



## Gestão de Pessoas e Sustentabilidade: Aspectos Teóricos e Práticos

*Mayara Barbosa Coelho<sup>1</sup>; Eduardo José Nascimento Fragoso<sup>2</sup>; Alvany Maria dos Santos Santiago<sup>3</sup>;  
Francisco Alves Pinheiro<sup>4</sup>*

**Resumo:** Este artigo tem como objetivo identificar as contribuições da área de Gestão de Recursos Humanos para a implementação da sustentabilidade nas organizações. Para tanto, foram realizadas pesquisa bibliográfica e documental, enriquecida com um estudo de caso. Os resultados mostraram que a Gestão de Recursos Humanos pode contribuir para fortalecer os valores de sustentabilidade como centrais nas organizações, principalmente recrutando e selecionando pessoas com um perfil alinhado ao organizacional, além de treinar funcionários para aumentar a conscientização ecológica como uma atividade de treinamento e desenvolvimento, fortalecida com uma adequada gestão da cultura organizacional.

**Palavras-chaves:** gestão ambiental; responsabilidade social; sustentabilidade empresarial; Administração de Recursos Humanos Sustentável.

## People Management and Sustainability: Empirical and Practical Aspects

**Abstract:** This article aims to identify the contributions of the Human Resources Management area to the implementation of sustainability in organizations. To this end, bibliographic and documentary research were conducted, illustrated with a case study. The results showed that Human Resources Management can contribute to strengthening the values of sustainability as central to organizations, mainly, recruiting and selecting people with a profile aligned to the organizational, in addition to training employees to increase ecological awareness as part of training and development activity, strengthened with an adequate management of the organizational culture.

**Keywords:** environmental management; social responsibility; corporate sustainability; Green Human Resource Management.

### Introdução

A prática da sustentabilidade emerge como preocupação e também como oportunidade de diferencial competitivo nas organizações a partir da Conferência das Nações

<sup>1</sup>Graduada em Administração pela UNIVASF: mayaracoelho89@hotmail.com;

<sup>2</sup>Mestrando em Dinâmicas de Desenvolvimento do Semiárido pela UNIVASF. Email: eduardofragoso100@gmail.com;

<sup>3</sup>Doutora em Psicologia pela Universidade Federal do Espírito Santo. Email: alvany.santiago@univasf.edu.br;

<sup>4</sup>Doutor em Segurança e Saúde Ocupacionais pela Universidade do Porto, Portugal. Email: francisco.pinheiro@univasf.edu.br

Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada em 1992, na cidade do Rio de Janeiro, a Eco 92. A Agenda 21, plano de ação produzido nessa conferência, estabeleceu as bases para a implementação do Desenvolvimento Sustentável (UN, 1992), na sequência os Objetivos Desenvolvimento do Milênio (ODS) e, em 2015, as Nações Unidas e outros atores lançaram a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável (UN, 2015). Assim, a maneira de como integrar a sustentabilidade à gestão de pessoas se constitui como um dos desafios e fator decisiva da estratégia organizacional.

Por conseguinte, no contexto organizacional a temática da sustentabilidade ganha notoriedade e se faz importante e necessária, assim, um novo cenário emerge a relação entre sustentabilidade e gestão de pessoas. Alguns estudiosos contemporâneos definem esse novo paradigma como Green Human Resource Management (GHRM), na versão em inglês, Gestão de Pessoas Sustentável ou Sustentabilidade nas Organizações, em português, ocasionando vantagens que uma empresa tenha em relação aos seus concorrentes e contribuindo diretamente para a sustentabilidade empresarial (WRIGHT, KROLL, PARNELL, 2007; EHNERT, 2009; BRUNSTEIN et al. 2012; OLIVEIRA et al., 2017; SIYAMBALAPITIY, ZHANG, LIU, 2018), e, mais ainda, ressaltam o papel dos líderes e empreendedores nesta seara (KIEFHABER, PAVLOVICH, SPRAUL; 2020).

O termo sustentabilidade apresenta diversas acepções: desenvolvimento sustentável, crescimento sustentável, sustentabilidades nas organizações, crescimento sustentável, sustentabilidade econômica, marketing sustentável, dentre outras. Sustentabilidade é sinônimo de harmonia, é respeitar o limite do planeta ou ecossistema, com isso muitos associam o termo a conservação do meio ambiente, o que não está errado, porém se torna incompleto.

É mais do que preservar e cuidar do planeta para que seus recursos escassos sejam utilizados de forma responsável e não destruídos. Pode ser caracterizado pela adoção, por parte das organizações, de políticas internas que permitem a sinergia dos conceitos de desenvolvimento sustentável, responsabilidade social, produção mais limpa e certificação ambiental, suprimindo as necessidades do hoje sem afetar a capacidade das futuras gerações (LIMA, 2003).

