

Gestão de Pessoas e Sustentabilidade: Uma Revisão Sistemática

Luiza Baggio Reinhart, Cristiane Froehlich

RESUMO

O objetivo da pesquisa consiste em analisar as produções científicas que relacionam os temas gestão de pessoas e sustentabilidade. A pesquisa classifica-se em uma revisão sistemática bibliográfica, exploratória, qualitativa e quantitativa. Os dados foram coletados nas bases: (a) Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), (b) Google Acadêmico, (c) Periódicos Capes, (d) Biblioteca Digital de Teses e Dissertações, e (f) Scielo. A escolha por analisar produções nessas bases se deu pelo fato de contemplarem grande parte da produção acadêmica brasileira. Para busca dos materiais científicos fez-se a pesquisa por palavras-chave: “sustentabilidade”, “sustentável”, “gestão de pessoas”, “pessoas”, recursos humanos”, “RH sustentável”, “liderança sustentável”, “liderança e sustentabilidade” e “líder sustentável”. Foram identificadas e analisadas 48 publicações que relacionam os temas, publicados no período de 2006 a 2020. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo qualitativa. Os resultados apontam que as relações entre gestão de pessoas e sustentabilidade ocorrem por meio dos estudos dos seguintes assuntos: competências humanas e profissionais para sustentabilidade; modelo de gestão de pessoas e sustentabilidade; liderança e sustentabilidade; alinhamento entre estratégia da organização e competências para sustentabilidade; o profissional da sustentabilidade; gestão de recursos humanos sustentável; e gestão estratégica da sustentabilidade.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Sustentabilidade. Estratégia. Inovação Sustentável.

1 INTRODUÇÃO

Jabbour e Santos (2007) afirmam que é necessário um padrão de desenvolvimento que privilegie igualmente os aspectos sociais, econômicos e ambientais, e as organizações são responsáveis por iniciar as mudanças, como se fosse um ciclo vicioso. Declaram ainda que os conceitos relacionados ao desenvolvimento sustentável são amplos, e ao mesmo tempo pouco explorado no quesito prático para ajudarem as organizações a se tornarem sustentáveis.

Surge assim, a necessidade de adaptação e mudanças nas organizações e na maneira de gestão, ajustes relacionados à forma dos gestores de conduzir e promover a sustentabilidade por meio do comportamento sustentável e das estratégias sustentáveis; essas mudanças, tendem a ser mais no modelo comportamental do que nas políticas e práticas sustentáveis, principalmente na gestão de pessoas (OLIARI; STEFANO; ANDRADE, 2020)

Diante disso, esse estudo tem a necessidade de verificar as seguintes questões: Como os autores vêm trabalhando a relação entre os temas Gestão de Pessoas e Sustentabilidade? Quais são as categorias que emergem dessas pesquisas? Quais os assuntos que são pesquisados nessas categorias que relacionam os temas Gestão de Pessoas e Sustentabilidade? Quais são os métodos de pesquisas utilizados nesses estudos? Quais são as sugestões para futuras pesquisas?

Para responder às questões da pesquisa e compreender a relação entre os dois temas, o objetivo consiste em analisar as produções científicas que relacionam os temas gestão de pessoas e sustentabilidade. A pesquisa classifica-se em uma revisão sistemática bibliográfica, exploratória, qualitativa e quantitativa.

Os dados foram coletados nas bases: (a) Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), (b) Google Acadêmico, (c) Periódicos Capes, (d) Biblioteca Digital de Teses e Dissertações, e (f) Scielo. A escolha por analisar produções nessas

bases se deu pelo fato de contemplarem grande parte da produção acadêmica brasileira. Para busca dos materiais científicos fez-se a pesquisa por palavras-chave: “sustentabilidade”, “sustentável”, “gestão de pessoas”, “pessoas”, recursos humanos”, “RH sustentável”, “liderança sustentável”, “liderança e sustentabilidade” e “líder sustentável”. Foram identificadas e analisadas 48 publicações que relacionam os temas publicados no período de 2006 a 2020.

As contribuições do estudo estão relacionadas com a apresentação: (a) das categorias que relacionam os temas Gestão de Pessoas e Sustentabilidade; (b) dos assuntos que são pesquisados nessas categorias; (c) dos métodos de pesquisa mais utilizados nos estudos; (d) das sugestões de futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Para que as empresas sejam reconhecidas e criem vantagens competitivas sustentáveis neste mercado que está em constante mudança, é necessário que a organização identifique suas competências essenciais e adeque seus processos internos com o fim de facilitar a contínua regeneração de seu portfólio de recursos. Com isso, é fundamental que se desenvolva competências e alinhe-as em todos os níveis organizacionais da empresa, de forma a inovar continuamente as práticas e os processos organizacionais (VASCONCELOS et al., 2015).

Além do mais, mudanças na economia e na sociedade durante o século XX, como a migração das pessoas para as cidades, fizeram com que questões, anteriormente de responsabilidade do Estado, passassem a ser, também, de responsabilidade de organizações privadas. Dessa forma, as empresas passaram a se preocupar com aspectos ambientais e sociais que ultrapassam o lucro, seu objetivo principal (MUNCK; SOUZA; ZAGUI, 2012).

Logo, torna-se fundamental a gestão estratégica de pessoas pois apenas ela intervém junto aos executivos podendo fazê-los pensar de forma a considerar a grande quantidade de desafios e oportunidades viáveis com a sustentabilidade como o primeiro passo para que se coloquem na direção de criar valor sustentável em toda corporação. E conseqüentemente aumentando lucros e reduzindo riscos pelo combate à poluição, acelerando a inovação e reposicionamento por meio de tecnologias limpas, cristalizando o caminho e a trajetória do crescimento da empresa por uma visão de sustentabilidade compartilhada a todos os colaboradores da empresa, também desenvolvido pela atuação estratégica da gestão de pessoas. (SANTOS; WAGNER, 2008)

Na visão de alguns gestores, conforme Munck, Souza e Zagui (2012), a gestão por competências foi, consensualmente, admitida como fator de forte influência nas ações de sustentabilidade e o desenvolvimento de competências que potencializa melhores práticas de gestão de pessoas, que, conseqüentemente, permitem melhores tomadas de decisões, as quais poderão ser orientadas por preceitos sustentáveis. Ressalte-se que estes preceitos devem estar presentes nas propostas estratégicas da organização.

Na visão de Gonçalves, Stefano e Baccaro (2017) a gestão de pessoas é uma área que tem muito para contribuir com os resultados das organizações. No entanto, diferentemente de outros setores da empresa, nem sempre é possível mensurar a sua contribuição e influência na gestão dos negócios. Por esse motivo, muitas vezes a gestão de pessoas foi reconhecida ao longo do tempo como irrelevante. Segundo os autores, em um contexto de globalização e de contínua mudança do ambiente organizacional, a área de GP ganha um novo papel, configurando-se como central para o atingimento das estratégias de negócios. Pires (2020, p. 11) conclui que “capacitar, desenvolver e motivar pessoas são condições que devem ser constantes, investir na elevação do capital humano é a maneira mais sólida e segura para que

os empreendimentos se sustentem em um mundo cada vez mais globalizado e competitivo”.

