



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

MARÍA DE LA PAZ ECHENIQUE

**GESTÃO DE PESSOAS: A PARCERIA CHAVE PARA A
SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA**

Brasília
2014

MARÍA DE LA PAZ ECHENIQUE

**GESTÃO DE PESSOAS: A PARCERIA CHAVE PARA A
SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e *Coaching*.

Orientador: Prof. Dra. Joana d’Arc Bicalho Félix

Brasília
2014

MARÍA DE LA PAZ ECHENIQUE

**GESTÃO DE PESSOAS: A PARCERIA CHAVE PARA A
SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Lato Sensu* Gestão de
pessoas e *Coaching*.

Orientador: Prof. Dra. Joana d’Arc Bicalho
Félix

Brasília, 08 de Setembro de 2014.

Banca Examinadora

Prof. Dra. Tânia Cristina Da Silva Cruz

Prof. Dr. Carlos Potiara Ramos de Castro

**Às presentes e futuras gerações, com o desejo e a
preocupação de deixar para elas um planeta
sustentável.**

AGRADECIMENTOS

À professora Joana D´arc Bicalho, por ter acolhido o meu trabalho, pela dedicação e paciência, e pelo apoio e estímulo dados em todas as fases do desenvolvimento desta monografia.

Ao professor Gilson Ciarallo, pela dedicação nos momentos de orientação e pela ajuda nos aspectos metodológicos da pesquisa.

À minha colega Valquíria, que me acolheu com tanto carinho, tornando-se uma grande amiga e companheira.

Às colaboradoras do Laboratório Sabin, pela atenção dispensada e por terem fornecido as informações necessárias para a realização do trabalho.

A meu esposo, Gastón, companheiro de todas as horas, pela paciência e generosidade.

Aos meus amigos e família brasileira – argentina, Erika e Ádrian, Flori e Jota, Maru e Darío, pela companhia e por terem tornado os meus dias no Brasil mais divertidos e agradáveis.

A minha família, que desde a distância nunca deixaram de torcer por mim.



**“Tão importante quanto semear flores, é semear
ideias”**
Deivison Cavalcante Pedroza

RESUMO

O presente trabalho realizou um estudo de caso tendo alvo o Laboratório Sabin, empresa sediada em Brasília, referência na gestão de sustentabilidade. Tem por objetivo geral compreender a integração das políticas, práticas e estratégias de gestão de pessoas com a estratégia de sustentabilidade da organização. Por meio da pesquisa descritiva com enfoque qualitativo, realizou-se uma análise documental que foi complementada com entrevistas em profundidade com a coordenadora de talentos humanos e com a analista de sustentabilidade da empresa. Os resultados da presente pesquisa indicam que as principais políticas e práticas de gestão de pessoas que apoiam à estratégia de sustentabilidade no Laboratório Sabin são a seleção e contratação, avaliação de desempenho, desenvolvimento e capacitação, desenvolvimento da liderança, remuneração e carreira, benefícios e premiações e as relacionadas com a diversidade e equidade de gênero. Ainda verifica-se que muitas delas foram alteradas em função de sua integração com a estratégia sustentável da organização. Além disso, os dados revelam que os principais desafios enfrentados pela gestão de pessoas rumo à sustentabilidade estão relacionados com a implementação de uma cultura sustentável e o desenvolvimento dos colaboradores para esse fim, a mobilização dos funcionários para incorporação da sustentabilidade, e a manutenção e o monitoramento de práticas sustentáveis no dia a dia da organização. Conclui-se que a gestão de pessoas contribui estrategicamente na condução do movimento da organização rumo à sustentabilidade, procurando atingir resultados nos pilares econômico, ambiental e social.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Desenvolvimento sustentável. Gestão de pessoas. Gestão estratégica de pessoas.

RESUMEN

El presente trabajo realizó un estudio de caso teniendo como objetivo el Laboratorio Sabin, una empresa con sede en Brasilia, referencia en la gestión de la sostenibilidad. Tiene como objetivo comprender la integración de las políticas, prácticas y estrategias de la gestión de personas con la estrategia de sostenibilidad de la organización. Por medio de esta investigación descriptiva con enfoque cualitativo, se realizó un análisis documental que fue complementado con entrevistas en profundidad realizadas a la coordinadora de talentos humanos y la analista de sostenibilidad de la empresa. Los resultados de la presente investigación indican que las principales políticas y prácticas de la gestión de personas que apoyan la estrategia de sostenibilidad en el Laboratorio Sabin son la selección y contratación, evaluación de desempeño, desarrollo y capacitación, capacitación de líderes, remuneración y carrera, beneficios y premiaciones y aquellas relacionadas con la diversidad y la igualdad de género. También se verificó que muchas de esas políticas y prácticas fueron alteradas en función de su integración con la estrategia sostenible de la organización. Además, los datos revelan que los principales desafíos enfrentados por la gestión de personas orientadas a la sostenibilidad, se relacionan con la implementación de una cultura sostenible y la capacitación de los empleados para ese fin, la movilización de los empleados para la incorporación de la sostenibilidad y el mantenimiento y seguimiento de las prácticas sostenibles en el día a día de la organización. Se concluye que la gestión de personas contribuye estratégicamente en la conducción del movimiento de la organización rumbo a la sostenibilidad, buscando alcanzar resultados en los pilares económico, ambiental y social.

Palabras-clave: Sostenibilidad. Desarrollo sostenible. Gestión de personas. Gestión estratégica de personas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pilares	46
Figura 2 – Sistema Integrado de Gestão	49
Figura 3 – Recursos Humanos orientados para a estratégia	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Princípios da Política de Responsabilidade Social	52
Quadro 2 – Projetos e ações	53
Quadro 3 – Política Ambiental atrelada aos objetivos ambientais	54
Quadro 4 – Programas ambientais	55
Quadro 5 – Indicadores de desempenho no item sustentabilidade	64
Quadro 6 – Desenvolvimento pessoal e profissional	67
Quadro 7 – Benefícios	70
Quadro 8 – Quadro de funcionários	74

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
1 SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS	13
1.1 Sustentabilidade na estratégia organizacional	17
1.2 Estratégias empresariais para a sustentabilidade no Brasil	21
2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	25
2.1 <i>Alinhamento estratégico de gestão de pessoas</i>	29
2.2 <i>Novos papéis para a gestão de pessoas</i>	32
3 INTEGRAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS E SUSTENTABILIDADE	35
3.1 <i>Mudanças das práticas e estratégias de gestão de pessoas</i>	37
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
4.1 Caracterização do estudo	40
4.2 Estratégia de pesquisa	40
4.3 Técnicas de pesquisa	41
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS	42
5.1 Laboratório Sabin: o negócio, a historia e as estratégias da empresa	43
5.2 Gestão da sustentabilidade, políticas e práticas	47
5.3 Gestão de pessoas	57
5.3.1 <i>Políticas e práticas de gestão de pessoas integradas à sustentabilidade</i>	61
5.3.2 <i>Principais desafios da gestão de pessoas rumo à sustentabilidade</i>	74
CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
REFERÊNCIAS	83
APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista	90

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, tem-se presenciado uma relação cada vez mais predatória da humanidade com a natureza. A insustentabilidade do modelo de desenvolvimento econômico, pós-revolução industrial, esteve intimamente relacionada à visão do ciclo produtivo onde é permitido extrair do meio ambiente, de forma indiscriminada, os insumos necessários para a produção e, após esse processo, retorná-los para a natureza em forma de resíduos e poluentes (ARRUDA; QUELHAS, 2010).

Como principais consequências, esse modelo de acumulação de capital tem gerado o esgotamento dos recursos naturais, o aquecimento do planeta, a destruição da camada de ozônio, a poluição dos solos, dos recursos hídricos e da atmosfera. Além disso, têm-se aumentado cada vez mais os desequilíbrios sociais, a pobreza, a fome e a exclusão (ARRUDA; QUELHAS, 2010).

Diante desse cenário, surgiu a necessidade de conciliar o desenvolvimento econômico com a promoção do desenvolvimento social e o respeito ao meio ambiente. Assim, em 1987, a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), presidida por Gro Harlem Brundtland, chamou a atenção sobre a necessidade de um novo tipo de desenvolvimento e propôs alternativas para mudar as estratégias do modelo de desenvolvimento vigente. Deste modo, surgiu o conceito de *Desenvolvimento Sustentável* como “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades” (CMMAD, 1991, p.46).

Por sua vez, as empresas conscientizaram-se da necessidade de adotar estratégias de negócios que priorizassem esse novo modelo de desenvolvimento. Assim, vem se objetivando no ambiente organizacional, uma mudança de paradigma cujo principal desafio pode ser definido pela expressão *Triple Bottom Line* (ELKINGTON, 2001), ou tripé da sustentabilidade, que inclui práticas economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas.

Para isso, segundo Jabbour e Santos (2008), uma organização empresarial deve reavaliar suas políticas e práticas, alterar suas formas gerenciais

de modo de mitigar progressivamente os impactos ambientais de suas atividades, bem como reforçar seu papel de agente estruturante na construção e desenvolvimento de uma comunidade equilibrada econômica e socialmente.

Conforme essa tendência mundial, as empresas brasileiras estão se mobilizando na busca de modelos de gestão capazes de conciliar o desenvolvimento econômico com a promoção do desenvolvimento social e com o respeito ao meio-ambiente. De acordo com Almeida (2002, p.12), o Brasil partiu de uns primeiros passos “[...] em direção à formação de uma consciência ambiental e chega aos dias de hoje, em que a sociedade inteira começa a se engajar na busca da sustentabilidade”.

É nesse processo que a *Gestão de Pessoas* tem significativa importância, pois uma empresa que se organiza visando se tornar sustentável necessitará de mudanças profundas e do engajamento em toda a estrutura organizacional. Entretanto, a sustentabilidade não pode ser encarada como uma meta a ser atingida dentro de um contexto finito, e sim, como um processo contínuo.

Para Jabbour e Santos (2008), desde que a formulação de estratégias sustentáveis requer o envolvimento de diversas funções organizacionais, o papel crucial que a gestão de pessoas tem a realizar nesse processo deve ser realçado. Segundo Vickers (2005), a gestão de pessoas é a função que apresenta maior potencial para a inclusão dos postulados da sustentabilidade no âmbito organizacional. Neste sentido, a qualidade dos resultados alcançados está intimamente ligada à forma como as pessoas são geridas (ARRUDA; QUELHAS, 2011).

Todavia, Jabbour e Santos (2008) consideram que um dos desafios mais críticos para as organizações implantarem estratégias de desenvolvimento sustentável, e paradoxalmente menos tratado pela bibliografia especializada, concerne à integração da gestão de pessoas. Apesar de diversas pesquisas internacionais terem reconhecido a importância da gestão de pessoas para a efetiva gestão de sustentabilidade, pouco se sabe sobre a dinâmica dessa interação (JABBOUR; SANTOS, 2008). Mesmo assim, constata-se que a bibliografia nacional é carente de abordagens teóricas e práticas que integrem a sustentabilidade e a gestão de pessoas. Na ótica acadêmica notou-se certa escassez relacionada à

importância do contexto e do alinhamento entre estratégias e práticas (BIANCHI; ALBUQUERQUE, 2011).

Portanto, com o intuito de contribuir para um maior entendimento teórico e prático sobre essa integração, é que o presente trabalho acadêmico está sendo proposto.

Considerando a grande força das empresas privadas na sociedade atual e a importância do seu envolvimento no movimento rumo à sustentabilidade, muitos estudos têm se voltado para a forma de gestão destas organizações neste novo contexto. Dentre essas empresas que fortaleceram suas estratégias de sustentabilidade, encontra-se o *Laboratório Sabin* de análises clínicas, empresa do ramo da medicina diagnóstica. Fundado em 1984 na cidade de Brasília-DF, por duas bioquímicas, Janete Vaz e Sandra Costa, atualmente é o maior do setor Centro-Oeste.

A escolha pela empresa Sabin como objeto do presente estudo baseou-se em que atualmente é uma das poucas organizações de Brasília considerada referência em sustentabilidade. No ano de 2012, foi reconhecida como uma das 21 empresas-modelo em responsabilidade social corporativa no Brasil, pelo Guia Exame de Sustentabilidade 2012. Nela, destacaram-se principalmente políticas voltadas para o bem-estar dos funcionários, sendo o capital humano um dos maiores ativos da empresa.

Além disso, concorda-se com Colbert e Kurucz (2007) quando advertem que cada organização constrói o seu próprio conceito de sustentabilidade e o modo em que esse conceito é interpretado e abordado por seus líderes e membros, inevitavelmente vai conduzir como ele é colocado em prática. Destarte, outra contribuição pretendida é divulgar uma experiência local como exemplo de atuação para mostrar formas de incorporar a sustentabilidade nas práticas e decisões diárias da organização.

Diante do exposto, o objetivo geral do presente trabalho é compreender a forma de integração da gestão de pessoas e a estratégia de sustentabilidade no Laboratório Sabin. Por conseguinte, visa cumprir estes objetivos específicos: descrever as políticas, práticas e estratégias de gestão de pessoas que apoiam à estratégia de sustentabilidade no Laboratório Sabin; identificar as mudanças que as

políticas, práticas e estratégias de gestão de pessoas sofrem em função de ser integradas à estratégia de sustentabilidade no Laboratório Sabin; e determinar os principais desafios da gestão de pessoas para a implantação e o acompanhamento da estratégia de sustentabilidade no Laboratório Sabin.

Para alcançar tais objetivos, procedeu-se primeiramente com a realização de uma análise documental para coletar todas as informações disponíveis relevantes para o tema da pesquisa. Logo, com o fim de complementação dessas informações, efetuaram-se entrevistas em profundidade com a analista de sustentabilidade e com a coordenadora de talentos humanos da organização.

Este estudo está estruturado em cinco capítulos. Nos três primeiros, apresenta-se o referencial teórico acerca das temáticas em questão que servem de fundamentos para a realização do estudo.

O primeiro capítulo introduz a temática da sustentabilidade, apresenta uma breve resenha histórica do desenvolvimento sustentável, descreve a incorporação desse conceito na estratégia das organizações empresariais e expõe as estratégias atuais das empresas brasileiras no intento de se tornarem sustentáveis.

O segundo capítulo trata da gestão estratégica de pessoas, apresenta uma breve evolução do campo, descreve o alinhamento das políticas, práticas e estratégias de gestão de pessoas à estratégia organizacional e expõe os novos papéis da gestão estratégica de pessoas.

O terceiro capítulo estuda a integração da gestão de pessoas e a estratégia de sustentabilidade, proporciona uma análise dos diferentes papéis e contribuições da gestão de pessoas à estratégia de sustentabilidade das organizações.

O quarto capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para permitir o alcance dos resultados da pesquisa. Nele, são definidos o tipo e enfoque do estudo; a estratégia de pesquisa e os instrumentos utilizados para a coleta de dados.

Por fim, no quinto e último capítulo, são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa.

1 SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS

Este capítulo apresenta os principais conceitos relacionados à sustentabilidade nas organizações empresariais, aborda as questões relacionadas aos desafios e oportunidades da sustentabilidade e sua tradução na estratégia organizacional e descreve o contexto que motivou às empresas em geral, e às empresas brasileiras em particular, implantarem práticas direcionadas à sustentabilidade.

Nas últimas décadas, o tema *Desenvolvimento Sustentável* (CMMAD, 1991) criou a oportunidade de discutir a organização da economia mundial e as possibilidades de enfrentar os desafios da igualdade social e da sustentabilidade ambiental (ALMEIDA, 2002), chegando ao topo das prioridades das mais diversas organizações e nos mais diferentes níveis de organização da sociedade (ARRUDA; QUELHAS, 2010).

Já nos últimos anos da década de 1960, era crescente na comunidade internacional a ideia de que haveria uma incompatibilidade entre desenvolvimento e meio ambiente. Uma vasta produção científica e intelectual apontava um futuro sombrio para a espécie humana. O tema, até então só tratado na esfera acadêmica, foi levado para o nível dos governos na conferência da ONU em Estocolmo em 1972 (ALMEIDA, 2002).

Mas, no início da década de 1980, o mundo ainda se debatia com a pergunta de como conciliar atividade econômica e conservação do meio ambiente. Os impactos sociais, ambientais e econômicos exigiram de uma sociedade globalizada a necessidade de adoção de um novo paradigma de desenvolvimento. No Brasil, a formulação da Política Nacional do Meio Ambiente (1981) foi uma decisão governamental como resposta às pressões vindas do exterior (ALMEIDA, 2002).

Dois anos depois, em 1983, a ONU criou a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, propondo uma agenda global para a humanidade enfrentar os principais problemas ambientais do planeta e assegurar o progresso humano sem comprometer os recursos para as futuras gerações (ALMEIDA, 2002).

O relatório “Nosso Futuro Comum” da Comissão Brundtland (1987) introduziu, como proposta alternativa ao modelo de desenvolvimento vigente, o conceito de *Desenvolvimento Sustentável* como aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer as necessidades das gerações futuras.

O trabalho da Comissão Brundtland terminou com a convocação à II Conferência Internacional de Meio Ambiente e Desenvolvimento, marcada para 1992 em Rio de Janeiro. Dessa maneira ocorreu a Rio-92, com a missão de estabelecer uma agenda de cooperação internacional (Agenda 21) para pôr em prática ao longo do século 21 o desenvolvimento sustentável no planeta (ALMEIDA, 2002).

A emergência do novo paradigma favoreceu a entrada e o fortalecimento de novos atores no cenário ambiental: as Organizações Não Governamentais (ONG). Durante a Rio-92, as ONGs organizaram um encontro paralelo que concorreu em influência com a reunião dos governantes do mundo, tendo as empresas uma participação mais tímida.

No contexto empresarial, a preocupação com o meio ambiente ainda era vista como um mal necessário e estava apenas impulsionada por leis que regulamentavam as suas ações. No Brasil, a Política Nacional do Meio Ambiente (1981) tornou-se obrigatória a avaliação de impacto ambiental e o licenciamento das atividades poluidoras (ARRUDA; QUELHAS, 2010). Em razão desse marco regulatório, a resposta do setor empresarial brasileiro ao desafio de contribuir para o desenvolvimento sustentável foi no início limitado, adotando-se as medidas necessárias para evitar a paralisação de suas atividades ou o recebimento de multas, só atuando em conformidade com os procedimentos e padrões legais (BARATA, 2007).

Porém, nesse mesmo ano publicou-se o livro-relatório “Mudando o Rumo - Uma perspectiva Empresarial Global sobre Desenvolvimento e Meio Ambiente”, trabalho do *Business Council for Sustainable Development* (BCSD), conselho empresarial fundado em 1991 e constituído por quarenta e oito executivos de grandes empresas de vinte e oito países, sendo dois empresários do Brasil. À medida que as ideias apresentadas nesse livro-relatório foram ampliadas e difundidas, começaram a tornar-se pauta no mundo corporativo (ALMEIDA, 2002).

Até esse momento, a cultura tradicional de gestão empresarial, focada apenas no crescimento econômico, continuava se desenvolvendo sem preocupar com os impactos de suas atividades no meio ambiente e nos setores sociais sem acesso a esses bens e serviços. No entanto, cresceram-se as pressões para que as empresas assumissem a responsabilidade pelos impactos provocados nas comunidades e ambientes (WAAGE, 2004). Naquele movimento, elas foram desafiadas a incorporar novos saberes, métodos, técnicas e indicadores que as impulsionaram para ir muito além do desempenho econômico.

O conceito de desenvolvimento sustentável da Comissão Brundtland tornou-se a principal referência no tema, mas todavia, diversos autores (MARSHALL; BROWN, 2003; JABBOUR; SANTOS, 2008) advertiram que esse conceito não fornecia guias em termos de implicações práticas para ajudar às organizações empresariais a tornarem-se sustentáveis.

Como resposta aos grandes acidentes ecológicos e à pressão das ONGs, desenvolveu-se a noção de *Ecoeficiência* (SCHMIDHEINY, 1992). Por ora, além de buscar conformidade legal, as empresas passaram a se antecipar às novas leis e regulamentações cada vez mais restritas, bem como a diminuir seus custos por meio dessa gestão empresarial baseada num esforço incessante para:

[...] produzir bens e serviços a preços competitivos, reduzindo progressivamente o impacto ambiental e o consumo de recursos naturais, ao longo do ciclo de vida do produto ou serviço, a um nível no mínimo equivalente à capacidade de sustentação estimada do planeta (ALMEIDA, 2007, p.107).

Segundo Savitz e Weber (2007), neste momento, o conceito *Sustentabilidade* é embasado na teoria ecológica, associado à capacidade de recomposição e regeneração dos ecossistemas, sendo organizações sustentáveis aquelas que preservam o meio ambiente.