Apesar dessa evolução sobre sustentabilidade, foi necessário o estabelecimento de um padrão que tornasse a discussão mais clara e alcançável para as empresas. Essa discussão se daria em torno de três pilares, apresentado no conceito Triple Bottom Line, cunhado por Elkington (2001). Esses pilares estabelecem uma correlação na forma de ecoeficiência, nas práticas de comércio justas e de inserção social e na justiça ambiental, citando o tripé da

sustentabilidade: (a) Econômico, tornando o empreendimento viável e rentáveis aos investidores, em busca do crescimento organizacional; (b) Ambiental, interações com o meio ambiente sem causar-lhe danos graves e permanentes; e (c) Social, práticas de ações justas para a sociedade, trabalhadores e parceiros de negócios.

As organizações que integram a sustentabilidade em sua gestão estão sempre sendo desafiadas por existirem dificuldades na inserção da compreensão de sustentabilidade e para evolução dessa estratégia, o que abarca sua integração nas distintas áreas da empresa. (BRUNSTEIN et al., 2012; PIRES; FISHER, 2014).

Dessa forma, um novo formato de gestão de pessoas surgiu, fundamentado em um núcleo central, o qual está composto por executivos e pessoal especializado, e pela periferia, que se referem aos funcionários com habilidades facilmente disponíveis no mercado, pessoal das áreas de trabalho rotineiro e manual generalizado (TACHIZAWA, 2015). Essa nova gestão de pessoas está diretamente ligada aos processos de gestão ambiental e de responsabilidade social.

A era pós-industrial ou era da informação é caracterizada por um conflito com o rigor do fordismo. Ele apoia-se nas condições mais flexíveis dos métodos de trabalho, produtos, padrões de consumo e mercado de trabalho, com bastante reflexos na administração de recursos humanos no contexto organizacional. Esse novo padrão de gestão de pessoas leva a uma tendência de subcontratação externamente, induzindo naturalmente ao surgimento de novas micro e pequenas empresas, além da criação de assessorias com empresas, ou seja, o comportamento em termos de gestão ambiental e de responsabilidade social de uma empresa fornecedora afeta diretamente a imagem da organização que está contratando os serviços da empresa, gerando reflexos na gestão ambiental e responsabilidade social. (TACHIZAWA, 2015).

Há uma grande transformação na administração de recursos humanos, uma evolução contínua com incorporação de novas práticas e modelos estratégicos como principais atividades. Sendo a motivação e suas formas de abordagem um grande desafio e diferencial entre o sucesso/insucesso da organização. A falta de colaboradores motivados e qualificados aumentam o desafio e dão ênfase a necessidade em cultivar uma boa imagem organizacional que seja atrativa e retenha talentos. Trabalhar o desenvolvimento desses, poderá ser determinante a médio e longo prazo para o sucesso da organização (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007; BRUNSTEIN et al., 2012)

Este trabalho tem como objetivo identificar a contribuição da área de gestão de pessoas frente à implementação da sustentabilidade organizacional.

## **Gestão de Pessoas**

O termo Administração de Recursos Humanos passou a ser usado a partir da década de 60, substituindo termos como Administração de Pessoal e Relações Industriais devido à sua abordagem sistêmica. Quando uma empresa adota uma abordagem sistêmica da Administração de seus Recursos Humanos, ela apresenta algumas características, como a interdependência entre as partes da empresa, o que potencializa a geração de um feedback entre os envolvidos; maior ênfase no processo, devido ao dinamismo organizacional e às mudanças do processo; probabilismo, não se partindo de certezas, mas de probabilidades; multidisciplinaridade, buscando contribuições de diversas áreas do conhecimento; concepção multicausal, onde vários fatores são considerados na interferência e determinação dos fenômenos relacionados aos indivíduos e aos grupos; caráter descritivo; caráter multi motivacional, onde afirma-se que os indivíduos são motivados por múltiplos fatores; participação; abertura e ênfase nos papéis (CHIAVENATO, 1999).

Com o desenvolvimento dos estudos em Recursos Humanos pelas escolas de Administração, houve uma maior necessidade de se desenvolver um planejamento mais estruturado das ações a serem desenvolvidas, de modo a sintonizá-lo com os objetivos organizacionais. Um planejamento estratégico gira em torno da missão e da visão de uma empresa, onde aquela afirma “para que veio”, seus objetivos e necessidades que procura satisfazer a seus clientes e visão é uma orientação para o futuro, onde uma empresa quer estar em determinado intervalo de tempo.

Sendo assim o modelo de gestão apresenta-se centrado nos valores organizacionais, com ênfase no aprendizado e aprimoramento, considerando a experiência do colaborador e a maior valorização do conhecimento. Ao se passar da tradicional abordagem de administração de recursos humanos para um contexto de gestão de pessoas, vê-se que essa engaja-se não apenas na satisfação e motivação dos colaboradores, mas também no desenvolvimento, capacitação, além da gestão da cultura organizacional e do clima organizacional que reflete a demonstração dos sentimentos dos colaboradores diante dos valores, das políticas, das práticas de gestão de recursos humanos.