2.2 SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

O conceito de sustentabilidade organizacional parte da percepção de que ao exercer suas atividades, as organizações consomem não só recursos financeiros, mas também recursos ambientais e sociais, que em muitos casos, são escassos. De acordo com Macini (2015), em 1999 surgiu o conceito do *Triple Bottom Line* (TBL) através de John Elkington, indicando que a sustentabilidade organizacional depende do relacionamento de três pilares (econômico, social e ambiental.) E segundo Munck, Souza e Zagui (2012), para se pensar em sustentabilidade organizacional é imprescindível reconhecer o papel das pessoas e sua autonomia frente ao trabalho, além de reconhecer e valorizar a rede de relacionamentos pessoais da qual uma decisão organizacional é dependente e sofre influência. Furtado (2005) ressalta que a sustentabilidade nas empresas é um conceito que apresenta oposições, por conta de parte das organizações serem resistentes à inovação, e ainda pela dificuldade de aplicação e mensuração de seu retorno intangível. Contudo, trata-se de uma forma de agregar valor a uma organização, bem ou serviço através de estratégias sustentáveis.

Existem algumas vantagens competitivas, segundo Scharf (2004), que podem agregar no negócio sustentável, tais como: (a) um melhor acesso a mercados com algum tipo de filtro ou critério; (b) um produto com maior valor agregado, redução dos custos de seguro, pela redução dos riscos no negócio, valorização da marca; melhoria da imagem e das relações com a comunidade; (c) maior produtividade em função dos investimentos em eficiência; (d) economia nos insumos; garantia de acesso à matéria prima no longo prazo, por se tratar de materiais renováveis; (e) melhor relacionamento com financiadores, por conta da garantia de longo prazo do negócio; (f) redução de gastos com multas, conflitos legais e descarte de resíduos; (g) ganhos de eficácia na gestão.

Quando a sustentabilidade é vista pela empresa como um valor organizacional, torna-se necessário fomentar essa cultura, o que somente pode ser feito quando o setor de Recursos Humanos estimula o compartilhamento do tema no cotidiano de trabalho pelos colaboradores da organização. A mudança de foco e objetivos para uma estratégia sustentável pressupõe um processo comportamental que não é simples e localizado. A aceitação a esta estratégia implica decisões diárias da empresa, e de cada empregado, que somente ocorrem quando amparadas por valores coerentes com a diretriz traçada pela organização (PIRES; FISCHER, 2014).

2.3 GESTÃO DE PESSOAS E SUSTENTABILIDADE

Pires (2011) cita que há quatro formas principais de integração de recursos humanos com a questão da sustentabilidade: 1) o papel da área de gestão de pessoas como agente de mudança estratégica e suas contribuições para a sustentabilidade; 2) a integração da sustentabilidade na estratégia, políticas e práticas de gestão de pessoas; 3) o papel da área na disseminação de valores voltados para a sustentabilidade; 4) o papel dos líderes rumo à sustentabilidade.

A inserção das pessoas no processo de desenvolvimento da sustentabilidade se torna mais evidente por meio do alinhamento entre os quais representam a ação individual e coletiva. Ainda que não tenha sido inserida como uma condição conceitual ideal, a inserção das pessoas na gestão da Sustentabilidade Organizacional parece fundamental (MUNCK; BANSI; GALLELI, 2016).

Surge a necessidade de adaptação e mudanças nas organizações e na maneira de gestão, mudanças essas relacionadas à forma dos gestores de orientar e promover a sustentabilidade por meio do comportamento sustentável e das estratégias sustentáveis; essas

mudanças, no entanto, tendem a ser mais no modelo comportamental do que nas políticas e práticas sustentáveis, principalmente na gestão de pessoas. (OLIARI; STEFANO; ANDRADE, 2020) Os três principais objetivos da Gestão Sustentável de Pessoas são: (i) equilibrar ambiguidades e dualidades entre eficiência e sustentabilidade no longo prazo; (ii) sustentar, desenvolver e reproduzir uma base organizacional de recursos humanos e sociais, baseado num relacionamento de troca mútua; e (iii) avaliar os efeitos negativos das atividades de Gestão de Pessoas na base (pessoas) e sobre as fontes (EHNERT, 2006 apud MACINI, 2015).

Oliari, Stefano e Andrade (2020) salientam que, para que a sustentabilidade organizacional tenha êxito em seus três pilares, é essencial que as políticas e práticas de gestão de pessoas sejam conduzidas pelos praticantes de maneira concreta e espontânea; nesse sentido, o alinhamento estratégico sustentável é de extrema importância para as organizações, pois será nas ações concretas da gestão de pessoas que os caminhos escolhidos para atingir a sustentabilidade vão se concretizar por meio dos atores sociais como principais agentes de mudanças nas transformações organizacionais. Tornou possível que, dessa forma, a sustentabilidade chegue até a gestão de pessoas das organizações, trazendo consigo um questionamento sobre as competências necessárias para seu desenvolvimento. Carvalho, Stefano e Munck (2014 p. 38) enfatizam que “para que uma empresa possa desenvolver-se como um todo, no sentido da sustentabilidade organizacional, todos os seus gestores devem possuir competências e entregas específicas para este fim.”

Nesse sentido, para que as organizações obtenham resultados sustentáveis por intermédio das pessoas, Jabbour e Santos (2007) defendem que a área de gestão de pessoas necessita cumprir um papel estratégico. É exposto pelos autores um modelo multidimensional, que busca um desempenho superior a partir de uma abordagem econômica, social e ambiental, estimulando a sustentabilidade organizacional em favor das práticas socialmente responsáveis, inovação de processos e produtos, gestão da diversidade, inclusão da dimensão ambiental nas atividades da organização e colocando, assim, a área de gestão de pessoas no centro da sustentabilidade. Ter uma boa gestão de recursos humanos contribui para a evolução da performance dos colaboradores e, sobretudo, para o desenvolvimento sustentável da empresa. Com um sistema de recursos humanos sendo aplicado na organização, seus processos precisam estar integrados, seguindo esse caminho a organização pode se aprimorar mais, pois, é através desses processos que se pode motivar, manter pessoas e obter mais produção (MESQUITA et al., 2020).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atender o objetivo da pesquisa que consiste em analisar produções científicas que relacionam os temas gestão de pessoas e sustentabilidade, realizou-se uma revisão sistemática bibliográfica, exploratória, qualitativa e quantitativa.

Fez-se a escolha das bases de dados: (a) Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), (b) Google Acadêmico, (c) Periódicos Capes, (d) Biblioteca Digital de Teses e Dissertações, e (f) Scielo. A escolha por analisar produções nessas bases se deu pelo fato de contemplarem grande parte da produção acadêmica brasileira. Para busca dos materiais científicos fez-se a pesquisa por palavras-chave: “sustentabilidade”, “sustentável”, “gestão de pessoas”, “pessoas”, recursos humanos”, “RH sustentável”, “liderança sustentável”, “liderança e sustentabilidade” e “líder sustentável”.

Foram identificadas 52 publicações no período de 2006 a 2020, que relacionam os temas gestão de pessoas e sustentabilidade, após a análise constatou-se que quatro deles não se enquadravam, portanto restaram 48 publicações. Na primeira etapa foram identificados e selecionados os artigos científicos. Realizou-se a análise dos títulos e, com isso, foi possível salvar em pastas referentes a cada base de dados. Na segunda etapa, foi feita a codificação dos

dados sem auxílio de *software*, de forma manual via Excel, pela pesquisadora, através das categorias: referência completa (autores, título, editora, ano), base de dados, problema de pesquisa, objetivo geral, lacuna teórica/empírica, principais conceitos/autores, metodologia, principais resultados, limitações da pesquisa e sugestões de novos estudos.

