da alta direção deve ser visto como ponto de partida para a integração sustentabilidade às práticas de negócios, pois é ela que permite mudanças na estrutura organizacional, possibilitando a implementação da sustentabilidade por meio de “estruturas de governança, tais como comitês e comissões que lidam com questões de sustentabilidade e por inserir formalmente no organograma organizacional uma área ou departamento, cuja finalidade é fazer com que a sustentabilidade seja uma realidade nas práticas cotidianas da empresa” (PETRINI e POZZEBON, 2010, p.370). Neste sentido, é possível compreender que a efetiva implementação da sustentabilidade organizacional depende, sobretudo, de sua comunicação, legitimação e consolidação, de modo que cabe à gestão definir meios adequados para que isso ocorra, tal como um programa educacional que promova iniciativas e práticas sustentáveis, interna e externamente.

Por sua vez, Maia e Pires (2011) desenvolvem um *framework* baseado no resultado do cruzamento entre níveis de complexidade de decisões e as dimensões da sustentabilidade. Por esse modelo, o gestor pode classificar as decisões consideradas relevantes que integrem as três dimensões da sustentabilidade (econômica, social e ambiental). Ao que se percebe, apesar de um número reduzido de estudos que propõem *frameworks* na tentativa de incorporar as práticas de sustentabilidade na GRH, alguns caminhos têm sido trilhados na interação destes temas. Em relação aos critérios de análise, uma das variáveis que mais se destacou neste estudo foi a educação ambiental. Segundo os autores, a base para que as empresas consigam gerenciar a prevenção e redução contínua de emissão de resíduos sólidos com também implementar processos e tecnologias de produção mais limpa esta na consciência ecológica



dos participantes organizacionais. Desse modo, os projetos de educação ambiental se tornam significativos aliados.

Outra discussão bastante recorrente nos estudos é a percepção dos funcionários de empresas quanto às práticas de Responsabilidade Social. Foi o caso da pesquisa realizada por Furtado e Penna (2006) não consta na referência que analisaram a percepção dos empregados em relação às ações de responsabilidade social empresarial (RSE) desenvolvidas na empresa em que trabalham. Neste estudo, o destaque recai sobre a importância dos *stakeholders* na construção da responsabilidade social. Para eles, todos os grupos influenciados ou que influenciam no alcance dos objetivos organizacionais, devem ser considerados. No entanto, cabe primeiramente ao público interno – os funcionários – assimilação e incorporação das questões voltadas à responsabilidade social para que tais ações efetivamente ocorram, daí a importância do gestor de RH neste processo.

No que se refere às práticas de RH analisadas na pesquisa em questão, destacam-se a gestão participativa, política de remuneração e cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho. A gestão participativa ficou evidenciada a partir do momento que se constatou que, segundo a percepção dos funcionários, a empresa de fato procura envolvê-los na gestão do negócio por meio de participação em comitês de gestão ou nas decisões consideradas estratégicas. Quanto à política de remuneração, os autores identificaram que “a maioria dos funcionários revela estar satisfeita com a política salarial da empresa, que realiza pesquisas salariais, cujos resultados são divulgados” (FURTADO e PENNA, 2006, p. 08). Já em relação às condições de segurança, saúde e trabalho, os resultados do estudo revelaram que a gestão se preocupa em melhorar as condições de trabalho, promovendo campanhas sobre o tema e indo além das obrigações legais. Segundo os participantes organizacionais, a empresa oferece flexibilização do horário de trabalho e banco de horas para melhor atender às disponibilidades dos funcionários. Foi ressaltada também a troca de todos os móveis da organização com o objetivo de adequação aos critérios de ergonomia (processo este acompanhado por um engenheiro de segurança e por integrantes da CIPA). Além disso, destacou-se a existência da Semana Interna de Prevenção de Acidentes (SIPAT), como instrumento para promover a segurança no ambiente de trabalho, como também o custeio de *check up* para todos os funcionários acima de 50 anos. Outra ação apontada pelos pesquisados, foram as dicas de postura e exercícios contidas no portal da empresa, bem como existência de uma academia (com monitores) dentro do ambiente corporativo, para uso por todos os funcionários, bem como convênios com academias próximas, entre outras iniciativas.