A evolução desta função gerencial para a abordagem da Gestão de Recursos Humanos Sustentável (Green Human Resources) foi trabalhada em estudo de revisão de literatura realizada por Renwick, Redman e Maguire (2012), integrando as áreas de Gestão Ambiental (GA) e Gestão de Recursos Humanos (GRH). Ainda nesse aspecto, Daily, Bishop e Massoud, (2012) estudaram o papel do treinamento e do *empowerment* ambiental frente à performance ambiental empresarial. Seus achados vinculam o nível de treinamento ambiental gerencial ao desempenho ambiental e propuseram um modelo que associa o treinamento (educação ambiental) dos funcionários e dos gestores, como também o *empowerment* de ambos frente às questões ambientais e como o desempenho ambiental é percebido pelos gestores.

Avançando na temática, Wagner (2013) analisou se a implementação do sistema de gestão ambiental aporta benefícios para a Administração de Recursos Humanos, focalizando na satisfação dos funcionários e no recrutamento/retenção. Esse estudo trouxe como diferencial fornecer evidências quantitativas que a implementação do sistema gestão ambiental resulta em maiores benefícios econômicos para as pessoas e as organizações, já que ambas, RH e gestão ambiental, são criticadas como central de custo na organização (CHIAVENATO, 1999).

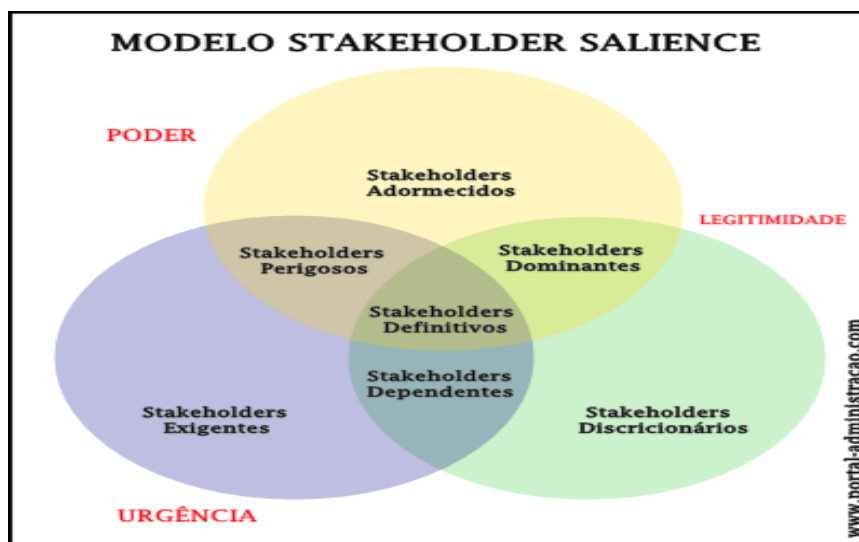
## Stakeholders

No Standford Research Institute (SRI), em 1963, o termo *stakeholder* foi tratado e discutido na elaboração de um memorando. A teoria de equilíbrio dos interesses desses, justifica que as decisões sejam definidas para equilibrar e satisfazer os interesses de todos os públicos envolvidos com a corporação. A principal abordagem refere-se à função do gestor empresarial como sendo de múltiplos objetivos, que deve suprir aos interesses dos stakeholders, ou seja, dos acionistas, sócios, colaboradores, clientes, governo, fornecedores, bancos e sociedade. O papel do gestor é justamente desenvolver estratégias empresarias para explorar tais relações e garantir o apoio e colaboração dos envolvidos (SILVEIRA et al. 2005).

Diversas definições são encontradas para a nomenclatura stakeholders, diversificado de acordo com a aplicação e abrangência. Denotam que são agentes diversos, agindo como pessoas, grupos, organizações e/ou entidades, que se relacionam direta ou indiretamente com ou na empresa. Oliveira (2008, p. 94) afirma que os stakeholders são “[...] grupos de interesse com certa legitimidade que exercem influência junto às empresas e que pressionam proprietários, sócios e gerentes, interferindo, de certa forma, nos rumos da empresa.”

Uma das funções principais do gestor é saber conhecer e se adaptar com as variedades existentes, uma classificação pode ser concebida apoiando-se nos atributos: poder, legitimidade e urgência (Figura 1). Entre os stakeholders visíveis, há também os latentes, que de forma indireta podem se manifestar a qualquer momento.

**Figura 1:** Modelo Stakeholders Salience.



Fonte: <<http://www.portal-administracao.com/2014/07/stakeholders-significado-classificacao.html>>

Como apresentado na Figura 1, os stakeholders possuem três fatores: poder, legitimidade e urgência, esses são identificados apenas por um atributo, porém eles podem ter mais de um atributo, como perigosos, dominantes e dependentes, que possuem o atributo de poder e legitimidade; pelo atributo de poder e urgência temos os perigosos (considerado coercitivo e possivelmente violento para a organização); quanto a legitimidade e urgência, podem ser: dependentes (que dependem do poder de outro para ver suas reivindicações sendo levadas em consideração); e tem aqueles os quais possuem a combinação dos três atributos assim como as relações dinâmicas que ocorrem entre eles, que é o definitivo.