Ademais, surge a teoria dos *Stakeholders* (SCHMIDHEINY, 1992) que enfatiza as relações entre as empresas e as partes interessadas, ou seja, indivíduos, instituições, comunidades e outras empresas “[...] que têm ou reivindicam propriedade, direitos ou interesses em uma empresa e nas suas atividades presentes passadas ou futuras” (CLARKSON, 1995 apud BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012, p.26). Esta teoria traz para as empresas uma abordagem de gestão que preconiza a inclusão das demandas dos diversos públicos de relacionamento.

Incluem-se os *stakeholders* internos, como os funcionários; os *stakeholders* da cadeia de valor, os fornecedores e os clientes; e os *stakeholders* externos, as comunidades, investidores, ONGs, órgãos públicos, imprensa e até futuras gerações que podem ser afetadas pelo desempenho da organização hoje (SAVITZ; WEBER, 2007). Dessa forma, promove-se na realidade empresarial o assumir de responsabilidade dos impactos sociais gerados pelas suas atividades.

Já a partir de 1998 emergiu-se no mundo dos negócios o conceito de *Responsabilidade Social Empresarial* (RSE), que prega o comprometimento permanente dos empresários com a adoção de um comportamento ético e um desenvolvimento econômico que contemple o respeito aos direitos humanos e trabalhistas; a proteção do meio ambiente e a valorização da qualidade de vida das comunidades e do progresso social (ALMEIDA, 2007).

Nesse contexto, que aparenta-se como um quebra cabeça de definições, conceitos e terminologias ligados à sustentabilidade, é que a temática foi cobrando cada vez mais importância dentro das organizações empresariais. Uma definição prática e funcional dos princípios da sustentabilidade tem-se centrado no conceito de *Triple Bottom Line*, criado por John Elkington em 1994. O *triple bottom line* destaca a necessidade das empresas de abraçar o tripé “prosperidade econômica, qualidade ambiental e justiça social” (ELKINGTON, 2001, p. 74). Além de considerar as três dimensões da sustentabilidade de forma integrada, o tripé permite às empresas mensurarem seus resultados com foco nas qualidades econômicas, ambientais e sociais. Segundo Barbieri e Cajazeira (2012, p.67), em dias atuais, “no âmbito das organizações em geral, o núcleo duro da sua contribuição para com o desenvolvimento sustentável passou a consistir em três dimensões: a econômica, a social e a ambiental”.

Ainda com uma longa jornada pela frente, o conceito de desenvolvimento sustentável firmou-se o bastante para incorporar as dimensões econômica, social e ambiental das atividades empresariais. Nesse sentido, diversos autores (ELKINGTON, 2001; ALMEIDA, 2007; SAVITZ; WEBER, 2007; BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012) consideram que uma empresa sustentável é aquela que busca alcançar seus objetivos gerando lucro para os acionistas, ao mesmo tempo em que protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com quem mantém interações. Assim, a relevância do conceito de *triple bottom line* tornou-se

fundamental para as empresas começarem a gerir modelos de negócios sustentáveis, que possam definir sucesso em termos de parâmetros financeiros assim como sociais e ecológicos (WAAGE, 2004).

Segundo Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009), a busca da sustentabilidade já está começando a transformar o cenário competitivo, o que obrigará as empresas a mudar a forma como elas pensam sobre produtos, tecnologias, processos e modelos de negócios. Nesse sentido, aclaram “não há alternativa senão o desenvolvimento sustentável” (v.87, p.2).

Neste âmbito existem muitas empresas limitadas a atuar em resposta às regulamentações legais. Em contrapartida, encontram-se empresas as quais o desenvolvimento sustentável apresenta um potencial promotor de crescimento e estratégias inovadoras, tornando à sustentabilidade uma vantagem competitiva empresarial e, portanto, parte essencial de seus planos de negócios.

1.1 Sustentabilidade na estratégia organizacional

Dos últimos anos, surgiram-se novos referenciais teóricos desenvolvidos na tentativa de demonstrar como se dá o processo de incorporação da sustentabilidade na gestão de uma empresa, pois a sustentabilidade representa uma mudança fundamental de paradigma. De acordo com Siebenhüner e Arnold (2007 apud HAUGH; TALWAR, 2010, v.9, p.386, tradução nossa):

As empresas que pretendem integrar a sustentabilidade em suas instalações, processos e produtos são susceptíveis de enfrentar desafios significativos para se adaptarem e, em alguns casos, reformular completamente seus negócios.

Desse modo, as empresas que adotam essa abordagem mais estratégica da sustentabilidade, passam por mudanças internas e nas suas relações com o ambiente externo buscando-se criar valor para seus negócios. Internamente, adotam-se processos sistêmicos que envolvem a empresa como um todo. Para isso, precisam-se mudar suas estruturas, sua governança e seus mecanismos de gestão, operação e avaliação de resultados (MAGALHÃES; BRITO, 2012).

Diversos estudos reconhecem que as diferentes culturas organizacionais e sistemas de valores influenciam as possibilidades de sucesso rumo à sustentabilidade. Segundo Silva (2009, p.12):

A premissa inicial para trilhar um caminho de responsabilidade socioambiental é estabelecer a sustentabilidade como valor estratégico da empresa e desdobrar este valor para a gestão corporativa e para os projetos, obras, fornecedores e demais partes envolvidas.

Elkington (2001) considera que uma organização sustentável é a que procura incorporar os conceitos e objetivos relacionados com o desenvolvimento sustentável nas suas políticas e práticas de modo consistente. Para o autor, o desafio da sustentabilidade requer um real enfoque na cultura corporativa e as empresas que possuam valores claros e que invistam mais no treinamento dos funcionários na mudança de suas atitudes e seus comportamentos, pois terão mais sucesso a longo prazo.

Bertels, Papania e Papania (2010) realizaram uma pesquisa sobre como incorporar a sustentabilidade na cultura organizacional e declaram que uma cultura de sustentabilidade é aquela em que os membros da organização seguram pressupostos e crenças compartilhados sobre a importância de equilibrar eficiência econômica, equidade social e responsabilidade ambiental.

Por sua vez, Almeida (2007) considera que os valores, os objetivos e a estratégia para a sustentabilidade devem ser entendidos e praticados pelo maior número de colaboradores e que a capacitação deve ser compartilhada na empresa como um todo. Além disso, agrega que os conceitos associados à sustentabilidade corporativa devem ser traduzidos para o dialeto e a cultura específicos de cada função ou área.

Estudos demonstraram que a sustentabilidade precisa ser ligada às principais estratégias do negócio de cada organização. Segundo Harmon, Fairfield e Wirtenberg (2010), uma boa estratégia de sustentabilidade deve ser primeiro uma boa estratégia de negócios. Nesse sentido, é necessário que as empresas adotem os princípios da sustentabilidade e estabeleçam suas práticas em conformidade com o seu perfil de atuação. Além disso, Bassow (1996 apud ELKINGTON, 2001, p.343) explica que “as políticas, procedimentos, práticas e sistemas corporativos - tudo deve estar em linha para suportar seus objetivos”. Em outras palavras, as empresas

que esperam se tornar sustentáveis devem realizar um alinhamento de todos os processos da organização.

Desde uma perspectiva de negócios, a sustentabilidade é definida como a capacidade de uma empresa em atingir seus objetivos e aumentar o valor do acionista em longo prazo através da integração de oportunidades econômicas, ambientais e sociais em suas estratégias de negócios (WIRTENBERG; HARMON; FAIRFIELD, 2007). Portanto, uma organização sustentável é aquela que busca alcançar seus objetivos atendendo, simultaneamente, os critérios de equidade social, prudência ecológica e eficiência econômica (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012).

Outro fator importante na incorporação da sustentabilidade é o papel dos líderes empresariais e os desafios que eles têm a enfrentar nesse processo. Além de colocar a sustentabilidade como base para a estratégia de negócios, o apoio da alta gerência pode ser visto como um dos condutores fundamentais para um caminho permanente de sucesso para a gestão sustentável (MIRVIS; GOOGINS, 2006; WIRTENBERG; HARMON; FAIRFIELD, 2007).

Savitz e Weber (2007) acrescentam que à medida que a sustentabilidade assume importância crescente, as habilidades, os conhecimentos, a experiência e a mentalidade que contribuam para a promoção de organizações sustentáveis serão cada vez mais relevantes no conjunto de competências de todos os gestores. De acordo com Lauriano, Carvalhaes e Tello (2012), para que as organizações avancem nos estágios de sustentabilidade, é preciso que os líderes estejam à frente desse processo.

Na mesma linha de pensamento, Waage (2004) afirma que os líderes são quem irão fundamentalmente redefinir o que são as empresas e como os negócios serão feitos. Assim, para conduzir às empresas na direção dos objetivos da sustentabilidade, a nova geração de líderes e estrategistas precisará se deslocar além das definições atuais e abandonar vários modismos da administração (ELKINGTON, 2001). De modo complementar, Crews (2010) identificou-se cinco desafios dos líderes inerentes à gestão da sustentabilidade: engajamento dos *stakeholders*, criação da cultura, aprendizagem organizacional, pensamento holístico e medição e relatório.

Por outra parte, destaca-se o engajamento estratégico dos *stakeholders* como “[...] um fator crítico cada vez mais importante para o sucesso da gestão” (SAVITZ; WEBER, 2007, p.24). Este interesse dos *stakeholders* pode ser definido como o processo de envolver ativamente os diversos grupos sociais nas atividades da empresa. Segundo esses autores, atualmente, a rede de *stakeholders* que afeta qualquer negócio tornou-se mais qualificada, demandante e influente do que em qualquer outra época. Pois, um conjunto cada vez maior de indivíduos, grupos e entidades consideram-se *stakeholders* das empresas, detentores de interesses legítimos em suas operações e investidos do direito de influenciar as decisões dos gestores. Em consequência, as preocupações e pressões dos *stakeholders* tornaram-se cada vez mais importantes para as organizações.

É nesse cenário que o engajamento de *stakeholders* e a capacidade de trabalhar com eles pode se tornar uma vantagem competitiva significativa. Porquanto, ao identificar os seus principais *stakeholders* e ao envolvê-los em questões de interesse mútuo, as empresas gerenciam seus riscos e maximizam suas oportunidades (SAVITZ; WEBER, 2007). Para Almeida (2007) reconhece-se o mapeamento dos *stakeholders* da empresa como uma valiosa ferramenta para a formulação estratégica e a gestão. Visto que cada empresa deve determinar quem são seus *stakeholders*, quais são os seus interesses e qual a importância de cada um em termos de potencial para afetar suas atividades. Nessa mesma linha de pensamento, Magalhães e Brito (2012) consideram a relação contínua e efetiva com os *stakeholders* uma forma das empresas sustentáveis utilizarem para identificar oportunidades e rever as expectativas dos consumidores e da sociedade em geral.

Para Elkington (2001), os relacionamentos estabelecidos com os diferentes *stakeholders* da empresa podem ser considerados como parcerias estratégicas. Além disso, explica que apenas quando o engajamento dos *stakeholders* se converte em elemento sistemático e permanente da estratégia empresarial, há maiores possibilidades da organização ser sustentável. Em palavras do autor (p.40):

As empresas capazes de engajar seus *stakeholders* em uma visão clara de futuro compartilhado e de atuar de forma superior em relação aos seus concorrentes no sentido dos três pilares estarão muito melhor posicionadas para conquistar as mentes e os corações das pessoas - como também o dinheiro.

Confirma-se na literatura (ELKINGTON, 2001; SAVITZ; WEBER, 2007) que a sustentabilidade oferece às empresas vantagens competitivas e novas oportunidades. Waage (2004) expressa que empresas que cuidam da sustentabilidade têm desempenhos superiores e perfis favoráveis de risco/retorno, porque esses investimentos têm seu retorno em forma de economia de custos, vantagem competitiva, fidelidade e confiança do consumidor, e valor para o acionista. Além disso, a autora agrega mais algumas vantagens: identificação de novas oportunidades de negócio; antecipação às pressões legais e da sociedade; maior atração e retenção de talentos; facilidade no acesso ao capital; menor exposição a riscos; impacto positivo na reputação; e melhor alinhamento interno com relação às práticas e políticas adotadas. Na mesma linha de pensamento, Silva (2009, p.13) explica:

As organizações sustentáveis têm maiores chances de se firmar no mercado, pois tendem a ganhar preferência dos consumidores, controlar melhor os seus riscos, manter sua boa reputação, proteger melhor seus valores, enfrentar menos problemas na justiça e em órgãos de fiscalização, uma vez que prezam o bom relacionamento com seus *stakeholders*.

Assim, pode-se afirmar que atualmente a sustentabilidade tem se tornado um imperativo estratégico para a sobrevivência e o sucesso das organizações empresariais.

1.2 Estratégias empresariais para a sustentabilidade no Brasil

Nos últimos anos, cada vez mais empresas brasileiras têm implementado estratégias de desenvolvimento sustentável. Ainda que o fenômeno da sustentabilidade possa ser considerado recente e desigual quando comparado à sua implantação nos diferentes setores econômicos, é incontestável a expansão da introdução de modelos de gestão ambiental e de responsabilidade social nas empresas no Brasil, como forma de consolidação de suas políticas de desenvolvimento sustentável (ARRUDA; QUELHAS, 2010).

Hoje, as empresas brasileiras possuem a percepção de que a sustentabilidade deve ser uma prioridade empresarial e reconhecem amplamente

que a inserção da sustentabilidade no planejamento estratégico é uma necessidade (LAURIANO; CARVALHAES; TELLO, 2012; MAGALHÃES; BRITO, 2012).

Paro e Boechat (2010) realizaram um estudo para verificar de que forma e em que medida os desafios da sustentabilidade estão incorporados à estratégia de negócios das empresas no Brasil. Eles concluíram que no grupo de empresas estudado, os desafios da sustentabilidade não costumam ser incorporados ao ponto de lhes serem atribuídos objetivos estratégicos, indicadores ou metas. A maioria dos desafios encontra-se em um estágio de incorporação intermediário, no caminho entre a sua consideração no processo de formulação da estratégia e o estabelecimento de objetivos estratégicos concretos.

Outro estudo, realizado por Lauriano, Carvalhaes e Tello (2012), ressalta a dissociação entre a percepção e compreensão da sustentabilidade, e sua gestão dentro das empresas, aclarando que as organizações brasileiras conseguem compreender os aspectos de sustentabilidade que devem ser considerados, mas, ao mesmo tempo, não há metas e objetivos claros com relação a alguns temas.

Por sua vez, Magalhães e Brito (2012) pesquisaram os aspectos que as empresas consideram no seu planejamento estratégico, os objetivos de suas estratégias de sustentabilidade, os relacionamentos das empresas com seus *stakeholders* e a estruturação dos seus sistemas de governança. O estudo analisou 250 empresas brasileiras de grande e pequeno porte, de todos os setores econômicos. Os resultados da pesquisa mostram que mesmo que a grande maioria das empresas têm promovido importantes mudanças visando a incorporação da sustentabilidade em suas estratégias de negócios, poucas apresentam estratégias consistentes para enfrentar os principais dilemas da sustentabilidade e, de maneira geral, há uma grande lacuna entre objetivos estratégicos e práticas efetivas de sustentabilidade.

No que tange à relação com os *stakeholders*, os pesquisadores em referência concluíram que a maioria das empresas pesquisadas desenvolve algum tipo de relacionamento com *stakeholders*. Mas, geralmente são procedimentos sem estratégias consistentes de relacionamento.

Quanto à incorporação da sustentabilidade no planejamento estratégico das empresas, a pesquisa de Magalhães e Brito (2012) revelou que a maioria das

empresas considera interesses de *stakeholders* no planejamento estratégico, sendo que as principais questões relacionadas à sustentabilidade são inovação, riscos, impactos na cadeia de valor, oportunidades de negócios e inclusão social. A inovação e o reposicionamento dos negócios despontam como objetivos principais para as empresas, mas a principal dificuldade no planejamento estratégico é a capacidade de fazer um planejamento de longo prazo.

Segundo Lauriano, Carvalhaes e Tello (2012), a principal intenção estratégica das empresas brasileiras com a sustentabilidade são os ganhos de reputação e ganhos financeiros advindos da utilização de menos recursos naturais. Além disso, quanto à forma na qual a gestão da sustentabilidade está estruturada nas empresas, os pesquisadores agregam que apesar de já existir alguém ou uma equipe responsável por questões relacionadas à sustentabilidade, há dissociação entre a estrutura organizacional e a integração da área de sustentabilidade com as outras áreas, fazendo com que as equipes responsáveis pela sustentabilidade fiquem isoladas dentro das empresas. Por sua parte, Paro e Boechat (2010) declaram que para as empresas brasileiras os desafios mais importantes e por tanto mais incorporados ao planejamento estratégico são aqueles voltados ao indivíduo e ao alinhamento da organização com a sustentabilidade. Pelo contrario, as questões sociais encontram-se como as menos relevantes.

No que refere à liderança, Lauriano, Carvalhaes e Tello (2012) advertem que se observa nas empresas brasileiras certa preocupação e apoio com as questões de sustentabilidade corporativa, mas não um auxílio significativo. Mesmo assim, os líderes possuem uma atuação que leva em consideração alguns aspectos da sustentabilidade, indo além da legislação.

Quanto aos principais limites e desafios das empresas brasileiras para atingir a sustentabilidade, Magalhães e Brito (2012) consideram que o primeiro dos grandes desafios é ampliar a capacidade de construir relacionamentos efetivos e estratégicos com seus *stakeholders*. O segundo maior limite é a capacidade de analisar e planejar as estratégias de negócios com uma perspectiva de longo prazo. Por fim, a criação de métricas para análise dos impactos das políticas de sustentabilidade nos custos e na competitividade das empresas é outro importante desafio. Nesse sentido, os autores ressaltam que “a avaliação é condição para a gestão, pois não se pode gerir aquilo que não é avaliado” (p.17).

A pesquisa realizada por Lauriano, Carvalhaes e Tello (2012), acrescenta que os principais desafios das empresas quanto à incorporação da sustentabilidade se relacionam com a coordenação de atividades, programas e processos que conectem a sustentabilidade com a estratégia empresarial e fazer com que a estratégia da empresa expresse a sustentabilidade. Ademais fazer com que os funcionários colaborem com os programas e processos estratégicos que visam à sustentabilidade e mobilizar e conscientizar à liderança.

Enfim, a grande maioria das empresas brasileiras pretende incorporar os princípios da sustentabilidade em suas estratégias de negócios. Porém, ainda existem grandes desafios. É nesse sentido que a gestão de pessoas pode fazer contribuições importantes no caminho das organizações empresariais rumo à sustentabilidade.

2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Este capítulo aborda a gestão estratégica de pessoas, apresenta uma breve evolução do campo, descreve o alinhamento das políticas, práticas e estratégias da gestão de pessoas à estratégia organizacional e expõe os novos papéis da gestão estratégica de pessoas.

A gestão de pessoas vem passando por um amplo processo de transformação, desde seu início como Departamento de Pessoal, posteriormente como Administração de Recursos Humanos, até assumir a sua denominação atual como Gestão de Pessoas.

O termo *Gestão de Pessoas* surgiu com o intuito de ressaltar a importância do fator humano e de sua gestão para dar respostas aos desafios do ambiente empresarial e à obtenção de vantagens competitivas (ALBUQUERQUE, 2002). Em um contexto de profundas transformações no mundo dos negócios, tais como a globalização da economia, a intensidade da competitividade e as mudanças tecnológicas, as empresas começaram a perceber que a área de gestão de pessoas tem a capacidade de gerar contribuições significativas tanto na formulação do planejamento estratégico global da organização, quanto na sua implementação (SCHULER; WALKER, 1990; ULRICH, 1998; ALBUQUERQUE, 2002).

A partir disso, diversas investigações e discussões ressaltaram a importância de integrar às estratégias de gestão de pessoas com a estratégia organizacional, abrindo caminho para o surgimento da *Gestão Estratégica de Pessoas*.

Segundo Lengnick-Hall et al. (2009) afirmam que os estudos iniciais relacionados à gestão estratégica de pessoas, publicados durante a década de 1980, estabeleceram as bases teóricas e expandiram o conceito para incluir a formulação e a implementação da estratégia organizacional.

Além disso, surgiu a necessidade de abordar a gestão de pessoas, não apenas desde uma perspectiva estratégica, mas também sistêmica. Assim, a gestão de pessoas começou a ser considerada como um sistema (SCHULER, 1992; LEPAK; SHAW, 2008), abrangendo estratégias, políticas e práticas. Esses elementos, que integram o sistema de maneira interdependente, refletirão a maneira

pela qual o trabalho é organizado dentro da empresa e como esse sistema é implementado na prática.

Quanto à estratégia de gestão de pessoas, Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005) destacam que ela descreve a orientação da organização na gestão do fator humano, proporcionando coesão ao conjunto de práticas através das quais ela é implementada.

