

Contribuições da Gestão Estratégica de Pessoas para a Sustentabilidade Organizacional em uma Indústria de Papel do Estado do Paraná

LUCIANE JOSE DA LUZ ZAIAS

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE (UNICENTRO)

SANDRA MARA DE ANDRADE

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE (UNICENTRO)

SILVIO ROBERTO STEFANO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE (UNICENTRO)

SONIA RAIFUR KOS

UNICENTRO - UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO - OESTE

TEREZINHA BERNADETE PINTO OLIARI

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE (UNICENTRO)

Agradecimento à orgão de fomento:

Fundação Araucária PR

CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS PARA A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL EM UMA INDÚSTRIA DE PAPEL DO ESTADO DO PARANÁ

1 Introdução

Este estudo teve foco as relações entre as práticas de gestão de pessoas e os pilares da sustentabilidade organizacional em uma indústria de papel, na percepção dos colaboradores da indústria estudada. Diversas práticas envolvem diretamente os colaboradores, tais como oportunidades de carreira, treinamento, desenvolvimento, recompensas e avaliação de desempenho, entre outras.

Entre outros fatores que são relevantes para o crescimento das organizações, as ações e práticas voltadas para a sustentabilidade organizacional podem contribuir com o aumento da eficiência das empresas, visto que podem ser consideradas estratégias a longo prazo.

Desse modo, as organizações devem buscar relacionar as práticas de gestão estratégica de pessoas às ações voltadas à sustentabilidade organizacional de acordo com os seus objetivos. Isso pode ser possível por meio da implementação de novas práticas que direcionem a instituição visando à sustentabilidade organizacional, a qual, a partir dessa perspectiva, não deve ser trabalhada isoladamente em apenas uma área organizacional; ela também deve estar presente em todos os níveis da empresa. Torna-se importante destacar que a sustentabilidade tem como base três pilares: o ambiental, o econômico e o social, os quais devem ser geridos pela organização de forma integrada e equilibrada.

As práticas de gestão de pessoas voltadas para a sustentabilidade organizacional podem, portanto, contribuir para a organização visando o desenvolvimento sustentável; nos estudos de Jabbour e Santos (2008) percebe-se que a gestão de pessoas é parte integrante da sustentabilidade organizacional, presente em todos os níveis da empresa.

Galleli e Hourneaux (2019) entendem que a sustentabilidade organizacional deve ser um importante componente nas estratégias das organizações, independente da maneira como vem sendo adotada, deve haver um alinhamento com outros setores da organização (JACOPIN; FONTRONDA, 2016; MAKIE; GENARI, 2019).

Para Elkington (2012), criador do termo *Triple Bottom Line – People, Planet and Profit*, a sustentabilidade é o equilíbrio entre os três pilares (econômico, social e ambiental), sendo que o pilar econômico refere-se à geração de riquezas, representando os lucros; o pilar social aborda questões relacionadas à inclusão social e à distribuição de renda, representando as pessoas, e o pilar ambiental aborda questões que dizem respeito aos impactos no meio ambiente, representando o planeta. Dessa forma, na organização deve haver o equilíbrio entre os três pilares objetivando o desenvolvimento sustentável.

Dyllick e Hockerts (2002) afirmam que no pilar econômico, a liderança deve gerir os lucros de forma que a organização se mantenha rentável, visto que seu impacto pode ser visualizado nas demonstrações financeiras da organização. No pilar social, as organizações devem atuar com ações voltadas tanto para a comunidade quanto para os seus colaboradores/funcionários, clientes e parceiros de negócios. No pilar ambiental, por sua vez, a empresa deve gerir seus insumos produzidos e consumidos de forma que não acarrete impactos que prejudiquem o meio ambiente.

Nesse contexto, a gestão estratégica de pessoas pode influenciar nos níveis de sustentabilidade organizacional, visto que a gestão de pessoas pode ser um dos fatores essenciais para a sobrevivência da organização ao ganhar um novo papel nos últimos anos, configurando-se como central para se alcançar as estratégias de negócios (ULRICH, 2000; FISCHER, 2002). Assim, ao se integrar a gestão de pessoas com a sustentabilidade organizacional, torna-se necessário que a organização formule suas estratégias de forma a estimular o desenvolvimento econômico, social e as estratégias ambientais da organização

(JABBOUR; SANTOS, 2008). Consequentemente, torna-se necessário a interação entre a área de gestão de pessoas e as demais áreas da organização, visando à vantagem competitiva para a empresa (JABBOUR; SANTOS; NAGANO, 2009).

As organizações dependem diretamente do desempenho das pessoas para o seu sucesso, dessa forma, a organização que busca o alinhamento entre as práticas de gestão estratégia de pessoas à sustentabilidade organizacional, por meio de treinamento, desenvolvimento, recompensas de forma justa ao colaborador, melhorará seus resultados e consequentemente, melhorará sua competitividade frente aos seus concorrentes (FISCHER, 2002).

Frente a isso, definiu-se para a pesquisa, a seguinte questão: **De que forma as práticas de gestão de pessoas se relacionam com os pilares de sustentabilidade organizacional em uma indústria de papel situada no estado do Paraná? O objetivo principal foi analisar as relações entre as práticas de gestão de pessoas e os pilares da sustentabilidade organizacional em uma indústria de papel.** A seguir apresenta-se o referencial teórico.

2 Referencial Teórico

A gestão estratégica de pessoas está relacionada diretamente à estratégia da organização; na prática organizacional é possível perceber que ambas influenciam-se mutuamente (DUTRA, 2014). Todas as organizações necessitam de um posicionamento estratégico para atuarem no contexto onde estão inseridas. Assim, trabalhar de forma que as pessoas influenciem na estratégia da organização deve ser uma constante para o desenvolvimento e sobrevivência organizacional.

Leite e Albuquerque (2011, p. 20) afirmam que “a estratégia de gestão de pessoas descreve a orientação imprimida pela organização no que se refere à gestão do fator humano e propicia coesão ao conjunto de práticas por meio das quais essa gestão é implementada”. Dessa forma, o fator humano na organização pode ser uma estratégia organizacional, pois para Dutra (2014, p. 67) “a gestão estratégica de pessoas pode ser definida como um processo estruturado de interação das pessoas, as quais mantém algum tipo de relação de trabalho com a empresa”.

Dessa forma, percebe-se que as pessoas são o capital humano da organização, uma vez que cada indivíduo possui habilidades individuais que, quando somadas à coletividade na organização, transforma-se em um capital de extrema importância para a empresa, torando-se uma vantagem competitiva na organização (ARMSTRONG, 2006; BOUDREAU; RAMSTAD, 2005).