Tal como este, nos estudos de Petrini e Pozzebon (2010), Sousa Filho (2010); Santos e Wagner (2008), Werlang (2002), Shen e Zhu (2011) também se evidencia que gestores de RH devem se atentar aos *stakeholders* no desenvolvimento das estratégias organizacionais, tanto para atender aos objetivos de sustentabilidade como para disseminar tais objetivos entre participantes da organização, envolvendo-os neste processo. Dentre estes, destaca-se aqui o argumento de Santos e Wagner (2008) que “a gestão de pessoas dispõe de instrumentos para a ampliação da consciência individual e coletiva para apreensão e internalização de valores sustentáveis à cultura organizacional – necessidade do comprometimento organizacional” (SANTOS e WAGNER, 2008, p.10).

Nesta linha de raciocínio, ao se discutir sobre o papel do gestor de RH na disseminação e articulação da sustentabilidade organizacional, mostra-se relevante destacar aqui alguns estudos que apresentam resultados de pesquisa distintos. No primeiro, Werlang (2002) identifica a influência dos gestores de RH na construção da empresa socialmente responsável. Neste caso, concluiu-se que ações internas (tais como programas que envolvem qualidade de vida, educação e integração dos funcionários) e externas (tais como projetos de educação com a comunidade e voluntariado) devem se complementar para o alinhamento das

práticas de RH à estratégia de sustentabilidade. Assim o gestor de pessoas se torna o responsável pelo alinhamento dessas práticas com as estratégias organizacionais.

No segundo estudo, de maneira oposta, Merriman e Sem (2012, p.866) salientam que “embora projetos sustentáveis sejam valorizados pelos benefícios indiretos, não são suficientes para chamar a atenção dos gerentes, mesmo se condicionados a incentivos diretos”. Neste sentido, é possível perceber que gerentes têm interesses próprios, além dos da organização e podem maximizar seus interesses à custa da organização. Em outras palavras, verificamos a existência de interesses distintos (pessoais, organizacionais e econômicos) no alinhamento entre práticas de RH e sustentabilidade. Tal argumento pode ser reforçado ao considerarmos a pesquisa realizada por Mankelov (2008) que, ao analisar a relação entre Responsabilidade Social e gestão de práticas de Recursos Humanos em pequenas empresas, verificou que, em muitos casos, as práticas de RH continuam direcionadas ao mercado, já que a ênfase em ações de RS (interna e externa) mostram-se atreladas à intenção de “se apresentar” como empresa consciente e socialmente responsável.

Ao final da análise destas pesquisas, foi possível constatar que a GRH deve buscar o desenvolvimento de práticas que elevem o comprometimento dos trabalhadores para o alcance da sustentabilidade. Assim, faz-se necessário destacar no Quadro 1 as principais práticas de RH relacionadas à sustentabilidade identificadas nesses estudos.

**Quadro 1 – Práticas de RH relacionadas à sustentabilidade, identificadas nesses estudos**

<b>Principais práticas de RH</b>	<b>Autores</b>
Investimento na escolaridade dos funcionários; Engajamento em ações de RS; Combinação de diferentes tipos de mecanismos de controle e avaliação.	Claro, Claro e Amâncio (2008)
Gestão participativa; Política de remuneração; Cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho;	Fortunato e Penna (2006)
Estímulo à inovação. Desenvolvimento de tecnologias mais limpas; Recrutamento e seleção de pessoas comprometidas com o meio ambiente; Treinamento e avaliação de desempenho dos empregados com base em critérios ambientais; Benefícios; Estímulo à educação continuada em gestão ambiental; Questão ambiental como valores de uma cultura corporativa;	Jabbour e Santos (2008)
Programas de qualidade de vida, educação e integração dos funcionários; Assistência médica e odontológica; Qualificação profissional; Empregabilidade; Projetos de educação com a comunidade; Controle com o consumo de energia e a separação do lixo orgânico do biológico; Incentivo ao voluntariado.	Werlang (2002)
Educação ambiental	Maia (2011)

Fonte: Elaborado pelos autores

### 3. METODOLOGIA

O presente trabalho consiste em uma pesquisa de natureza descritiva, que é utilizada para identificar e obter informações sobre as características de um problema ou questão (COLLIS e HUSSEY, 2005).