De modo complementar, Schuler e Walker (1990) declaram que as estratégias de gestão de pessoas podem ser concebidas como um processo e um conjunto de atividades, baseado num esforço conjunto por responder às preocupações do negócio relacionadas às pessoas, visando à consecução dos objetivos estratégicos do negócio e agregando valor à organização, para melhorar o seu desempenho e sustentar a vantagem competitiva.

A estratégia de gestão de pessoas, na visão de Gratton e Truss (2003), significa uma estratégia com políticas e processos alinhados, os quais uma organização desenvolve e implementa para gerenciar seus funcionários com o propósito de alcançar suas metas e resultados.

As políticas de gestão de pessoas podem ser consideradas como as intenções declaradas da organização quanto aos tipos de programas, processos e técnicas de gestão de pessoas que devem ser realizados na organização (WRIGHT; BOSWELL, 2002). Elas estabelecem os princípios, as diretrizes básicas de atuação, que balizam decisões e comportamentos, que buscam objetivos de médio e longo prazo para as relações organizacionais (DUTRA, 1996; FISCHER, 2002). Segundo Schuler (1992), as políticas de gestão de pessoas são guias para o desenvolvimento das práticas baseadas em necessidades estratégicas.

As práticas de gestão de pessoas são definidas como os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas realmente utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização (DUTRA, 1996; WRIGHT; BOSWELL, 2002). Na opinião de Schuler (1992), elas incluem os comportamentos que sustentam as necessidades estratégicas.

Assumindo essa visão, Fleury e Fischer (1998, v.33, p.91) declaram:

A partir de um enfoque sistêmico e estratégico, a gestão de pessoas é compreendida como um conjunto de políticas e práticas definidas por uma

organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

De modo complementar, Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005) definem-na como um conjunto integrado de estratégias, políticas e práticas através das quais as organizações gerenciam seu capital humano, que influencia e é influenciado pela estratégia de negócios e pelo contexto organizacional e socioeconômico. Essa importância do papel dos contextos interno e externo começou a ser contemplada nos inícios dos anos 1990.

Além disso, fez-se uma distinção entre intenções estratégicas e estratégias de fato realizadas, destinando maior atenção à importância da efetiva execução das políticas e práticas de gestão de pessoas (LEGNICK-HALL et al., 2009). Nesse sentido, Albuquerque (2002) adverte que até esse momento os estudos tinham demonstrado uma ênfase excessiva na formulação do planejamento estratégico da organização e uma preocupação insuficiente com os aspectos de sua implementação.

O período final da década de 1990 foi marcado pelo surgimento de diversas pesquisas tanto teóricas como empíricas, que possibilitaram a categorização de diferentes abordagens da gestão estratégica de pessoas. A partir disso, foram distinguidos três paradigmas ou abordagens teóricas: universalista, contingencial e configuracional.

A abordagem universalista defende a existência de um conjunto de melhores práticas de gestão de pessoas que servem para todos os tipos de organizações (BIANCHI; ALBUQUERQUE, 2011). A adoção dessas práticas estratégicas está diretamente relacionada a níveis superiores de desempenho organizacional (LEITE; ALBUQUERQUE, 2010). Desse modo, são caracterizadas por demonstrar a capacidade de melhorar o desempenho organizacional e por serem generalizadas (BECKER; GERHART, 1996 apud MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2005).

Quanto a essa perspectiva, deve-se alertar que a pretensão de existência de um modelo de gestão universalmente adequado está sujeita a diversas críticas. De fato, os modelos de gestão adotados pelas empresas são sempre únicos, influenciados por diversas contingências (MASCARENHAS, 2008).

A abordagem contingencial propõe um modelo baseado na interatividade. A relação entre o desempenho organizacional e as práticas de gestão de pessoas não será mais estável e variará em função de sua dependência de outras variáveis, denominadas variáveis contingenciais (MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2005). Assim, as práticas de gestão de pessoas interagem com fatores contingenciais tais como o ambiente externo e a estratégia organizacional (LEITE; ALBUQUERQUE, 2010). Esses fatores moderam a relação entre a gestão de pessoas e o desempenho organizacional e, portanto, negam a existência de melhores práticas que poderiam levar a um desempenho superior em qualquer circunstância (MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2005).

A partir dessa perspectiva, para serem eficazes e resultarem num melhor desempenho, determinadas práticas de gestão de pessoas devem ser consistentes com determinadas estratégias, exigindo assim o alinhamento externo ou vertical (SILVA; ALBUQUERQUE; COSTA, 2009). Quanto mais alinhadas estiverem as estratégias e as práticas, maiores as possibilidades de desempenho superior da organização (BIANCHI; ALBUQUERQUE, 2011).

Essa perspectiva foi alvo de diversas críticas. Segundo Leite e Albuquerque (2010), essa abordagem atribui uma condição passiva e uma direção linear de adequação do modelo de gestão de pessoas a esses fatores. Para Mascarenhas (2008), o determinismo associado à ideia de alinhamento limita a contribuição da gestão de pessoas e ignora o seu potencial de gerar vantagem competitiva para as organizações.

A abordagem configuracional contribui para a explicação da gestão estratégica de pessoas como um sistema ou configuração de práticas internamente consistentes. Explora-se a sua dinâmica interna e analisam-se os diferentes componentes que podem ser sinergicamente configurados em diferentes modelos de gestão. Assim, inúmeras combinações entre fatores da gestão de pessoas e da estratégia organizacional podem conduzir a um desempenho superior (MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2005; SILVA; ALBUQUERQUE; COSTA, 2009).

Ademais, a abordagem configuracional leva em consideração não só a necessidade do alinhamento vertical, mas também o alinhamento interno ou

horizontal. O sistema de gestão de pessoas não deve ser apenas consistente com o ambiente e as condições organizacionais, mas também coerente internamente, o que leva a uma busca constante por configurações de práticas de gestão de pessoas que sejam consistentes internamente e alinhadas externamente (MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2005; SILVA; ALBUQUERQUE; COSTA, 2009; BIANCHI; ALBUQUERQUE, 2011).

Seguindo a Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005), as três abordagens teóricas apresentam limitações e contribuições. Porém, cada uma delas complementa às outras, agregando novos conceitos, variáveis, premissas, objetivos e relações.

As proposições contemporâneas da gestão estratégica de pessoas remetem a algumas considerações significativas. Destaca-se a necessidade de considerar a complementaridade das perspectivas teóricas propostas, rumo à adoção de uma perspectiva mais integrada, uma vez que cada uma dessas abordagens enfatiza uma dimensão principal da gestão estratégica de pessoas.

O papel da gestão de pessoas transcende as barreiras da simples implementação de estratégias e assume a responsabilidade compartilhada pela formulação das estratégias organizacionais.

Ainda considera-se não só a necessidade do alinhamento vertical, mas também do alinhamento horizontal para o alcance dos objetivos estratégicos da organização, o que leva a uma busca constante por configurações de práticas de gestão de pessoas que sejam consistentes internamente e alinhadas externamente.

2.1 Alinhamento estratégico de gestão de pessoas

O advento da perspectiva estratégica de gestão de pessoas focou-se principalmente na adaptação de suas estratégias e práticas à estratégia organizacional, fazendo emergir a noção de alinhamento estratégico. Nesse respeito, Fischer (2002) considera que a primeira abordagem resultou ser limitada, pois se resumia o papel da gestão de pessoas apenas a seu ajuste ou adequação à estratégia empresarial sem considerar uma possível intervenção nela. Entretanto, a

abordagem moderna de gestão estratégica de pessoas preconiza que as políticas e práticas de gestão não devem ser passivamente integradas às estratégias do negócio, devem ser parte integrante, segundo Fleury e Fleury (1995).

Continuando nessa linha, Gratton e Truss (2003) consideram que a noção de alinhamento refere-se a uma dinâmica fluida que permite variação e flexibilidade. Assim, seguindo a Bianchi e Albuquerque (2011), as organizações precisam de alinhamento e flexibilidade e, no caso da gestão de pessoas, o processo de desenvolvimento de competências que alinhem o comportamento e o comprometimento das pessoas em busca de execução e finalização dos objetivos organizacionais. Dessa forma, o entendimento da noção de alinhamento estratégico refere-se ao direcionamento da gestão de pessoas às prioridades estratégicas, à coerência das práticas adotadas pela área com os objetivos estratégicos, bem como à integração da estrutura de gestão de pessoas às demandas estratégicas da organização (DUTRA, 2006).

Existem dois tipos de alinhamento estratégico. O alinhamento externo ou vertical que refere à integração entre a estratégia de gestão de pessoas e a estratégia organizacional (GRATTON; TRUSS, 2003; SILVA; ALBUQUERQUE; COSTA, 2009). Nesse sentido, Gratton e Truss (2003) ressaltam que as políticas e práticas de gestão de pessoas devem refletir, reforçar e apoiar as estratégias e objetivos do negócio da organização, havendo coerência entre eles, a fim de desempenhar um papel estratégico na organização. Por sua parte, Ornelas (2009) considera que para a obtenção de um alinhamento vertical, é fundamental que a área de gestão de pessoas tenha um profundo entendimento do negócio, foco nas necessidades dos clientes internos, uma ação próxima aos gerentes de linha, competência de diagnóstico e capacidade de tomar decisões.

O alinhamento interno ou horizontal está relacionado à consistência interna da estrutura de gestão de pessoas com seus sistemas, produtos e competências. Os elementos do sistema de gestão de pessoas reforçam-se mutuamente, o que implica articulação e coerência entre suas estratégias, políticas e práticas (GRATTON; TRUSS, 2003; SILVA; ALBUQUERQUE; COSTA, 2009).

Em relação ao sucesso do alinhamento horizontal, Ornelas (2009) enfatiza a importância da visão sistêmica e a busca de equilíbrio das várias intervenções de gestão de pessoas. No tocante à garantia de efetividade na

implementação, é primordial a construção de uma estrutura de gestão de pessoas que trabalhe com dados concretos da organização e através da medição e avaliação dos comportamentos e valores gerenciais.

Segundo Dutra (2003), o conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas deve possuir as seguintes propriedades:

- a. Integração entre si – essa integração permite ao gestor avaliar os desdobramentos de uma decisão relativa à remuneração de um empregado, na massa salarial, no sistema de carreira, no sistema de desenvolvimento, isto é, em todos os aspectos da gestão de pessoas dentro da organização;
- b. Integração com a estratégia organizacional – é fundamental que as políticas e práticas estejam alinhadas com os objetivos da organização, seus valores e sua missão;
- c. Integração com as expectativas das pessoas – para ter a legitimidade necessária para sua efetividade.

De modo complementar, Paschini (2009) considera importante o alinhamento entre a estratégia de negócio, a cultura organizacional e a estratégia de gestão de pessoas. Para isso, a autora reconhece que os fatores críticos de sucesso mais relevantes são o posicionamento da gestão de pessoas na estrutura de poder da empresa, o grau de suporte político advindo dos líderes da organização, a capacidade de pensamento sistêmico, o nível de conhecimento sobre a estratégia do negócio e finalmente, o grau de domínio conceitual sobre cultura organizacional.

Da mesma linha de pensamento, Moreira (2010) destaca que as várias concepções sobre alinhamento estratégico de gestão de pessoas remetem a algumas considerações significativas:

- a. O capital humano é fonte de vantagem competitiva e representa um catalisador para as implementações estratégicas;
- b. É necessário garantir o alinhamento externo/vertical com os imperativos organizacionais, e o alinhamento interno/horizontal entre as políticas e práticas de gestão de pessoas;
- c. Ambos os alinhamentos contribuem para a competitividade da organização e para organizar de forma sistemática às práticas de gestão de pessoas;

- d. Os dois tipos de alinhamento são reforçados pela elevada capacidade do gestor de gestão de pessoas de compreender e conceber um sistema de gestão de pessoas internamente consistente e ajustado com a estratégia organizacional;
- e. O apoio dos líderes é fator crítico de sucesso para a obtenção de alinhamento vertical e horizontal.

Por outra parte, Fischer (2002) adverte que a perspectiva estratégica da gestão de pessoas não pode resumir-se a ações planejadas, integradas e alinhadas à estratégia de negócios da empresa. Segundo o autor (p.31), “[...] é preciso ir além e fazer com que as pessoas sejam vistas pela organização como um *recurso estratégico*, ou seja, competências necessárias para atingir um posicionamento diferenciado”.

Nessa mesma linha de pensamento, Becker, Huselid e Ulrich (2001) destacam que para que as pessoas sejam consideradas ativos estratégicos, a arquitetura de gestão de pessoas deve estar alinhada com o processo de implantação da estratégia da empresa.

Por conseguinte, o alinhamento da gestão de pessoas transcende as barreiras da simples adaptação à estratégia organizacional e assume a responsabilidade pela geração e integração de estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas, num processo dinâmico e flexível, com recursos e competências únicas e particulares para cada organização.

2.2 *Novos papéis para a gestão de pessoas*

A base sobre a qual as funções de gestão de pessoas foram construídas sofreu profundas mudanças nas últimas décadas e, exatamente por isso, a área enfrenta oportunidades e desafios inéditos. Diversos autores (SCHULER; WALKER, 1990; ULRICH, 1998; CHIAVENATO, 2004; LAWLER III, 2005; LAWLER III; BOUDREAU; MOHRMAN, 2006; ULRICH; BROCKBANK; JOHNSON, 2009; BIANCHI; ALBUQUERQUE, 2011) defendem a ideia de que a gestão de pessoas tem o potencial de desempenhar um papel muito maior no esforço por melhorar o

desempenho organizacional e pode ser capaz de estender o seu papel além do tradicional, para um papel que inclui a estratégia de negócio.

Conforme Ulrich (1998) detalha novos papéis e nova postura para a área de gestão de pessoas. O autor destaca que para colaborar no processo organizacional, a gestão de pessoas precisa se focar nos resultados do negócio, desempenhando quatro papéis essenciais:

I. Parceiro estratégico, participando no processo de formulação da estratégia empresarial, com o alinhamento da gestão de pessoas; garantindo o sucesso das estratégias organizacionais, traduzindo essas estratégias em práticas de gestão de pessoas.

II. Especialista administrativo, desenvolvendo processos eficientes alinhados à estratégia, pois os processos operacionais precisam funcionar eficazmente para que os outros papéis sejam desempenhados e contribuam de maneira efetiva na organização.

III. Defensor dos funcionários, provindo os recursos necessários para a obtenção de maior envolvimento e contribuição dos funcionários.

IV. Agente de mudança, assegurando a capacidade para a mudança organizacional.

De forma similar, Chiavenato (2004) afirma que a gestão de pessoas deve focar-se nos processos, nas pessoas, no futuro estratégico e no cotidiano operacional para adicionar valor à organização, servir os seus objetivos e criar vantagens competitivas.

Por outra parte, em um estudo mais recente, Ulrich, Brockbank e Johnson (2009) desenvolveram a ideia de que os profissionais de gestão de pessoas estão sendo impelidos a se tornar “arquitetos da estratégia”. Esse papel se traduz em cinco atividades essenciais: facilitar o processo de criação da estratégia; ajudar a esclarecer e articular a estratégia, de modo que possa ser compartilhada por toda a organização e que mova as pessoas para a ação; garantir a execução da estratégia, alinhando as práticas de gestão de pessoas para que as aspirações estratégicas apareçam em ações diárias; e alinhar o comportamento da liderança à estratégia, garantindo que seus conhecimentos e comportamentos sejam congruentes com a estratégia.

O papel de parceiro estratégico também foi estudado por Lawler III, Boudreau e Mohrman (2006), que consideram que a gestão de pessoas precisa ser tanto um parceiro do negócio quanto um parceiro estratégico. Os autores explicam que durante a última década, a gestão de pessoas tem sido encorajada a aumentar suas atividades no papel de parceiro estratégico. Nesse papel, encontra-se diretamente envolvida nas principais decisões de negócio da organização, incluindo a formulação da estratégia, o projeto da organização e a implementação do modelo de negócio.

Nessa mesma linha de pensamento, Lawler III (2005) descreve três linhas de gestão de pessoas, levando em consideração os produtos que cada uma delas pode oferecer.

I. Serviços administrativos básicos com ênfase na eficiência dos recursos e a qualidade do serviço.

II. Serviços de parceiro do negócio relacionados com o desenvolvimento de sistemas de gestão de pessoas eficazes e ajuda na implementação dos planos de negócios e a gestão de talentos, garantindo as competências necessárias.

III. Papel de parceiro estratégico que contribui para a estratégia de negócios com base em considerações de capital humano, capacidades da organização, prontidão e desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas como diferenciais estratégicos.

Complementando essa postura, o autor afirma que existem quatro exigências que pesam sobre a função de gestão de pessoas nas empresas pressionadas pelos tempos de globalização: devem ser estratégicas, competitivas, focadas nos processos de mudança organizacional e responsáveis pelo envolvimento do funcionário com elas, seus negócios, processos e produtos.

Nos tempos atuais, as organizações estão reavaliando e mudando suas estratégias na busca pelo desenvolvimento sustentável, a área de gestão de pessoas deve acompanhar tal movimento. Para Boudreau e Ramstad (2005), no momento em que uma organização começa a incorporar critérios econômicos, sociais e ambientais, a gestão de pessoas tem que se tornar efetiva em termos de sustentabilidade. Para isso, é necessário adotar um paradigma mais estratégico.

3 INTEGRAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS E SUSTENTABILIDADE

Este capítulo apresenta a integração da gestão de pessoas com a estratégia de sustentabilidade, concentra-se nas contribuições e o papel da gestão de pessoas para a implantação da estratégia de sustentabilidade organizacional e as mudanças que suas políticas e práticas sofrem em função do seu alinhamento à estratégia sustentável.

A articulação entre os temas gestão de pessoas e sustentabilidade é um assunto recente. Não obstante, identificaram-se diversos artigos e pesquisas internacionais e alguns aportes significativos da literatura brasileira que integram essas duas temáticas.

Um estudo pioneiro na integração dos temas de gestão de pessoas e sustentabilidade foi realizado por Boudreau e Ramstad (2005). Os autores afirmam que a gestão de pessoas tem oportunidades de contribuição na área onde a gestão de talento é aplicada e conecta-se com as metas de sustentabilidade. Pois, “[...] as organizações alcançarão a sustentabilidade de forma mais eficaz se adotarem uma ciência da decisão que as ajudarem a entender e articular as conexões entre talento e sustentabilidade” (BOUDREAU; RAMSTAD, 2005, v.44, p.301, tradução nossa).

De acordo com Sroufe, Liebowitz e Sivasubramaniam (2010), o papel da gestão de pessoas ajuda a liderar os esforços para construir uma cultura de sustentabilidade. Os resultados de sua pesquisa indicam que a gestão de pessoas desempenha um papel ativo e estratégico no desenvolvimento, implementação e reforço de iniciativas sustentáveis, bem como na criação de uma cultura sustentável.

Além disso, os autores em referência destacam a importância do papel da área para a efetividade da mudança organizacional rumo à sustentabilidade. Em suas palavras, “[...] sustentabilidade trata-se de gestão de mudança. Nós acreditamos que a função de RH pode e deve desempenhar um papel ativo para garantir que a mudança rumo à sustentabilidade aconteça” (SROUFE; LIEBOWITZ; SIVASUBRAMANIAM, 2010, v.33, p.40, tradução nossa). Nessa postura, os autores recomendam um papel ativo e precoce de gestão de pessoas para ajudar a criar os sistemas e processos, com a finalidade de reforçar todas as iniciativas de sustentabilidade e institucionalizar a mudança.

De forma similar, concluiu-se em outra pesquisa o papel fundamental da gestão de pessoas para a mudança organizacional, integrando o consenso geral de sustentabilidade nos processos formais de gestão de mudança e no planejamento da gestão estratégica de pessoas, clarificando valores e construindo estratégias para antecipar e apoiar o marco sustentável do negócio (COLBERT; KURUCZ, 2007).

Na mesma linha de raciocínio, destacou-se que um papel de liderança da função de gestão de pessoas pode ser crucial para as empresas que estão implementando iniciativas de sustentabilidade (SROUFE; LIEBOWITZ; SIVASUBRAMANIAM, 2010). De acordo com Wirtenberg, Harmon e Fairfield (2007), os líderes de gestão de pessoas parecem estar numa posição de influência estratégica com a alta liderança e, portanto, desempenham um papel altamente proativo na condução de iniciativas relacionadas com a sustentabilidade.

Nesse sentido, Sroufe, Liebowitz e Sivasubramaniam (2010) advertem que a primeira implicação para os gestores que estão tentando criar uma cultura de sustentabilidade é que precisam criar políticas e práticas de gestão de pessoas a serem incorporadas pela governança. Além disso, eles devem incentivar os gerentes de outras áreas para trabalharem mais de perto com a gestão de pessoas, com a finalidade de reforçar a sustentabilidade como um valor central da organização.