A gestão de pessoas envolve diversas práticas que estão relacionadas ao sistema interno, as quais práticas envolvem diretamente as pessoas e as organizações, entre elas estão: oportunidades internas de carreira, sistemas formais de treinamento, avaliações baseadas no comportamento, compensações baseadas na hierarquia, (DELERY; DOTY, 1996). Outras práticas comuns e necessárias e que vem sendo cada vez mais regulamentadas nas organizações são o recrutamento, seleção, treinamento e administração, desenvolvimento, recompensas ou benefícios e avaliação de desempenho (RIMANZCY; PEARSON, 2010; DEMO et al. 2011).

Nesse contexto, a sustentabilidade organizacional tornou-se uma alternativa estratégica para as organizações sobreviverem; percebe-se que apesar das lacunas existentes, cada vez mais estudiosos vêm aprofundando seus estudos envolvendo a temática, e administradores estão dando maior importância a ela, buscando trabalhar de forma a equilibrar os três pilares, a saber, econômico, social e ambiental (ELKINGTON, 2012; GALLELI; HOURNEAUX, 2019). De acordo com Munck et al. (2013), a sustentabilidade deve ser trabalhada na organização de forma contínua. Torna-se relevante destacar que a sustentabilidade não pode ser definida especificamente para uma única corporação. Ela deve ser definida para um sistema econômico-social-ecológico completo (ELKINGTON, 2012).

Rimanoczy e Pearson (2010) afirmam em seus estudos que a gestão de pessoas desempenha um papel importante na mudança organizacional, na perspectiva econômica, social

e ambiental, proporcionando à organização uma vantagem competitiva (FISCHER et al., 2002; JABBOUR; SANTOS, 2008; GALLELI; HOURNEAUX, 2019). Corroborando com essa ideia, Dubios e Dubios (2012) destacam que políticas e práticas na gestão de pessoal podem contribuir significativamente para o alcance das metas de sustentabilidade na organização. Os autores ainda reconhecem que a sustentabilidade deve ser incorporada com base nos três pilares já mencionados (econômico, social e ambiental), em toda a organização.

Savitz e Weber (2013) compreendem que a sustentabilidade organizacional pode ajudar a gestão de pessoas a melhorar a qualidade de vida dos funcionários, tornando-os mais produtivos e motivados na organização, contribuindo para o crescimento organizacional, bem como para os desafios enfrentados no mercado competitivo.

Em seus estudos, Gonçalves, Stefano e Baccaro (2017) buscaram compreender de que forma os níveis de sustentabilidade organizacional estão relacionados às práticas de gestão estratégica de pessoas em uma cooperativa agroindustrial; os autores puderam constatar que apesar do alinhamento entre gestão e pessoas e sustentabilidade ser baixo, existe a relação entre ambas, o que leva a crer que essa relação seja fundamental para o desenvolvimento da empresa.

Macke e Genari (2019, p. 813), ao realizarem uma revisão sistemática da literatura sobre recursos humanos sustentáveis, concluíram que “as práticas de gestão de recursos humanos devem focar nas necessidades dos funcionários e suas famílias e ir além do mero cumprimento dos regulamentos legais”, proporcionando aos funcionários oportunidades de treinamento e desenvolvimento, gestão de carreira, fazendo com que o indivíduo sinta-se parte da organização e que ele pode ser capaz de fazer a diferença dentro da empresa.

Entende-se que a sustentabilidade organizacional tornou-se um dos principais fatores que impulsionam as mudanças na organização, bem como em suas estratégias, mudanças essas que podem refletir na cultura e no desenvolvimento da empresa; a gestão de pessoas pode facilitar essas mudanças com o uso hábil das ferramentas de gerenciamento, planejando e melhorando o comportamento dos funcionários (SAVITZ; WEBER, 2013; GALLELI; HOURNEAUX, 2019). A seguir apresenta-se os procedimentos metodológicos da pesquisa.

3 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa configura-se como sendo um estudo descritivo, de abordagem quantitativa, pois os dados foram coletados, tabulados e posteriormente analisados a fim de chegar ao objetivo da pesquisa. Creswell (2007, p 18) destaca que “os métodos quantitativos envolvem os processos de coleta, análise, interpretação e redação dos resultados de um estudo”. Neste estudo, os dados obtidos na coleta de dados para a realização do estudo foram quantificados e analisados a fim de atingir o objetivo de pesquisa.

Os sujeitos da pesquisa foram os colaboradores da indústria de papel, os quais responderam os questionários elaborados com base nas práticas de gestão de pessoas e nos três pilares da sustentabilidade organizacional. Os dados coletados para análise foram tabulados e posteriormente transferidos para o software SPSS, o qual processou os dados que serviram para a análise e interpretação dos resultados da pesquisa.

Como instrumento de pesquisa foi adotado o questionário estruturado; as questões para a estratégia do controle e comprometimento foram adaptadas do estudo de Leite e Albuquerque (2011); as questões para as práticas de gestão estratégica de pessoas foram adaptadas do estudo de Demo et al. (2011) e as questões para os pilares da sustentabilidade foram adaptadas do estudo de Teixeira (2016), ou seja, o questionário foi adaptado e validado. Dessa forma, o instrumento visou investigar a percepção que os colaboradores tinham acerca das práticas de gestão de pessoas relacionadas à sustentabilidade organizacional. O número de questionários respondidos devolvidos foi de 236, dos quais 232 foram validados.

Como fonte de dados primários foram utilizadas as respostas dos questionários respondidos pelos respectivos respondentes para a análise dos dados. Como fonte de dados

secundários foram utilizados os dados que constam no site da indústria estudada, normativos e certificações da empresa.

4 Análises dos Resultados da Pesquisa

Como unidade de pesquisa, por questões de acessibilidade e conveniência, selecionou-se a indústria Ibema Cia Brasileira de papel, terceira maior produtora de papel cartão do Brasil, com experiência de mais de 60 anos na fabricação de papel cartão, a empresa foi fundada em 21 de junho de 1956. Sua estrutura é composta por sua sede administrativa localizada em Curitiba - PR, pelo Centro de Distribuição Direta em Araucária - PR e por duas unidades fabris instaladas nos municípios de Turvo-PR e em Embu das Artes - SP. Sua capacidade de produção anual é de 140 mil toneladas.

4.1 Perfil Sócio-demográfico dos Respondentes

A partir dos questionários respondidos, a composição por gênero do quadro dos colaboradores da indústria em porcentagem foi de 61% para o feminino e 39% para o masculino, demonstrando que a predominância da amostra foi feminina.

O percentual maior para a mulheres pode ser respondido pelo fato da crescente participação das mulheres no mercado de trabalho nos últimos anos, pois de acordo com as pesquisas do PNAD (2013) - pesquisa por amostra em domicílios, a população economicamente ativa (PEA) feminina, vem aumentando; segundo dados do IPEA (2017, p. 4), “na comparação com o início da série (primeiro trimestre de 2012), a diferença entre as populações masculina e feminina ocupadas fica ainda mais clara com a queda de 0,9% da masculina, ante o aumento de 3,7% da feminina”. Essa informação demonstra que inserção das mulheres tem sido significativa no mercado de trabalho.