A partir da definição do problema de pesquisa, buscou-se realizar o levantamento bibliográfico contemplando artigos científicos publicados em revistas nacionais e internacionais, livros, periódicos e dissertações (MARTINS e THEÓPHILO, 2009). Os temas

envolvidos foram Gestão de Pessoas, Gestão Estratégica de Recursos Humanos e Sustentabilidade, esta principalmente relacionada às práticas das áreas de recursos humanos.

Para a coleta de dados foram utilizados dados secundários da pesquisa MEPT (2013), realizada pelo PROGEP-FIA e Editora Abril, que contempla as 150 melhores empresas para se trabalhar ano-base 2012, publicada em 2013, bem como seus *books*, onde evidenciam as práticas de GRH. Esta pesquisa é realizada anualmente buscando-se analisar quais as empresas detêm as melhores práticas de gestão de pessoas (Relatórios Melhores, 2014).

A base MEPT (2013) possui informações de respostas fornecidas pelos funcionários e também de respostas fornecidas pela empresa. Por meio de um formulário eletrônico, as empresas fornecem informações sobre seus processos de gestão de pessoas (PROGEP, 2014) e estes são os dados que serviram como base empírica para este estudo.

Inicialmente, buscou-se identificar quais empresas possuem a sustentabilidade em suas diretrizes estratégicas de RH. Devido ao resultado pouco significativo (apenas 11 empresas, das 150), foram selecionadas então as empresas que afirmaram considerar a sustentabilidade como parte da estratégia do negócio.

Das empresas que consideram a sustentabilidade em sua estratégia de negócio originou-se a base principal do estudo empírico: empresas que afirmaram haver suporte da área de RH para a disseminação dos princípios de sustentabilidade. Entende-se que este universo deve ser analisado para identificar as práticas relacionadas aos aspectos social, ambiental e econômico das empresas, conforme o conceito do *Triple Bottom Line* (ELKINGTON, 1999). O Quadro 2 mostra as questões selecionadas para a análise das respostas.

## Quadro 2 - Questões escolhidas para análise

Dimensão	Questão
Estratégia / Sustentabilidade	A empresa considera a sustentabilidade como parte da estratégia do negócio?
	Sim e há um suporte da área de RH às lideranças para que os princípios de sustentabilidade sejam disseminados aos empregados
Social	A empresa adota programas formais para garantir a qualidade de vida dos empregados?
	A empresa adota programas formais para flexibilizar a jornada de trabalho com objetivo de contribuir para a qualidade de vida de seus empregados?
	A empresa tem programas formais para garantir a saúde dos empregados de modo preventivo?
	A empresa adota programas formais visando à segurança do empregado?
	A empresa adota programas voltados especificamente para o atendimento, atração e retenção de mulheres em seu quadro de funcionários?
	A empresa desenvolveu ações de responsabilidade social em 2012?
	A empresa adota um Sistema de Educação Corporativa consolidado?
	A empresa adota um direcionamento para o desenvolvimento de ações e programas educacionais?
	A Empresa oferece acesso a Subsídio para formação educacional do empregado?
	A Empresa oferece acesso a benefícios?
Ambiental	A empresa tem uma atuação organizada para a preservação do ambiente?
Econômico	Valor do orçamento anual de Responsabilidade Social
	Composição do orçamento anual de Responsabilidade Social

Fonte: Adaptado de MEPT (2013).

A partir das empresas selecionadas, foi necessário definir quais respostas eram realmente significativas e suas relações. Utilizou-se a análise de conteúdo para o levantamento de dados e informações. Esta técnica é utilizada para codificar e analisar dados e consiste em um instrumental metodológico que pode ser aplicado a discursos diversos e a todas as formas de comunicação, seja qual for a natureza do seu suporte (BARDIN, 1977).

Três fases foram cumpridas para a análise de conteúdo dos dados, segundo Godoy (1995), são elas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados. A pré-análise envolveu uma primeira leitura de todas as informações disponíveis, elaboração dos indicadores relacionados aos objetivos do estudo e a seleção dos dados mais significativos. A segunda fase envolveu a classificação e categorização das informações que poderiam ser confirmadas pelos referenciais teóricos. E finalmente, buscou-se então, utilizando-se algumas técnicas quantitativas com o apoio do software Excel, identificar a relevância de determinadas práticas no universo pesquisado.