Para Wirtenberg, Harmon e Fairfield (2007) os profissionais de gestão de pessoas podem potencialmente fazer importantes contribuições em direção à sustentabilidade em diferentes áreas. Eles concluíram que essas áreas são o desenvolvimento organizacional, a gestão de mudança e o alinhamento da gestão de pessoas com outros sistemas e processos.

Segundo esse estudo, as maiores contribuições da função de gestão de pessoas para a eficácia da sustentabilidade foram vistas no desenvolvimento da liderança, treinamento e desenvolvimento, diversidade/multiculturalismo, ética e governança. Contribuições significativas também foram observadas na gestão de talentos e o engajamento da força de trabalho.

A partir disso, os pesquisadores em referência advertem que na medida em que a sustentabilidade está se tornando uma prioridade na agenda de milhares de empresas, um objetivo fundamental para a área de gestão de pessoas é

desenvolver as competências, estratégias colaborativas e capacidades organizacionais necessárias para apoiar os trajetos da organização rumo à sustentabilidade.

No contexto brasileiro, Jabbour e Santos (2008) afirmam que a gestão de pessoas é a área organizacional que apresenta o maior potencial para a incorporação dos temas relacionados à sustentabilidade e tem que desenvolver estratégias específicas com essa finalidade.

Segundo esses autores, as contribuições de Recursos Humanos para a sustentabilidade podem ser alinhadas às suas dimensões tradicionais (recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho e recompensas), bem como às suas dimensões competitivas (gestão da cultura organizacional, práticas de aprendizagem organizacional e articulação de equipes).

De modo complementar, Freitas, Jabbour e Gomes (2011) apontam que a gestão de pessoas é uma área estratégica, fundamental para qualquer organização atingir resultados sustentáveis através das pessoas, agregando valor econômico para a organização e contribuindo para o desenvolvimento social dos indivíduos. Assumindo essa postura, Rimanoczy e Pearson (2010 apud FREITAS; JABBOUR; GOMES, 2011, v.16, p. 39) declaram:

Acredita-se que a gestão de recursos humanos possa liderar a sustentabilidade das organizações por meio da mudança organizacional, promovendo a revisão dos valores e pressupostos, a fim de revigorar a cultura organizacional e construir um entendimento em torno das dimensões da sustentabilidade, refletindo nas decisões diárias de cada funcionário.

Essa é a visão do futuro para a atuação estratégica da gestão de pessoas nas empresas que buscam abraçar ativamente o desenvolvimento sustentável, integrando-o no dia a dia da organização.

3.1 Mudanças das práticas e estratégias de gestão de pessoas

Em relação ao processo de mudança das políticas, práticas e estratégias de gestão de pessoas, em função de sua integração com a estratégia de sustentabilidade, Sroufre, Liebowitz e Sivasubramaniam (2010) examinaram até que

ponto as práticas específicas de gestão de pessoas são alteradas para apoiar o desenvolvimento de uma cultura de sustentabilidade dentro de uma organização. Os resultados de seu estudo indicam que isso é mais evidente para o recrutamento e seleção de funcionários, bem como para a orientação de novos funcionários; práticas que permitem às organizações mudar sua cultura. Da mesma forma, asseveram que as práticas de treinamento e desenvolvimento também foram modificadas para apoiar as iniciativas de sustentabilidade.

Tais pesquisadores afirmam que as práticas de gestão de pessoas são modificadas para ajudar a construir uma cultura de sustentabilidade e apoiar certas iniciativas sustentáveis. Eles sugerem que se trata de um processo evolutivo, começando com a modificação das práticas de recrutamento e seleção para impactar nos perfis das novas contratações, seguida da alteração das práticas de treinamento e desenvolvimento para ajudar aos colaboradores desenvolver novas competências e, finalmente, a mudança da forma em que o desempenho dos colaboradores é medido e recompensado.

Por sua parte, Almeida (2007) relaciona alguns pontos e questões ligados à sustentabilidade que devem ser levados em conta quando da realização de atividades de gestão de pessoas, como a contratação de pessoas, concessão de benefícios e incentivos funcionais, e desenvolvimento de competências. O autor considera que a gestão de pessoas deve integrar questões de desenvolvimento sustentável ao processo de recrutamento, assim como aos sistemas de gestão de desempenho e avaliação da empresa.

Além disso, a gestão de pessoas deve incluir questões sociais e ambientais nos programas de treinamento e desenvolvimento de funcionários e certificar-se de que esses programas sejam capazes de identificar os riscos e oportunidades de negócios gerados pelo desenvolvimento sustentável. Também resulta necessária a identificação de maneiras mais eficazes de desenvolver competências relacionadas à sustentabilidade (ALMEIDA, 2007).

Segundo Freitas, Jabbour e Gomes (2011), os gestores de Recursos Humanos precisam conhecer a cultura, o ambiente em que a organização está inserida, as práticas funcionais e os objetivos de negócios da organização, tendo a

capacidade para desenvolver novas estratégias e novos valores, a fim de contribuir com a sustentabilidade organizacional dentro de um ambiente dinâmico.

Enfim, a integração da gestão de pessoas à sustentabilidade organizacional implica mudanças na estrutura organizacional, nas prioridades competitivas e no conjunto de valores organizacionais escolhidos pelas empresas. Portanto, é necessário formular estratégias de gestão de pessoas que estimulem as estratégias econômicas, sociais e ambientais da organização (JABBOUR; SANTOS, 2008).

Uma organização que se propõe integrar a sustentabilidade precisa do engajamento da organização toda num processo contínuo, com a finalidade de encarar mudanças profundas, sistemáticas e estratégicas. Entretanto, essas mudanças exigirão o acompanhamento e suporte da gestão de pessoas.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos da pesquisa. A primeira parte define o tipo e enfoque do estudo. A segunda desenvolve a estratégia da pesquisa. A última parte descreve os instrumentos utilizados para a coleta de dados.

4.1 Caracterização do estudo

O presente trabalho consiste em um estudo descritivo que busca compreender a integração das políticas, práticas e estratégias de gestão de pessoas à estratégia de sustentabilidade no Laboratório Sabin. Os estudos descritivos têm o objetivo de descrever características de determinada população ou fenômeno, ou ainda, de estabelecer relações entre variáveis (GIL, 1999). Por sua parte, Andrade (2002) destaca que a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles.

Além disso, trata-se de uma pesquisa de enfoque qualitativo. Segundo Richardson (1985), as investigações voltadas para uma análise qualitativa têm como objeto situações complexas ou estritamente particulares. O autor afirma que os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de um problema determinado, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. Portanto, o método qualitativo apresenta-se mais coerente para realizar este estudo.

4.2 Estratégia de pesquisa

O método de pesquisa do presente trabalho é o estudo de caso. De acordo com Yin (2001), os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se deseja compreender fenômenos sociais complexos, quando se colocam

questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco encontra-se em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Com respeito a presente pesquisa, é importante destacar que o autor considera que o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão de fenômenos organizacionais e permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas de eventos da vida real tais como processos organizacionais.

4.3 Técnicas de pesquisa

Para a coleta de dados, são utilizadas as seguintes técnicas de pesquisa:

a- Análise documental: foram analisados tanto dados internos e publicações da organização (Relatórios de Sustentabilidade 2007-2012, Código de Conduta Ética, web site, palestras, livros) quanto documentação e publicações externas (jornais, revistas, vídeos, programas de TV).

b- Entrevista em profundidade: foram realizadas duas entrevistas com funcionárias da empresa. Uma entrevista com a analista de sustentabilidade, realizada no dia 24 de Outubro de 2013 e uma entrevista com a coordenadora de talentos humanos, realizada no dia 7 de Novembro de 2013.

De acordo com Haguette (2003), a entrevista é um processo de interação social entre duas pessoas na qual o entrevistador tem por objetivo a obtenção de informações por parte do entrevistado. As informações são obtidas através de um roteiro de entrevista constando de uma lista de pontos previamente estabelecidos de acordo com uma problemática central. Seguindo a Richardson (1985), a entrevista em profundidade visa obter do entrevistado o que ele considera os aspectos mais relevantes de determinado problema; as suas descrições de uma situação em estudo. Através de uma conversação guiada, pretende-se obter informações detalhadas que possam ser utilizadas em uma análise qualitativa.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Apresenta-se o estudo de caso a partir dos dados obtidos pela análise documental tanto de documentação e informações internas da organização (Relatórios de Sustentabilidade 2007-2012, Código de Conduta Ética, web site, palestras, livros) quanto de documentação e publicações externas (jornais, revistas, vídeos, programas de TV). Ademais, inclui-se a informação obtida a partir das entrevistas realizadas com a coordenadora de talentos humanos (SAB 1RH) e com a analista de sustentabilidade (SAB 2S) da organização empresarial Laboratório Sabin.

A apresentação do caso inicia-se com a descrição da empresa, abordando aspectos de sua história, missão, visão e valores do negócio e estratégias de mercado. Posteriormente, abordam-se os temas propostos no presente estudo: sustentabilidade e gestão de pessoas.

A seção de sustentabilidade busca principalmente a compreensão da incorporação da sustentabilidade na estratégia da organização. Para isso, tratam-se informações sobre a origem e o histórico de envolvimento da empresa com a sustentabilidade, as estratégias de atuação e políticas, práticas e programas relacionados.

Cabe destacar a necessidade de abordar a temática da sustentabilidade desde uma visão integrada, isto é, considerando as suas três dimensões – prosperidade econômica, qualidade ambiental e justiça social – conforme apontado no embasamento teórico (ELKINGTON, 2001).

A seção de gestão de pessoas realiza uma breve apresentação da área de gestão de pessoas da empresa, proporcionando informações sobre a sua estratégia dentro da estratégia global da organização. Após, apresentam-se as políticas e práticas de gestão de pessoas integradas com a estratégia de sustentabilidade da organização. Particularmente, realiza-se uma descrição das mudanças que essas políticas e práticas sofreram em função de sua integração com a estratégia de sustentabilidade e determina-se como elas contribuem para a

implantação e o acompanhamento dos esforços da empresa voltados para o desenvolvimento sustentável.

Em 2012, o Laboratório Sabin foi reconhecido como uma das 21 empresas-modelo em responsabilidade social corporativa no Brasil, pela Revista Guia Exame de Sustentabilidade. Nela, destacaram-se principalmente políticas voltadas para o bem-estar dos funcionários, sendo o capital humano um dos maiores ativos da empresa.

Últimas premiações recebidas pela sua gestão incluem: Profissional de RH e as 20 empresas mais admiradas pelos RHs do Brasil (Editora Gestão RH); 3º lugar das Melhores Empresas para Trabalhar - Destaque em RH (Revista Época e GPTW); Entre as 7 melhores empresas para começar a carreira (Você S/A); Empresa do ano em Cidadania Corporativa 2013 (Gestão RH Editora); Prêmio 50 Melhores empresas psicologicamente saudáveis e em Práticas de Gestão de Pessoas (Editora Gestão RH Editora), entre muitos outros reconhecimentos e premiações (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2012; SABINONLINE, 2013).

5.1 Estudo de caso do Laboratório Sabin: o negócio, a história e as estratégias da empresa

Por trás da marca está a história de duas mulheres: a goiana Janete Ribeiro Vaz e a mineira Sandra Soares Costa. No sonho de ter a própria empresa, abriram em maio de 1984, com recursos próprios, um laboratório de análises clínicas na Asa Norte, Brasília. À época, o quadro de funcionários resumia-se às duas sócias, uma secretária e uma coletora (SABINONLINE, 2005).

O crescimento de uma empresa ligada diretamente ao atendimento de pessoas e com forte viés tecnológico, acreditavam que seria possível com a frequente quebra de paradigmas. As sócias proprietárias sempre apostaram na constante inovação tecnológica e administrativa, no relacionamento transparente com clientes, profissionais de saúde e fornecedores, e na busca permanente da qualidade (SABINONLINE, 2005).

Assim, inicialmente, elas definiram a missão do Sabin como “Realizar exames laboratoriais utilizando tecnologia de ponta, assegurando a exatidão dos resultados, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da sociedade” (SABINONLINE, 2005) ¹.

A partir daí, a história do Sabin esteve sempre atrelada à busca da melhoria contínua. Ao longo dos anos, o processo de desenvolvimento e crescimento da organização foi se focando em diferentes aspectos do negócio como o serviço, a qualidade, as pessoas, a sustentabilidade, a gestão e a expansão.

Os anos 80 foram dedicados à consolidação do negócio e ao acúmulo de conhecimento que, na década seguinte, seriam os motores propulsores do acelerado crescimento. Nos anos 90, a empresa sustentou-se reinvestindo todo o lucro e apostando na incorporação das novas tecnologias. Assim, o laboratório iniciou o processo de investimento em estrutura e logística, com foco na prestação de serviços de excelência em medicina laboratorial (SABINONLINE, 2005).

A implantação de um **sistema de qualidade** veio concretizar a mudança estratégica do Laboratório Sabin. Segundo a diretora administrativa da empresa: “Embora pequeno, o laboratório já tinha essa visão de inovação, tentando crescer buscando a qualidade. A busca da qualidade foi permanente desde o começo, sempre foi um grande diferencial” (MULHERES NO PODER, 2011) ².

Além de prestar melhores serviços aos clientes, foram feitos investimentos em equipamentos e softwares para maior controle do processo, garantindo a identificação e rastreabilidade em todas as fases, facilitando a implantação de um sistema de qualidade que atende as normas da ISO 9002/94, que em 2002 foi migrado para ISO 9001/00 e em 2010 para ISO 9001/08 (SABINONLINE, 2013h).

Em 2003, a organização focou-se nas **pessoas**, trazendo para a empresa a certificação SA8000. Assim, o Sabin foi o primeiro laboratório do mundo a receber essa certificação, “[...] que vem contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e

¹ SABINONLINE. Top of Mind, 2005. Disponível em: <<http://www.sabinonline.com.br>>.

² MULHERES NO PODER. Entrevista: Janete Vaz. Dezembro de 2011. Disponível em: <<http://www.mulheresnoper.com.br>>.

trabalho dos colaboradores, por meio de diversas ações relacionadas às áreas de recursos humanos, saúde e segurança” (INSTITUTO SABIN, 2013) ³.

Em 2008, o foco do laboratório voltou-se para a consolidação da **sustentabilidade** como estratégia organizacional, com a ambição de formalizar o seu compromisso com o desenvolvimento sustentável nos aspectos econômicos, sociais e ambientais (PEREIRA, 2013).

A **expansão da rede**, outra estratégia fundamental da empresa, iniciou-se com bastante força em 1999 e continua em ritmo acelerado (20% ao ano) até hoje (SABINONLINE, 2005).

Hoje, o Sabin é o maior laboratório da região Centro-Oeste, com unidades no Distrito Federal e nos estados de Goiás, Bahia, Minas Gerais, Amazonas, Tocantins e Pará. Em 2013, já conta com mais de 110 unidades de atendimento, onde trabalham mais de 1.800 pessoas atendendo cerca de 120 mil clientes e realizando mais de um milhão de exames por mês (SABINONLINE, 2013j).

A **estrutura organizacional** do Laboratório Sabin se fundamenta em dois setores principais: a superintendência técnica e a superintendência administrativa. A primeira se subdivide nos departamentos de imunoquímica, biologia molecular, micologia, parasitologia, urinálise e assessoria científica, enquanto a segunda se distribui nos departamentos de qualidade, recursos humanos, controladoria, financeiro, marketing, relacionamento, saúde e segurança, tecnologia e transporte (SABINONLINE, 2013f). As sócias Vaz e Costa continuam trabalhando na empresa, atuando como diretora administrativa e diretora técnica respectivamente.

Complementarmente, o Grupo Sabin é composto pela Clínica de Imunização Sabinvacinas; o Instituto Sabin, uma OSCIP –Organização da Sociedade Civil de Interesse Público– criada para promover a melhoria da qualidade de vida de comunidades onde o Grupo Sabin atua; e o Sabinbiotec, Laboratório de Biotecnologia especializado em análises de alimentos, água, ar-condicionado e solo.

As declarações sobre a visão, missão e os valores do negócio são adotadas como a Ideologia Sabin:

³ INSTITUTO SABIN. Conheça o Laboratório Sabin. Disponível em: <<http://institutosabin.org.br>>.

- **Negócio:** Promoção à saúde.
- **Missão:** Oferecer serviços de excelência em medicina laboratorial.
- **Visão:** Ser referência nacional em medicina diagnóstica.
- **Valores:** Credibilidade; Ética; Inovação; Ousadia; Qualidade; Respeito à vida; **Responsabilidade Socioambiental**; Transparência (SABINONLINE, 2013d).

Segundo essas declarações, o Sabin define e atua em algumas frentes estratégicas, como oferecer serviços de excelência e ser referência nacional em medicina diagnóstica.

A responsabilidade socioambiental é declarada como um valor formal da empresa compartilhado pelos funcionários, ao lado dos outros valores que compõem a cultura da empresa, como a inovação e a qualidade.

Conforme a visão, missão e os valores da organização, a estratégia do Sabin está pautada em seis **pilares** interdependentes que conformam a base do negócio: Qualidade, Inovação, Tecnologia, **Sustentabilidade**, Gestão e Emoção, conforme Figura 1.



Figura 1 - Pilares

FONTE - VAZ, 2013.

Dessa forma, fica evidente que a sustentabilidade constitui um valor e um dos pilares que direcionam a estratégia da organização. Como já citado no

referencial teórico, essa é a premissa inicial para trilhar um caminho rumo à sustentabilidade corporativa.

Ainda o Sabin institucionaliza a sustentabilidade como estratégia organizacional através de um sistema integrado de gestão e de dois documentos formais. A organização publica um Relatório de Sustentabilidade anual, considerado como um instrumento de transparência, que se encontra disponível no site da ONU e da empresa. Também possui um Código de Conduta Ética, considerado como um instrumento balizador das relações e negociações éticas, que é divulgado formalmente por meio da intranet e do site da empresa.

Conforme citado no embasamento teórico, estudos demonstram que a sustentabilidade precisa ser ligada às principais estratégias do negócio da organização. Partindo de uma declaração formal da empresa, o Sabin expressa no seu Código de Conduta Ética:

O Laboratório Sabin possui o compromisso contínuo de que seus negócios sejam orientados por um comportamento ético que contribua para o **desenvolvimento econômico, social e ambiental**, minimizando os impactos negativos sobre a **qualidade de vida atual e futura de todos que porventura sejam afetados pelas operações da empresa**. A empresa deverá, portanto, gerenciar sua rotina cooperando para a **melhoria das condições ambientais e para o crescimento das comunidades e da sociedade**, trabalhando inclusive para a **disseminação de práticas saudáveis** (CÓDIGO DE CONDUTA ÉTICA, p. 3).

Nesse enunciado pode-se inferir que a empresa considera as três dimensões da sustentabilidade em conformidade com seus negócios, levando em conta os impactos gerados sobre todos seus *stakeholders*, tanto presentes quanto futuros, e ainda tendo uma visão de colaboração para melhoria e crescimento contínuos rumo ao desenvolvimento sustentável.

5.2 Gestão da sustentabilidade, políticas e práticas

O início do envolvimento do Sabin com a sustentabilidade é difícil de ser identificado, pois parece se tratar de um processo gradual, que foi se construindo ano pós ano. A organização sempre teve uma preocupação pelo desenvolvimento

sustentável, “[...] ainda que nos anos 1980 esse conceito não estivesse estabelecido e consolidado, e ações tenham se dado intuitivamente” (DEBONI, 2013, p.145).

Como motores propulsores do envolvimento da empresa com a sustentabilidade vieram à tona diversos motivos: a importância de cuidar da reputação da empresa; uma maior preocupação da sociedade, de outras empresas, do governo e dos clientes; o interesse em adaptar-se ao que acontece no mercado e uma necessidade estratégica.

A sustentabilidade é um assunto que **cada vez mais interessa à população, ao consumidor, a outras empresas, ao governo, os clientes**. Hoje são mais criteriosos, quando eles sabem que uma empresa é mais sustentável eles podem sentir-se mais atraídos de consumir aquele serviço, de consumir aquele produto, quando ele sabe que a empresa não é, às vezes deixa de frequentar aquela empresa, então **cada vez mais a própria população, o próprio consumidor se preocupa com isso** (SAB 1RH).

Essa medida foi fundamental para **alinhar nossa estratégia aos novos conceitos e ideias surgidos nessa área** (VAZ; COSTA, 2013, p. 6).

[...] porque as diretoras são muito **atençadas em relação às tendências, ao que acontece no mercado** de modo geral (SAB 1RH).

[...] principalmente a partir do momento em que isso ficou **mais conhecido pela sociedade, mundialmente**, onde a gente começou a se preocupar mais com a questão sustentável (SAB 2S).

O primeiro que se destaca da gestão da sustentabilidade no Sabin é que a empresa sempre buscou basear sua atuação seguindo as normas, diretrizes e padrões de exigência tanto de órgãos internacionais, quanto de órgãos e instituições nacionais.