Quanto ao percentual para o ensino médio (55%), cabe ressaltar que é o requisito mínimo para os cargos de nível tático na indústria estudada, sendo exigido o ensino superior como requisito para os cargos estratégicos. O ensino fundamental representou 10%; ressalta-se que esse é o requisito para as vagas operacionais como por exemplo, a de Ajudante Industrial. Quanto ao nível de Pós-Graduação (7%), essa formação é exigida apenas para os cargos estratégicos, como a gerência e supervisão, o que pode explicar o percentual baixo. Por fim, outras formações representam 9% e referem-se às formações técnicas.

É possível inferir, a partir amostra obtida, que a faixa etária dos respondentes se concentra entre 21 e 25 anos (24%), e com mais de 36 anos (25%). Destaca-se que 24 dos respondentes da amostra têm entre 16 e 18 anos, sendo que destes, 17 atuam como aprendiz na empresa; o respondente com maior idade foi uma pessoa com 56 anos.

Com relação ao tempo de atuação na empresa, 89 pessoas vêm atuando na empresa por 2 a 5 anos, representando 39%. Destaca-se que apesar do número ser baixo existem colaboradores com mais de 30 anos de empresa, representando 2% dos respondentes. O tempo de atuação entre 5 e 10 anos também foi representativo (51 respondentes), representando 22% da amostra. Dos respondentes, 78% têm, no máximo, 10 anos de trabalho na empresa; um dos fatores que pode explicar esse percentual é a empresa ser considerada no ranking das Melhores Empresas para Trabalhar GPTW Paraná 2018, (IBEMA & VOCÊ, 2018), fato que retém os funcionários e os mantém motivados a permanecer na organização. Quanto ao estado civil, 147 dos respondentes são casados, representando 67%, e 85 são solteiros, divorciados ou viúvos, representando 33%. Em relação aos dependentes, 99 pessoas responderam que não possuem nenhum tipo de dependente, o que representa 42% da amostra; 67 pessoas têm apenas 1 dependente, representando 29% da amostra.

Por fim, com relação ao nível hierárquico, o questionário tinha como alternativas os níveis operacional, supervisão, gerência e direção; destes, foram obtidas respostas apenas para o nível operacional e para o nível de supervisão, para os demais níveis não houve respondentes.

Dentre os participantes da pesquisa, 227 responderam que se encontram no nível operacional, representando 98% da amostra, e apenas 5 responderam que se encontram no nível de supervisão, representando apenas 2% da amostra.

4.2 Análise Descritiva

Os respondentes foram convidados a atribuir uma nota de 1 a 5, a qual representava sua opinião com relação aos 9 constructos da pesquisa: estratégias da empresa (controle, comprometimento), práticas de gestão de pessoas (Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Recompensas e Avaliação de Desempenho) e aos pilares da sustentabilidade organizacional (social, econômico e ambiental).

O primeiro passo foi submeter os constructos ao teste de validade interna, por meio da técnica do Alpha de Cronbach. Os resultados mostraram que o alpha ficou entre 0,72 e 0,85, o que indica que os mesmos apresentam validade interna, sendo que o menor Alpha foi para o constructo Controle e o maior para o constructo do Pilar Ambiental. Com relação às práticas de gestão de pessoas, a avaliação de desempenho foi a que teve o maior alpha, sendo 0,81. O Alpha de cada constructo está apresentado nas tabelas abaixo.

Inicialmente o estudo apresenta a estatística descritiva referente as estratégias da empresa da empresa, expostas nas tabelas 1 e 2. A Tabela 1 apresenta os resultados obtidos a partir das questões relacionadas à estratégia do controle.

Tabela 1: Estatística Descritiva das Questões de Estratégias da Empresa – Controle

Questões		Média	Desvio-padrão
Controle	1. Na organização onde eu trabalho, a direção estabelece uma definição normativa das funções de cada funcionário.	4,23	0,831
	2. Na organização onde eu trabalho, os gestores controlam as tarefas realizadas pelos colaboradores.	4,16	0,914
	3. Os gestores verificam com frequência como estão sendo realizadas as atividades desempenhas pelos colaboradores, com relação a sua função dentro da organização.	4,26	0,876
	4. Os colaboradores são recompensados individualmente pelo seu desempenho.	3,12	1,237
	5. Na organização onde eu trabalho as funções desempenhadas no cargo são definidas apenas pelos gestores.	3,57	0,986
Média do Constructo		3,86	
Alfa de Cronbach		0,720	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Quanto à estratégia do **Controle**, observou-se que a questão que obteve a maior média foi a número 3 (4,26), demonstrando que as atividades desempenhadas pelo colaborador são ordenadas e existe uma cobrança para que as atividades sejam executadas efetivamente. Já com relação à questão 4, nota-se que foi a que obteve o maior desvio-padrão; nessa questão não houve muita concordância entre os respondentes, visto que em todas as opções de respostas há vários respondentes, fato que não se observa com tanta clareza nas demais questões do controle. De forma geral, o Controle obteve média de 3,86 indicando que os respondentes estão mais propensos a concordar com as estratégias de Controle praticadas pela empresa. A Tabela 2 apresenta os resultados obtidos a partir das questões relacionadas à estratégia do comprometimento.

Tabela 2: Estatística Descritiva das Questões de Estratégias da Empresa – Comprometimento

Questões		Média	Desvio-padrão
Comprometimento	6. A organização onde eu trabalho estimula a participação e o envolvimento dos colaboradores, minimizando os conflitos que podem ser gerados entre os colaboradores.	4,07	0,933
	7. A organização onde eu trabalho estimula envolvimento dos empregados com os objetivos organizacionais.	4,21	0,769
	8. A organização onde eu trabalho encoraja seus colaboradores a assumirem responsabilidade sobre suas ações.	4,27	0,787
	9. A organização onde eu trabalho estimula a cooperação entre os colaboradores que fazem parte da organização.	4,16	0,767
	10. A organização onde eu trabalho valoriza seus colaboradores favorecendo o comprometimento do mesmo com relação a organização.	4,10	0,872
Média do Constructo		4,16	
Alfa de Cronbach		0,799	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Quanto à estratégia do **Comprometimento**, nota-se que a questão que obteve a maior nota foi a número 8 (4,27), visto que essa estratégia tem como foco os resultados empresariais, exigindo que os colaboradores sejam mais participativos, autônomos e responsáveis por suas próprias ações na busca dos objetivos da organização (ALBUQUERQUE, 1999). A média geral do constructo (4,16) demonstra que os respondentes estão de acordo com as questões, e que o Comprometimento da organização com relação aos seus colaboradores é percebido pelos respondentes, fazendo com que os mesmos se sintam parte da organização, estimulando o envolvimento a cooperação dos colaboradores na busca pelos objetivos organizacionais.

