

# **GESTÃO AMBIENTAL: UM NOVO DESAFIO PARA OS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS?**

**Wesley Ricardo Souza Freitas\***

**Charbel José Chiappetta Jabbour\*\***

**Angélica Fabiana Gomes\*\*\***

**RESUMO:** Este trabalho tem como objetivo fazer uma reflexão sobre a importância do papel dos gestores de recursos humanos para a sustentabilidade organizacional, a partir do reconhecimento das variáveis externas e da incorporação de práticas inovadoras, como a gestão ambiental, que é um novo desafio que se apresenta para as organizações e, conseqüentemente, para a área de recursos humanos. Para a realização da pesquisa foram utilizados artigos teóricos e/ou empíricos que abordaram o papel dos gestores de recursos humanos e sobre como a dimensão ambiental vem, dia a dia, ganhando espaço nesse contexto. Este artigo está estruturado em três partes: na primeira destacou-se o papel dos gestores de recursos humanos, na segunda foram apresentadas algumas evidências empíricas da atuação dos gestores de RH em contextos internacionais e, na terceira, a questão da gestão ambiental como um novo desafio para os gestores de recursos humanos. A partir deste estudo concluiu-se que os gestores de RH precisam reconhecer e incorporar, nas práticas de

---

\* Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual Paulista – UNESP; Graduado em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS. E-mail: wesley007adm@gmail.com

\*\* Pós-Doutor pela The United Nations University - Institute of Advanced Studies, Japan; Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo – USP; Docente da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo - FEARP/USP. E-mail: charbel@usp.br

\*\*\* Mestranda em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual Paulista – UNESP; Graduada em Psicologia pela Universidade Paulista – UNIP. E-mail: angelicafg@feb.unesp.br

recursos humanos, a dimensão ambiental, principalmente a partir do recrutamento, selecionando, treinando e recompensando as pessoas que apresentam atitudes e competências voltadas ao meio ambiente, o que contribuiria para uma gestão ambiental eficaz, inclusive resultando em melhorias nos resultados organizacionais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de Recursos Humanos; Gestores de RH; Gestão Ambiental; Integração; Desafio.

### **ENVIRONMENTAL MANAGEMENT: A NEW CHALLENGE FOR HUMAN RESOURCES PERSONNEL?**

**ABSTRACT:** Current research analyzes the importance of human resources managers in organizational sustainability through the acknowledgement of the external variables and innovatory practices, such as environment management. In fact, the latter is a challenge for organizations and consequently for the human resources' area. Investigation comprised a revision of the literature: theoretical and empirical articles that deal with the role of human resources' management and on the environmental issue which is daily in the news. The essay is divided into three parts: the first section emphasizes the role of human resources' managers; empirical evidences of the activities of HR managers in international contexts are dealt with in the second part; the third section deals with the environmental management issue as a new challenge for HR managers. HR managers should acknowledge and incorporate in human resources practice the environmental dimension from the stages of recruitment, selection and training. If people with attitudes and competences in the environment are rewarded, they will contribute towards an effective environmental management and, consequently, improvements in organizational results will materialize.

**KEYWORDS:** Human Resource Management; HR Managers; Environmental Management; Integration; Challenge.

## INTRODUÇÃO

A gestão de recursos humanos, atualmente, está posicionada no centro de muitas discussões: valorização das pessoas através de suas práticas, atuação estratégica (ALBUQUERQUE, 1992; HUSELID; JACKSON; SCHULER, 1997; ULRICH, 1998; DOLAN (2000 apud BELOUT; DOLAN; SABA, 2001); CHEW; SHARMA, 2005) a fim de contribuir efetivamente com os resultados da organização, além da adoção de práticas inovadoras (LEPAK; SNELL, 1998, ULRICH, 1998; DOLAN (2000 apud BELOUT; DOLAN; SABA, 2001); BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001; RONDEAU; WAGAR, 2002), com a finalidade de responder às mudanças externas, como as constantes mudanças tecnológicas, culturais, sociais e os crescentes problemas ambientais

Considerando a importância da temática ambiental, um dos maiores eventos da área de Administração do mundo, a Academy of Management Annual Meeting, que aconteceu em 2009 em Chicago (EUA), teve como tema principal a gestão ambiental e, nesse contexto, a professora Susan E. Jackson, pesquisadora sobre gestão de recursos humanos, criou o fórum internacional Green HRM (Gestão de Recursos Humanos Verde), o que ressalta a importância da integração da dimensão ambiental à gestão de recursos humanos.