#### **4. ANÁLISE E RESULTADOS**

Com base nos dados levantados, foi possível constatar que das empresas que têm diretrizes de RH formalmente definidas, 11 possuem a sustentabilidade em pelo menos uma das três diretrizes. As empresas citaram as três diretrizes de RH mais importantes, para 2 delas, a sustentabilidade aparece em primeiro lugar. Outras 3 empresas citam a sustentabilidade em 2º lugar e 6 empresas mencionam a sustentabilidade em 3º lugar.

Identificou-se que 148 das 150 empresas consideram a sustentabilidade como parte de sua estratégia de negócio. Destas, 107 (78%) afirmam haver um suporte da área de RH às lideranças para que os princípios de sustentabilidade sejam disseminados pela empresa. Tal percentual reforça o argumento de Jabbour e Santos (2008) de que a formulação de estratégias sustentáveis requer o envolvimento de diversas funções organizacionais e, portanto, o papel da GRH torna-se crucial.

A partir disto, foi definido então o universo pesquisado, ou seja, as 107 que afirmaram haver suporte da área de RH às lideranças para que os princípios de sustentabilidade sejam disseminados pela empresa foram a base para as análises posteriores, nas dimensões econômica, social e ambiental.

Das empresas do universo pesquisado, 66% estabelecem diretrizes, metas e ações para o desenvolvimento da sustentabilidade a longo prazo. E 53% afirmam ter métricas para averiguar se a empresa está se tornando mais sustentável. Este resultado corrobora as contribuições de Claro, Claro e Amâncio (2008) que, em sua pesquisa, defenderam combinação de diferentes tipos de mecanismos de controle e avaliação.

Na dimensão social, uma das questões analisadas foi a existência de programas que garantam a qualidade de vida dos funcionários. Das 107 empresas, 106 afirmam adotar programas com esta finalidade. Dentre as práticas, estão reuniões estruturadas (90%), instalações e programas de lazer (85%) e cursos e eventos para o estímulo ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (87%).

A flexibilização da jornada de trabalho é outra prática adotada por 88% das empresas, sendo que destas 77% praticam compensação de horas extras com redução da jornada e 62% praticam horários flexíveis. Tais percentuais confirmam que ações internas, tais como programas que envolvem qualidade de vida, devem se complementar para o alinhamento das práticas de RH à estratégia de sustentabilidade, proposição já defendida por Werlang (2002) e Furtado e Penna (2006).

Com relação ao cuidado com a saúde do funcionário, todas as empresas do universo pesquisado afirmam ter programas formais. Dentre as principais práticas, estão a promoção de palestras e cursos voltados à prevenção de doenças dos empregados e de seus familiares (91%), estudos relacionados à ergonomia das estações de trabalho (88%) e programas e locais para a prática de esportes e/ou subsídio para academia (83%).

Quanto à segurança do empregado, 105 das 107 empresas (98%) adotam programas formais. As principais práticas são: comissão formal para monitoramento e melhoria constante da segurança (98%), programas de conscientização do empregado sobre a importância da segurança (96%) e treinamentos formais sobre comportamento seguro (91%).

Fortunato e Pena (2006) mencionam a importância da preocupação das empresas com as questões relacionadas à saúde e segurança dos funcionários, destacando a importância da CIPA e a existência da Semana Interna de Prevenção de Acidentes (SIPAT) na organização investigada.

Todas as empresas do universo pesquisado afirmam desenvolver ações de responsabilidade social. Em 98% delas as ações envolveram os empregados. As principais práticas envolvem o estímulo e o apoio a ações de voluntariado dos empregados (87%) e dos familiares (35%). Claro, Claro e Amâncio (2008) destacam o engajamento em ações sociais, 83% das empresas afirmam ter ações que envolvem a comunidade do entorno das instalações da empresa nas ações. Werlang (2002) aponta que ações externas, tais como projetos de educação com a comunidade e voluntariado devem se complementar para o alinhamento das práticas de RH à estratégia de sustentabilidade.