Caracterizando-se por uma análise sistemática onde, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), o pesquisador antes da coleta de dados, elabora um plano específico para a organização e o registro das informações, estabelecendo antecipadamente as categorias necessárias à análise da situação, facilitando a quantificação e a tabulação dos dados. Após essas informações tabuladas, foi realizada uma análise de conteúdo qualitativa nos textos, para adentrar no assunto e introduzir o referencial teórico, seguido da metodologia, análise de dados, introdução e resumo do artigo. A pesquisa qualitativa é considerada uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. (PRODANOV; FREITAS, 2013)

Posteriormente a análise qualitativa, percebeu-se a necessidade de fazer um estudo quantitativo, que se refere às questões: Como os autores vêm trabalhando a relação entre os temas gestão de pessoas e sustentabilidade? Quais são as categorias que emergem dessas pesquisas? Quais os assuntos que são pesquisados nessas categorias? Quais são os métodos de pesquisa utilizados nesses estudos? Quais são as sugestões para futuras pesquisas? Diante dessas questões, os dados foram tabulados e, posteriormente, feita uma análise, de acordo com o tipo de métodos de pesquisa. Ainda, foi realizada a porcentagem referente a cada estudo. De acordo com as categorias das pesquisas, a tabulação realizada teve o intuito de apresentar os títulos, autores e periódicos de cada um.

4 RESULTADOS, DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES

Na introdução, foram apresentadas as seguintes questões que norteiam o objetivo deste artigo: Como os autores vêm trabalhando a relação entre os temas gestão de pessoas e sustentabilidade? Quais são as categorias que emergem dessas pesquisas? Quais os assuntos que são pesquisados nessas categorias? Quais são os métodos utilizados nesses estudos? Quais são as sugestões para futuras pesquisas?

Em relação a primeira e a segunda questão, verificou-se que os artigos podem ser agrupados nas seguintes categorias: Competências para Sustentabilidade (15 artigos), Modelo de Gestão de Pessoas e Sustentabilidade (28 artigos) e Liderança e Sustentabilidade (5 artigos). Sendo que, na maior parte deles, os três assuntos (competências, modelo de gestão de pessoas e liderança) estão entrelaçados.

Quadro 1 – Número de artigos identificados por categoria

Categorias	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Competências para sustentabilidade	0	0	0	0	1	1	3	0	0	3	1	2	3	0	1
Modelo de gestão de pessoas e sustentabilidade	1	1	2	2	0	2	1	2	1	3	2	4	1	1	4
Liderança e sustentabilidade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	1	0	2
Total	1	1	2	2	1	3	4	2	1	8	3	8	5	1	7

Fonte: Elaborado pelas autoras.

O Quadro 1 apresenta o total de 48 artigos que relacionam os temas gestão de pessoas e sustentabilidade no período de 2006 a 2020, sendo 1 (2006), 1 (2007), 2 (2008), 2 (2009), 1 (2010), 3 (2011), 4 (2012), 2 (2013), 1 (2014), 8 (2015), 3 (2016), 8 (2017), 5 (2018), 1 (2019) e 7 (2020). Nos anos de 2015 e 2018 concentram-se o maior número de publicações totalizando

16, o que mostra que houve um esforço de pesquisadores que buscam relacionar esses temas.

Em relação à terceira questão, quais os assuntos que são pesquisados nessas categorias que relacionam os temas gestão de pessoas e sustentabilidade? Foram identificados diversos assuntos em cada uma das categorias descritas a seguir. Os artigos da categoria “Competências para sustentabilidade” abordaram os assuntos apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Assuntos da categoria “Competências para sustentabilidade”

Nº	Título	Autores	Periódico	Assunto
1	Competência societal: uma experiência corporativa de ação educativa voltada ao desenvolvimento de gestores para sustentabilidade	Janette Brunstein, Vivian Neri Scartezini, Andrea Leite Rodrigues	XXXIV Encontro da Anpad (2010)	Discussão do conceito de competência societal em si. Competência, em sua dimensão político-societal, começa a fazer parte da agenda dos modelos de desenvolvimento de pessoas nas organizações, sobretudo sob o mote da sustentabilidade. O segundo, empreender a análise uma experiência de desenvolvimento de gestores em questões relacionadas à sustentabilidade.
2	A gestão por competências e sua relação com ações de sustentabilidade	Luciano Munck, Rafael Borim de Souza e Cristiane Zagui	PRETEXTO, Belo Horizonte v. 12 n. 4 p. 55 – 79 out. /dez. ISSN 1517-672 x (Revista impressa) ISSN 1984-6983 (Revista online) (2011)	Exploração entre a relação da gestão por competências e ações de sustentabilidade.
3	Valores organizacionais e pessoais e comportamentos ecológicos: uma investigação no contexto da gestão socioambiental	Thiago Antonio Beuron	Manancial – repositório digital da UFSM (2012)	Investigar os valores organizacionais, os valores pessoais e os comportamentos ecológicos individuais em uma empresa inserida no contexto da sustentabilidade.
4	Paradoxos e contradições no desenvolvimento de competências para a sustentabilidade: uma investigação em cooperação com gestores	Marcos Bidart Carneiro de Novaes, Janette Brunstein	XXXVI Encontro da Anpad (2012)	Investigação de forma cooperativa do desenvolvimento de competências dos gestores, ao introduzir a discussão sobre sustentabilidade no ambiente organizacional.
5	A gestão por competências e sua relação com ações de sustentabilidade: evidências em organizações contemporâneas	Luciano Munck, Rafael Borim-de-Souza e Cristiane Zagui	REGI, São Paulo – SP, Brasil, v. 19, n. 3, p. 377-394, jul./set. (2012)	Exploração de um possível vínculo entre gestão por competências e ações organizacionais voltadas para a sustentabilidade.
6	Alinhamento entre Estratégia da Organização e Competências para Sustentabilidade Proposição de um Modelo para Análise	Silvio Roberto Stefano, Anete Alberton	V Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (2015)	Apresentação e discussão de um modelo de alinhamento entre estratégia da organização e competências para sustentabilidade.
7	Competências voltadas à sustentabilidade organizacional: um estudo de caso em uma indústria exportadora	Ana Carolina Vilela de Carvalho, Silvio Roberto Stefano e Luciano Munck	Gestão & Regionalidade - Vol. 31 - No 91 - jan-abr (2015)	Identificação das competências encontradas nos gestores de nível tático, que podem auxiliar no desenvolvimento de práticas sustentáveis em uma indústria alimentícia multinacional.
8	Competências para sustentabilidade e governança nas cooperativas agroindustriais: uma proposta de análise	Silvio Roberto Stefano, Anete Alberton	XXXIX Encontro da Anpad (2015)	Análise da relação de competências voltadas à sustentabilidade de quatro cooperativas agroindustriais envolvidas com a sustentabilidade.
9	Competências humanas para a sustentabilidade: uma revisão sistemática da literatura	Barbara Galleli, Luciano Munck, Flavio Hourmeaux Junior, Hamilton Luiz Corrêa	XL Encontro da ANPAD (2016)	Identificação e discussão da temática referente às competências humanas para a gestão da sustentabilidade nas organizações, a partir de uma revisão sistemática da literatura.
10	Treinamento ambiental e o desenvolvimento de competências individuais alinhadas à sustentabilidade ambiental em empresas do setor químico brasileiro	Marco Antonio Batista da Silva e Priscila Rezende da Costa	EnAnpad (2017)	A análise da sistematização do processo de treinamento ambiental pode contribuir para o desenvolvimento de competências individuais associadas à dimensão ambiental da sustentabilidade em grandes empresas do setor químico brasileiro.