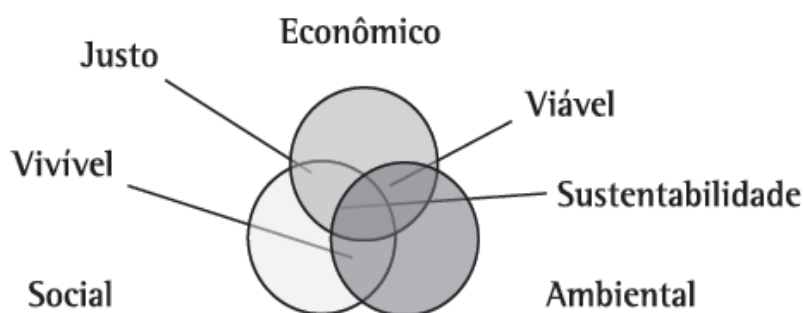
## Sustentabilidade

O conceito mundial sobre sustentabilidade foi cunhado, em 1987, pela Comissão Brundtland, grupo nomeado pela Organização das Nações Unidas (ONU), a fim de propor estratégias que melhorem o bem-estar, sem comprometer o meio ambiente, abordando conceito

que os seres humanos podem ser capaz de promover o desenvolvimento sustentável com o intuito de garantir que atenda às necessidades sem comprometer o futuro individual de cada um (WCED, 1987). Tem-se, aqui uma visão de longo prazo sobreposta no conceito da sustentabilidade trazida por vários autores, um trabalho de construção delicada, coletiva e minuciosa, cujos interesses deverão satisfazer as gerações futuras e ser constantemente analisadas (ALBERTON; DOLIVEIRA; FREITAS, 2017).

Oliveira et al. (2012) propuseram um modelo baseado na convergência das três dimensões, econômica, social e ambiental, da sustentabilidade e possibilidade de desenvolvimento. Assim, a área de interseção de duas dimensões resulta em: viável, justo e vivível (tolerável), e a área central de convergência das três dimensões resultaria na obtenção da sustentabilidade como um todo, conforme demonstrado na Figura 2.

**Figura 2** - Sustentabilidade



Fonte: Oliveira *et al* (2012, p. 73)

Nesse sentido, Alberton; Doliveira e Freitas (2017) observa ser necessário que todos tenham conhecimento sobre o que determinará o futuro das nossas gerações e destaca o desempenho da humanidade em relação à sustentabilidade. Porém, para que isso ocorra, faz-se prescindível aguardar que as soluções venham da área política ou de mercado, ações individuais ou de entidades especializadas que lutam por causas sociais, ambientais e voltadas para o desenvolvimento humano são boas opções de melhorias, por mais que os resultados sejam pequenos e envolva regiões restritas, em alguns casos.

## **Material e Métodos**

A metodologia adotada para o atingimento do objetivo de identificar a contribuição da área de gestão de pessoas para a implementação da sustentabilidade organizacional está apresentada em sequência.

Conforme os procedimentos técnicos utilizados, este estudo caracterizou-se por ser qualitativo e descritivo (GIL, 1999). Nesse sentido, foi realizada a pesquisa bibliográfica usando as palavras chaves gestão de pessoas e sustentabilidade. Ressalta-se que esses temas são encontrados na literatura, mas dificilmente correlacionados, conforme salienta Pires (2011) e Pires; Fisher (2014), por tratar-se de uma abordagem recente.

Depois da seleção dos estudos, tomou-se como texto-referência a dissertação de Pires (2011), que realizou levantamento sistematizado da literatura, selecionando os trabalhos que relacionassem gestão de pessoas e sustentabilidade. Foram analisados os resultados de Pires (2011) e Pires; Fisher (2014), que criaram categorias de integração e foram consultados os trabalhos mencionados mais significativo em uma empresa.

O estudo bibliográfico foi enriquecido, com o caso da empresa NATURA, apresentado através dos dados públicos disponibilizados no site da organização.

Por fim, como a pesquisa tem caráter bibliográfica e faz uso de dados públicos isenta-se o registro do comitê de ética, contudo obedecendo todos os procedimentos para a área de Ciências Sociais Aplicadas como ditadas pela Resolução 510/2016.

## **Resultados e Discussão**

A nova forma de gerenciamento das organizações e a atual situação social exigem empresários, executivos e trabalhadores fortalecidos e autônomos, que trabalham em equipe para além do tradicional conceito hierárquico (DAILY, BISHOP e MASSOUD, 2012). A partir disso, será apresentado como a sustentabilidade interage com a gestão de pessoas; o papel da área de gestão de pessoas como agente de mudança estratégica e suas contribuições para a sustentabilidade; a interação da sustentabilidade na estratégia, nas políticas e práticas da gestão de pessoas; o papel da gestão de pessoas na disseminação de valores voltados para a sustentabilidade e o papel dos líderes rumo à sustentabilidade (TACHIZAWA, 2015).