Desde quando o Sabin abriu, em 1984, as diretoras sempre tiveram essa visão de cuidar do meio ambiente, mas para de fato validar isso, o Sabin é signatário do Pacto Global. O Sabin não tinha onde se espelhar, então procurou as teorias e regras da ONU (SAB 2S).

A empresa denomina **Sistema Integrado de Gestão (SIG)** a um conjunto de normas, certificações e programas diversos que proporcionam padrões integrados de ação. Através desse sistema, além de obter reconhecimento do mercado, satisfazer aos clientes e consolidar a marca, o Sabin conseguiu padronizar todos os processos organizacionais, melhorar o modelo de gestão e desenvolver as pessoas (PEREIRA, 2013).

Dessa maneira, tem-se que o sistema está legalizado pela certificação de Gestão da Qualidade segundo a norma ISO 9001 e por dois programas da

Sociedade Brasileira de Patologia Clínica, o PELM (Programa de Excelência para Laboratórios Médicos) e o PALC (Programa de Acreditação para Laboratórios Clínicos), conforme Figura 2.

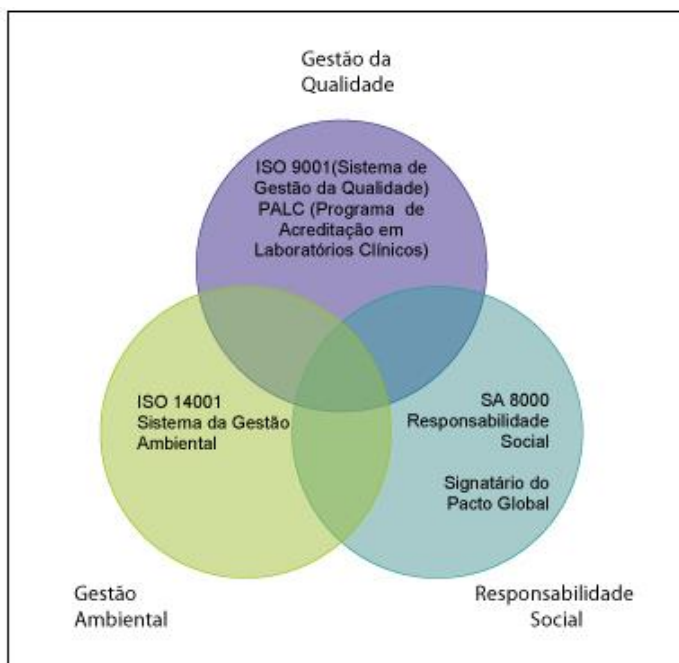


Figura 2 - Sistema Integrado de Gestão

FONTE - SABINONLINE, 2013b.

Além de manter a excelência na realização de exames a través da gestão da qualidade, sustenta-se no Sistema Integrado de Gestão o compromisso público e formal da empresa com o desenvolvimento sustentável. Por um lado, tem-se a norma ISO14001 de Gestão Ambiental, representando a dimensão ambiental da sustentabilidade, e por outro, a certificação SA8000 de Responsabilidade Social e o Pacto Global das Nações Unidas, representando a dimensão social, conforme Figura 2.

Com a certificação SA8000 de Responsabilidade Social, implantada em 2003, a organização conseguiu começar a estruturar e padronizar as práticas sociais e sustentáveis voltadas para os funcionários da organização.

A **SA8000** trata-se de uma norma de certificação internacional que incentiva as organizações a desenvolver, manter e aplicar práticas socialmente aceitáveis no local de trabalho. A certificação aborda questões tais como trabalho escravo e infantil, saúde e segurança no trabalho, liberdade de associação e

negociação coletiva, discriminação, práticas disciplinares, jornada de trabalho, remuneração e sistemas de gerenciamento. Adotar a certificação SA8000 significa que a organização deve levar em consideração o impacto social de suas operações, além das condições sob as quais seus funcionários, parceiros e fornecedores trabalham. Conforme a visão da diretora administrativa, a SA8000:

[...] é uma norma que beneficia ao colaborador, olha para as pessoas, olha para a responsabilidade social da organização com as pessoas. O que a norma fez foi buscar normatizar aquilo que nós fazíamos informalmente, por exemplo, normatizamos os benefícios dos funcionários, todo criteriosamente ligado com RH (MULHERES NO PODER, 2011) ⁴.

O **Pacto Global** das Nações Unidas é uma iniciativa internacional que une milhares de empresas, entidades e órgãos comprometidos a criar um mercado global mais sustentável. Em 2005, ao tornar-se signatário do Pacto Global, o Laboratório Sabin se comprometeu a seguir 10 princípios em favor do respeito aos direitos humanos, trabalho, meio ambiente e em contra da corrupção (SABINONLINE, 2013g). Segundo a empresa, esses princípios são defendidos e praticados por meio da cultura de responsabilidade social, ambiental e da sustentabilidade (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2012).

Quanto às práticas sociais, o Laboratório Sabin se deparou com a necessidade de estruturar uma área específica de responsabilidade social, o que levou à criação do **Instituto Sabin**. O Instituto foi criado em 2005 com a missão de reunir e formalizar as práticas de responsabilidade social junto aos setores público, privado e de instituições sociais, e promover a melhoria da qualidade de vida de comunidades onde o Grupo Sabin atua, nas áreas de saúde, educação, cultura, esporte e meio ambiente (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2008). Assim, o Sabin começou trilhando a sua trajetória rumo à sustentabilidade, praticando ações internas e externas mais voltadas para o cuidado com as pessoas e a comunidade (DEBONI, 2013).

Quanto à dimensão ambiental, segundo o pesquisado pode-se dizer que a empresa começou de fato a implementar programas e práticas ambientais entre os anos 2005 e 2007. Segundo o gerente de sustentabilidade da empresa, quem ocupa esse cargo desde o ano 2007, na época a companhia inovou com a criação do cargo

⁴ MULHERES NO PODER. Entrevista: Janete Vaz. 20/12/2011. Disponível em: <<http://www.mulheresnopoder.com.br>>.

para ir atrás da certificação da ISO14001, e foi a partir daí que o Sabin fez, efetivamente, a validação e a utilização de uma metodologia (RIOS, 2012).

Em 2010, o Laboratório Sabin conseguiu a certificação da **ISO14001**, uma norma internacionalmente reconhecida que define o que deve ser feito para estabelecer um sistema de gestão ambiental efetivo. Com a sua implantação, o Sabin tornou público seu compromisso com a prevenção e minimização de impactos negativos ao meio ambiente, assim como a implementação de ações proativas de gestão ambiental.

Embora a empresa já estivesse implantando práticas ambientais, as colaboradoras entrevistadas também identificaram o início de uma mudança mais marcante, orientada à sustentabilidade ambiental, junto com a ambição da implantação da norma ISO14001.

A criação dos indicadores mesmo, com meta, resultado, taxas de variação, isso foi criado a partir dos indicadores para a ISO14000 (SAB 2S).

Assim, a ISO14001 implicou a estruturação de um sistema com programas ambientais, monitoramento e tratamento de resíduos, além do investimento em ações para sensibilização de colaboradores e clientes sobre a necessidade de cuidar do planeta. O Relatório de Sustentabilidade 2010 evidencia essa questão:

Consideramos esse ano muito importante na história do Sabin e sua rede de relacionamentos, pois foi marcado por intensa **mobilização, treinamento, instituição de programas ambientais e consolidação de um programa de gestão ambiental já implementado ao longo dos anos**. Mais importante ainda foi o **envolvimento de todas as partes interessadas: o público interno**, nos treinamentos e no envolvimento com os programas ambientais, **e os parceiros externos**, atendendo aos requisitos e se alinhando às necessidades (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2010, p.17).

Tal vez seja por essa trajetória que o Sabin lida com o desenvolvimento sustentável atendendo às dimensões social e ambiental da sustentabilidade em duas estruturas diferentes e bem demarcadas.

Por uma parte, sua **política de responsabilidade social** declara o compromisso com 10 princípios, voltados para a responsabilidade social com os colaboradores, conforme Quadro 1.

1) Cumprir os requisitos elencados na norma SA8000 , bem como respeitar a legislação nacional , os acordos e convenções coletivas e os instrumentos internacionais de proteção ao trabalhador cuja eficácia tenha sido confirmada pelo governo brasileiro.
2) Não utilizar nem apoiar a utilização por seus fornecedores e subcontratados de mão de obra infantil , nem expor jovens trabalhadores a situações perigosas, inseguras ou insalubres.
3) Não utilizar nem apoiar a utilização por seus fornecedores e subcontratados de qualquer forma de trabalho forçado , garantindo que não faz, nem permite que se faça, uso de meios capazes de reduzir o trabalhador à condição análoga à de escravo .
4) Desenvolver e garantir a manutenção de um ambiente de trabalho seguro e saudável para todos os seus colaboradores.
5) Assegurar a seus trabalhadores a liberdade de associação sindical , conforme estabelecida pela legislação nacional, garantindo tratamento igualitário aos representantes sindicais que integram seu quadro de empregados e o pleno acesso desses representantes aos trabalhadores.
6) Estimular as formas de negociação coletiva , quando aplicável.
7) Não utilizar nem apoiar a utilização por seus fornecedores e subcontratados de critérios discriminatórios em processos de recrutamento, seleção, treinamento e administração de pessoal.
8) Atender rigorosamente, na aplicação de práticas disciplinares, às previsões legais sobre o tema, repudiando quaisquer formas de castigo, abuso ou coerção , físico ou mental, de caráter sexual ou não.
9) Atender a todos os requisitos legais e convencionais aplicáveis a remuneração e jornada de trabalho de seus trabalhadores, evitando que sejam feitas quaisquer deduções contrárias à legislação.
10) Empenhar todos os seus esforços para garantir a implantação, manutenção e divulgação dos compromissos ora assumidos , bem como a melhoria contínua do sistema, promovendo igualmente o comprometimento de seus fornecedores .

Quadro 1 - Princípios da Política de Responsabilidade Social

Fonte – SABINONLINE, 2013i.

Segundo a empresa, essa política de responsabilidade social fundamenta as suas ações e resultados de desenvolvimento social (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2012).

O Instituto Sabin é responsável pelas práticas sociais externas da empresa e seu funcionamento está pautado na ideia de voluntarismo dos colaboradores. Os funcionários do laboratório são encorajados a participar dos

programas que envolvem as comunidades e às vezes setores inteiros se veem envolvidos em algum projeto social (MAZZA, 2013). Segundo o enunciado no Código de Conduta Ética, o cumprimento do papel social da empresa deve ser estimulado no princípio de voluntariado corporativo, com interação plena entre todos os envolvidos.

O Instituto desenvolve uma serie de programas sociais descritos no Quadro 2.

LUDOTECAS	O objetivo é proporcionar uma melhoria nos atendimentos realizados na rede pública voltados a crianças e adolescentes em situação de violência, maus tratos ou negligência .
PROJETO PESCAR	É um sistema pioneiro de Franquia Social, onde as organizações que compõem a Rede Pescar abrem espaço em suas dependências para a formação pessoal e profissional de adolescentes em vulnerabilidade social . Os jovens são provenientes da comunidade local, selecionados nas famílias de baixa renda, que não tiveram a oportunidade de realizar anteriormente outro curso de capacitação profissional e que não estejam inseridos no mercado de trabalho.
JUNIOR ACHIEVEMENT	Trata-se de uma Associação Educativa, sem fins lucrativos, mantida pela iniciativa privada, cujo objetivo é despertar o espírito empreendedor nos jovens em idade escolar, estimulando seu desenvolvimento social e facilitando o acesso ao mercado de trabalho.
CRIANÇA E SAÚDE	Projeto que proporciona às crianças em vulnerabilidade social a realização de exames laboratoriais gratuitos , além de um programa de orientação quanto à saúde e higiene para a redução de índices de verminoses.
OFICINAS DE PREVENÇÃO	A Oficina de Prevenção ao Câncer de Mama tem como principal objetivo a conscientização das mulheres sobre a importância do exame de toque e dos exames periódicos. A Oficina de Sexo Seguro tem como objetivo principal a conscientização da população sobre a importância da prevenção de doenças sexualmente transmissíveis utilizando os diversos meios contraceptivos existentes.
UNIDADE MÓVEL DE PROMOÇÃO À SAÚDE	Consiste em um micro-ônibus de suporte para as ações preventivas e de atendimento à comunidade.
MULHERES E MENINAS	Tem como objetivo contribuir para promoção da saúde, da cidadania e direitos humanos e do desenvolvimento profissional de mulheres de comunidades em vulnerabilidade social do Distrito Federal.

Quadro 2 – Projetos e ações

Fonte - Produzido pela autora do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo.

Vale aclarar que os investimentos sociais são precedidos de consultas às comunidades afetadas pela iniciativa e levam em conta o potencial de autossuficiência financeira dos projetos e a aprendizagem gerada pela iniciativa para a formulação e o aprimoramento de políticas públicas (GUIA EXAME DE SUSTENTABILIDADE, 2012). Constata-se que através dessa avaliação, o Sabin consegue elaborar objetivos claros e ações mais focadas quanto à sustentabilidade, questão ressaltada no embasamento teórico (MAGALHÃES; BRITO, 2012).

Além desses projetos e ações públicas e comunitárias, o Sabin desenvolve programas sociais para seus *stakeholders* internos, os colaboradores, que serão descritos na seção de integração entre gestão de pessoas e sustentabilidade.

Por outra parte, a **política de responsabilidade ambiental** do Laboratório Sabin declara: “Atender os requisitos ambientais, com prevenção da poluição, redução do impacto de seus processos de análise e pesquisas clínicas em geral, com controle de resíduos, educação ambiental e participação coletiva” (SABINONLINE, 2013b)⁵.

Dimensões da Política Ambiental	Objetivos
Atender os requisitos ambientais,	Identificar os aspectos, analisando os impactos ambientais em todos os processos, atendendo a legislação ambiental aplicável, Sistema Integrado de Gestão Sabin, assegurando a melhoria contínua e os requisitos legais aplicáveis.
com prevenção da poluição	Estabelecer planos de redução de todos os tipos de poluição e ou danos ambientais resultantes de seus processos.
redução do impacto de seus processos de análise e pesquisas clínicas em geral, com controle de resíduos,	Desenvolver planos de ações que venham reduzir, minimizar ou neutralizar os impactos ambientais significativos.

Continua...

⁵ SABINONLINE. Gestão Ambiental. Disponível em: <<http://www.sabinonline.com.br>>.

educação ambiental	Promover conscientização, sensibilização e educação ambiental a todas as partes interessadas.
e participação coletiva.	Promover a participação coletiva e de sua rede de relacionamentos em projetos e programas ambientais.

Quadro 3 – Política Ambiental atrelada aos objetivos ambientais

Fonte – SABINONLINE, 2013b.

Do exposto, verifica-se que essa política promove ações relativas ao levantamento, controle e monitoramento periódico dos impactos ambientais; melhoria do desempenho ambiental; e educação ambiental dos *stakeholders* internos e externos (SABINONLINE, 2013b).

Além dessa política, o Sabin declara no seu Código de Conduta Ética:

O Laboratório Sabin deve **atuar em todos seus processos** de forma ética e responsável, **respeitando a legislação ambiental e minimizando o impacto ambiental** gerado por suas atividades. Deve ainda **estimular seus stakeholders** a também **agirem de forma ambientalmente responsável e educar as pessoas** sobre a importância das **atitudes individuais e coletivas acerca da sustentabilidade ambiental** (CÓDIGO DE CONDUTA ÉTICA, p. 1).

A seguir, caracterizam-se os diversos programas que o Sabin possui para o gerenciamento do desempenho ambiental da organização, conforme Quadro 4.

COLETA SELETIVA	Visa diminuir a quantidade de resíduos sólidos limpos que são destinados a aterros. Gerenciamento de disposição final de papel, pneus, baterias, lâmpadas fluorescentes, resíduos eletroeletrônicos e de construção.
PLANOS DE CONTINGÊNCIA AMBIENTAIS	Elaboração de planos de contingências ambientais e de segurança.
TRATAMENTO DE EFLUENTES E PRODUTOS QUÍMICOS	Tratamento de resíduos potencialmente infetantes. Os efluentes gerados no processo fim são tratados por metodologia desenvolvida na empresa e são monitorados com análises sistematizadas.
GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS SÓLIDOS	Todo o resíduo da empresa é transportado e incinerado por empresa qualificada com monitoramento ambiental.

Continua...

GERENCIAMENTO DA FROTA DE VEÍCULOS	Visa minimizar a quantidade de gases emitidos pelo uso de combustível. Redução do uso de combustíveis. Descarte de resíduos de veículos.
MONITORAMENTO DE PAPEL E IMPRESSÕES	Visa minimizar a geração de resíduos. Monitoramento da impressão e do uso de papel. Oferecer a divulgação dos resultados via Internet. Uso de papel reciclado.
MONITORAMENTO DE ÁGUA E ENERGIA ELÉTRICA	Visa minimizar o uso de recursos naturais. Monitoramento do uso de água e energia elétrica. Instalação de torneiras automáticas e de sensores de presença.
CONTROLE DE USO DE PLÁSTICOS	Visa minimizar a geração de resíduos. Monitoramento do uso de plásticos. Uso de sacolas oxibiodegradáveis.

Quadro 4 – Programas ambientais

Fonte - Produzido pela autora do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo.

Um aspecto relevante é que cada programa ambiental é liderado por um colaborador, que além das atividades técnicas, realiza divulgação, treinamentos, disseminação e engajamento dos colaboradores, além do monitoramento ambiental e a manutenção dos indicadores de cada programa (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2011).

Com a criação das ações de sustentabilidade, nós criamos os **monitoramentos ambientais**, pegamos a **uma pessoa de cada área** que fica responsável por uma ação de sustentabilidade (SAB 2S).

Ainda cabe destacar que o laboratório levantou todos os aspectos e impactos ambientais de seus processos e, assim, delineou as ações de gestão ambiental e o processo de certificação (SABINONLINE, 2013e). A criação de métricas para análise dos impactos é um desafio importante para atingir a sustentabilidade, conforme apontado na revisão da literatura (MAGALHÃES; BRITO, 2012).

Dado esse cenário, o que se percebe é que tanto as políticas quanto as práticas sociais e ambientais estão claramente divididas. Porém, pode-se dizer que, atualmente, os esforços da organização tendem a integrar essas duas dimensões da sustentabilidade. Segundo o mencionado pela analista de sustentabilidade:

[...] hoje a gente já fez uma política de sustentabilidade, que vai ser uma só, só que ela ainda não foi divulgada. A direção fez, já foi aprovada, mas ainda não foi divulgada (SAB 2S).

Observa-se que a ISO14001 fechou de certa maneira o sistema integrado de gestão, padronizando e formalizando as ações voltadas à dimensão ambiental. Ao parecer, o Laboratório Sabin está procurando atingir simultaneamente os três pilares da sustentabilidade, porém hoje seja de uma maneira mais bem dividida, nota-se um esforço por abraçar à sustentabilidade como um todo.

Dessa forma constata-se que a sustentabilidade é um tema transversal e estratégico para a organização. Nas palavras da gerente de qualidade da empresa:

As ações de sustentabilidade precisam fazer parte das estruturas de gestão das empresas, não apenas funcionar pontualmente. A sustentabilidade deve passar todas as esferas da organização e ser atrelada aos valores, fazer parte da cultura, e todos os agentes e gestores envolvidos precisam ser assessorados (PEREIRA, 2013)⁶.

Na prática, constata-se que a empresa desenvolve estratégias alinhadas à sustentabilidade que incluem a distribuição e o compartilhamento dos recursos e valores econômico-financeiros gerados, programas ambientais de redução de consumo e impactos, e programas sociais com ações voltadas à educação, saúde e qualidade de vida (RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE, 2007- 2012).

5.3 Gestão de pessoas

O Sabin tem o seu capital humano como um dos seus maiores ativos, sendo considerado um diferencial para a geração de valor na organização. Dentro do conjunto de valores e princípios da empresa, encontrou-se uma forte crença de que são as pessoas as que fazem a diferença e que investir nelas é importante para o negócio. Algumas das referências sobre a importância das pessoas no contexto organizacional:

O Sabin acredita que, **se cuidarmos das pessoas, elas cuidam do nosso negócio** (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2011, p.18).

⁶ PEREIRA, S. R. L. no Evento Impacto do Sistema de Gestão na Sustentabilidade das Empresas, em São Paulo, 2013.

São as pessoas que gerem e fortalecem a inovação e que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam e **dirigem o negócio da empresa** (VIDAL, 2011) ⁷.

Quanto ao **modelo de gestão de pessoas** da organização, trata-se de um modelo bastante informal, de contato pessoal, muito oral, com foco na comunicação e voltado para a prática (VAZ, 2010). A diretoria do Sabin acredita que o “jeito família” de gerenciar as pessoas, criando vínculos emocionais e um ambiente que favorece o relacionamento, é o melhor caminho para a eficiência e eficácia (CRESPO, 2011).