11	Uma proposta para a gestão de competências humanas para a sustentabilidade	Barbara Galleli, Flavio Hourneaux Junior, Luciano Munck e Hamilton Luiz Corrêa	EnAnpad (2017)	Proposta da gestão das competências humanas para a sustentabilidade.
12	Competências para a sustentabilidade no turismo: um estudo em empreendimentos hoteleiros	Anete Alberton, Ana Paula Kieling, Estela Maria Hoffmann, Franciane Reinert Lyra, Silvio Roberto Stefano e Mariana Pires Vidal	EnAnpad (2018)	Análise das competências voltadas à sustentabilidade em meios de hospedagem de Florianópolis/SC e Rio de Janeiro/RJ, de modo a identificar o nível de implementação das práticas de sustentabilidade, bem como as competências individuais para a sustentabilidade nos estabelecimentos turísticos pesquisados.
13	Se fosse você: práticas performativas e competências no enfrentamento de dilemas de sustentabilidade na hotelaria	Cláudia Martins Pantuffi e Janette Brunstein	EnAnpad (2018)	Apreender e analisar as práticas dos profissionais hoteleiros quando enfrentam dilemas e desafios da sustentabilidade, com a intenção de compreender as competências mobilizadas para endereçá-las.
14	Um olhar sobre as competências orientadas para sustentabilidade na hotelaria e seu desenvolvimento	Cláudia Martins Pantuffi e Janette Brunstein	EnAnpad (2018)	Entender, identificar e desenvolver propostas que relacionam competência e sustentabilidade, porém observa-se, de forma geral, uma dificuldade de identificar com clareza uma transformação do profissional por meio de desenvolvimento de competências sob a ótica da abordagem interpretativa.
15	Práticas seguras de trabalho e o saber em prática da sustentabilidade: uma narrativa no contexto de uma operação florestal	Katia Cyrlene de Araujo Vasconcelos e Andreza Sampaio de Mello	XLIV Encontro da Anpad (2020)	Compreensão de como as práticas seguras de trabalho possibilitam o saber na prática da sustentabilidade.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Percebe-se, nesta categoria, que a maioria dos artigos busca compreender quais são as competências que compõem e impulsionam a sustentabilidade nas empresas, como uma tentativa de compreender melhor o tema. Também se identifica a intenção dos estudos mostrarem a importância da sustentabilidade para as empresas, já que pode ser uma fonte de vantagem competitiva e de geração de valor para acionistas e comunidade em geral (HART; MILSTEIN, 2004).

Partindo-se do pressuposto de que as empresas que inserem e valorizam a sustentabilidade em suas estratégias de negócio tendem a adaptar seus sistemas organizacionais a esse posicionamento, Pires e Fischer (2014) acreditam que parece razoável supor que as políticas e práticas de RH desempenharão um importante papel em um processo de transformação organizacional.

Em se tratando de mudar a forma de gerir negócios, outra categoria analisada foi “Modelo de Gestão de Pessoas e Sustentabilidade”, que remete a como a gestão de pessoas deve estar alinhada com o planejamento estratégico e sustentabilidade, como pode-se perceber pela análise da literatura (Quadro 3).

Quadro 3 – Assuntos da categoria “Modelo de gestão de pessoas e sustentabilidade”

Nº	Título	Autores	Periódico	Assunto
1	Gestão de pessoas perspectiva da sustentabilidade humana	Oswaldo Luiz Gonçalves Quelhas D. Sc e Sidney da Silva Aride	II Workshop Gestão Integrada: Risco e Sustentabilidade, São Paulo, 19 e 20 de maio de	Identificação dos diferentes propósitos individuais e corporativos, partindo-se da possibilidade de uma evolução consciencial e moral dos stakeholders envolvidos.

			(2006), Centro Universitário Senac	
2	Desenvolvimento de produtos sustentáveis: o papel da gestão de pessoas	Charbel José Chiappetta Jabbour e Fernando César Almada Santos	RAP Rio de Janeiro 41(2):283-307, Mar./Abr. (2007)	Como a gestão de recursos humanos pode contribuir para a efetividade do desenvolvimento de produtos ambientalmente sustentáveis
3	Organizações humanamente sustentáveis: estudo de caso em organizações de base tecnológicas, um foco na gestão de pessoas	Sueli Matos e Osvaldo Quelhas	RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental, V. 2, No. 2, pp. 51-68, maio - ago. (2008)	Conhecer as práticas de gestão de pessoas das empresas que contribuem para a sustentabilidade humana nas organizações brasileiras, e compará-las com as características de organizações humanamente sustentáveis apontadas na literatura.
4	Gestão estratégica de pessoas no contexto de demanda por sustentabilidade	Luciana Pucci Santos, Ricardo Wagner	XXXII Encontro da Anpad (2008)	Identificação da percepção de colaboradores acerca da sustentabilidade; busca através desta percepção o entrelaçamento entre gestão estratégica de pessoas e sustentabilidade.
5	Gestão de recursos humanos em organizações sustentáveis: análise à luz do Global Reporting Initiative e da Administração Renovada	Amanda Raquel de França Filgueiras D'amorim	Universidade Federal da Paraíba (2009)	Análise das ações de Recursos Humanos (RH) desenvolvidas em organizações sustentáveis, à luz do <i>Global Reporting Initiative</i> (GRI) e da Administração Renovada.
6	O modelo de gestão de pessoas e a gestão socioambiental nas organizações do RS	Flávia Pereira da Silva	UFRGS - Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. – (2009)	Análise da interface entre o modelo estratégico de Gestão de Pessoas e a gestão socioambiental das organizações pesquisadas.
7	Desenvolvimento de pessoas para a sustentabilidade: uma análise comparativa das ações promovidas por empresas brasileiras	Luis Arruda e Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas	B. Téc. Senac: a R. Educ. Prof., Rio de Janeiro, v. 37, no 2, mai./ago. (2011)	Apresentação de uma análise comparativa das ações de “desenvolvimento de pessoas” praticadas por empresas brasileiras em relação às suas “políticas de sustentabilidade”.
8	Desenvolvimento de pessoas para a sustentabilidade: uma análise comparativa das ações promovidas por empresas brasileiras	Luis Arruda e Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas	B. Téc. Senac: a R. Educ. Prof., Rio de Janeiro, v. 37, no 2, mai./ago. (2011)	Apresentação de uma análise comparativa das ações de “desenvolvimento de pessoas” praticadas por empresas brasileiras em relação às suas “políticas de sustentabilidade”.
9	Integração entre gestão de pessoas e estratégia de sustentabilidade: evidências em organizações contemporâneas	Fernanda Mendes Pires	Biblioteca digital da USP (2011)	Investigação de que maneira a gestão de pessoas tem incorporado mudanças significativas em virtude de a empresa adotar uma estratégia de negócios que prioriza a sustentabilidade.
10	Gestão de pessoas e sustentabilidades na organizações	Liége Mariel Petroni; Antônio Luís Aulicino; Carla Winter Afonso; Patrícia Aulicino	Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa no Campo de Públicas (ENEPCP) (2012)	Relacionamento entre as áreas de gestão de pessoas, planejamento estratégico e práticas sustentáveis, de modo a indicar a importância desta ligação para o bom funcionamento da organização.
11	Gestão de pessoas e sustentabilidade em uma cooperativa agropecuária do RS	Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, Jonas Cardona Venturini, Silmara Fagan	Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã, v.4, n.1, Jan, Fev, Mar, Abr, Mai, Jun 2013. ISSN 2179-684X (2013)	(1) Identificar a percepção acerca do clima organizacional e o estilo de comprometimento; (2) identificar a percepção dos agrupamentos por setor, gênero, idade, escolaridade, tempo de empresa e renda familiar acerca do clima organizacional; (3) identificar o estilo de comprometimento nos diferentes grupos analisados; (4) buscar o entrelaçamento teórico empírico entre a Gestão Estratégica de Pessoas, o contexto da diversidade e a sustentabilidade.
12	Integração entre gestão de pessoas e estratégia de sustentabilidade: o caso	Fernanda Mendes Pires e André Luiz Fischer	Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA, São Paulo,	Verificação se ocorrem mudanças significativas nas políticas e práticas de gestão de pessoas das empresas que