## **Interação entre Gestão de Pessoas e Sustentabilidade**

A integração entre a diretriz estratégica de sustentabilidade e a gestão de pessoas é um assunto recente, tanto nas organizações, quanto na academia (PIRES, 2011). Embora estudiosos afirmam haver baixa integração da gestão ambiental e a gestão dos recursos humanos (OLIVEIRA, 2008; JABBOUR; SANTOS, 2007; JABBOUR; SANTOS; NAGANO, 2009; FREITAS et al. 2013). Diante desse cenário, Pires (2011) desenvolve um levantamento sistematizado da literatura entre 2000 e 2010.

Nesse estudo foi observado que o termo “sustentabilidade” aparece com frequência com o significado de vantagem competitiva, dessa forma, focalizando apenas na dimensão econômica, com baixo envolvimento das dimensões ambientais e sociais. Foi identificado na pesquisa bibliográfica quatro formas de integração da gestão dos recursos humanos com a questão da sustentabilidade: a) o Papel da Área de Gestão de Pessoas como Agente de Mudança Estrutural Estratégica e suas Contribuições para a Sustentabilidade; b) a Interação da Sustentabilidade na Estratégia, nas Políticas e Práticas da Gestão de Pessoas; c) O Papel da Gestão de Pessoas na disseminação de valores voltados para a Sustentabilidade; e d) O Papel dos líderes rumo à Sustentabilidade, que apresentamos em ato contínuo.

### **A Área de Gestão de Pessoas como Agente de Mudanças Estruturais Estratégicas e suas Contribuições para a Sustentabilidade**

Boudreau e Ramstad (2005) afirmam que se espera que a área de gestão de pessoas seja capaz de estimular um pensamento em coletividade, tornando cada empregado um multiplicador da estratégia sustentável ao desempenhar um papel importante em relação a esse objetivo. Ideia semelhante aconteceu no período pós-guerra, no Japão, na disseminação das filosofias de qualidade, onde cada empregado deveria comprometer-se com a estratégia da empresa (PIRES, 2011).

Ademais, a gestão de recursos humanos deve estar habituada a implementar mudanças estratégicas, então, ela deve tornar-se importante nos programas de sustentabilidade por meio de treinamentos e alinhamento de outros processos da área. É tratada a atuação dos recursos humanos de maneira mais metodológica, estabelecendo duas dimensões de contribuição, sendo a primeira de intenção e a outra de alinhamento. Na intenção, a área pode incentivar a discussão a respeito do tema e uniformizar o entendimento do mesmo dentro do contexto em que a organização está inserida. Além disso, a área seria responsável por buscar um alinhamento de

suas ações para auxiliar no processo de tornar a organização sustentável, corroborado pelos achados de Daily, Bishop e Massoud (2012).

### **A Interação da Sustentabilidade na Estratégia, nas Políticas e Práticas da Gestão de Pessoas**

A literatura que aborda a integração entre sustentabilidade e gestão de pessoas mostra que a área deve rever suas estratégias, políticas e práticas em busca de um alinhamento estratégico de sustentabilidade, conforme menciona os autores:

[...] o paradigma de recursos humanos tradicional ainda é a adaptação da sustentabilidade às políticas, práticas e atividades dentro da função de RH. Outras importantes conexões vão além das práticas de recursos humanos e só podem ser entendidas com um paradigma de RH mais estratégico, que liga o capital humano para o sucesso estratégico sustentável. (BOUDREAU; RAMSTAD, 2005, p.6).

Observa-se que esses autores, estabelecem uma diretriz estratégica no papel dos recursos humanos atuando na sustentabilidade, não somente nas práticas operacionais. Essa perspectiva difere da posição de Rimanoczy e Pearson (2010), que atribuem a atuação do RH nas decisões diárias de cada empregado, sendo uma visão mais voltada para o operacional.

### **A Gestão de Pessoas na Disseminação de Valores Voltados à Sustentabilidade**

Segundo Pires (2011), quando a sustentabilidade é vista pela empresa como um valor organizacional, coloca-se intrinsecamente ligado a sua cultura, podendo se tornar um tema compartilhado no cotidiano pelos membros da organização, e isso é extremamente importante porque influencia não só no perfil do colaborador, mas no seu caráter como ser humano, aquilo que ele decide ser quando ninguém está vendo, coordenando ou cobrando, as mudanças passam a ser pessoas e não só profissionais. Ao adotar o tripé da sustentabilidade, os objetivos da empresa tornam-se mais estratégicos fazendo com que o anseio não seja apenas o lucro e se manter na frente do mercado ou se tornar a melhor e maior empresa, como reforçado por Wagner (2013).

## O Papel dos Líderes Rumo à Sustentabilidade

A sustentabilidade pode alavancar a competitividade no mercado, para além de todos os benefícios que apresenta. Os consumidores têm se preocupado como as ações das empresas têm impactado o meio ambiente e como têm contribuído para a construção de um mundo melhor. Kiefhaber, Pavlovich e Spraul (2020) ressaltam a importância dos valores atitudes dos gestores/empreendedores frente à sustentabilidade influenciando as ações de sustentabilidade da organização.