Ao analisar conjuntamente os constructos que formam a “estratégia da empresa”, notou-se que a questão com menor concordância entre os respondentes, representada, consequentemente, pela menor média (3,12) e maior desvio-padrão (1,237) foi para a estratégia do controle, na forma de recompensar seus colaboradores individualmente pelo seu desempenho; os resultados indicam que essa prática não é reconhecida pelos colaboradores. Nota-se ainda que questões relacionadas ao comprometimento apresentaram maior concordância que àquelas relacionadas ao controle.

Na sequência está apresentada a estatística descritiva relacionada as Práticas de Gestão de Pessoas, disponíveis nas tabelas 3 a 6. A Tabela 3 apresenta os resultados obtidos a partir das questões relacionadas à prática do Recrutamento e Seleção.

Tabela 3: Estatística Descritiva das Questões das práticas de Gestão de Pessoas – Recrutamento e Seleção

Questões		Média	Desvio-padrão
Recrutamento e Seleção	11. Na organização onde eu trabalho ocorre o recrutamento interno.	4,61	0,724
	12. As vagas disponíveis são amplamente divulgadas	4,43	0,889
	13. A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas.	4,45	0,728
	14. A organização onde eu trabalho utiliza-se de várias etapas para a seleção como por exemplo, entrevistas, provas, etc.	4,50	0,767
	15. Os processos de seleção de pessoas são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.	4,39	0,804
	16. A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos o seu desempenho final do processo seletivo.	4,06	0,981
Média do Constructo		4,41	
Alfa de Cronbach		0,788	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Com relação ao **Recrutamento e Seleção**, percebe-se que a questão que obteve a maior nota foi a número 11 (4,61), demonstrando que quando surgem vagas na empresa, o

recrutamento de candidatos ocorre primeiramente com os próprios funcionários da organização, buscando a sustentabilidade no processo de gestão de pessoas, posteriormente sendo disponibilizadas aos demais interessados (PONTES, 2008; MARRAS, 2007; MAXIMIANO, 2014; MACKIE; GENARI, 2019). A média geral (4,41) indica que os respondentes, em sua grande maioria, estão propensos a concordar totalmente com as estratégias de recrutamento e seleção praticadas na empresa. A Tabela 4 apresenta os resultados obtidos a partir das questões relacionadas à prática do Treinamento e Desenvolvimento; Recompensas.

Tabela 4: Estatística Descritiva das Questões das práticas de Gestão de Pessoas – Treinamento e Desenvolvimento

Questões		Média	Desvio-padrão
Treinamento e Desenvolvimento	17. A organização onde eu trabalho estimula aprendizagem e a produção do conhecimento.	4,47	0,664
	18. A organização onde eu trabalho ajuda a desenvolver as competências necessárias à realização das minhas funções, como por exemplo, treinamento, participações em cursos ou congressos.	4,38	0,807
	19. A organização investe no meu desenvolvimento, crescimento pessoal e profissional, por meio de patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, etc.	4,28	0,919
	20. Os treinamentos desenvolvidos na organização onde eu trabalho são avaliados pelos participantes.	4,12	0,841
Média do Constructo		4,31	
Alfa de Cronbach		0,748	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Com relação ao **Treinamento e Desenvolvimento**, a questão que obteve a maior nota foi a 17 (4,47), visto que o treinamento e o desenvolvimento podem proporcionar melhorias no desempenho do trabalhador, o que reflete nos resultados da organização. Isso demonstra que a empresa se preocupa com o Treinamento e Desenvolvimento de seus colaboradores estimulando e investindo no crescimento pessoal e profissional dos mesmos, por meio de cursos de capacitação, treinamentos e patrocínio dos estudos em graduações e pós-graduações, estimulando a aprendizagem e o desenvolvimento das tarefas relacionadas ao desempenho da função na organização, melhorando os resultados organizacionais (MARRAS, 2007; DEMO, 2010; MAXIMIANO, 2014; MAKIE; GENARI, 2019). A Tabela 5 apresenta os resultados obtidos a partir das questões relacionadas à a prática de Recompensas.

Tabela 5: Estatística Descritiva das Questões das práticas de Gestão de Pessoas – Recompensas

Questões		Média	Desvio-padrão
Recompensas	21. A organização oferece incentivos aos colaboradores como por exemplo, promoções, bônus, gratificações, etc.	3,75	1,03
	22. A organização onde eu trabalho oferece aos funcionários seguro de vida, assistência à saúde, a família e educação.	4,69	0,609
	23. A organização onde eu trabalho oferece remuneração compatível com as minhas competências e cargo.	3,95	0,975
	24. Os funcionários têm participações nos lucros ou resultados da organização.	4,4	0,883
	25. A organização oferece oportunidades de melhoria de carreira dentro da organização.	4,18	0,886
	26. Os planos de carreira oferecidos pela organização são conhecidos por todos os colaboradores.	3,77	1,06
Média do Constructo		4,12	
Alfa de Cronbach		0,799	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Quanto ao constructo **Recompensas**, a questão que obteve a maior nota foi a 22 (4,69), demonstrando que a organização proporciona aos seus colaboradores seguro de vida, assistência à saúde, à família e à educação, como forma de recompensar, motivar e incentivar o colaborador a permanecer na empresa, e torná-los mais produtivos. Destaca-se que as políticas de recompensas nas organizações são fundamentais na permanência dos indivíduos, pois são fatores que motivam o colaborador a se manter na organização (ULRICH, 2001; DEMO et al., 2011; DEMO; MARTINS; ROURE, 2013; MACKIE; GENARI, 2019). Por outro lado, a questão com menor média (3,75) indica que a empresa ainda pode evoluir no quesito bonificações e gratificações. Ainda com relação às Recompensas, os resultados apontam que a organização proporciona aos seus colaboradores oportunidades de melhoria de carreira dentro da organização. A Tabela 6 apresenta os resultados obtidos a partir das questões relacionadas à prática de Avaliação de Desempenho.

Tabela 6: Estatística Descritiva das Questões das práticas de Gestão de Pessoas – Avaliação de desempenho

Questões		Média	Desvio-padrão
Avaliação de desempenho	27. Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho são discutidos com os colaboradores.	4,02	0,926
	28. Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho interfere nas decisões sobre promoções e aumento de salário.	3,85	1,047
	29. Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho são divulgados para os colaboradores.	3,89	1,038
	30. As avaliações de desempenho são realizadas periodicamente na organização.	4,16	0,902
Média do Constructo		3,98	
Alfa de Cronbach		0,810	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Quanto ao constructo **Avaliação de Desempenho**, a questão que obteve a maior nota foi a 30 (4,16); essa nota pode ser explicada pela preocupação da organização com seus resultados, ou seja, o desempenho do colaborador reflete significativamente nos resultados. Os resultados apontam que a avaliação de desempenho está presente na organização, visto que o desempenho dos colaboradores reflete nos resultados da empresa (DUTRA; ZUPPANI; NASCIMENTO, 2016).