	natura		v. 8, n. 1, p. 54-72, jan./abr., (2014)	incorporam a sustentabilidade em sua estratégia de negócios.
13	Resiliência organizacional e inovação sustentável: um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas de uma empresa brasileira de energia	Isabella Francisca Freitas Gouveia de Vasconcelos, Alvaro Bruno Cyrino, Lucas Martins D Oliveira e Erik Proença Prallon	Cad. EBAPE.BR, v. 13, no 4, Artigo 13, Rio de Janeiro, Out./Dez. (2015)	Relacionar o conceito de organização inovadora sustentável com o conceito de resiliência organizacional.
14	Sustentabilidade e gestão de pessoas: evidências do setor bancário brasileiro	Nayele Macini	Biblioteca digital da USP (2015)	Análise das iniciativas da gestão sustentável de pessoas no setor bancário brasileiro, confrontando-as com as queixas trabalhistas registradas.
15	Agenda ambiental - desafios na integração de ações e mobilização de pessoas para a cultura sustentabilidade	Ricardo Almeida	Universidade Federal do Triângulo Mineiro (Instituto de Ciências Tecnológicas e Exatas - ICTE: Programa de Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica) (2015)	Caracterização do contexto socioambiental da UFTM, com vistas a subsidiar a implementação de medidas que possam contribuir para o processo de gestão socioambiental local, com ênfase na integração de ações e mobilização de pessoas para desenvolvimento da cultura de sustentabilidade.
16	Perspectivas culturais sobre sustentabilidade: desafios para o comportamento organizacional	Andrea Chaves Nalesso, Valdir Machado Valadão Júnior, Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros	V Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (2015)	Verificação da sustentabilidade é um valor compartilhado pelos funcionários da RDX Telecom ou pela maior parte deles, ou se coexistem diferentes percepções e atuações relacionadas ao tema, a partir da existência de subculturas dentro da organização.
17	Sustentabilidade na gestão de pessoas práticas e contribuições às organizações	Karen Pereira Alvares e Irineu Manoel de Souza	Universidade Federal de Santa Catarina (2016)	Identificar contribuições às organizações oriundas de práticas sustentáveis no contexto de gestão de pessoas, conforme literatura recente, publicada entre os anos de 2010 e 2013.
18	Sustentabilidade em contexto organizacional: uma análise comparativa de modelos que propõem trajetórias para sua gestão	Luciano Munck, Ana Claudia Bansi e Bárbara Galleli	Revista de Ciências da Administração • v. 18, n. 44, p. 91-110, abril (2016)	Destacar e apresentar alguns modelos de gestão da sustentabilidade organizacional que relatam a aplicação ou proposição de modelos de operacionalização da sustentabilidade em contexto organizacional.
19	Sustentabilidade organizacional e suas relações com a gestão estratégica de pessoas: um estudo de caso em uma cooperativa agroindustrial	Mayara Francielle Gonçalves, Silvio Roberto Stefano e Thais Accioly Baccaro	Revista de Administração da UNIMEP. v.15, n.3, Maio/Agosto – (2017)	Como os níveis de sustentabilidade organizacional (SO) se relacionam com as práticas de gestão estratégica de pessoas (GEP).
20	Gestão de pessoas e sustentabilidade: construindo caminhos por meio das práticas de capacitação	Jefferson Menezes de Oliveira, Vania de Fátima Barros Estivalet, Taís de Andrade e Vívian Flores Costa	Editora: Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 10, Edição Especial, p. 108-126, AGO. (2017)	Identificação de como a temática da sustentabilidade se configura entre as práticas de treinamento e desenvolvimento, expressas por meio de ações de capacitação, oportunizadas pela área de gestão de pessoas de uma instituição pública de ensino superior.
21	Estratégias para gestão de pessoas, capacidades dinâmicas e as redes de cooperação interorganizacionais	Juliana da Fonseca Capssa Lima Sausen, Vanilson Viana Cardoso, Lurdes Marlene Seide Froemming, Sérgio Luís Allebrandt e Airton Adelar Mueller	Edição Especial III CIGECO / REVISTA GESTO (2017)	Discutir as relações epistemológicas e metodológicas de estratégia de gestão de pessoas, capacidades dinâmicas e redes interorganizacionais de cooperação.

22	Sustentabilidade e GRH: a participação ativa nos objetivos sustentáveis e estratégicos da organização	Delton Unglaub e Adriana Cristina Ferreira Caldana	EnAnpad (2017)	Verificação se os objetivos sustentáveis de organizações, ao serem formulados, obtêm participação ativa dos colaboradores em sua elaboração.
23	Elementos do pilar social da sustentabilidade organizacional: um estudo sobre as práticas nas 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil	Marcia Sierdovski, Silvio Roberto Stefano e Sandra Mara de Andrade	EnAnpad (2018)	Análise da estratégia como prática na gestão da saúde e segurança, QVT e gestão da diversidade como elementos do pilar social da sustentabilidade organizacional nas 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil.
24	Gestão de RH e responsabilidade socioambiental: uma agenda para debates	André Ofenhejm Mascarenhas e Allan Claudius Queiroz Barbosa	RAE-Revista de Administração de Empresas FGV EAESP (2019)	Reinterpretar papéis da Gestão de Recursos Humanos (GRH) na contemporaneidade, segundo uma orientação pró-negócios e inclusiva, focada na sustentabilidade de longo prazo de organizações e pessoas, expandindo sua ação para além dos interesses imediatos dos acionistas.
25	Gestão de recursos humanos sustentável	Amanda Silva Mesquita, Ana Lúcia Martins Rodrigues, Estela Albani de Carvalho e Pedro Henrique Mussi.	RH Visão Sustentável (2020)	Apresentação de uma gestão de recursos humanos sustentável.
26	Gestão de recursos humanos em uma clínica veterinária: uma proposição sustentável	Dailson de Mesquita Pires	RH Visão Sustentável (2020)	Análise da gestão de pessoas em uma clínica veterinária a fim de promover uma reflexão em torno dos processos da administração de pessoas existentes na clínica e enfatizar a importância de uma área de recursos humanos eficaz, eficiente e efetiva para o desenvolvimento sustentável.
27	Sustentabilidade das carreiras: compreendendo os pilares e a importância da discussão	Camila Vieira Müller, Angela Beatriz Busato Scheffer	XLIV Encontro da Anpad (2020)	Discussão teórica a noção de sustentabilidade, tal como é trazida por autores da área, buscando-se sua atual compreensão e a aprofundando como elemento sustentador do conceito de carreira sustentável.
28	Alinhamento entre modelos de gestão de pessoas e os níveis de sustentabilidade organizacional	Terezinha Bernadete Pinto Oliari, Silvio Roberto Stefano e Sandra Mara de Andrade	Editora: Race, Joaçaba, v. 19, n. 23, p. 593-618, set./dez. 2020 E-ISSN: 2179-4936	Compreensão da forma que acontece o alinhamento dos modelos estratégico e sustentável da gestão de pessoas e os níveis de sustentabilidade organizacional de duas indústrias de papel e celulose.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Entende-se, através destes trabalhos, que para um crescimento da sustentabilidade na gestão de pessoas, partindo do pressuposto de que a valorização da sustentabilidade em todos os níveis operacionais tem um melhor posicionamento das diretrizes, a organização que visa o desenvolvimento deverá estar integrada na disseminação da sustentabilidade em todos os níveis operacionais, a saber, estratégico, tático e operacional. (OLIARI; STEFANO; ANDRADE, 2020)

Cabe às lideranças reconhecer os estágios institucionais, num processo de autoconhecimento corporativo, a fim de elaborar planos para consecução dos objetivos estratégicos da organização através de maior democratização, autonomia de decisão e significado recompensatório às pessoas que utilizam seus talentos para alcance da sustentabilidade (QUELHAS; ARIDE, 2006). Dessa forma, a gestão de pessoas sustentável tende a ser um aspecto importante para criação de vantagem competitiva, mudando a maneira de gerir negócios. Outra categoria analisada foi “Liderança e Sustentabilidade”, conforme o quadro 4.