À luz desses argumentos, a área de recursos humanos não pode atuar somente para operacionalizar as rotinas administrativas e atender às questões legais relacionadas ao trabalho, como foi inicialmente concebida entre as décadas 1900 e 1920 como um departamento pessoal (JAMROG; OVERHOLT, 2004). O surgimento do atual modelo de GRH ocorreu por volta da década de 1980, fase em que se iniciou a transição da administração de pessoal para a gestão de recursos humanos (MACKAY; TORRINGTON, 1986; YEGANEH; SU, 2008) tendo sua origem nos Estados Unidos (EWING; CARUANA, 1999). A gestão de recursos humanos é definida por Milkovich e Boudreau (2006, p. 19) como “uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade in-

fluencia diretamente a capacidade da organização e de seus agentes em atingir seus objetivos”.

A gestão de recursos humanos 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.

Diante do exposto, o objetivo deste trabalho consiste em realizar uma reflexão teórica sobre a importância do papel dos gestores de recursos humanos para a sustentabilidade dos negócios, a partir do reconhecimento das variáveis externas e incorporação de práticas inovadoras, como a gestão ambiental, que pode ser considerada um novo desafio para as organizações, gestores de linha e recursos humanos. Para a realização da pesquisa foram utilizados artigos teóricos e/ou empíricos que abordaram o papel dos gestores de recursos humanos e sobre como a dimensão ambiental vem, dia a dia, ganhando espaço nesse contexto.

Este artigo está estruturado em três partes: na primeira destacou-se o papel dos gestores de recursos humanos, na segunda foram apresentadas algumas evidências empíricas da atuação dos gestores de RH em contextos internacionais e, na terceira, a questão da gestão ambiental como um novo desafio para os gestores de recursos humanos. Por fim, são apresentadas as considerações finais e algumas sugestões de estudos.

## **2 O PAPEL DOS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS**

O atual contexto de instabilidade econômica e acirrada competitividade implica aos gestores de recursos humanos o desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e atitudes diferentes daquelas típicas práticas de RH aplicadas a ambientes estáveis (DAVILLA; ELVIRA, 2005), ao mesmo tempo, são forçados a explorar práticas inovadoras para apoiar iniciativas estratégicas da organização (LE-

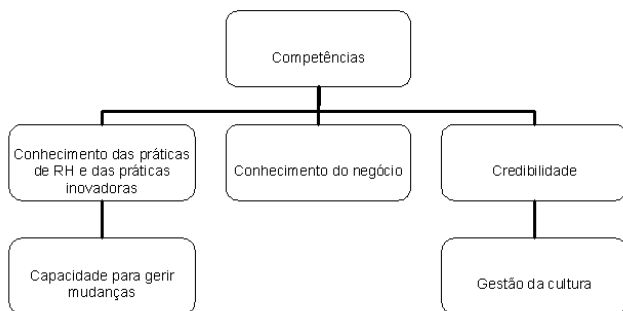
PAK; SNELL, 1998). Nesse sentido, se não apresentarem as competências necessárias (CHEW; SHARMA, 2005), a função de recursos humanos poderá ser relegada a um segundo plano (KHATRI, 1999) e, conseqüentemente, o desempenho organizacional também poderá ser comprometido.

Outro ponto a salientar, a fim de implementar efetivamente uma gestão de recursos humanos integrada aos negócios, refere-se à preparação dos gestores com as competências necessárias para execução da função RH (CHEW; SHARMA, 2005; ULRICH, 1998). Embora se observem muitos avanços em direção ao alinhamento da gestão de recursos humanos, com todos os processos e estratégias empresariais, os gestores de RH ainda precisam demonstrar credibilidade e quais são suas reais contribuições para a organização (WORLAND; MANNING, 2005), em outras palavras, mensurar as ações/atividades em termos financeiros (VERMA; DEWE, 2008).