Foi possível observar que as estratégias do Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Recompensas e Avaliação de Desempenho são percebidas pelos colaboradores, pois as médias foram 4,41; 4,31; 4,12 e 3,98 respectivamente. Nota-se que quanto as Práticas de Gestão de Pessoas, existe maior concordância dos respondentes acerca das práticas de Recrutamento e Seleção, no entanto não se percebe o mesmo entendimento nas práticas de Avaliação de Desempenho.

A terceira parte da Análise Descritiva, apresenta os números relacionados aos Pilares de Sustentabilidade, disponíveis nas tabelas 7 a 9. A Tabela 7 apresenta os resultados obtidos das questões relacionadas ao Pilar Social da Sustentabilidade Organizacional.

Tabela 7: Estatística Descritiva das Questões dos Pilares da Sustentabilidade Organizacional – Pilar Social

Questões		Média	Desvio-padrão
Social	31. A organização onde eu atuo previne os acidentes de trabalho aos colaboradores.	4,75	0,558
	32. A organização onde eu trabalho possui práticas que visam evitar danos à saúde de seus colaboradores.	4,55	0,669
	33. A organização possui práticas relacionadas à saúde e à qualidade de vida no trabalho de seus colaboradores.	4,40	0,842

	34. A organização onde eu trabalho possui práticas que visam contribuir para a comunidade local, como por exemplo a contratação de colaboradores da região.	4,42	0,758
	35. A organização onde eu trabalho possui projetos que beneficiam a comunidade local, como por exemplo na educação, geração de renda ou desenvolvimento local.	4,41	0,702
	36. A organização onde eu trabalho implementa projetos sociais que auxiliam na geração de renda das pessoas no entorno de suas instalações.	4,16	0,78
	Média do Constructo	4,45	
	Alfa de Cronbach	0,816	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Com relação ao **Pilar Social**, a questão que obteve a maior nota foi a 31 (4,75), demonstrando que a prevenção de acidentes de trabalho aos colaboradores é uma das grandes preocupações da organização, devido aos riscos apresentados no desempenho das funções de seus colaboradores. Destaca-se que por meio da observação direta, foi possível perceber que a organização disponibiliza aos colaboradores equipamentos de segurança tais como óculos protetores, capacetes, protetor auricular, botas antiderrapantes e luvas contra impacto; equipamentos esses que fazem parte do EPI (Equipamento de Proteção Individual) da organização. Ainda foi possível perceber que todos os colaboradores que realizam funções que necessitam dos EPI fazem o uso correto dos equipamentos, que, além de prevenirem acidentes, são de uso obrigatório na indústria.

Além de eventos como o SIPAT (Semana de Prevenção de Acidentes de Trabalho), a empresa implantou o Programa Linha Mestra, que estabelece normas inegociáveis em segurança de trabalho, as quais são capazes de evitar graves acidentes e garantir o bom andamento da produção. O Programa Linha Mestra enfatiza nove regras fundamentais para a segurança no trabalho (IBEMA & VOCÊ, 2018). Os resultados ainda apontam que a empresa possui projetos que beneficiam a comunidade local, sendo que a empresa conta com o Centro Comunitário IBEMA, criado em 2005 com o propósito de desenvolver ações sociais voltadas a colaboradores, dependentes e demais pessoas que integram a comunidade que vive no entorno da fábrica. De forma geral, nota-se um alto nível de concordância de ações de caráter social desenvolvido pela empresa, visto que a média do constructo foi de 4,45. Esse resultado demonstra que grande parte dos respondentes deu nota 5 para as questões relacionados a esse quesito.

Tabela 8: Estatística Descritiva das Questões dos Pilares da Sustentabilidade Organizacional – Pilar Econômico

Questões		Média	Desvio-padrão
Econômico	37. A organização onde eu trabalho possui ações econômico-financeiras que proporcionam resultados positivos para a organização.	4,16	0,755
	38. A organização onde eu trabalho possui ações econômico-financeiras que proporcionam resultados positivos para a região.	4,16	0,781
	39. A organização onde eu trabalho possui políticas e práticas de reflorestamento que impactam na redução de custos econômico-financeiros da organização.	4,36	0,799
	40. As inovações implementadas pela organização onde eu trabalho, como por exemplo novas instalações da indústria, proporcionam melhorias para a organização.	4,28	0,752
	Média do Constructo	4,24	
	Alfa de Cronbach	0,740	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Com relação ao **Pilar Econômico**, a questão que obteve a maior nota foi a 39 (4,36). A partir dos resultados obtidos percebe-se que o Pilar Econômico se faz presente na organização

por meio de ações econômicas que proporcionam resultados positivos para a organização e para a comunidade local, visto que os resultados demonstram que a organização possui políticas e práticas de reflorestamento que impactam na redução de custos econômico-financeiros da organização, instalações de PCH's – Pequenas Centrais Hidrelétricas, bem como geração de emprego e rentabilidade para a comunidade local e região.

Ao analisar as respostas obtidas quanto ao Pilar Econômico, observa-se um nível de concordância um pouco menor se comparado ao Pilar Social, visto que a média cai para 4,24. Esse resultado pode ser explicado pelo fato de que ações dessa natureza ficam mais concentradas na área de gestão e supervisão e a maior parte dos respondentes é da área operacional.

Tabela 9: Estatística Descritiva das Questões dos Pilares da Sustentabilidade Organizacional – Pilar Ambiental

Questões		Média	Desvio-padrão
Ambiental	41. A organização onde eu trabalho faz o uso racional dos recursos naturais, como por exemplo água e energia elétrica.	4,54	0,67
	42. A organização onde eu trabalho proporciona aos colaboradores um ambiente capaz de incentivar a reciclagem do lixo da forma correta, separando o lixo reciclável do orgânico.	4,71	0,525
	43. A organização onde eu trabalho incentiva o uso racional dos recursos utilizados pelos colaboradores dentro e fora da empresa, como por exemplo água, papel e energia elétrica.	4,56	0,649
	44. Com relação às questões ambientais, a organização onde eu trabalho preocupa-se com a prevenção e a redução de materiais que são descartados pela indústria.	4,69	0,564
	45. A organização onde eu trabalho preocupa-se em utilizar em sua produção materiais que são renováveis, ou seja, que não geram impactos para o meio ambiental.	4,62	0,661
	46. A organização onde eu trabalho possui práticas e políticas que visam evitar problemas ambientais futuros, como por exemplo, a redução da emissão de gases poluentes, evitando riscos ambientais.	4,55	0,656
Média do Constructo		4,61	
Alfa de Cronbach		0,859	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Quanto ao **Pilar ambiental**, a questão que obteve a maior nota foi a 42 (4,71). Por meio da observação direta foi possível constatar que a empresa proporciona aos colaboradores um ambiente capaz de incentivar a reciclagem do lixo da forma correta, separando o lixo reciclável do orgânico, uma vez que em diversos locais da indústria percebeu-se a presença das lixeiras que incentivam os colaboradores a descartar o seu lixo da forma correta, além da conscientização dos colaboradores a respeito do uso racional da água e energia elétrica, por meio de informativos internos direcionados aos colaboradores.