Quadro 4 – Assuntos da categoria “Liderança e sustentabilidade”

Nº	Título	Autores	Periódico	Assunto
1	Os determinantes da adoção de uma estratégia de liderança em termos de sustentabilidade na Europa: o caso da Alemanha, França e Reino Unido	Inês Sofia Dias da Palma Silva	Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE Business School) (2015)	Verificação de quais os fatores que levam as empresas a adotarem estratégias de liderança em sustentabilidade na Europa
2	A liderança sustentável nas organizações que buscam a qualidade por meio da gestão de pessoas	Bárbara Lins, Karolina Gomes Nunes, Suelen Nascimento dos Santos e Carla Rossana Torres	Revista Ciência Amazônica ILES/ULBRA Porto Velho (2015)	O objetivo deste artigo é conhecer a realidade das organizações que usam os princípios da liderança sustentável para alcançar a qualidade e identificar as competências que tornam essa liderança um dos componentes da estratégia organizacional.
3	Liderança e sustentabilidade na esfera pública	Eduardo Antonio Moslinger e Eliane Salette Filippim	AOS, Brazil, v.6, n.2, p. 67-86, jul./dez. (2017)	Análise da ocorrência de elementos de liderança sustentável na visão e na prática de agentes da região Meio Oeste de Santa Catarina.
4	Liderança e sustentabilidade: contribuições de estudos sobre dinâmicas socioespaciais de reconversão e requalificação de funções econômicas	Anderson de Souza Sant’Anna, Luccas Santin Padilha, Matias Trevisol, Eliane Salette Filippim e Fernando Fantoni Bencke	RACE, Joaçaba, v. 16, n. 3, p. 1133-1160, set./dez. (2017)	Discussão dos resultados de estudos desenvolvidos por uma rede multidisciplinar e institucional de pesquisas direcionada a investigação das relações entre os construtos liderança e sustentabilidade com vistas à proposição de abordagem que corrobora uma proposta mais sistêmica de liderança sustentável.
5	O profissional de sustentabilidade nas organizações: uma análise das suas trajetórias e narrativas de aprendizagem experiencial	Ana Lucia Kropf Stockler de Oliveira e Janette Brunstein	EnAnpad (2018)	Descrição e análise da trajetória de atuação destes profissionais de sustentabilidade ao longo do exercício de suas funções, buscando compreender o processo de aprendizagem dos mesmos, bem como colocar em discussão o papel que esse profissional vem assumindo nesse contexto.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

De acordo com os trabalhos expostos e seus respectivos assuntos, concorda-se com Lins et al. (2015) que dizem que os líderes têm uma importante missão dentro das organizações: captar as “forças” humanas e aspirações individuais de cada colaborador para alcançarem a missão e a visão da empresa, de forma que os valores que ela prega sejam incorporados, começando pela própria pessoa do líder.

Em relação à quarta questão “quais são os métodos de pesquisa utilizados nesses estudos?”, os resultados analisados são classificados em: ensaio teórico ou estudo de caso; pesquisa descritiva, pesquisa exploratória ou pesquisa exploratória e descritiva; pesquisa qualitativa, pesquisa quantitativa ou pesquisa quantitativa e qualitativa.

Dentre os 48 trabalhos, 17 deles (35,42%) são caracterizados como ensaio teórico, 27 (56,25%) são estudos de caso e 4 deles (8,33%) não foi informado. Entre pesquisas descritivas, exploratórias, descritiva e exploratória e não informado no artigo, 16 (33,33%) são caracterizados como pesquisa descritiva, 14 (29,17%) como exploratória, 7 (14,58%) como descritiva e exploratória e 11 não informaram (22,92%). Entre pesquisas qualitativa, quantitativa, qualitativa e quantitativa e não informado no artigo, 28 (58,33%) são caracterizados como pesquisa qualitativa, 7 (14,58%) como quantitativa, 7 (14,58%) como qualitativa e quantitativa e 6 (12,50%) não informaram. Diante destes resultados, observa-se que as pesquisas se concentram em estudo de caso, descritiva e qualitativa.

Em relação à questão de pesquisa “quais são as sugestões para futuras pesquisas?”, na categoria “Competências para Sustentabilidade” são sugeridos: “A quem cabe desenvolver as competências para a sustentabilidade? Como avaliar as entregas destas competências diante de conceitos tão difusos? Quais os métodos adequados para seu desenvolvimento? ”; “Pesquisas

exploratórias que busquem identificar os comportamentos ecológicos e sustentáveis no âmbito organizacional, até mesmo criando uma escala específica para essa finalidade”; “Estruturação e a aplicação empírica do modelo em proposição (gestão de competências humanas para sustentabilidade), a fim de validá-lo, buscando por confirmações, refutações e evoluções”; Até que ponto a experiência em curso terá fôlego para se sustentar e se expandir para o conjunto de atores organizacionais, além dos gestores? Será capaz de, no futuro, romper de alguma forma o *mainstream*, tal qual se propõe?”; entre outras.

Quanto à categoria “Modelo de gestão de pessoas e sustentabilidade” são sugeridos os seguintes estudos: “Análise do nível de institucionalização das variáveis do pilar social, e verificação de quais são as práticas mais percebidas pelas mulheres em cargos de gerência”; “Testagem do modelo de referência proposto a fim de identificar em uma maior amostra a integração do RH com a diretriz de sustentabilidade”; “Interação de empresas brasileiras entre as dimensões de recursos humanos e desenvolvimento de produtos sustentáveis”; “Sustentabilidade no contexto da gestão de pessoas”; “Interações da GRH com as áreas associadas ao entendimento de dinâmicas históricas, sociais e produtivas que impactam seus *stakeholders* (Geografia, Economia, Demografia, Sociologia, História, Engenharia e outras)”, “Aprofundamento de averiguações sobre a eficácia das práticas sustentáveis, implementadas em organizações públicas e privadas, observando, sobretudo, como esses resultados são revertidos à comunidade que as compõem e à própria sociedade, bem assim, identificar as inovações ou o potencial para inovações que surgem a partir desses construtos”; “Pesquisas empíricas, principalmente em relação à validação de modelos de gestão da sustentabilidade, a fim de que sejam evidenciadas suas contribuições tanto na teoria quanto na prática”; “Elaboração de ferramentas de mensuração da sustentabilidade dentro da organização para então se estruturar o processo de avaliação de desempenho sustentável”; entre outras.