Dessa forma, a integração da área de sustentabilidade com a gestão de pessoas configura-se como oportunidade para os líderes promoverem em suas organizações. A discussão envolve não somente os líderes da área de gestão de pessoas, mas todos os líderes da empresa que devem atuar não só de forma estratégica, mas como agentes de mudanças, socializando os valores da sustentabilidade no dia a dia de trabalho para os colaboradores, além de se tornarem responsáveis pelos resultados obtidos (PIRES, 2011, WAGNER, 2013).

### Caso Natura

A Natura é uma das organizações líderes no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. Sendo escolhida para exemplificar o tema proposto sobre sustentabilidade e gestão de pessoas por ser destaque no mundo, sendo, frequentemente, a única organização brasileira que, desde 2015, consta na lista das cem empresas mais sustentáveis do mundo “The Global 100”, publicada pela Corporate Nights, empresa Canadense, especializada em Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável, durante cada edição do Fórum Econômico Mundial.

A empresa foi originada em 1969, na Rua Oscar Freire em São Paulo, por Luis Seabra que, a princípio, se tratava de uma pequena loja e laboratório, 20 anos depois em sociedade com quatro outras empresas deu origem a Natura com objetivo de fazer melhor modelo de negócio. Foi considerada por mais de 10 anos Empresa-Modelo e eleita a empresa sustentável do ano pelo Guia Exame de Sustentabilidade 2017. A Natura também figura como a empresa dos sonhos na tradicional pesquisa sobre Carreiras e Sonhos, em sua 19ª edição em 2020, realizada pela Grupo Cia de Talentos Cia dos Talentos, além de receber o reconhecimento como de profissional de RH do ano.

Para a organização, a sustentabilidade é um círculo onde todos fazem parte e, além disso, impulsiona na inspiração de novos produtos como, por exemplo, o lançamento de Ucuuba, uma árvore quase que extinta na Amazônia, e por ter uma madeira clara e leve é muito utilizada para outros fins, porém a Natura identificou propriedades nas suas sementes e a tem usado para elaboração de novos produtos. A empresa realizou um plantio dessa árvore em uma área equivalente a 150 mil estádios de futebol. Seus produtos são desenvolvidos mobilizando uma rede de pessoas capazes de integrar conhecimento científico e o uso sustentável da rica biodiversidade botânica brasileira.

Geradora de emprego para mais de 1,7 milhões de consultoras no Brasil e 400 mil nas operações internacionais, sem contar com seus colaboradores diretos que são contabilizados em mais de 6,6 mil, a organização tem o objetivo de aprimorar sempre as competências de seus funcionários para garantir o diferencial da empresa (NATURA, 2018)

A empresa estimula o consumo consciente com o uso de refis que diminuiu, para menos de 83%, o uso de plástico do que a embalagem original e em 97% da geração de lixo, além do uso de álcool orgânico e vidros 100% reciclados. O lançamento, em 2000, da linha Ekos foi o motor sustentável da Natura com a visão de utilizar os recursos naturais e em troca continuar proporcionando vida a natureza como é mencionado na propaganda “Quando a natureza gera beleza ela gera Ekos, quando você usa Ekos, você mantém a natureza viva”. A Natura Ekos está na Amazônia há mais de 15 anos, pesquisando os melhores bioativos da floresta, são óleos, manteigas extraídas de seus frutos sem processamento químico e que mantém suas propriedades funcionais e caracterizam uma alta performance.

A Natura possui certificação “B Corp”, desde 2014, quando passou a fazer parte dessa rede de organizações que une desenvolvimento econômico ao acesso do bem-estar social e ambiental. A certificação “B Corp” são emitidos pelo “B Lab” para identificar organizações que adotam alguns padrões de transparência, responsabilidade e desempenho. Essas empresas estão comandando um movimento global para redefinir o sucesso nos negócios e fazem questão de destacar que para além do anseio de ser umas das melhores empresas do mundo, objetivam colaborar para serem as melhores empresas para o mundo, transformando desafios sociais e ambientais em oportunidades de negócios que gerem impacto positivo para milhões de pessoas no planeta (SEBRAE, 2018).





















A Natura enfatiza que ao adquirir seus produtos, o consumidor contribui para renda de mais de 2 mil famílias, colabora para a conservação de 257 mil hectares de floresta em pé, gera menos lixo, combate às mudanças climáticas com o uso do carbono neutro, influencia o

combate a teste em animais pois desde 2006 a natura não utiliza mais esse método. Ademais, em 2018, conquistou dois selos considerados importantes na área de cuidado com os animais. Primeiro o *Leaping Bunny*, da *Cruelty Free International* e certificação da *People for the Ethical Treatment of Animals* (Peta), ambos atestam que a empresa não realiza testes em animais em nenhum dos seus produtos.

A visão sustentável 2050, definida em 2015, a empresa apregoa gerar um impacto positivo, que objetiva através de sua marca e produtos estimular novos valores comportamentais necessários para a construção de um mundo mais sustentável com uso de tecnologias que gerem impacto socioambiental positivo, estimular a evolução da sociedade através do desenvolvimento humano com ações de educação e empreendedorismo por meio de plataformas colaborativas.