A média geral do constructo (4,61), indica claramente que os respondentes percebem que a organização se compromete com as questões relacionadas aos impactos ambientais que a empresa pode vir a causar para o local e para região onde está inserida, visto que há a preocupação em implementar práticas de melhorarias que previnem e reduzem seus impactos no ar, no solo e na água.

4.3 Correlação entre as Variáveis

Segundo Field (2009), as correlações caracterizam uma relação entre duas ou mais variáveis, que podem ocorrer de forma positiva, negativa ou nula, dependendo da relação entre as variáveis, podendo ser fraca, moderada ou forte, dependendo do valor do coeficiente obtido.

Foi realizado o teste de Correlação de Pearson. Para tanto, as variáveis de cada constructo foram reduzidas por meio da técnica de Análise Fatorial Confirmatória, a qual permitiu extrair um fator de cada constructo, cuja variância total explicada foi sempre superior a 50%. A Tabela 10 apresenta a correlação entre as variáveis dos constructos.

Tabela 10: Correlações entre as variáveis

Correlações	Controle	Comprometimento	Recrutamento e Seleção	Treinamento e desenvolvimento	Recompensas	Avaliação de desempenho	Pilar social	Pilar Econômico
Comprometimento	,623**							
Recrutamento e seleção	,413**	,477**						
Treinamento e Desen.	,433**	,654**	,554**					
Recompensas	,580**	,670**	,613**	,726**				
Avaliação e Desempenho	,511**	,638**	,491**	,684**	,760**			
Pilar Social	,495**	,608**	,595**	,641**	,646**	,586**		
Pilar Econômico	,503**	,543**	,417**	,492**	,564**	,532**	,611**	
Pilar Ambiental	,500**	,518**	,550**	,631**	,658**	,587**	,695**	,602**

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

Fonte: A pesquisa (2019).

Ao observar as correlações existentes entre as Estratégias da Empresa, Práticas de Gestão de Pessoas e os Pilares de Sustentabilidade notou-se inicialmente que todas as variáveis apresentaram coeficientes positivos e estatisticamente significativos, demonstrando que há relação entre elas.

Quanto a relação existente entre Sustentabilidade e Estratégias da Empresa, observa-se a presença de correlações moderadas, concentradas entre 0,5 e 0,6. Destaque maior para a relação entre aspectos sociais e comprometimento (0,608), indicando que a medida que a empresa desenvolve mais ações sociais, mais atitudes de comprometimento são percebidas. A mesma intensidade não acontece com as ações relacionadas ao controle.

No que se refere ao relacionamento entre Sustentabilidade e as Práticas de Gestão de Pessoas, nota-se correlações moderadas, com coeficientes que variam entre 0,42 e 0,66. Os pilares de sustentabilidade (Social, Econômico e Ambiental) apresentam maior relação com Recompensas (0,65, 0,56 e 0,66), indicando que as ações com essa natureza tendem a se comportar de forma mais parecida. Por outro lado, ações Ambientais e Recrutamento e Seleção apontam o menor coeficiente em sua intersecção (0,42), demonstrando que, ainda que se perceba comportamento semelhantes, são o que apresentam o menor grau.

4.4 Análise de Regressão

Esta pesquisa tem como objetivo geral: **Analisar as relações entre as práticas de gestão de pessoas e os pilares da sustentabilidade organizacional em uma indústria de papel.** Nesse sentido, foram desenvolvidos três modelos para regressão (equações 1, 2 e 3), para investigar a relação existente entre os três pilares e as práticas de gestão de pessoas, a fim de verificar quais práticas são reconhecidas pelos colaboradores, que mais se destacam na organização e quais merecem mais atenção por parte da organização, pois o teste de regressão permite visualizar as relações existentes entre as variáveis.

No Modelo 1, relaciona as práticas de controle, comprometimento, recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento, recompensas e avaliação de desempenho ao pilar social. O modelo representado pela equação 2 relaciona as práticas citadas ao pilar econômico. E o modelo 3, relaciona tais práticas ao pilar ambiental:

Modelo 1

$$Pilar_{Social} = \beta_0 + \beta_1Cont + \beta_2Comp + \beta_3Rec_Sel + \beta_4Trein_des + \beta_5Rec + \beta_6Aval_des + \varepsilon$$

Modelo 2

$$Pilar_{Econômico} = \beta_0 + \beta_1Cont + \beta_2Comp + \beta_3Rec_Sel + \beta_4Trein_des + \beta_5Rec + \beta_6Aval_des + \varepsilon$$

Modelo 3

$$Pilar_{Ambiental} = \beta_0 + \beta_1Cont + \beta_2Comp + \beta_3Rec_Sel + \beta_4Trein_des + \beta_5Rec + \beta_6Aval_des + \varepsilon$$

Legenda: Controle (*Cont*), Comprometimento (*Comp*), Recrutamento e Seleção (*Rec_Sel*), Treinamento e Desenvolvimento (*Trein_des*), Recompensas (*Rec*), e Avaliação de Desempenho (*Aval_des*).

Os dados foram submetidos aos testes de heteroscedasticidade e multicolinearidade, os quais permitiram a aplicação da Análise de Regressão. O teste de normalidade não foi realizado, em virtude da amostra ser composta por 230 observações, dispensando a necessidade desse teste.

Nos três modelos, a partir do resultado do teste de regressão, foi possível identificar que existe relação das práticas de gestão de pessoas aos pilares da sustentabilidade organizacional na indústria estudada, pois foram constatados betas estatisticamente significativos, com *p-value* inferior a 0,05. Na Tabela 11 são apresentados os resultados obtidos a partir dos testes de regressão para o Modelo 1:

Tabela 11: Variável Dependente Pilar Social

Variável dependente: Pilar Social			
Variáveis	Beta padronizado	t	P-Value
Controle	0,093	1,529	1,28
Comprometimento	0,16	2,261	0,025
Recrutamento e Seleção	0,254	4,372	0
Treinamento e Desenvolvimento	0,239	3,283	0,001
Recompensas	0,098	1,155	0,249
Avaliação de Desempenho	0,075	1,009	0,314
R Quadrado	0,464		

Fonte: A pesquisa (2019).