Diferentemente de outras funções organizacionais, a GRH muito contribui com os resultados finais, apesar da dificuldade de se mensurar o impacto sobre os resultados organizacionais (FREITAS; JABBOUR; CASTRO, 2011). É um desafio fundamental, pois, nas outras áreas funcionais, como produção e marketing, os resultados são “mais fáceis” de serem medidos, mas na gestão de pessoas a avaliação dos resultados ainda é incipiente, predominando mais na literatura acadêmica (ARTHUR, 1994; HUSELID, 1995; BECKER; GERHART, 1996; HUSELID; JACKSON; SCHULER, 1997; LA-COMBE; ALBUQUERQUE, 2008) do que na prática empresarial.

Já na ótica de Barney e Wright (1998), outra razão que leva ao descrédito dos gestores e que os tiram das decisões estratégicas das empresas é a falta de competência necessária para participar das decisões globais da organização.

No entanto, um conjunto de competências necessárias para os gestores de recursos humanos, apresentadas por Ulrich (1998) e Becker, Huselid, Ulrich (2001), são destacadas na Figura 1.



**Figura 1** As competências necessárias para os gestores de recursos humanos.

Fonte: Adaptado de Ulrich (1998) e Becker, Huselid e Ulrich (2001).

Huselid, Jackson e Schuler (1997) destacaram que os profissionais de RH devem possuir dois tipos de capacidades: as voltadas para GRH e as ligadas ao negócio; além de assumir novos papéis, adotar novos e modernos valores, precisam também encontrar estratégias mais adequadas para a gestão de recursos humanos (SAGIE; WEISBERG, 2001) no atual contexto.

Nessa mesma lógica, Dolan (2000 apud BELOUT; DOLAN; SABA, 2001), destaca os papéis mais preponderantes que os gestores devem possuir e desempenhar uma eficaz gestão de recursos humanos:

- Papel de associação: os gestores de RH, em conjunto com a área, devem envolver-se em atividades de longo prazo, que contribuam com as direções estratégicas da organização.
- Papel de acompanhamento: embora muitos programas sejam promovidos pela área de RH, quem os implementa muitas vezes são os gerentes de linha. Apesar disso, o RH continua responsável pela gestão de pessoas, tendo como dever observar se os programas são executados de forma justa e coerente com as políticas de pessoal da empresa.
- Papel de inovação: as organizações estão solicitando aos seus departamentos de RH abordagens inovadoras e soluções para

melhorar a produtividade e a qualidade da vida profissional, atendendo à legislação, num ambiente dinâmico e competitivo.

- Papel de construtor da cultura: por meio da união dos empregados com um conjunto compartilhado de valores, através da identificação dos interesses dos empregados e da empresa (DOLAN; GARCIA, 1999).

Para Becker e Huselid (2006), diferentemente dos gestores da área financeira, contabilidade e marketing, a grande maioria dos profissionais de recursos humanos não têm graduação profissional específica. Como a área de recursos humanos possui fronteiras amplas, perpassando outras áreas, como administração, psicologia, pedagogia, entre outras, é tipicamente uma área multidisciplinar, que requer competências conceituais e que conduzam as pessoas à excelência organizacional.

Nesse sentido, Toh, Morgeson e Campion (2008) salientam que os gerentes precisam entender o contexto das organizações para, posteriormente, implementar as alterações necessárias na estratégia de recursos humanos. Para os autores, as organizações que atuam em ambientes estáveis tendem a exercer uma estratégia de recursos humanos voltada à redução dos custos e o controle e, ao mesmo tempo, organizações que valorizam a inovação despendem maiores recursos, usando pacotes de recompensas mais vultosos para atrair e motivar os colaboradores, conjuntamente com práticas de formação e desenvolvimento.

Dessa maneira, os gestores de recursos humanos precisam conhecer a cultura, o ambiente em que a organização está inserida, as práticas funcionais (recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, avaliação de desempenho, etc.) 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.

### **3 EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DA ATUAÇÃO DOS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS EM CONTEXTOS INTERNACIONAIS**

Nesta seção apresentam-se algumas evidências empíricas relacionadas à atuação dos gestores de recursos humanos.

Lepak e Snell (1998) citaram um estudo realizado pela organização *Hackett Group* junto a 1.050 empresas. Nesse estudo verificou-se que os profissionais de RH normalmente dedicam menos de um terço de seu tempo às atividades estratégicas de recursos humanos (por exemplo, recrutando as melhores pessoas, na formação e no desenvolvimento, na gestão do desempenho e carreiras), dedicando a maior parte de seu tempo para atividades rotineiras de menor valor agregado.