Quanto aos benefícios oferecidos pelas empresas, aqueles que mais aparecem são seguro de vida em grupo (69%), assistência médica com subsídio maior que 50% (67%) e atendimento psicológico (60%). Estes resultados reforçam os já apresentados por Jabbour e Santos (2008) e Werlang (2002).

Na dimensão ambiental, todas as 107 empresas do universo pesquisado afirmam ter atuação organizada para preservar o meio ambiente. Dentre as práticas: campanhas internas para preservação do meio ambiente (99%); apoio e estímulo às ações sociais dos empregados visando a preservação do meio ambiente (80%) e programas de separação e destinação de lixo e reciclagem de material (93%). No que se refere a estes resultados, Maia (2011) ressalta a educação ambiental como base precedente para a articulação de quaisquer práticas voltadas ao meio ambiente. Por sua vez, Werlang (2002), destaca o controle com o consumo de energia e a separação do lixo orgânico do biológico, ações estas também evidenciadas nos *books* das empresas, mas não aparecem como ação subordinada ao RH.

Em relação aos critérios de análise, uma das variáveis que mais se destacou neste estudo foi a educação ambiental. Segundo os autores, a base para que as empresas consigam gerenciar a prevenção e redução contínua de geração de resíduos sólidos como também implementar processos e tecnologias de produção mais limpa está na consciência ecológica dos participantes organizacionais. Desse modo, os projetos de educação ambiental se tornam significativos aliados.

Para a avaliação da dimensão econômica optou-se por analisar as questões referentes ao valor orçado pelas empresas para ações de responsabilidade social e a composição deste orçamento. Do universo selecionado, 27% das empresas possuem orçamento anual entre R\$50 mil e R\$500 mil e 25% de R\$1 milhão a R\$5 milhões. Quanto à composição do orçamento, é possível verificar que 75% afirmam fazer doações em produtos e serviços a terceiros. Outro destaque é que 70% fazem ações sociais por meio de investimento próprios em projetos sociais. Nesta linha, conforme já mencionado, Werlang (2002) destaca a importância de ações externas relacionadas a projetos de educação com a comunidade e voluntariado, para o alinhamento das práticas de RH à estratégia de sustentabilidade, do mesmo modo que Claro, Claro e Amâncio (2008) destacam a importância do engajamento em ações sociais.

**Quadro 3 - Síntese da análise dos dados**

<b>Dimensão</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Práticas</b>	<b>%</b>
<b>Econômica</b>	Benefícios	Seguro de vida em grupo;	69%
		Assistência médica com subsídio maior que 50%	67%
		Atendimento psicológico	60%
	Investimentos	Doações em espécie e em produtos	75%
		Ação social por meio de investimentos em projetos sociais próprios	70%
Manutenção de organizações sem fins lucrativos vinculadas à empresa		54%	
<b>Social</b>	Responsabilidade Social	Estímulo e apoio a ações de voluntariado dos empregados	87%
		Estímulo e apoio a ações de voluntariado dos familiares	35%
		Ações que envolvem a comunidade do entorno das instalações da empresa.	83%
	Saúde do funcionário	Promoção de palestras e cursos voltados à prevenção de doenças dos empregados e de seus familiares	91%
		Estudos relacionados à ergonomia das estações de trabalho	88%
		Programas e locais para a prática de esportes e/ou subsídio para academia	
	Segurança do empregado	Comissão formal para monitoramento e melhoria constante da segurança	98%
		Programas de conscientização do empregado sobre a importância da segurança	96%
		Treinamentos formais sobre comportamento seguro	91%
	Qualidade de vida	Flexibilização da jornada de trabalho	
<b>Ambiental</b>	Preservação do Meio Ambiente	Campanhas internas para preservação do meio ambiente	99%
		Apoio e estímulo às ações sociais dos empregados visando a preservação do meio ambiente	80%
		Programas de separação e destinação de lixo e reciclagem de material	93%
<b>Sustentabilidade</b>	Metas	Diretrizes, metas e ações para o desenvolvimento da sustentabilidade a longo prazo	66%
	Métricas	Métricas para averiguar se a empresa está se tornando mais sustentável	53%
	Suporte RH	Suporte da área de RH às lideranças para disseminação dos princípios de sustentabilidade	78%

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 5. CONCLUSÃO

A problemática desse trabalho foi de identificar a relação entre as práticas de RH e sustentabilidade, considerando suas três dimensões social, econômica e ambiental. É possível dizer que a maioria das melhores empresas para se trabalhar possui esse direcionamento estratégico, entretanto, constata-se que a área de RH é vista como um suporte para as demais lideranças setoriais da empresa.