Nós conduzimos a empresa como se conduz uma família. Em uma família, você não dá só benefício, você educa literalmente. É muito mais fácil demitir um colaborador do que tentar provar para ele que ele pode ser melhor do que está sendo. Então, nós não iríamos perder tempo tentando desenvolver, investindo numa pessoa, se a gente não acreditasse nela (MULHERES NO PODER, 2011).

Um dos traços culturais do Sabin é a **gestão participativa**. A formulação do planejamento estratégico da empresa conta com a participação de todos os colaboradores, com a finalidade de conhecer todas as necessidades da empresa para a tomada de decisões e para chegar a um resultado positivo e mais abrangente (VAZ, 2010).

Quanto aos valores da empresa, é interessante ressaltar que eles foram criados pelos próprios colaboradores. Conforme salientou a diretora administrativa: “Nós pedimos para todos eles responderem quem, na sua visão, somos nós. Todos responderam [...] e a gente ficou feliz porque essa é a nossa cara, é isso que nós compartilhamos, é isso que nós vivemos, é isso o motivo de tudo” (VAZ, 2010) ⁸.

Em função disso, tem-se que o modelo de gestão do Laboratório Sabin promove a participação dos funcionários no planejamento e nos processos de tomada de decisões, considerando as demandas de outras partes interessadas, além dos interesses das sócias.

As equipes são envolvidas na tomada de decisões, e as boas iniciativas, assim como o posicionamento responsável e a autonomia, são valorizadas (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2010, p.22).

⁷ VIDAL, M. na 5ª Convenção de Gestão em Saúde na Bahia, em Salvador, 2011.

⁸ VAZ, J. A. R. na HSM ExpoManagement, em São Paulo, 2010.

Nesse cenário, o modelo de gestão de pessoas baseia-se em cinco princípios fundamentais: desenvolver, desafiar, reconhecer, recompensar e comemorar.

Assim, tem-se que **Desenvolver** é uma das principais estratégias de gestão de pessoas, focada no incentivo à educação.

A conquista de uma organização só é verdadeiramente adquirida quando **além da lucratividade**, traz consigo diretamente o **desenvolvimento de todas as pessoas envolvidas no processo** (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2007, p.35).

A empresa disponibiliza cursos que integram, orientam e melhoram o desempenho dos colaboradores, sendo importante destacar que toda a estrutura de educação corporativa tem como base o mapeamento das competências que atendem às necessidades da organização (SABINONLINE, 2013c).

Outro dos princípios de gestão de pessoas é **Desafiar**, focado no profissionalismo, com o objetivo de envolver as pessoas nos processos.

O Laboratório Sabin investe e acredita em todos os seus colaboradores **para que essa confiança seja transformada em realizações** (SABINONLINE, 2013f)⁹.

Esse princípio é colocado na prática a través de ações da empresa, como auditorias internas e externas e controles de qualidade, pesquisa de opinião do cliente e avaliação de desempenho baseada no modelo 360°.

O **Reconhecer** tem como principal objetivo motivar aos funcionários. As práticas envolvem aspectos sociais, de autoestima e autorrealização.

Nossos líderes acreditam no **potencial realizador das pessoas** (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2010, p.22).

Nesse sentido, a empresa reconhece as contribuições de cada profissional a través de diversas premiações por produtividade e destaque, um programa voltado para a melhoria da qualidade de vida no trabalho, programa de participação dos resultados, recados motivacionais no correio eletrônico, entre outras ações.

⁹ SABINONLINE. Nossa Equipe. Disponível em: <<http://www.sabinonline.com.br>>.

O princípio **Recompensar** visa valorizar a contribuição de cada colaborador como pessoa e como profissional, dentro e fora da organização, tentando lograr um equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho.

Todo profissional deve ter uma vida ativa e equilibrada fora do trabalho e retribuir para a sociedade um pouco dos seus conhecimentos e conquistas (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2007, p.36).

Aqui entram em cena benefícios, prêmios por fidelidade e por tempo de empresa, auxílios, programas, incentivos, palestras que têm como objetivo valorizar a pessoa, valorizar a família, valorizar a mulher, cuidar da saúde e da qualidade de vida, bem como cuidar das finanças.

O princípio **Comemorar** é posto em prática a través de comemorações, festas, eventos de premiações, bem como da valorização das relações interpessoais e do clima organizacional.

Para obtermos equipes sinérgicas e coesas costumamos incentivar celebrações entre as pessoas, porque a alegria ou o sucesso de um é compartilhado com os demais. Nosso diferencial competitivo está diretamente condicionado à capacidade dos seus integrantes em celebrar as alegrias, vitórias e talentos uns dos outros (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2007, p.37).

A partir do exposto, pode-se dizer que há coerência das políticas e práticas adotadas pela área de gestão de pessoas com a estratégia da organização. Através da implementação dessas políticas e práticas, desenvolvem-se as competências necessárias para o alinhamento do comportamento e do comprometimento das pessoas em busca do alcance dos objetivos organizacionais, como já citado no embasamento teórico (DUTRA, 2003; BIANCHI; ALBUQUERQUE, 2011). Esse alinhamento faz com que as pessoas sejam um diferencial competitivo da organização (FISCHER, 2002; BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

5.3.1 Políticas e práticas de gestão de pessoas integradas à sustentabilidade

A existência de uma estratégia organizacional direcionada à sustentabilidade faz com que a gestão de pessoas do Laboratório Sabin demonstre

uma preocupação nesse sentido, orientando e alinhando suas ações para o desenvolvimento sustentável.

Destaca-se que a gestão de pessoas adota um **papel estratégico** no seu alinhamento à implementação da estratégia de sustentabilidade da organização.

[...] e para que os colaboradores tenham ações continuamente sustentáveis **é fundamental que o RH trabalhe junto com eles**, para passar essa ideia para eles, essa ideologia, essa cultura, **atuando estrategicamente** (SAB 1RH).

[...] se a gestão de pessoas não tiver um **papel estratégico**, não estiver envolvida, não **planejar ações**, não conseguir **visualizar a longo prazo**, como é que ela vai poder atuar para que isso não se perca, para que seja algo contínuo? (SAB 1RH).

Então, **quando a gestão de pessoas se envolve estrategicamente nos programas de sustentabilidade**, na estruturação de uma empresa sustentável, ela **consegue atuar diretamente e junto com o colaborador**, porque se cada colaborador não tem ações sustentáveis, a sustentabilidade da empresa não vai existir (SAB 1RH).

Dessa forma, corrobora-se a atuação estratégica da gestão de pessoas para o desenvolvimento, a implementação e o reforço das iniciativas sustentáveis, bem como para a criação de uma cultura sustentável, como já citado no embasamento teórico (SROUFRE; LIEBOWITZ; SIVASUBRAMANIAM, 2010).

É possível inferir que a gestão de pessoas busca traduzir a estratégia sustentável da organização em seus processos, políticas e práticas. Indicadores de gestão de pessoas são bem ilustrativos quando se trata de ações coerentes com a sustentabilidade: taxa de 14% de crescimento da força de trabalho, participação de mulheres superior a 70% no quadro de trabalhadores, redução da rotatividade de 9,9% em 2010 a 5,6% em 2012, três processos trabalhistas de 2000 a 2012, entre outros (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2012). Segundo o declarado no Relatório de Sustentabilidade 2010:

A empresa busca sustentabilidade no ato de gerir pessoas, com responsabilidade, conciliando seus objetivos e necessidades pessoais com as profissionais, valorizando o crescimento e desenvolvimento de talentos, engajando seus profissionais em ações de responsabilidade socioambiental e buscando soluções e coparticipação dos seus colaboradores para a construção de uma empresa e de um mundo melhor (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2010, p.21).

A seguir, apresentam-se as principais políticas e práticas de gestão de pessoas integradas à estratégia de sustentabilidade organizacional, que se identificaram a partir das entrevistas e da análise documental.

Assim, destacam-se políticas e práticas de gestão de pessoas que têm sido alteradas a partir de uma maior preocupação da empresa quanto à sustentabilidade.

Então **a gente acabou atrelando todos os processos de gestão de pessoas**, [...] para que a sustentabilidade seja de fato enraizada na cultura da empresa, para que os colaboradores entendam e compreendam a ideia, ao invés de ser uma coisa impositiva (SAB 1RH).

Destaca-se que essas mudanças primam pela sustentabilidade e asseguram o seu enraizamento na cultura organizacional.

- **Seleção e contratação**

Considera-se que uma das práticas alteradas em função de sua integração com a sustentabilidade foi o processo seletivo, com a finalidade de informar e alertar aos candidatos sobre a importância da sustentabilidade para a empresa. O objetivo é que todas as pessoas contratadas tenham conhecimento de que a responsabilidade socioambiental é um dos valores da organização, para avaliar se eles se sentem identificados, impactando assim nos perfis das novas contratações.

A gente começou a trabalhar mais isso nos processos seletivos, a falar mais sobre a questão da sustentabilidade, [...] desde o início a gente colocar que isso é importante para a empresa, até para o candidato ver se ele se identificaria ou não, para ele saber que estaria ingressando numa empresa que se preocupa com a sustentabilidade e que cobraria dele, orientaria ele para ter práticas sustentáveis (SAB 1RH).

A gente já estruturou para que os candidatos selecionados já tivessem esse **conhecimento, dessa preocupação da empresa em relação à sustentabilidade**, que é um dos nossos valores a responsabilidade socioambiental (SAB 1RH).

Sendo assim, certifica-se que a gestão de pessoas já integra questões de desenvolvimento sustentável ao processo seletivo e que as exigências de qualificação da empresa vinculadas à sustentabilidade são atendidas. Através do processo seletivo, a gestão de pessoas fornece informações aos novos funcionários sobre as políticas e os compromissos da organização com o desenvolvimento sustentável.

Além disso, a partir da análise dos Relatórios de Sustentabilidade foi possível detectar que a área de Recursos Humanos considera premissas da

sustentabilidade na contratação de seus colaboradores, como a diversidade, garantindo uma representação equitativa dos candidatos e contratados no tocante a sexo, idade e grupos étnicos.

Tais dados confirmam o apontado por Sroufe, Liebowitz e Sivasubramaniam (2010), autores citados no referencial teórico, quando lecionam que essa estratégia proporciona dois benefícios: atrai candidatos com diferentes características e assegura uma mínima resistência dentro da organização para implantar a estratégia de sustentabilidade.

- **Avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho baseada no modelo 360° ocorre anualmente e está alinhada às estratégias da companhia. Conforme salienta a empresa, a avaliação 360° permite ao colaborador conhecer os resultados e padrões de desempenho a serem alcançados, receber informações que o auxiliam na definição de sua trajetória profissional e um *feedback* integrado às diretrizes da empresa, além do desenvolvimento e aprendizado estratégico (SABINONLINE, 2013a). De acordo com o Relatório de Sustentabilidade 2012, suas metas envolvem todos os colaboradores, o que contribui para o engajamento nos resultados a serem alcançados pelos envolvidos.

Nas nossas avaliações de desempenho, [...] as pessoas são avaliadas em relação ao desempenho quanto à produtividade, quanto ao comportamento, mas também a quanto elas estão alinhadas aos valores da empresa. Então, **na própria avaliação de desempenho 360° as pessoas são avaliadas pelos líderes, pelos pares, sobre quanto que elas possuem práticas sustentáveis para a empresa.** Nós temos alguns indicadores de desempenho vinculados à sustentabilidade que antes não existiam, então **foi um processo que a gente alterou** (SAB 1RH).

A ferramenta é composta de um questionário baseado no desdobramento das dimensões: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento organizacional, e **sustentabilidade**. Os indicadores de desempenho no item sustentabilidade utilizados na avaliação 360° são apresentados no Quadro 5.

1. Conhece e aplica os procedimentos do Sistema Integrado de Gestão para sua área de atuação, em conformidade com PALC, PELM, ISO9000, SA8000, ISO14000 e outros aplicáveis.
--

Continua...

2. Demonstra consciência social e ambiental, por meio de atitudes que contribuem para a redução de impactos.
--

3. Participa de ações voluntárias e programas voluntários propostos pela empresa.

Quadro 5 – Indicadores de desempenho no item sustentabilidade

Fonte - Produzido pela autora do trabalho a partir de documento interno da empresa.

Observaram-se mudanças na avaliação de desempenho, uma vez que se incluíram indicadores de desempenho que avaliam competências diretamente ligadas à sustentabilidade. Constata-se assim, que através da avaliação de desempenho, a gestão de pessoas consegue fazer um monitoramento e estabelecer metas individuais de melhoria vinculados à sustentabilidade. Nesse ponto, os resultados ilustraram que a avaliação de desempenho acaba sendo um incentivo para que os colaboradores se envolvam com práticas sustentáveis e apresentem comportamentos e atitudes mais engajados com as estratégias empresariais. Ainda é utilizada como uma ferramenta de promoção da mudança cultural voltada ao desenvolvimento sustentável.

Vale ressaltar que a gestão de desempenho também norteia as políticas e práticas de carreira e remuneração, benefícios, desenvolvimento e programa de participação nos resultados.

Então, como uma avaliação 360° já consta de indicadores vinculados à sustentabilidade e as notas da avaliação influenciam sobre o colaborador poder ou não ter determinado benefícios, poder ou não ter um crescimento de salário ou de carreira, então isso acaba ficando relacionado também (SAB 1RH).

Dessa forma, fica evidente no estudo que a avaliação de desempenho constitui a prática de gestão de pessoas com maior amplitude e melhores possibilidades de contribuir com os objetivos da sustentabilidade. Pois, no Laboratório Sabin, a gestão de desempenho norteia todas as práticas de gestão de pessoas.

- **Desenvolvimento pessoal e profissional**

O desenvolvimento voltado para a parte mais técnica da sustentabilidade é planejado e implementado pelos gestores de sustentabilidade e da qualidade, sem envolvimento direto da gestão de pessoas para execução, que dá suporte se necessário.

O próprio gerente de sustentabilidade [...] treina, da capacitação, porque ele tem um *know how* diferenciado; gestão de pessoas apoia, mas é o gerente da sustentabilidade junto com a gestora da qualidade que desenvolvem os principais programas [...] treinam, desenvolvem, mudam alguns métodos, algumas políticas, algumas práticas (SAB 1RH).

Segundo os Relatórios de Sustentabilidade, a empresa realiza junto aos funcionários treinamentos de consciência socioambiental, reuniões com os gestores para tratar da gestão responsável para a sustentabilidade, em todos os aspectos e por área; eventos com gestores, colaboradores e público externo sobre sustentabilidade, gestão ambiental e sensibilização; seminários e oficinas de educação ambiental durante a SIPAT, curso de interpretação da ISO1400, entre outras ações voltadas para o desenvolvimento sustentável (RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE, 2007-2012). Assim pode-se observar que a empresa identifica as necessidades de desenvolvimento dos seus funcionários, considerando aspectos de sustentabilidade.

A organização também conta com o apoio do *Núcleo de Desenvolvimento Sustentável* do Instituto Sabin para a capacitação dos colaboradores voltada à sustentabilidade.

Apoio ao Laboratório Sabin nos programas de desenvolvimento e capacitações de seus colaboradores, com sensibilização para o voluntariado e consumo consciente, esclarecimento sobre sustentabilidade, responsabilidade social e meio ambiente (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2007, p.9).

Embora a área de RH não tenha uma participação direta nesses treinamentos e capacitações, a coordenadora de talentos humanos reconhece que, mesmo assim, a gestão de pessoas tem alterado práticas relacionadas à capacitação e treinamento dos colaboradores, ao começar a se preocupar mais com a questão da sustentabilidade. Pode-se dizer que esses treinamentos estão mais voltados aos valores e procuram um maior engajamento dos colaboradores em relação à sustentabilidade.

E alteramos também a questão dos treinamentos, na parte de capacitação, de treinamento, de desenvolvimento, nós inserimos muito mais temas relacionados à responsabilidade socioambiental, à sustentabilidade, às práticas sustentáveis (SAB 1RH).

[...] então se o funcionário comprar essa ideia mesmo e entender que isso **é importante não só para ele como profissional** e para a empresa, mas também **para o mundo que ele vai deixar** (SAB 1RH).

[...] então quando eu faço os colaboradores serem sustentáveis, eu não estou só transformando a empresa internamente, **estou transformando aquele colaborador** que vai para casa, que influencia ao marido, que influencia aos filhos, que influencia aos netos (SAB 1RH).

Além disso, constata-se que a gestão de pessoas busca o desenvolvimento tanto profissional quanto pessoal dos colaboradores.

Desenvolver pessoas, aprimorar nosso capital intelectual, crescermos juntos como profissionais e pessoas é sustentabilidade, somos referência nisso também (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2007, p.34).

Os funcionários são incentivados a estudar e realizar cursos técnicos, graduações e pós-graduações através do financiamento de bolsas de estudo (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2011). Proporcionam-se também oportunidades de formação dentro da organização, através da Universidade Corporativa UniSabin. Essas práticas são descritas conforme Quadro 6.

UniSabin, Universidade Corporativa: tem como objetivo capacitar, treinar, desenvolver e aperfeiçoar profissionais.

Aprendizagem à distância oferece 16 cursos que integram, orientam e melhoram a performance dos colaboradores. Permite um maior acesso ao conhecimento, otimiza os recursos de treinamento e reduz de impactos ambientais.

Bolsa-educação de 50% a 80% para quem quer concluir o ensino médio, a graduação, pós-graduação e MBA em instituições externas.

Flexibilidade de horário para MBA, mestrado e doutorado.

Liberação do expediente para o desenvolvimento de pesquisas e financiamento de participação em congressos e encontros acadêmicos.

Curso de educação financeira: orienta aos funcionários sobre o destino que darão aos salários, incentivando-os a poupar uma parte e a gastar com bom-senso.

Cursos de idiomas em instituições externas.

Quadro 6 – Desenvolvimento pessoal e profissional

Fonte - Produzido pela autora do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo.

O desenvolvimento dos colaboradores como pessoas e como profissionais contribui para a sustentabilidade da empresa, do negócio, e de toda a sociedade em longo prazo. Dessa maneira, confere-se que as políticas e práticas de

desenvolvimento e capacitação foram alteradas em função de sua integração com a estratégia de sustentabilidade da organização.

Constata-se assim que a empresa mudou os processos seletivos, a avaliação de desempenho e o desenvolvimento dos colaboradores em função de sua integração à sustentabilidade. A partir disso, confirmaram-se os resultados do estudo realizado por Sroufe, Liebowitz e Sivasubramaniam (2010), citado no embasamento teórico, que indicaram que as mudanças das práticas de gestão de pessoas para apoiar o desenvolvimento de uma cultura sustentável são mais evidentes para o recrutamento e seleção de funcionários e as práticas de treinamento e desenvolvimento.

- **Desenvolvimento da liderança**

A literatura citada corrobora que o desenvolvimento organizacional e da liderança é uma das áreas em que os profissionais de gestão de pessoas podem fazer contribuições significativas em direção à sustentabilidade (WIRTENBERG; HARMON; FAIRFIELD, 2007).

A gestão de pessoas no Laboratório Sabin contribui para a estratégia de sustentabilidade através do desenvolvimento da liderança. Conforme conferido, a área desenvolve os líderes para eles se adequarem e oferecerem suporte à estratégia sustentável, considerando e praticando os fundamentos da sustentabilidade no gerenciamento do dia a dia de suas equipes de trabalho e disseminando práticas sustentáveis para todas as esferas da organização.

A gestão de pessoas coordena o programa de desenvolvimento dos líderes da empresa, considerado um objetivo estratégico ligado à sustentabilidade.

A empresa implantou o *Programa Desenvolver Líderes*, iniciativa que tem como objetivo capacitar os líderes ou potenciais gestores na compreensão plena de si e de seu papel transformador, **garantindo a sustentabilidade das estratégias e resultados empresariais**, bem como incentivar a formação contínua de todos os colaboradores (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2007, p.34).

Cabe destacar que tudo isso é feito a partir de um mapeamento da liderança, na qual o RH faz uma classificação da liderança de alto desempenho, de meio desempenho e aqueles que merecem desenvolvimento.

Além disso, constata-se que a empresa aplica uma estratégia de preparação de sucessores através de programas de desenvolvimento de liderança (CONTA CORRENTE, 2012), o que também se pode considerar como uma prática alinhada com a estratégia de sustentabilidade.

- **Remuneração e carreira**

Em relação às políticas e práticas de remuneração e carreira é importante considerar que as oportunidades de progressão na carreira e remuneração são oferecidas a todos os profissionais da organização. Além disso, a empresa possui um *Programa de Participação nos Resultados (PPR)* para todos os funcionários. Estabelecido no Código de Conduta Ética, cabe à gestão de pessoas oferecer ao colaborador uma política de remuneração e carreira justas e em sintonia com cargo e mercado de trabalho.