Com relação ao Pilar Social, o coeficiente foi significativo para o Comprometimento (0,16), Recrutamento e Seleção (0,254) e Treinamento e Desenvolvimento (0,239). Os resultados do coeficiente para o **Comprometimento** estão de acordo Leite, Albuquerque e Knies (2010, p. 99), os quais afirmam que “o comprometimento implica mais do que uma decisão ou uma escolha, implica liberdade, responsabilidade, automotivação e autoconfiança”, tornando os colaboradores envolvidos com os objetivos da organização, pois na estratégia do comprometimento as pessoas são consideradas parceiras no trabalho, o que acarretará o aumento de desempenho do colaborador (ALBUQUERQUE, 2002).

O coeficiente para o **Recrutamento e Seleção** está em consonância com DEMO et al. (2011) ao definirem o recrutamento e seleção como um conjunto de práticas que visa procurar colaboradores, estimulá-los e encorajá-los a se candidatar a determinados cargos, selecionando-se de acordo com as demandas do cargo e da organização. O resultado aponta que os processos de Recrutamento e Seleção são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais, o que indica que as pessoas são selecionadas de acordo com suas competências, representando uma das

práticas de gestão de pessoas relevantes para a organização; ao recrutar e selecionar candidatos, a empresa tem a oportunidade de buscar aqueles que mais se enquadram nas funções a serem desempenhadas (MAXIMIANO, 2014). Foi possível identificar ainda a ocorrência do recrutamento interno, que além de gerar custos menores, valoriza os colaboradores já comprometidos com a empresa, possibilitando melhores cargos e salários.

Os resultados do coeficiente da prática do **Treinamento e Desenvolvimento** estão de acordo com Maximiano (2014, p. 235), o qual afirma que essa prática requer “desenvolver capacidades estratégicas e mecanismos de estímulo para aumentar as habilidades inovadoras e o capital intelectual da empresa”. Dessa forma, os resultados demonstram que a empresa investe na aprendizagem e capacitação de seus colaboradores, o que conseqüentemente gera capital intelectual para a organização e melhores resultados, uma vez que o desempenho do colaborador pode ser afetado pela falta de treinamento e desenvolvimento. Na sequência, é apresentada a Tabela 12, cujos resultados foram obtidos a partir dos testes de regressão para o Modelo 2:

Tabela 12: Variável Dependente Pilar Econômico

Variável dependente: Pilar Econômico			
Variáveis	Beta padronizado	t	P-Value
Controle	0,191	2,719	0,007
Comprometimento	0,157	1,905	0,058
Recrutamento e Seleção	0,069	1,027	0,305
Treinamento e Desenvolvimento	0,066	0,782	0,435
Recompensas	0,157	1,593	0,113
Avaliação de Desempenho	0,132	1,537	0,126
R Quadrado	0,625		

Fonte: A pesquisa (2019).

Para o Pilar Econômico, o único coeficiente significativo foi o do Controle (0,191). Esse resultado está de acordo com Albuquerque (1999) ao distinguir o Controle do Comprometimento; para o autor, no Controle a estratégia é altamente hierarquizada, há a separação “quem pensa” “e quem faz”, ou seja, as funções desempenhadas são previamente definidas na busca pelos objetivos organizacionais, predominando o controle sobre as atividades desempenhadas pelo colaborador. Destaca-se que para a empresa melhorar seu desempenho econômico é fundamental que ferramentas de controle sejam implementadas, o que justifica o resultado encontrado no estudo. As demais práticas apesar de não apresentarem coeficientes significativos, apresentaram betas positivos, o que demonstra que estas também contribuem positivamente para questões econômicas da empresa. Por fim, na Tabela 13 serão apresentados os resultados obtidos a partir dos testes de regressão para o Modelo 3:

Tabela 13: Variável Dependente Pilar Ambiental

Variável dependente: Pilar Ambiental			
Variáveis	Beta padronizado	t	P-Value
Controle	0,172	2,748	0,006
Comprometimento	-0,064	-0,878	0,381
Recrutamento e Seleção	0,183	3,041	0,003
Treinamento e Desenvolvimento	0,274	3,637	0
Recompensas	0,224	2,545	0,012
Avaliação de Desempenho	0,089	1,164	0,246
R Quadrado	0,495		

Fonte: A pesquisa (2019).

O Pilar Ambiental foi o que mais apresentou coeficientes significativos, sendo eles: Controle (0,172), Recrutamento e Seleção (0,183), Treinamento e Desenvolvimento (0,274) e

Recompensas (0,224). A empresa objeto desse estudo, demonstra ter cuidados relevantes com questões ambientais e isso é confirmado com o resultado da regressão, pois nota-se que 4 das 6 variáveis analisadas influenciam de alguma forma e com alguma intensidade as ações ambientais presentes. Como já apresentado no Modelo 1, ações de Recrutamento e Seleção e Treinamento e Desenvolvimento estão associadas a decisões estratégicas da organização. O Treinamento e Desenvolvimento apresenta o maior beta (0,274), indicando a educação dos colaboradores se reflete fortemente nas ações de caráter ambiental.

Nota-se também que a variável Recompensa, com o segundo maior beta (0,224), também exerce forte influência sobre as ações de natureza ambiental, demonstrando que a empresa adota formas de recompensar colaboradores que respeitem e adotem práticas que preservem o meio ambiente.

CONCLUSÕES

A pesquisa norteou-se pela seguinte questão: como as práticas de gestão de pessoas se relacionam com os pilares de sustentabilidade organizacional em uma indústria de papel situada no estado do Paraná?

Os resultados apontam que as práticas de gestão de pessoas relacionam-se aos pilares da sustentabilidade organizacional, na medida em que as práticas proporcionam impactos positivos para os colaboradores, sociedade, meio ambiente e para a organização.

A partir da questão da pesquisa o estudo teve como objetivo principal analisar as relações entre as práticas de gestão de pessoas e os pilares da sustentabilidade organizacional em uma indústria de papel. Dessa forma, foi possível visualizar por meio da coleta de dados, da análise de documentos, bem como pela observação direta as relações entre as práticas de gestão de pessoas e os pilares da SO.

O estudo embasou-se nas principais práticas de gestão de pessoas: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Recompensas e Avaliação de Desempenho (DEMO, 2010; DEMO et al., 2011; DEMO; MARTINS; ROURE, 2013), bem como nos três pilares da SO: econômico, social e ambiental de forma contínua (ELKINGTON, 2012).

A partir dos resultados estatísticos obtidos, pode-se inferir que os colaboradores da Ibema conseguem visualizar as políticas e práticas de gestão de pessoas relacionadas aos pilares da SO, uma vez que os resultados obtidos por meio da amostra foram satisfatórios para a pesquisa.