Neste estudo não foi possível perceber uma abordagem sistêmica das práticas entre as dimensões, havendo tendência para a social que possui maior quantidade de práticas. Provavelmente, isto ocorre pela afinidade das ações de caráter humanista, enquanto que as dimensões econômica e ambiental dependem mais de recursos e processos conduzidos por especialistas, devido às suas características peculiares ou as estratégias podem estar direcionadas a setores específicos.

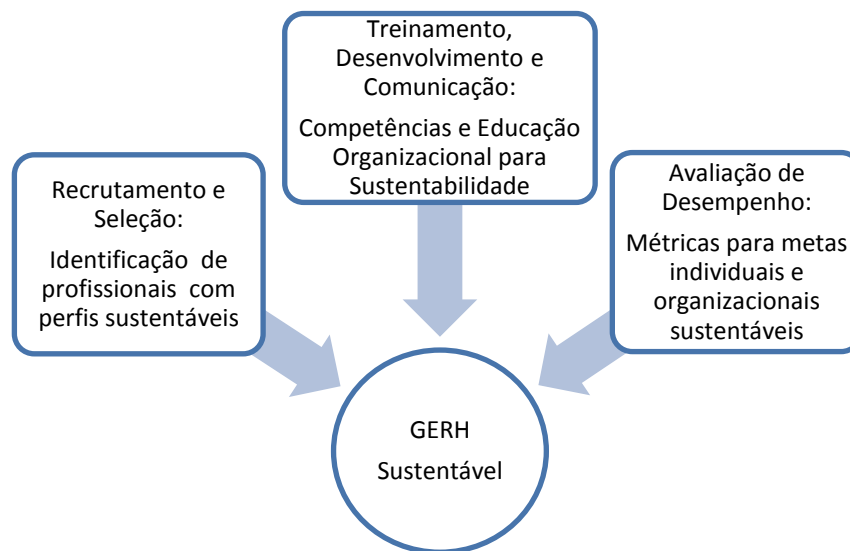
Procurou-se fazer um resgate evolutivo das teorias clássicas sobre sustentabilidade e GERH. Nas abordagens sobre sustentabilidade observa-se uma evolução do conceito para outras dimensões daquelas defendidas por Elkington (1999), as quais já buscam a maior participação de *stakeholders*. E, nas abordagens de GERH, destacam-se Delery e Doty (1996) com maior ênfase na abordagem contingencial devido à abrangência do tema e às limitações para a aplicabilidade das ações sustentáveis nas organizações, as quais dependem do tipo de negócios, dos recursos utilizados, do setor de atuação e da localização física de cada empresa.

Quanto às literaturas que procuram relacionar as práticas de RH com sustentabilidade, ainda se mostram tímidas para ter substância teórica. Além disso, constata-se a escassez de estudos que tratam do assunto, onde se observa um viés autoral para uma das dimensões da sustentabilidade, como é o caso de Jabbour e Santos (2008) que focam mais a dimensão ambiental, enquanto que Fortunato e Penna (2006) e Werlang (2002) direcionam seus estudos para a dimensão social.

Portanto, em relação ao objetivo da pesquisa e aos resultados alcançados, é possível tecer um ensaio de que, devido à importância da temática para as empresas, há tendência de convergência das práticas de RH para a sustentabilidade, dados os elevados percentuais de participação nas práticas identificadas no estudo e por esse assunto ser considerado estratégico para a maioria das empresas participantes da pesquisa do PROGEP.

Este estudo contribui para repensar um novo modelo em que a sustentabilidade seja estrategicamente inserida nas práticas universais de GERH, tais como Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Comunicação e nas métricas de Avaliação de Desempenho.

Figura 2 - Modelo para GERH Sustentável



Fonte: Elaborado pelos autores.

Neste modelo sugere-se que as estratégias organizacionais para a sustentabilidade façam parte de todo o sistema de Gestão de Pessoas.