Em relação ao Programa de Participação nos Resultados, a empresa considera a divisão dos resultados a chave de sucesso para se manter competitiva no mercado. Além disso, pondera que esse programa permite conquistar não só colaboradores, mas sócios do negócio (SABINONLINE, 2013c).

Por meio do sistema de gestão de desempenho, as metas e competências são avaliadas e geram oportunidades de avanço de nível e promoção. De acordo com o pesquisado, os critérios de promoção e o Programa de Participação nos Resultados consideram o desempenho dos funcionários na prática de competências relacionadas diretamente à sustentabilidade. Como mencionado anteriormente, considera-se que a remuneração e os benefícios acabam estando vinculados à sustentabilidade.

A questão da remuneração e benefícios acaba estando atrelada à sustentabilidade de certa forma, porque aqui no Sabin, para a pessoa adquirir alguns benefícios e para a pessoa crescer profissionalmente em relação a cargo e em relação a salário, a gente também considera a nota dessa pessoa na avaliação 360° (SAB 1RH).

Dessa forma, confere-se que as políticas e práticas de remuneração e carreira também acabaram sendo moldadas em função da sustentabilidade.

- **Benefícios e premiações**

A questão dos benefícios e premiações é outra das práticas de gestão de pessoas que aparece ligada à sustentabilidade.

No que tange aos **benefícios**, é possível perceber que a organização procura utilizá-los principalmente como prova de reconhecimento e valorização dos funcionários. A questão dos benefícios não surgiu nas entrevistas, mas aparece nos relatórios como uma prática de gestão de pessoas ligada à sustentabilidade.

Os benefícios são muitos e eles têm objetivos diferentes. Encontram-se benefícios que visam recompensar a **fidelidade** do colaborador (definida pelo tempo de empresa), enquanto outros buscam o **desenvolvimento profissional**, mencionado acima. Existem benefícios destinados a promover a **qualidade de vida** dos colaboradores e de suas famílias, assim como outros que proporcionam **auxílios e financiamentos** como ajuda para diferentes situações.

A seguir encontra-se uma síntese dos benefícios oferecidos pela organização, exposta no Quadro 7, que expõe as suas principais características.

FIDELIDADE	<p>1 ano: kit beleza, dia no <i>spa</i>; 5 anos: salário bônus; 10 anos: computador / <i>laptop</i>; 15 anos: viagem de sete dias com acompanhante; 20 anos: carro popular 0 Km.</p>
AUXÍLIO E FINANCIAMENTO	<p>Plano de saúde e odontológico; seguro de vida; assistência médica. Auxílio: casamento; enxoval de bebê; funeral; dia de noiva; esporte; material escolar, babá. Financiamento: computador; carro (funcionários com mais de três anos na empresa); casa própria (funcionários com mais de cinco anos na empresa).</p>

Continua...

QUALIDADE DE VIDA	<p>Programa Bem Viver Sabin: consiste em ações para a melhoria da qualidade de vida no trabalho, tais como sala de estudos e descanso, parcerias com academias, clínicas especializadas e <i>spa</i>, nutricionista e esportes.</p> <p>Programa de Ginástica Laboral: atividades semanais que atingem 100% dos colaboradores.</p> <p>Eventos esportivos: para os colaboradores e seus familiares sair do sedentarismo.</p> <p>Programa Eu cuido dos meus pais: permite que cada funcionário, no mês de seu aniversário, ofereça um <i>check up</i> de saúde completo aos pais, sem custo.</p>
--------------------------	---

Quadro 7 - Benefícios

Fonte - Produzido pela autora do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo.

Quanto aos resultados para o negócio, a atuação preventiva que esses benefícios envolvem tem garantido o controle do absenteísmo, redução de afastamentos e maior qualidade de vida (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2012).

O Laboratório Sabin há muito vem desenvolvendo, internamente, atividades que buscam a promoção de saúde e a melhoria na qualidade de vida dos seus colaboradores [...] segundo a visão de que **colaboradores saudáveis retornam à empresa mais produtivos e motivados** (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2008, p.23).

Pode-se detectar que todos os benefícios se articulam de certa forma com a sustentabilidade, pois todos eles estão orientados para a geração de valor do negócio em longo prazo, em detrimento do curto prazo. O cuidado com a saúde e o bem-estar, a preocupação com garantir condições seguras de trabalho, os financiamentos, a fidelidade com foco no tempo dentro da empresa demonstram essa preocupação com o futuro.

Foi possível perceber que o conjunto de benefícios valoriza o colaborador como um ser integral, ou seja, contemplando questões sociais, econômicas e ambientais. Algumas dessas ações contam com a participação de seus familiares, tendo o olhar para a situação econômica e financeira da pessoa, considerando a integridade pessoal no ambiente de trabalho e fora dele.

Por outra parte, quanto às **premiações**, foi possível identificar a existência de uma premiação coletiva, não financeira, diretamente vinculada ao desempenho sustentável.

A gente tem uma **premiação anual**, [...] e entre tudo isso a gente tem um **destaque** que é a **equipe que desenvolveu mais ações de desenvolvimento socioambiental**, e aí está vinculada a sustentabilidade, e aí a gente faz um monitoramento junto ao Instituto Sabin, porque ele ajuda a muita gente, porque ele acompanha essas práticas de responsabilidade socioambiental também, eles são engajados nisso, **qual foi a equipe que realizou mais ações ao longo do ano, voltadas para a responsabilidade social, para a sustentabilidade como um todo**, e aí ao fim do ano essa equipe é premiada (SAB 1RH).

E até serve como **referência** [...] serve como exemplo e como **motivação** para que as pessoas ao longo do próximo ano ajam igual, ou querem fazer até mais, para receber esse premio de responsabilidade socioambiental (SAB 1RH).

Essa é outra iniciativa da gestão de pessoas que consegue utilizar essa premiação coletiva como um meio para motivar às equipes a combinar os conhecimentos e competências de diversos funcionários para o desenvolvimento de práticas sustentáveis.

- **Guardião da Saúde Ambiente**

Outra iniciativa identificada foi apoio da gestão de pessoas à estratégia de sustentabilidade da organização mediante o Programa *Guardião da Saúde Ambiente*. Através desse programa, a gestão de pessoas criou um novo papel orientado a reforçar a importância da estratégia de sustentabilidade em todas as equipes e unidades da organização, o papel de “Guardião da Saúde Ambiente”. Esses guardiões foram identificados através de um processo seletivo, considerando o seu interesse no tema, e foram treinados para desempenhar esse papel. Delegando responsabilidades, facilitaram-se a participação e o compromisso de todos os funcionários nas atividades sustentáveis.

Então, esse foi um projeto desenvolvido pela gestão de pessoas, fez todo o **processo seletivo**, cuidou de todo o **treinamento** desses guardiões, então [...] em cada área, em cada equipe, em cada unidade, você tem um guardião da saúde ambiente que está lá, lembrando às pessoas, conscientizando, **sendo os olhos sustentáveis da empresa** (SAB 1RH).

Nesse caminho, a gestão de pessoas consegue que as políticas e práticas relativas à sustentabilidade sejam observadas em todas as equipes e unidades da empresa, independentemente das regiões em que se localizam, e ao mesmo tempo, monitorar em que medida isso está acontecendo no dia a dia da organização.

Então desde essa logística, de estruturar o programa, de fazer a divulgação, de colher as inscrições, de bater que unidade ou que área deveria ter um guardião e por algum remanejamento não tem, e **motivar e mobilizar** mais aquela equipe, porque a gente precisa que todos tenham um guardião, até a **realização do treinamento** [...] e o **acompanhamento** deles [...] existem encontros ao longo do ano especificamente com os guardiões para atualizar informações, pra ver como é que está indo a unidade, para eles posicionarem em relação a alguma coisa que eles estão vendo que não está legal. É o RH que **monitora**, que **faz o controle**, que **dá o retorno** depois, que **dá solução**, então tudo isso é feito pela gestão de pessoas (SAB 1RH).

Através dessa iniciativa, a gestão de pessoas objetiva seu apoio à estratégia de sustentabilidade da organização e assegura que as práticas sustentáveis sejam mantidas a longo prazo, através do monitoramento, revisão e acompanhamento.

Nesse sentido, concorda-se com Freitas, Jabour e Gomes (2011) que acreditam que a gestão de pessoas revigora a cultura organizacional e constrói um entendimento em torno das dimensões da sustentabilidade, refletindo nas decisões diárias de cada funcionário, conforme apontado na revisão da literatura.

- **Diversidade e equidade de gênero**

A política de diversidade aparece em todos os Relatórios de Sustentabilidade e no Código de Conduta Ética como um aspecto que a organização valoriza para a sustentabilidade do negócio e de toda a sociedade.

O Laboratório Sabin preza por relações íntegras, transparentes, imparciais e de **respeito** às pessoas e à **diversidade**. Nesse sentido, **não tolera** qualquer tipo de **discriminação ou preconceito** entre seus colaboradores (CÓDIGO DE CONDUTA ÉTICA, p. 8).

O Sabin acredita que **a diversidade é indispensável** para a composição de um time de sucesso, capaz de ver de **diferentes perspectivas**, por isso oferecemos oportunidades de trabalho a todos os profissionais (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2012, p.31).

Na prática, pode-se ver refletido no fato do Sabin contar com um quadro de pessoas bem diversificado. De acordo ao último Relatório de Sustentabilidade, ano 2012, a empresa conta com um quadro com predominância feminina e diversidade de etnias, conforme Quadro 8.

Gênero: Homens (25%) Mulheres (75%)	Cargos de liderança: 76% de mulheres
Idade: Até 25 anos (17,5%) De 26 a 35 anos (54,5%) De 36 a 45 anos (23%) Acima de 46 anos (5%)	Etnia (autodeclarada): Brancos (39%) Pardos (49%) Negros (11%) Outros (1%)

Quadro 8 - Quadro de funcionários

Fonte - Produzido pela autora do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo.

Os dados relacionados às políticas e práticas de diversidade e equidade de gênero demonstraram que a gestão de pessoas promove a diversidade, contribuindo não só para a implementação da estratégia organizacional -que acredita que a diversidade agrega valor ao negócio- mas para a sustentabilidade da organização e da sociedade, garantindo que a força de trabalho seja representativa da comunidade onde atua. Destaca-se neste caso a integração feminina como o traço cultural mais marcante da organização quanto à diversidade.

5.3.2 Principais desafios da gestão de pessoas rumo à sustentabilidade

Observa-se que foi necessária uma mudança de toda a organização para adotar as práticas sustentáveis. Nesse sentido, identificaram-se os principais desafios enfrentados pela gestão de pessoas rumo à sustentabilidade. Vale fazer a ressalva de que os desafios mencionados na entrevista referem-se principalmente à incorporação de práticas relacionadas à dimensão ambiental.

O primeiro desafio que veio à tona está relacionado com a implementação de uma **cultura sustentável** e o desenvolvimento dos colaboradores para esse fim, fazendo com que eles compreendam a importância que a **estratégia de sustentabilidade** tem para a organização e os seus objetivos.

O principal desafio foi **implementar** essa **cultura sustentável** dentro da organização, de modo que **fizesse sentido** para todo o mundo, que todo o mundo **entendesse os objetivos, a importância da sustentabilidade** (SAB 1RH).

Principalmente **desenvolver nos colaboradores a cultura da sustentabilidade** (SAB 1RH).

O mais difícil foi isso, foi **adotar ações, medidas, práticas que fizessem sentido para o colaborador ser sustentável**, ele entender por que a empresa adotou aquilo (SAB 1RH).

Da mesma forma, Colbert e Kurucz (2007) consideram que há um papel fundamental para a gestão de pessoas na mudança organizacional, integrando o consenso geral de sustentabilidade, clarificando valores e construindo estratégias para apoiar o marco sustentável do negócio, conforme já citado no embasamento teórico.

Outro desafio da gestão de pessoas que a entrevistada procurou ressaltar é a **mobilização** dos funcionários de modo que eles incorporem as práticas sustentáveis como algo natural. É possível perceber que esse desafio implica a necessidade de gerar **mudanças** no pensamento, na atitude e no comportamento dos colaboradores, voltadas para a sustentabilidade.

[...] ele entender porque valeria a pena ele se deslocar até outro lugar para descartar o resíduo, porque valeria a pena ele **se preocupar mais com algumas coisas que ele antes não se preocupava**, [...] então acredito que esse foi o principal desafio (SAB 1RH).

Então, **conseguir fazer com que essas práticas aconteçam de forma automática, que façam parte do funcionário**, assim como ele acorda e toma um café da manhã no dia a dia **que tenha ações sustentáveis de modo que seja natural para ele** (SAB 1RH).

A partir do relatado, pode-se vislumbrar que o desenvolvimento da sustentabilidade é compreendido como uma transformação da empresa e do funcionário e que essa transformação tem um alcance que vai além da organização.

Então quando eu faço os colaboradores serem sustentáveis, eu não estou só transformando a empresa internamente, **estou transformando aquele colaborador** que vai para casa, que influencia ao marido, que influencia aos filhos, que influencia aos netos, então **tem uma amplitude muito maior que só desenvolver isso dentro da organização** (SAB 1RH).

Ainda, dentre os desafios mencionados, a entrevistada argumentou o seguinte:

Eu acho que **manter continuamente a sustentabilidade é um grande desafio a longo prazo, é uma prática que tem que acontecer o tempo inteiro** (SAB 1RH).

[...] para que não seja algo provisório, no **acompanhamento contínuo** para a gente se **certificar de que aquilo realmente está acontecendo no dia a dia** e não quando tem auditoria (SAB 1RH).

Por trás desses desafios, foi possível vislumbrar que a estratégia de sustentabilidade é considerada um processo contínuo que exige a criação de uma cultura sustentável, que demanda mudanças organizacionais e que precisa ser mantido em longo prazo.

Entende-se nesse desafio um processo contínuo, a importância que tem a dimensão do tempo para a manutenção da estratégia de sustentabilidade “o tempo inteiro” e a necessidade de desenvolver um planejamento e uma visão “de longo prazo”. Conforme essas afirmações, um dos principais desafios da gestão de pessoas no alcance da sustentabilidade organizacional é dar suporte para a **manutenção** da estratégia e o **monitoramento** das práticas sustentáveis no dia a dia da organização.

Adicionalmente, vieram à tona algumas preocupações da gestão de pessoas atreladas aos desafios considerados acima. Por um lado, apontaram-se questões relacionadas às novas pessoas que continuamente entram na organização e a preocupação com a manutenção das práticas sustentáveis nessa movimentação de pessoal inerente a uma organização empresarial.

Também como tomar cuidado, porque a empresa está sempre trazendo **novas pessoas**, porque eu tenho colaboradores antigos que já adotaram as práticas, as políticas sustentáveis, mas continuamente eu tenho novos funcionários entrando. Então, **como manter o que a gente tem hoje para as pessoas que vão entrar no futuro dentro da organização?** Então isso é uma preocupação também (SAB 1RH).

Por outra parte, salientou-se a preocupação da gestão de pessoas com respeito ao aperfeiçoamento das políticas sustentáveis, num processo de melhoria contínua, bem como dar suporte à área de sustentabilidade na criação das condições necessárias para o alcance desses desafios.

E claro, **aperfeiçoar cada vez mais as políticas de sustentabilidade, dar um apoio** no aperfeiçoamento cada vez maior, porque a gente trabalha muito assim, ok, estamos fazendo bem hoje, mas **como fazer mais e melhor? Dando suporte à área de sustentabilidade para que eles tenham condições de realizar esses desafios**, então essa também é uma preocupação que a gente tem (SAB 1RH).

Por último, o Laboratório Sabin encontra-se atualmente num processo de expansão dentro do *Programa de Crescimento Sustentável e Sustentado* da Fundação Dom Cabral. Nesse cenário, os desafios futuros da gestão de pessoas relacionam-se com levar a cultura, os valores, políticas e práticas organizacionais

para outras cidades e estados com unidades do Laboratório Sabin. Segundo a diretora administrativa da empresa:

Então **é desafio de RH fazer o engajamento dessas pessoas** [...] porque nós queremos implantar justamente o que nos fez o diferencial que foi gestão de pessoas. E quando eu vejo que nós chegamos a uma praça nova, que nós pegamos pessoas com uma cultura totalmente diferente da nossa, o grande desafio é [...] **fazer essas pessoas se engajarem com a mesma filosofia, com a mesma cultura** do Laboratório Sabin de Brasília (VALOR CARREIRA, 2012)¹⁰.

Quanto aos desafios da gestão de pessoas orientados para a sustentabilidade, nessa estratégia de expansão, adverte-se:

Mas a grande questão é que ao expandirmos, a nossa preocupação é **expandir levando** toda nossa **cultura**, todas as nossas **práticas**, nossas **políticas**, nossos **valores**, então uma das grandes preocupações em relação à expansão é essa questão, é levar para outros estados, para outras regiões, para outros locais que existe o Laboratório Sabin **as mesmas práticas de sustentabilidade, a mesma preocupação que os colaboradores da equipe têm com a sustentabilidade** (SAB 1RH).

Porque a gente quer ser referência nacional em relação à medicina laboratorial mantendo exatamente o que a gente tem aqui. A gente não quer ser um laboratório qualquer em outro estado, e para a gente ser exatamente o que a gente aqui, **a gente precisa levar tudo, inclusive a sustentabilidade** (SAB 1RH).

Dessa forma, o Laboratório Sabin encontra-se em um processo de expansão, mostrando grande preocupação com o crescer de forma sustentável e sustentada, mantendo a visão, missão e os valores da empresa nessa estratégia de crescimento. Ao parecer, a gestão de pessoas se enfrentará a muitos desafios nesse sentido. Conduzir às novas unidades da empresa na direção dos objetivos sustentáveis e consolidar a implementação das políticas e práticas sustentáveis é um deles.

A partir do exposto, foi possível perceber que a gestão de pessoas desempenha os papéis apontados por Ulrich (1998) e Chiavenato (2004), já citados no embasamento teórico, quando se trata da sustentabilidade.

O papel de parceiro estratégico, traduzindo a estratégia de sustentabilidade em práticas de gestão de pessoas. Como especialista administrativo, desenvolvendo processos eficientes alinhados à estratégia sustentável tais como seleção e contratação e avaliação de desempenho, incluindo

¹⁰ VALOR CARREIRA. Entrevista: Janete Vaz. Outubro de 2012. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=i5xZ60MHI58>>.

indicadores e metas individuais. Como defensor dos funcionários, corroborou-se na consideração dos colaboradores como seus principais *stakeholders*. E por último, como agente de mudança, na implementação e manutenção da sustentabilidade no dia a dia da organização, mediante a busca de mudanças no comportamento e nas atitudes de todos os funcionários da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, a sustentabilidade tornou-se um imperativo estratégico para a sobrevivência e o sucesso das organizações empresariais. Cada vez mais empresas estão se mobilizando na busca de modelos de gestão capazes de conciliar o desenvolvimento econômico com a promoção do desenvolvimento social e com o respeito ao meio ambiente. Diversos estudos têm demonstrado que a sustentabilidade precisa estar ligada às principais estratégias do negócio de cada organização.

Nesse panorama, o presente trabalho se propôs compreender a integração das políticas e práticas de gestão de pessoas à estratégia de sustentabilidade na organização empresarial.

O primeiro objetivo específico deste trabalho foi descrever as políticas e práticas de gestão de pessoas que apoiam à estratégia de sustentabilidade no Laboratório Sabin. Evidenciou-se que a gestão de pessoas tem uma função estratégica na empresa e que, dessa forma, consegue apoiar e contribuir para a implementação e o acompanhamento da estratégia de sustentabilidade organizacional.

Os resultados mostraram que existem diversas políticas e práticas de gestão de pessoas que dão suporte aos objetivos sustentáveis da organização. Dentre dessas políticas e práticas, destacaram-se as seguintes: seleção e contratação, avaliação de desempenho, desenvolvimento pessoal e profissional, desenvolvimento da liderança, remuneração e carreira, benefícios e premiações, guardião da saúde ambiente e diversidade e equidade de gênero.

Constatou-se que há coerência entre as políticas e práticas adotadas pela área de gestão de pessoas e a estratégia de sustentabilidade da organização. Pois, através da implementação dessas políticas e práticas, desenvolvem-se as competências necessárias para o alinhamento do comportamento e do comprometimento dos colaboradores em busca do alcance dos objetivos sustentáveis.

O segundo objetivo específico desta pesquisa foi identificar mudanças das políticas, práticas e estratégias da gestão de pessoas em função de sua integração à estratégia de sustentabilidade da empresa. Os resultados indicaram que a gestão de pessoas alterou os processos de seleção e contratação, a avaliação de desempenho e as práticas de desenvolvimento dos colaboradores. Assim, constatou-se que a avaliação de indicadores de desempenho ligados à sustentabilidade e o desenvolvimento de uma liderança consciente e responsável são as práticas de gestão de pessoas com maior potencial na implementação e o acompanhamento de uma estratégia de sustentabilidade.