A visão de sustentabilidade tem compromissos e metas ao longo dessa jornada – o primeiro ciclo se encerra neste ano, 2020, conforme Quadro 1:

**Quadro 1:** Status das ambições da Visão de Sustentabilidade 2050 da Natura

<b>Status das ambições da Visão de Sustentabilidade 2050</b>			
 meta atingida ou em andamento avançado		 andamento dentro do previsto	
 andamento abaixo do previsto			
<b>Tema</b>	<b>Ambição para 2020</b>		<b>Status</b>
Gestão integrada	Modelo de Gestão		
	Marcas		
	Ética e Transparência		
	Governo e sociedade		
	Governança da sustentabilidade		
Redução de Impacto Ambiental	Mudanças Climáticas	Emissões relativas	
		Compensação de emissões	
	Energia		
	Resíduos		
	Embalagens	Material Reciclado	
		Material Reciclável	
		Embalagens eco eficiente	
		Água	
Negócios sustentáveis da socio biodiversidade	Socio biodiversidade	Comunidades fornecedoras	
		Volume de negócios	
		Parque industrial	
	Formulações		

Impacto Social Positivo	Consultoras de Beleza Natura	Renda média	
		Ações de educação	
		IDH das consultoras	
		Empreendedorismo	
	Comunidades	Desenvolvimento Humano	
		Estratégia de territórios	
	Fornecedores		
	Cadeia de fornecimento		
	Colaboradores	Mulheres na liderança	
		Pessoas com deficiência	
Engajamento			
Cultura para a sustentabilidade	Consumidores		
	Engajamento de públicos		

Fonte: , Relatório Anual da Natura (2017).

## Conclusões

Este estudo objetivou identificar as contribuições da gestão de pessoas para a implementação das práticas de sustentabilidade nas organizações e conclui-se que esta integração é fundamental para o sucesso da organização em implementar ações de sustentabilidade.

Os profissionais de gestão de pessoas podem facilitar a sensibilização dos colaboradores a respeito dos valores ligados à sustentabilidade, verificando as melhores formas de inserir as dimensões econômica, social e ambiental, como valor organizacional central. Além disso, a sustentabilidade, como valor/princípio organizacional, deve permear todos os processos, como, por exemplo, o de recrutamento e seleção. A etapa de seleção destaca-se como um importante momento de socialização da cultura organizacional. O processo de treinamento e desenvolvimento deve desenvolver os funcionários para a ampliação da consciência para as questões à sustentabilidade, buscando a socialização da cultura, ressaltando a sustentabilidade como um dos valores da organização, ressalta-se que essa gestão da cultura é ponto essencial nas empresas/organizações sustentáveis.

A análise dos dados e informações públicas indica a gestão para a sustentabilidade e a de pessoas como pontos fortes da Natura, constituindo como referencial de organização sustentável e, assim, calcado competitividade no mercado.

A título de conclusão, sugere-se que a Gestão de Pessoas se constitua como exemplo da sustentabilidade empresarial e atue como agente motivador para a incorporação desses valores pelos colaboradores e a socialização dos mesmos para as demais áreas da empresa. Quanto aos gestores, que sejam protagonistas, procurem ser modelos e mostrem na prática a mudança que implantam para que a toda a organização, incluindo todos os stakeholders, perceba o sentido e a viabilidade da mesma. Por fim, para a adoção da abordagem do Green Human Resource Management, as organizações devem investir em educação ambiental com capacitação significativa para seus gestores/líderes.

## Referências

ALBERTON, V.; DOLIVEIRA, S. L. D.; FREITAS, C. C. G. Terceiro setor e sustentabilidade: projeto jovens rurais em movimento. In: SILVEIRA, J. H. P. (Org.) **Sustentabilidade e responsabilidade social** - artigos brasileiros. Belo Horizonte: Poisson, 2017. p.116- 125.

BOUDREA, J. W.; RAMSTAD, P. M. Talentship, talentsegmentation, and sustainability: a new HR decision Science paradigma for a new strategy definition. **Human Resource Management**, USA, v. 44, n. 2, p. 129-136, 2005.

BRUNSTEIN, J.; SCARTEZINI, V. N.; RODRIGUES, A. L. Sustentabilidade na educação corporativa e o desenvolvimento de competências societárias. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v.19, n. 63, p.583-598, dez. 2012.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações. São Paulo: Campus Elsevier, 1999.

CZY, I.; PEARSON, T. Role of HR in the new world of sustainability. **Industrial and Commercial Training**. 42(1):11-17, February 2010.

DAILY, B.; BISHOP, J.; MASSOUD, J. The role of training and empowerment in environmental performance: A study of the Mexican maquiladora industry", **International Journal of Operations & Production Management**, v. 32, nº. 5. 2012, p. 631-647. <https://doi-org.ez21>.

EHNERT, I. Sustainable Human Resource Management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective. Physica, Springer: Heidelberg (2009).

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron, Books, 2001.