Há que se ressaltar as limitações do estudo por se tratarem de dados secundários, sugere-se um estudo minucioso em cada empresa com observações *in loco* e entrevistas aprofundadas com gestores de RH para esclarecer melhor seu papel nesta abordagem sobre sustentabilidade e GERH.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BECKER, B.; GERHAR, B. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospect. *Academy Management Journal*, 39, n. 4, 1996. 779-801.
- BERNS, M. Sustainability and competitive advantage. *MIT Sloan Management Review*, v. 51, n. 1, p. 19-26, 2009.
- BOXAL, P.; PURCELL, J. *Strategy and Human Resource Management: management, work and organisations*. 3. ed. New York: Palgrave Macmillan, 2011.
- BRUNDTLAND, G. H. *Nosso Futuro Comum*. Rio de Janeiro: FGV, 1987.
- CLARO, P. B.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. *Revista de Administração*, São Paulo, 43, out/nov/dez 2008. 289-300.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DELERY, J. E. A. D. H. D. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance. *Academy of Management Journal*, 1996. 802-835.
- ELKINGTON, J. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Capstone: New Society Publishers, 1999.
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. p. 11-34.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2006.
- GODOY, A. *Pesquisa Qualitativa - Tipos Fundamentais*. RAV, p. 20-29, 1995.
- HOGAN, D. J.; MARANDOLA JUNIOR, E.; OJIMA, R. *População e ambiente: desafios à sustentabilidade*. São Paulo: Blucher - Série Sustentabilidade, v. 1, 2010.
- JABBOUR, C. J.; SANTOS, F. C. The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, London, v. 19, n. 12, p. 2133-2154, outubro 2008.
- LEGGE, K. *Human Resources, Realities and Rethorics*. London: Palgrave, 2005.
- LÉLÉ, S. M. Sustainable Development: a critical review. *World Development*, v. 19, n. 6, p. 607-621, 1991.
- MAIA, A. G.; PIRES, P. D. Uma compreensão da sustentabilidade por meio dos níveis de complexidade das decisões organizacionais. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 12, n. 3, Mai/Jun 2011.
- MANKELOW, G. Social responsibility paradox of small business human resource management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, London, v. 19, n. 12, p. 2171-2181, out 2008.
- MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNANDÉZ, P. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingente, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16, n. 5, 2005. 633-659.
- MARTINS, G. D. A.; THEÓPHILO, C. R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas, 2009.
- MERRIMAN, K. K.; SEN, S. INCENTING MANAGERS TOWARD THE TRIPLE BOTTOM LINE. *Human Resource Management*, v. 51, n. 6, p. 851-872, 2012.
- PEREIRA, R. D. S. Desenvolvimento Sustentável como Responsabilidade Social das Empresas. In: PEREIRA, R. D. S. *Gestão para o desenvolvimento sustentável*. São Paulo: Globus, 2013. p. 15-32.
- PETRINI, M.; POZZEBON, M. Integrating Sustainability into Business Practices: Learning from Brazilian Firms. *BAR - Brazilian Administration Review*, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 362-378, Oct/Dec 2010.
- PORTER, M.; KRAMER, M. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, p. 1-15, 2006.
- PROGEP. Progép - Programa de Estudos em Gestão de Pessoas. Progép, 2013. Disponível em: <[http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/Laudo\\_Tecnico\\_2014%20privadas.pdf](http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/Laudo_Tecnico_2014%20privadas.pdf)>. Acesso em: 10 julho 2014.
- RELATÓRIOS Melhores. Relatórios Melhores Empresas, 10 Julho 2014. Disponível em: <<http://www.relatoriosmelhores.com/#!mept/c1enr>>. Acesso em: 10 Julho 2014.
- SACHS, I. *Ecodesenvolvimento, crescer sem destruir*. São Paulo: Vértice, 1986.
- SANTOS, L. P.; WAGNER, R. *Gestão Estratégica de Pessoas no Contexto de Demanda por Sustentabilidade*. Anais do XXXVII Encontro da ANPAD, 2008.
- VAN BELLEN, H. M. *Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- WERLANG, P. O papel do gestor de recursos humanos na construção da responsabilidade social. *Enanpad* 2002.
- WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, n. 2, 1992. 295-320.