Quanto à categoria “Liderança e sustentabilidade”, sugere-se: “Análise das trajetórias e narrativas de aprendizagem experiencial com três grupos de executivos: profissionais de sustentabilidade, profissionais gestores de outras áreas e membros da alta direção da empresa”; “investigação da trajetória de lideranças sustentáveis em outras regiões, favorecendo a comparação de eventos decisivos para o desenvolvimento e consolidação de uma liderança reconhecida como fomentadora de sustentabilidade”; “estudo acerca da criação de redes de cooperação para o desenvolvimento de estratégias sustentáveis no âmbito regional”; entre outras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo foi realizado a partir da necessidade de verificar as seguintes questões: Como os autores vêm trabalhando a relação entre os temas Gestão de Pessoas e Sustentabilidade? Quais são as categorias que emergem dessas pesquisas? Quais os assuntos que são pesquisados nessas categorias? Quais são os métodos de pesquisa utilizados nesses estudos? Quais são as sugestões para futuras pesquisas?

O objetivo do estudo foi analisar produções científicas que relacionam os temas gestão de pessoas e sustentabilidade. Para atender as questões da pesquisa e o objetivo proposto, a pesquisa classificou-se em uma revisão sistemática bibliográfica, exploratório, qualitativo e quantitativo. De acordo com a análise de dados, percebeu-se um crescimento nos últimos anos quanto às pesquisas envolvendo os temas gestão de pessoas e sustentabilidade. Nos anos de 2015 e 2018 concentraram-se o maior número de publicações. Os artigos identificados puderam ser agrupados nas seguintes categorias: (1) Competências para Sustentabilidade (15 artigos); (2) Modelo de Gestão de Pessoas e Sustentabilidade (28 artigos); (3) Liderança e Sustentabilidade (5 artigos).

A partir dos assuntos apresentados nas três categorias verificou-se que são realizadas pesquisas que contemplam uma variedade de assuntos relacionados com os temas gestão de pessoas de negócio e sustentabilidade. Os estudos buscaram contemplar a aplicação dos conceitos de competências de sustentabilidade, modelo de gestão de pessoas e sustentabilidade e liderança e sustentabilidade em diversos contextos. Pode-se observar a amplitude de possíveis estudos relacionando esses temas evidenciando a importância de pesquisas sobre gestão de pessoas e sustentabilidade.

Identificou-se que os artigos analisados se classificaram em: ensaio teórico e estudo de caso; pesquisa descritiva, exploratória ou pesquisa exploratória e descritiva; pesquisa quantitativa, pesquisa qualitativa ou pesquisa mista. Ressalta-se que os trabalhos se concentraram em pesquisa descritiva, estudo de caso e qualitativa. O panorama de sugestões para novos estudos apresentados na análise dos resultados contribui para continuidade e geração de novas pesquisas para as categorias que relacionam os temas gestão de pessoas e sustentabilidade.

As relações entre gestão de pessoas e sustentabilidade ocorrem por meio dos estudos dos seguintes assuntos: gestão de recursos humanos sustentável; competências humanas para a sustentabilidade; sustentabilidade das carreiras; gestão estratégica da sustentabilidade e inovação; estratégias para a gestão de pessoas; liderança e sustentabilidade na esfera pública; sustentabilidade nas organizações que buscam qualidade por meio de gestão de pessoas; entre outros. A partir dessa pesquisa foi possível traçar um panorama sobre a temática destacando os interesses dos pesquisadores e as sugestões para estudos futuros, contribuindo para geração de novas pesquisas.

Quanto à limitação do estudo, pode-se destacar o uso somente de bases de pesquisa nacionais. Sugere-se para novos estudos a ampliação da revisão sistemática em bases internacionais e estudos de caso em empresas com programas de sustentabilidade integradas ao setor de recursos humanos.

REFERÊNCIAS

- ALBERTON, A.; KIELING, A. P.; HOFFMANN, E. M.; LYRA, F. R.; STEFANO, S. R.; VIDAL, M. P. Competências para a sustentabilidade no turismo: um estudo em empreendimentos hotelereiros. In: EnAnpad, Curitiba, PR. **Anais...** Curitiba, EnAnpad, 2018.
- ALMEIDA, R. **Agenda ambiental** - desafios na integração de ações e mobilização de pessoas para a cultura sustentabilidade. Dissertação de Mestrado em Inovação Tecnológica, área de concentração Desenvolvimento e Aplicações de Tecnologia para o Meio Ambiente, 2015.
- ALVARES, K. P.; SOUZA, I. M. de. Sustentabilidade na gestão de pessoas práticas e contribuições às organizações. **Revista Gestão Organizacional**, v. 9, n. 2, 2016.
- ARRUDA, L.; QUELHAS, L. G. Desenvolvimento de pessoas para a sustentabilidade: uma análise comparativa das ações promovidas por empresas brasileiras. **B. Téc. Senac: a R. Educ. Prof.**, Rio de Janeiro, v. 37, no 2, mai./ago. 2011.
- BEURON, T. A. **Valores organizacionais e pessoais e comportamentos ecológicos: uma investigação no contexto da gestão socioambiental**. Dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), RS, 2012.
- BRUNSTEIN, J.; SCARTEZINI, V. N.; RODRIGUES, A. L. Competência societal: uma experiência corporativa de ação educativa voltada ao desenvolvimento de gestores para sustentabilidade. In: XXXIV Encontro da Anpad, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- CARVALHO, A. C. V. de; STEFANO, S. R.; MUNCK, L. Competências voltadas à

sustentabilidade organizacional: um estudo de caso em uma indústria exportadora. **Gestão & Regionalidade**, Vol. 31 - No 91 - jan-abr/2014.

FRANÇA, A. R. de; D'AMORIM, F. **Gestão de recursos humanos em organizações sustentáveis**: análise à luz do Global Reporting Initiative e da Administração Renovada. Dissertação ao curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, PR, 2009.

GALLELI, B. G.; JUNIOR, F. H.; MUNCK, L.; CORRÊA, H. L. Uma proposta para a gestão de competências humanas para a sustentabilidade. In: EnAnpad, São Paulo, SP. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2017.

GALLELI, B.; MUNCK, L.; JUNIOR, F. H.; CORRÊA, H. L. Competências humanas para a sustentabilidade: uma revisão sistemática da literatura In: XL Encontro da ANPAD, Costa do Sauípe, BA. **Anais...** Costa do Sauípe: ANPAD, 2016.

GONÇALVES, M. F.; STEFANO, S. R.; BACARRO, T. A. Sustentabilidade organizacional e suas relações com a gestão estratégica de pessoas: um estudo de caso em uma cooperativa agroindustrial. **Revista de Administração da UNIMEP**. v.15, n.3, Maio/Agosto, 2017.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. Desenvolvimento de produtos sustentáveis: o papel da gestão de pessoas. **RAP**, Rio de Janeiro, RJ, 41(2):283-307, Mar./Abr. 2007.

LINS, B.; NUNES, K. G.; SANTOS, S. N. dos; TORRES, C. R. A liderança sustentável nas organizações que buscam a qualidade por meio da gestão de pessoas. **Revista Ciência Amazônica ILES/ULBRA**, 2015.

MACINI, N. **Sustentabilidade e gestão de pessoas**: evidências do setor bancário brasileiro. Dissertação do Programa de Pós-graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, SP, 2015.

MADRUGA, L. R. da R. G.; VENTURINI, J. C.; FAGAN, S.; ÁVILA, L. V. Gestão de pessoas e sustentabilidade em uma cooperativa agropecuária do RS. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v.4, n.1, 2013.