FREITAS, Wesley Ricardo Souza et al. Produção científica sobre gestão de recursos humanos e sustentabilidade: síntese e agenda de pesquisa. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 11-28, ago. 2013. ISSN 2175-8077. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/25395>>. Acesso em: 11 fev. 2020. doi:<https://doi.org/10.5007/2175-8077.2013v15n36p11>.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. Desenvolvimento de produtos sustentáveis: o papel da gestão de pessoas. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 2, p. 283- 307, 2007.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. A importância dos fatores humanos no desenvolvimento de produtos com elevado desempenho ambiental: estudo de casos. **Revista de Administração Mackenzie**. v. 10, n. 4, jul/ago. 2009.

KIEFHABER, E., PAVLOVICH, K., SPRAUL, K. Sustainability-Related Identities and the Institutional Environment: The Case of New Zealand Owner–Managers of Small- and Medium-Sized Hospitality Businesses. **Journal of Business Ethics**. v. 163, 2020. p. 37–51.

LIMA, G. C. O discurso da sustentabilidade e suas implicações para a educação. **Ambiente & Sociedade** - v. vi n°. 2 jul./dez. 2003

NATURA. **Natura e sustentabilidade**. Disponível em: <<http://www.natura.com.br/a-natura>>. Acesso em: 20 jul. 2019.

NATURA. **Relatório Anual Natura 2017**. Disponível em: <<http://www.natura.com.br/sites/default/files/media/natura-ra-gri-2017.pdf>>. Acesso em: 22 jul 2019.

NATURA. **Relatório Anual Natura 2018**. Disponível em: <https://static.rede.natura.net/html/2019/a-natura/pdf/relatorio-anual-natura-2018.pdf>. Acesso em: 15 set. 2019.

OLIVEIRA, J. A. P. de. **Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

OLIVEIRA, J. M.; ESTIVALETE, V. de F. B.; ANDRADE, T. de; COSTA, V. F. Gestão de Pessoas e sustentabilidade: construindo caminhos por meio das práticas de capacitação. *Revista de Administração da UFSM*, v. 10, ed. especial, p.108-126, ago 2017.

OLIVEIRA, L. R.; MEDEIROS, R. M.; TERRA, P. de B; QUELHAS, O. L. G. Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. **Produção**: vol. 22, n. 1, jan/fev, 2012; p. 70-82.

OLIVEIRA, O. J.; PINHEIRO, C. R. M. S. Implantação de sistemas de gestão ambiental ISO 14001: uma contribuição da área de gestão de pessoas. **Gestão da Produção**, v. 17, n.1, p.51-61, 2010.

PIRES, F. M. **Integração entre gestão de pessoas e estratégia de sustentabilidade: evidências em organizações contemporâneas**. Dissertação (Dissertação em Administração) – USP. São Paulo, 2011.

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

RENWICK, D., REDMAN, T., MAGUIRE, S. Green Human Resource Management: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**., v. 15, nº 1. 2012, p. 1-14.

SEBRAE. B Corp. Disponível em: <<http://ois.sebrae.com.br/boaspraticas/b-corp/>> Acesso em: 16 ago. 2018.



SILVEIRA, A. M., YOSHINAGA, C. E.; BORBA, P. da R. F. **Crítica à Teoria dos Stakeholders como função-objetivo corporativa**. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, vol. 12, nº 1, p. 33-42. jan / mar, 2005. Disponível em: <[https://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/claudia\\_emiko\\_-\\_critica.pdf](https://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/claudia_emiko_-_critica.pdf)> Acesso em: 16 ago. 2019.

SIYAMBALAPITIY, J.; ZHANG, X.; LIU, X. Green human resource management: A proposed model in the context of Sri Lanka's tourism industry. **Journal of Cleaner Production**. v. 201. 2018. p. 542-555.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

UNITED NATIONS. AGENDA 21. United Nations Conference on Environment & Development Rio de Janeiro, Brazil, 3 to 14 June 1992. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf> Acesso em 07 abr. 2020.

UNITED NATIONS. **Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development**. 2015. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>. Acesso em: 13 abr. 2020.

WAGNER, M. "Green Human Resource Benefits: do they matter as determinants of Environmental Development System implementation?" **Journal of Business Ethics**.v. 11. 2013. p. 443-456.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (WCED). **Our common future**. Oxford: Oxford University Press, 1987.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 200.

ZHANG, Y.; LUO, Y.; ZHANG, X.; ZHAO, J. How Green Human Resource Management Can Promote green employee behavior in China: a technology acceptance model perspective. **Sustainability**. v.11, n. 19. 2019. p. 5408-5426.



#### **Como citar este artigo (Formato ABNT):**

COELHO, Mayara Barbosa; FRAGOSO, Eduardo José Nascimento; SANTIAGO, Alvany Maria dos Santos; PINHEIRO, Francisco Alves. Gestão de Pessoas e Sustentabilidade: Aspectos Teóricos e Práticos. **Id on Line Rev.Mult.Psic.**, Julho/2020, vol.14, n.51, p. 349-365. ISSN: 1981-1179.

Recebido: 22/06/2020;

Aceito: 01/07/2020.