Percebe-se que os pilares da sustentabilidade são relevantes para a organização, pois constatou-se que a empresa possui projetos que beneficiam a comunidade local, como na educação, na geração de renda ou no desenvolvimento local, por exemplo, além de possuir práticas de reflorestamento que impactam na redução de custos econômico-financeiros da organização, evitando problemas ambientais futuros, reduzindo a emissão de gases poluentes e proporcionando aos colaboradores um ambiente capaz de incentivar a reciclagem do lixo da forma correta, separando o lixo reciclável do orgânico.

Com o estudo ainda foi possível constatar que a IBEMA proporciona aos colaboradores um ambiente capaz de incentivar a reciclagem do lixo da forma correta e o consumo consciente dos recursos disponibilizados aos trabalhadores, tais como água e energia elétrica. Suas práticas de recrutamento e seleção de pessoas contribuem de forma efetiva para a comunidade local, proporcionando empregabilidade e geração de renda. Por meio da observação direta foi possível perceber as práticas de prevenção à saúde e acidentes de trabalho aos colaboradores; devido aos riscos da empresa os equipamentos são de uso obrigatório, sendo utilizados por todos os colaboradores nas áreas de uso obrigatório.

Pode-se concluir que a pesquisa trouxe contribuições para a comunidade acadêmica, uma vez que ainda existem poucos estudos que relacionam a Sustentabilidade Organizacional

e a Gestão de Pessoas; além da literatura ser escassa, poucos aprofundam as relações existentes. A pesquisa buscou aprofundar a temática embasando-se em estudos nacionais e internacionais.

Para a sociedade, o estudo contribui no sentido de demonstrar como é o comportamento da organização no que diz respeito aos aspectos que relacionam a Sustentabilidade Organizacional à Gestão Estratégica de Pessoas, bem como de demonstrar sua efetividade para a empresa e para seus colaboradores, visto que o capital humano é o ativo mais importante de uma organização (AHMAD, 2015). Dessa forma, quando os trabalhadores se sentem parte da organização, os resultados tendem a ser satisfatórios.

Nesse contexto, os resultados podem servir de base para a gestão de pessoas da empresa, pois algumas práticas são mais exploradas que outras; dessa forma, as práticas menos exploradas podem ser revistas pelos gestores, a fim de buscar melhorias para organização como um todo. Como sugestão de novas pesquisas, podem ser realizados estudos que busquem relacionar a SO e a Gestão de Pessoas em outras organizações, a fim de identificar as relações existentes, e nessa organização, na visão dos gestores e demais stakeholders.

REFERÊNCIAS

- AHMAD, S. Green Human Resource Management: Policies and practices. **Journal Cogent Business & Management**, v. 2, 2015.
- ALBUQUERQUE, L. G. Estratégia de Recursos Humanos e Competitividade *In*: FALCÃO, M. M. V.; OLIVEIRA, L. M. B. (Org.). **Administração Contemporânea – Perspectivas Estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. *In*: FLEURY, M. T. L (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 35-50.
- ARMSTRONG, M. **A handbook of human resource management practices**. 10 th.ed. Kogan Page London e Philadelphia. USA: 2006.
- BOUDREAU, J. W. RAMSTAD, P. M. Talentship and the Evolution of Human Resource Management: From ‘Professional Practices’ to Strategic Talent Decision Science. **Human Resource Planning**, v. 28, n. 2, p. 17-26. 2005.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**. Métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DELERY, J. E. DOTY, H. D. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 802–835, 1996.
- DEMO, G.; NUNES, I.; FERREIRA, L. A.; MELO, B. B.; OLIVEIRA, K. R. Escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP): Validação fatorial exploratória. **Anais... XXXI ENEP**, Belo Horizonte, 2011. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_tn_sto_138_874_17654.pdf. Acesso em 01 set. 2018.
- DYLLICK, T. HOCKERTS K. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**. v. 11, 130– 141, Fontainebleau, France 2002. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/36386947_Beyond_the_Business_Case_for_Corporate_Sustainability. Acesso em: 15 mai 2018.
- DUBIOS, C. L. Z. DUBIOS, D. A. Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization. **Human Resource Management**, v. 51, n. 6. p. 799–826, nov. – dez. 2012.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1ª ed. 13. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2014.
- GALLELI, B. HOURNEAUX, F. J. Human competences for sustainable strategic management: evidence from Brazil. **Benchmarking: An International Journal**. Disponível

em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/BIJ-07-2017-0209>. Acesso em 27 fev. 2019.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: M. Books, 2012.

FIELD, A. **Descobrimo a Estatística Usando o SPSS-2**. Tradução Lori Viali. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FISCHER, A. 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.

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

HAIR JR, J. F.; ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L. e BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

IBEMA CIA BRASILEIRA DE PAPEL. **Informativo interno**: Ibema e Você, Nov./Dez. 2018.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A.; NAGANO, M. S. Análise do relacionamento entre estágios evolutivos da gestão ambiental e dimensões de recursos humanos: estado da arte e survey em empresas brasileira. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 44, n. 4, p. 342-364, 2009.

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, December, 2008.

JACOPIN, T. FONTRONDA, J. Questioning the corporate responsibility (CR) department alignment with the business model of the company", *Corporate Governance: The international journal of business in society*, v. 9, n. 4, p. 528 – 536, 2016.

LEITE, N. R. P.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o caso Vale. **Revista Adm.**, São Paulo, v.46, n.1, p.19-31, jan./fev./mar. 2011. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716302084>. Acesso em: 03 de fev. 2018.

LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G.; KANIESS, C. T.; Reflexão sobre comprometimento e gestão de pessoas em estruturas organizacionais inovativas e remotas. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo , v. 7, n. 4, p .87-112, out ./dez. 2010.

MACKE, J.; GENARI, D. Systematic literature review on sustainable human resource management. **Journal of Cleaner Production**, p. 806-815, 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652618331056?via%3Dihub>. Acesso em 20 fev. 2019.

MAXIMIANO, A. C. A. **Recursos humanos**: Estratégia e gestão de pessoas na sociedade global. 1ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

RIMANOCZY, I.; PEARSON, T. Role of RH in the new world of sustainability. **Industrial and Commercial Training**. Guilsborough, v. 42, n. 1, p. 11-17, 2010.

MUNCK, L.; BANSI, A. C.; DIAS, B. G.; CELLA-DE-OLIVEIRA, F. A. Em busca da sustentabilidade organizacional: a proposição de um framework. **Revista Alcance**, v. 20, n. 4, p. 460-477, 2013.

SAVITZ, A. W. WEBER. K Talent, Transformation and the Triple Bottom Line. **Business & management**. John Wiley & Sons Inc.: United States, 2013.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.