Vale ressaltar que além de ter alterado os processos e práticas tradicionais de recursos humanos, em função de integrá-los aos objetivos sustentáveis, foi possível verificar que a gestão de pessoas ainda inova com algumas iniciativas orientadas a esse fim, mediante a gestão da cultura, a articulação de equipes e práticas de aprendizagem organizacional.

Além disso, a gestão de pessoas elabora e mede indicadores, estabelece metas e objetivos e planeja ações para contribuir de fato na implementação de uma estratégia de sustentabilidade.

Atendendo ao último objetivo específico deste estudo, determinar os principais desafios enfrentados pela gestão de pessoas rumo à sustentabilidade, percebeu-se que esses desafios estão intimamente atrelados à maneira em que a sustentabilidade é definida e interpretada pela gestão de pessoas.

A incorporação da sustentabilidade à organização é considerada como um processo contínuo que exige um processo de mudança, a construção de uma cultura sustentável, acompanhamento permanente e a necessidade de ser mantido em longo prazo.

Dessa forma, os resultados apontaram que os principais desafios da gestão de pessoas estão relacionados com a implementação de uma cultura sustentável e o desenvolvimento dos colaboradores para esse fim, fazendo com que eles compreendam a importância que a estratégia de sustentabilidade tem para a organização e seus objetivos. Assim, constatou-se que é indispensável a parceria

estratégica da gestão de pessoas para a criação de uma cultura de sustentabilidade e sua manutenção em longo prazo.

Ainda, dentre desses desafios identificaram-se a mobilização dos funcionários, a manutenção da estratégia e o monitoramento das práticas sustentáveis no dia a dia da organização. Dessa forma, constatou-se que a gestão de pessoas planeja práticas voltadas à sustentabilidade em longo prazo.

Diante do exposto, considera-se que o objetivo geral da pesquisa, o de compreender a integração entre as políticas, práticas e estratégias de gestão de pessoas à estratégia de sustentabilidade da empresa, foi alcançado.

Destacou-se que na integração da gestão de pessoas e a estratégia de sustentabilidade, os processos devem ter a devida coerência e o foco sempre deve ser o alcance dos objetivos ambientais, sociais e econômicos rumo à sustentabilidade.

Acredita-se que este estudo é importante para a academia e a sociedade na medida em que conseguiu ampliar o conhecimento sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas que apoiam a estratégia de sustentabilidade e a forma em que elas podem contribuir para o alcance dos objetivos sustentáveis de uma organização empresarial. Ainda acrescentou os conhecimentos sobre as alterações que elas sofreram em função de sua integração à sustentabilidade.

Esta pesquisa também evidenciou as implicâncias e os desafios que a gestão de pessoas enfrenta na implementação e na manutenção de uma estratégia direcionada à sustentabilidade numa organização empresarial.

Por último, uma contribuição deste estudo que não está diretamente relacionada ao objetivo principal, foi a corroboração dos diferentes papéis citados no embasamento teórico, que a gestão de pessoas desempenha na condução do movimento organizacional rumo à sustentabilidade.

A expectativa é que este estudo apresente contribuições do ponto de vista da prática organizacional, considerando que a melhor compreensão sobre a articulação entre gestão de pessoas e sustentabilidade permita às empresas implementar políticas e práticas de gestão estratégica de pessoas que possam

melhorar o desempenho organizacional rumo à sustentabilidade. Acredita-se que a divulgação de uma experiência local como exemplo de atuação pode ser valiosa para a teoria e a prática profissional rumo ao desenvolvimento sustentável, sem a pretensão de apresentá-la como uma receita ou como uma questão que possa ser normatizada.

O que se espera é que as contribuições deste estudo de caso possibilitem avançar no debate, ao tempo que também possam estimular novos aportes relacionados à integração entre a gestão estratégica de pessoas e a sustentabilidade.

Como sugestões para futuras pesquisas, recomenda-se continuar com o estudo de temáticas que articulem a gestão de pessoas à estratégia de sustentabilidade nas empresas. Sugerem-se temas como: o alinhamento das dimensões competitivas da gestão de pessoas rumo à sustentabilidade, a construção de uma cultura sustentável, aprendizagem organizacional voltado à estratégia de sustentabilidade e o alinhamento da gestão de pessoas com outras áreas da organização para o alcance da sustentabilidade organizacional.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 35-52.

ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

_____. **Os desafios da sustentabilidade**: uma ruptura urgente. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**: noções práticas 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ARRUDA, L.; QUELHAS, O. L. G. Sustentabilidade: um longo processo histórico de reavaliação crítica da relação existente entre a sociedade e o meio ambiente. **B. Téc. Senac: a R. Educ. Prof.**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 3, p. 53-63, 2010.

_____. **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, n. 2, p. 27-37, 2011.

BARATA, M. M. L. O setor empresarial e a sustentabilidade no Brasil. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 93-114, 2007.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável**: da teoria à prática 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**: interligando pessoas, estratégias e performance. Rio de Janeiro: Editora Elsevier /Campus, 2001.

BERTELS, S.; PAPANIA, L.; PAPANIA, D. **Embedding sustainability in organizational culture**: a systematic review of the body of knowledge. Ontario, Canada: Network for Business Sustainability, Simon Fraser University, 2010. Disponível em: <<http://www.nbs.net/wp-content/uploads/Systematic-Review-Sustainability-and-Corporate-Culture.pdf>> Acesso em: 24 abr. 2013.

BIANCHI, E. M. P. G.; ALBUQUERQUE, L. G. Alinhamento entre estratégias de negócio e de gestão de pessoas: um caso na indústria química brasileira. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, São Paulo, v. 27, p. 1-15, jul. 2011.

BOUDREAU, J. W.; RAMSTAD, P. M. Talentship, talent segmentation, and sustainability: a new HR decision science paradigm for a new strategy definition. **Human Resource Management**. v. 44, n. 2, p. 129-136, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas** 2a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CÓDIGO DE CONDUTA ÉTICA LABORATÓRIO SABIN. Disponível em: <http://www.sabinonline.com.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/codigo_conduta_final_intra_web.pdf>. Acesso em: 19 mai. 2013.

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

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

CONTA CORRENTE. Desafios de gestão das empresas brasileiras. Globo News. Dez. 2012.

CRESPO, R. Gestão pelo amor. **Revista HSM Management**. Brasil, v. 85, p. 18-19, mar. 2011. Disponível em: <<http://www.movimentobrasilhsm.com.br/?p=885&format=pdf>>.

CREWS, D. E. Strategies for implementing sustainability: five leadership challenges. **SAM Advanced Management Journal**, v. 75, n. 2, p. 15-21, 2010.

DEBONI, F. (Org.). Sobre o Instituto Sabin. In: DEBONI, F. (Org.). **Investimento Social no Brasil: tendências, desafios e potencialidades**. Brasília: Instituto Sabin, 2013. p. 144-147.

DUTRA, J. S. A utopia da mudança das relações de poder na gestão de recursos humanos. In: FLEURY, M. T. L. **Cultura e poder nas organizações** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 155-167.

_____. Gestão de pessoas por competência: um novo modelo de gestão ou modismo. In: WORKSHOP GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES, 2., 2003, São Leopoldo. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <www.abopbrasil.org.br> Acesso em: 28 jun. 2013.

_____. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

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

FISCHER, L. Um resgate conceitual histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 11-34.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, A. L. Gestão de pessoas: os desafios de aproximar a teoria da prática e vice-versa. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 90-94, 1998.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências do Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C.; GOMES, A. F. Gestão ambiental: um novo desafio para os profissionais de recursos humanos? **Revista Cesumar- Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 16, n. 1, p. 29-47, jan./jun. 2011.

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

GRATTON, L.; TRUSS, C. The three-dimensional people strategy: putting human resources policies into action. **Academy of Management Executive**, v. 17, n. 3, p. 74-85, Aug. 2003.

GUIA EXAME DE SUSTENTABILIDADE 2012. São Paulo: Abril, 2012.

HAGUETTE, M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia** 9ª ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

HARMON, J.; FAIRFIELD, K. D.; WIRTEBERG, J. Missing an opportunity: HR leadership and sustainability. **People and Strategy**. New York, v. 33, n. 1, p. 16-21, 2010.

HAUGH, H. M.; TALWAR, A. How do corporations embed sustainability across the organization? **Academy of Management Learning & Education**, v. 9, n. 3, p. 384-396, 2010.

INSTITUTO SABIN. Conheça o Laboratório Sabin. Disponível em: <http://instituto.sabin.org.br/site/video_institucional/>. Acesso em: 18 jul. 2013.

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

LAURIANO, L. A.; CARVALHAES, E.; TELLO, R. **Estágio de sustentabilidade das empresas brasileiras**. Relatório de pesquisa realizado pelo Núcleo Petrobrás de Sustentabilidade/Centro de Desenvolvimento da Sustentabilidade na Construção da Fundação Dom Cabral, 2012. Disponível em: <<http://acervo.ci.fdc.org.br/Acervo/Digital/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa/Relat%C3%B3rio%20de%20Pesquisa%202012/Relat%C3%B3rio%20-%20Est%C3%A1gio%20da%20Sustentabilidade%20das%20Empresas%20Brasileiras.pdf>> Acesso em: 14 jun. 2013.

LAWLER III, E. E. From human resource management to organizational effectiveness. **Human Resource Management**, v. 44, n. 2, p. 165-169, 2005.

LAWLER, E. E.; BOUDREAU, J. W.; MOHRMAN, S. A. **Achieving strategic excellence: an assessment of human resource organizations**. Stanford University Press: 2006.

LEITE, N. R. P.; ALBUQUERQUE, L. G. Diálogo teórico-empírico em gestão estratégica de pessoas. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO DA SEMEAD, 8., set. 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2010.

LEGNICK-HALL, M. L.; LENGNICK-HALL, C. A.; ANDRADE, L. S.; DRAKE, B. Strategic human resource management: the evolution of the field. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 2, p. 64-85, 2009.

LEPAK, D. P.; SHAW, J. D. Strategic HRM in North America: looking to the future. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 8, p. 1486-1499, Aug. 2008.

MAGALHÃES, R.; BRITO, R. P. **Estratégias empresariais para a sustentabilidade no Brasil**. Uniethos, 2012. Disponível em: <http://www.siteuniethos.org.br/wp-content/uploads/2009/10/Pesquisa-Estrategias-FINAL.pdf> Acesso em: 15 jun. 2013.

MARSHALL, R. S.; BROWN, D. The strategy of sustainability: a systems perspective on environmental initiatives. **California Management Review**, v. 46, n. 1, p. 101-126, 2003.

MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspective. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 5, p. 633-659, 2005.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MAZZA, C. S. L. **Capacidades dinâmicas e inovação em serviços: um estudo de caso das práticas de sustentabilidade empresarial do Laboratório Sabin**, 2013. Dissertação submetida como requisito à obtenção do grau de Mestre em Administração. da Universidade de Brasília, 2013.

MIRVIS, P.; GOOGINS, B. Stages of corporate citizenship. **California Management Review**, v. 48, n. 2, p. 104-126, 2006.

MOREIRA, M. M. M. B. **Alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional**. 2010. Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção de grau de Mestre em Gestão de Empresas. Instituto Universitário de Lisboa, 2010.

MULHERES NO PODER. Mulheresnopoder entrevista: Janete Vaz. 20/12/2011. Disponível em: <http://www.mulheresnopoder.com.br/tag/janete-vaz/>. Acesso em: 27 jun. 2013.

NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M. R.; Why sustainability is now the key driver of innovation. **Harvard Business Review**. Boston, v. 87, n. 9, p. 56-64, Sept. 2009.

ORNELAS, M. **O discurso e a prática da gestão organizacional**, 2009. Disponível em: <http://www.rdquality.com> Acesso em: 25 jun. 2013.

PARO, R.; BOECHAT, C. **Desafios para a sustentabilidade e o planejamento estratégico das empresas**. Minas Gerais: Fundação Dom Cabral, 2010. Disponível em: <http://www.ruscheleassociados.com.br/pdf/qei.pdf> Acesso em: 25 jun. 2013.

PASCHINI, S. **EstRHatégia: alinhando cultura organizacional e estratégia de RH à estratégia de negócio**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2009.

PEREIRA, S. R. L. Impacto do sistema de gestão na sustentabilidade das empresas. In: EVENTO IMPACTO DO SISTEMA DE GESTÃO NA SUSTENTABILIDADE DAS

EMPRESAS, 2013, São Paulo. São Paulo: DNV Business Assurance. Disponível em: <<http://www.dnvba.com/br/DNV%20%20Downloads/Palestra%20Sabin%20evento%20DNV.pdf>>. Acesso em: 5 nov. 2013.

RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE LABORATÓRIO SABIN - ANO BASE 2007. Disponível em <http://www.sabinonline.com.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/relatorio_de_sustentabilidade_2007.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2013.

RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE LABORATÓRIO SABIN - ANO BASE 2008. Disponível em: <http://www.sabinonline.com.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/relatoriofinal_baixa_4_cmyk.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2013.

RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE LABORATÓRIO SABIN - ANO BASE 2009. Disponível em: <http://www.sabinonline.com.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/sustentabilidade_2009___relatorio.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2013.

RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE LABORATÓRIO SABIN - ANO BASE 2010. Disponível em: <http://www.sabinonline.com.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/relatoriofinal_290611_pg21_v2_internet.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2013.

RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE LABORATÓRIO SABIN - ANO BASE 2011. Disponível em: <http://www.sabinonline.com.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/201204_relatorio_sabin_v12.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2013.

RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE LABORATÓRIO SABIN - ANO BASE 2012. Disponível em: <http://www.sabinonline.com.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/relatorio_de_sustentabilidade_de_2012.pdf>. Acesso em: 20 out. 2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

RIOS, M. Sabin tem gerente de sustentabilidade e adota gestão ambiental. **Correio Braziliense**, Brasília, 14 jun. 2012. Disponível em: <<http://www2.correiobraziliense.com.br/sersustentavel/?p=3890>>. Acesso em: 9 jun. 2013.

SABINONLINE. Top of Mind, 2005. Disponível em: <<http://www.sabinonline.com.br/site/interna.asp?CodConteudo=55>>. Acesso em: 15. jan 2013.

SABINONLINE. Avaliação de desempenho organizacional baseado no BSC e no modelo 360 graus, 2013a. Disponível em: <http://www.sabinonline.com.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/avaliacao_de_desempenho_organizacional_baseado_no_bsc_e_no_modelo_360_graus.pdf>. Acesso em: 12 out. 2013.

SABINONLINE. Gestão Ambiental, 2013b. Disponível em: <<http://www.sabinonline.com.br/site/interna.asp?CodConteudo=53>>. Acesso em: 15. jan 2013.

SABINONLINE. Gestão de Pessoas, 2013c. Disponível em: <<http://www.sabinonline.com.br/site/interna.asp?CodConteudo=49>>. Acesso em: 15. jan 2013.

SABINONLINE. Ideologia Sabin, 2013d. Disponível em: <<http://www.sabinonline.com.br/site/interna.asp?CodConteudo=48>>. Acesso em: 15. jan 2013.

SABINONLINE. ISO14001 – Gestão Ambiental, 2013e. Disponível em: <<http://www.sabinonline.com.br/site/interna.asp?CodConteudo=210>>. Acesso em: 15. jan 2013.

SABINONLINE. Nossa Equipe, 2013f. Disponível em: <<http://www.sabinonline.com.br/site/interna.asp?CodConteudo=13>>. Acesso em: 15. jan 2013.

SABINONLINE. Pacto Global, 2013g. Disponível em: <<http://www.sabinonline.com.br/site/interna.asp?CodConteudo=428>>. Acesso em: 15. jan 2013.

SABINONLINE. Qualidade e Certificações, 2013h. Disponível em: <<http://www.sabinonline.com.br/site/interna.asp?CodConteudo=19>>. Acesso em: 15. jan 2013.

SABINONLINE. SA 8000 – Responsabilidade Social, 2013i. Disponível em: <<http://www.sabinonline.com.br/site/interna.asp?CodConteudo=50>>. Acesso em: 15. jan 2013.

SABINONLINE. Sobre o Sabin, 2013j. Disponível em: <<http://www.sabinonline.com.br/site/interna.asp?CodConteudo=4>>. Acesso em: 15. jan 2013.

SAVITZ, A. W. ; WEBER, K. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SCHMIDHEINY, S. **Mudando o rumo: uma perspectiva empresarial global sobre desenvolvimento e meio ambiente.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1992.

SCHULER, R. S. Strategic Human Resource Management: linking people with the needs of the business. **Organizational Dynamics**, v.21, n.1, p.18-32, 1992.

SCHULER, R. S.; WALKER, J. W. Human resources strategy: focusing on issues and actions. **Organizational Dynamics**, v.19, n.1, p.5-19, 1990.

SILVA, C. C. D. Sustentabilidade corporativa. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA DA SEGET, 6., 2009, Resende. **Anais...** Rio de Janeiro: SEGET, 2009.

SILVA, L. M. T.; ALBUQUERQUE, L. G.; COSTA, B. K. O alinhamento estratégico entre cultura organizacional e estratégias de gestão de pessoas. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Paraná, v. 8, n. 2, p. 159-173, nov. 2009. Disponível em:<<http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/article/view/562/457>> Acesso em: 10 feb. 2013.

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

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter melhores resultados.** São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, D.; BROCKBANK, W.; JOHNSON, D. The role of strategy architect in the strategic HR organization. **People&Strategy**, v. 32, n. 1, p. 24-31, 2009.

VALOR CARREIRA. Valor Carreira entrevista: Janete Vaz. 19/10/2012. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=i5xZ60MHI58>>. Acesso em 27. Jun. 2013.

VAZ, J. A. R. Caminhos das pedras. In: HSM EXPOMANAGEMENT, 2010, São Paulo. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=BGBQrQOSXE0>>. Acesso em: 7 ago. 2013.

_____. O Gestor de RH e a gestão de resultados empresariais. In: CONGRESSO DE GESTÃO DE PESSOAS, 2013, 8., Salvador. **Mobilizar para Reinventar: pessoas, negócios e resultados**. Salvador: Associação Brasileira de Recursos Humanos; Integrante do Sistema Nacional ABRH. Disponível em: <http://abrhba.org.br/eventos_material/happy-business-24-anos-da-abrh-ba-o-gestor-de-rh-e-a-gestao-de-resultados-empresariais-download_105.pdf>. Acesso em: 3 nov. 2013.

VAZ, J. A. R.; COSTA, S. S. Apresentação. In: DEBONI, F. (Org.). **Investimento Social no Brasil: tendências, desafios e potencialidades**. Brasília: Instituto Sabin, 2013. p. 6-7.

VICKERS, M. R. Business ethics and the HR role. **Human Resource Planning**. v. 28, n. 1, p. 26-32, 2005.

VIDAL, M. Laboratório Sabin: pessoas felizes fazem a diferença. In: CONVENÇÃO DE GESTÃO EM SAÚDE NA BAHIA, 2011, 5., Salvador. Salvador: Associação de Hospitais e Serviços de Saúde do Estado de Bahia. Disponível em: <<http://www.ahseb.com.br/data/site/uploads/arquivos/Palestra%20Marly%20%2009-11-11.pdf>>. Acesso em 10 set. 2013.

WAAGE, S. Uma reavaliação dos negócios a partir de uma perspectiva sistêmica: a mudança para empresas e serviços financeiros pautados na sustentabilidade. **Instituto Ethos Reflexão**, São Paulo, v. 5, n. 12, p. 1-24, 2004.

WIRTENBERG, J.; HARMON, J.; FAIRFIELD, K. D. HR's role in building a sustainable enterprise: insights from some of the world's best companies. **Human Resource Planning**. v. 30, n. 1, p. 10-19, 2007.

WRIGHT, P. M.; BOSWELL, W. R. Desagregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research. **Journal of Management**, v. 28, n. 3, p. 247-276, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

1. Há quanto tempo que o Sabin possui sistema de gestão da sustentabilidade?
2. Como foi o planejamento da implementação das políticas e práticas de sustentabilidade na empresa?
3. Qual a participação da área de Gestão de Pessoas na implementação da estratégia de sustentabilidade da empresa?
4. Quais mudanças nas estratégias da área de Gestão de Pessoas foram necessárias em função da sustentabilidade? Quais os principais desafios enfrentados?
5. A área de Gestão de Pessoas, na formulação de suas políticas, considera o desenvolvimento sustentável? Em que tipo de documentos?
6. É possível determinar contribuições específicas da área de GP para o desenvolvimento sustentável da empresa? Quais?
7. Qual a importância e o papel da área de GP em relação ao desenvolvimento sustentável da empresa?
8. Quais são os próximos desafios quanto à sustentabilidade no processo de melhoria contínua do Sabin?