MASCARENHAS, A. O.; BARBOSA, A. C. Q. Gestão de RH e responsabilidade socioambiental: uma agenda para debates. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, 2019.

MATOS, S.; QUELHAS, O. Organizações humanamente sustentáveis: estudo de caso em organizações de base tecnológicas, um foco na gestão de pessoas. **RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental**. V. 2, Nº. 2, pp. 51-68, 2008.

MESQUITA, A. S.; RODRIGUESA, A. L. M.; CARVALHO, E. A. de; MUSSI, P. H. M. Gestão de Recursos Humanos Sustentável. **Revista RH Visão Sustentável**. Rio de Janeiro, v. 2, n.4, p. 249-267, jul./dez. 2020.

MOSLINGER, E. A.; FILIPPIM, E. S. Liderança e sustentabilidade na esfera pública. **AOS Brazil**, v.6, n.2, p. 67-86, 2017.

MUNCK, L.; BANSI, A. C.; GALLELI, B. Sustentabilidade em contexto organizacional: uma análise comparativa de modelos que propõem trajetórias para sua gestão. **Revista de Ciências da Administração**, v. 18, n. 44, p. 91-110, abril 2016.

MUNCK, L.; SOUZA, R. B. de; ZAGUI, C. A gestão por competências e sua relação com ações de sustentabilidade: evidências em organizações contemporâneas. **REGE**, São Paulo – SP, Brasil, v. 19, n. 3, p. 377-394, jul./set. 2012.

NALESSO, A. C.; JÚNIOR, V. M. V.; MEDEIROS, C. R. de O. Perspectivas culturais sobre sustentabilidade: desafios para o comportamento organizacional. In: V Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Salvador, BA. **Anais...** Salvador: EnGPR, 2015.

NOVAES, M. B. C. de; BRUNSTEIN, J. Paradoxos e contradições no desenvolvimento de competências para a sustentabilidade: uma investigação em cooperação com gestores. In: XXXVI Encontro da Anpad, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

OLIARI, T. B. P.; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M. de. Alinhamento entre modelos de gestão de pessoas e os níveis de sustentabilidade organizacional. **Race**, Joaçaba, v. 19, n. 23, p. 593-618, set./dez. 2020.

OLIVEIRA, A. L. K. S. de; BRUNSTEIN, J. O profissional de sustentabilidade nas organizações: uma análise das suas trajetórias e narrativas de aprendizagem experiencial. In: EnAnpad, Curitiba, PR. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2018.

OLIVEIRA, J. M. de; ESTIVALETE, V. de F. B.; ANDRADE, T. de; COSTA, V. F. Gestão de pessoas e sustentabilidade: construindo caminhos por meio das práticas de capacitação. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 10, Edição Especial, p. 108-126, AGO. 2017.

PANTUFFI, C. M.; BRUNSTEIN, J. Se fosse você: práticas performativas e competências no enfrentamento de dilemas de sustentabilidade na hotelaria. In: EnAnpad, Curitiba, PR. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2018.

PANTUFFI, C. M.; BRUNSTEIN, J. Um olhar sobre as competências orientadas para sustentabilidade na hotelaria e seu desenvolvimento. Curitiba, PR. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2018.

PETRONI, L. M.; AULICINO, A. L.; AFONSO, C. W.; AULICINO, P. Gestão de pessoas e sustentabilidades na organizações. **Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa do Campo de Públicas (ENEPCP)**, 2012.

PINSKY, V. C.; DIAS, J. L.; KRUGLIANSKAS, I. Gestão estratégica da sustentabilidade e inovação. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 6, número 3, p. 465-480, SET. 2013.

PIRES, D. de M. Gestão de recursos humanos em uma clínica veterinária: uma proposição sustentável. **Revista RH Visão Sustentável**. Rio de Janeiro, v. 2, n. 4, p. 268-280, jul./dez/2020.

PIRES, F. M. **Integração entre gestão de pessoas e estratégia de sustentabilidade: evidências em organizações contemporâneas**. Dissertação do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de São Paulo, SP, 2011.

PIRES, F. M.; FISCHER, A. L. Integração entre gestão de pessoas e estratégia de sustentabilidade: o caso natura. **Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 54-72, jan./abr., 2014.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUELHAS, O. L. G.; ARIDE, S. da S. Gestão de Pessoas: Perspectiva da sustentabilidade humana. **II Workshop Gestão Integrada: Risco e Sustentabilidade**, São Paulo, 19 e 20 de maio de 2006 Centro Universitário Senac. 2006.

SANT'ANNA, A. de S.; PADILHA, L. S.; TREVISOL, M.; FILIPPIM, E. S.; BENCKE, F. F. Liderança e sustentabilidade: contribuições de estudos sobre dinâmicas socioespaciais de

- reconversão e requalificação de funções econômicas. **RACE**, v. 16, n. 3, p. 1133-1160, 2017.
- SANTOS, L. P.; WAGNER, R.. Gestão estratégica de pessoas no contexto de demanda por sustentabilidade. In: XXXII Encontro da Anpad, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- SAUSEN, J. da F. C. L.; CARDOSO, V. V.; FROEMMING, L. M. S.; ALLEBRANDT, S. L.; MUELLER, A. A. Estratégias para gestão de pessoas, capacidades dinâmicas e as redes de cooperação interorganizacionais. **REVISTA GESTÃO**, Edição Especial III CIGECO, 2017.
- SCHARF, R. **Manual de negócios sustentáveis**. São Paulo: Amigos da Terra; FGV; GVces, 2004.
- SIERDOVSKI, M.; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M. de. Elementos do pilar social da sustentabilidade organizacional: um estudo sobre as práticas nas 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil. In: EnAnpad, Curitiba, PR. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2018
- SILVA, F. P. da. **O modelo de gestão de pessoas e a gestão socioambiental nas organizações do RS**. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS, 2009.
- SILVA, M. A. B. da; COSTA, P. R. da. Treinamento ambiental e o desenvolvimento de competências individuais alinhadas à sustentabilidade ambiental em empresas do setor químico brasileiro. In: EnAnpad, São Paulo, SP. **Anais...** São Paulo, ANPAD, 2017.
- STEFANO, S. R.; ALBERTON, A. Alinhamento entre Estratégia da Organização e Competências para Sustentabilidade Proposição de um Modelo para Análise. In: V Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Salvador, BA. **Anais... Salvador: ANPAD**, 2015.
- STEFANO, S. R.; ALBERTON, A. Competências para sustentabilidade e governança nas cooperativas agroindustriais: uma proposta de análise. In: XXXIX Encontro da Anpad, Belo Horizonte, MG. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2015.
- STEFANO, S. R.; ALBERTON, A.. Competências para sustentabilidade e governança nas cooperativas agroindustriais: uma proposta de análise. Curitiba, PR. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2018.
- UNGLAUD, D.; CALDANA, A. C. F. Sustentabilidade e GRH: a participação ativa nos objetivos sustentáveis e estratégicos da organização. In: EnAnpad, São Paulo, SP. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2017.
- VASCONCELOS, I. F. F. G. de et al.. Resiliência organizacional e inovação sustentável: um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas de uma empresa brasileira de energia. **Cad. EBAPE.BR**, v. 13, no 4, Artigo 13, Rio de Janeiro, Out./Dez. 2015.
- VASCONCELOS, K. C. de A.; MELLO, A. S. de. Práticas seguras de trabalho e o saber em prática da sustentabilidade: uma narrativa no contexto de uma operação florestal. In: XLIV Encontro da Anpad, evento online. **Anais...** Evento online: ANPAD, 2020.