Em Israel, um ambiente cultural extremamente fechado, o desafio de muitos gestores de RH consiste em conceber e introduzir novos valores e novas estratégias para promover o crescimento da função recursos humanos nas organizações, o que contribuiria para o enriquecimento da organização e da própria função e, além disso, seria uma forma de adequar o país a uma série de fatores que o impactaram nos últimos vinte anos, como mudanças políticas, tecnológicas e sociais (SAGIE; WEISBERG, 2001).

Em relação aos gestores europeus, o desafio é aumentar as próprias competências em gestão de recursos humanos, especialmente em pequenas ou recém-criadas empresas, onde profissionais de recursos humanos são limitados (HARRIS, 1999).

Por conseguinte, Cunningham e Debrah (1995) observaram que, devido à falta de competências dos gestores em Singapura para tomar decisões importantes para a organização, foram excluídos de comissões e das reuniões do planejamento estratégico, o que levou muitos gerentes de linha a assumirem o papel de gestor de RH na organização.

Huselid, Jackson e Schuler (1997) avaliaram o impacto da capacidade dos gestores na eficácia sobre a gestão de pessoas e também



sobre os resultados financeiros de 293 empresas norte-americanas, constatando que as capacidades dos profissionais de RH aumentam a eficácia das atividades estratégicas de recursos humanos e, concomitantemente, contribuem para a melhoria no desempenho organizacional.

No Estado de Michigan, em março de 2000, desenvolveu-se um projeto que visava a aumentar a eficácia da área de recursos humanos, através de mudanças no papel de atuação dos gestores, que passaram a adotar uma orientação consultiva, atuando como parceiro estratégico e sendo fomentador de mudanças nos órgãos do Estado, com o objetivo de responder às várias mudanças contextuais que vinham afetando os vários órgãos governamentais (MOTHERSELL et al., 2008).

Khatri (1999) destacou que a falta de competências dos gestores em Singapura contribui para o descrédito da função de recursos humanos e, em muitos casos, deixa de contribuir para obtenção de vantagens competitivas. Assim, muitos gerentes de linha evitam participar das ações da área pela falta de *staff*, gerando uma maior demanda pela terceirização de vários programas e atividades de RH em Singapura.

Segundo Yeganeh e Su (2008), a questão cultural no Irã é uma barreira a ser superada pela área de recursos humanos, pois as pessoas valorizam excessivamente as relações interpessoais, o que reflete, por exemplo, na avaliação de desempenho. Este fato faz com que os gestores não interajam no processo e deixem de avaliar questões relacionadas ao fator comportamental, pois consideram que um *feedback* negativo pode trazer problemas tanto para o gestor quanto para o funcionário e também para a própria organização, uma vez que os iranianos estão mais ligados aos valores do que propriamente aos resultados.

Verma e Dewe (2008) entrevistaram 288 gestores de RH em três tipos de organizações britânicas (indústrias tradicionais, empresas que utilizam o conhecimento intensivo e organizações públicas), com objetivo de verificar questões relacionadas à mensuração dos

resultados e ao papel do gestor de RH. Os autores constataram que 75% dos gestores acreditam que a mensuração dos resultados da área de recursos humanos é fundamental, pois permite mostrar como as pessoas estão na organização e como estão apoiando as estratégias organizacionais. Ainda, segundo os autores, os principais indicadores utilizados pelos gestores britânicos para mensurar os resultados da GRH são: ausências e taxas de acidentes, formação educacional, custos de pessoal, satisfação do cliente e competências.

#### **4 UM NOVO DESAFIO PARA OS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS: A INSERÇÃO DA GESTÃO AMBIENTAL NO CONTEXTO DA GRH**

Para a área de recursos humanos adequar-se às constantes vicissitudes externas e internas à organização, ela precisa incorporar o conceito de flexibilidade (PABLOS; LYTRAS, 2008), porque, inserida num ambiente complexo e dinâmico, é necessário ser flexível para adaptar-se rapidamente às diversas mudanças e requisitos ambientais (SNOW; SNELL, 1993 apud PABLOS; LYTRAS, 2008). A flexibilidade organizacional pode permitir às empresas a aproximação de um modelo de gestão que responda à crescente demanda do contexto interno e externo, como por exemplo, a temática ambiental (FREITAS, 2010).

Para organizações que são submetidas a processos de mudanças, os gestores precisam desenvolver ou incorporar práticas inovadoras, além de aumentar a participação dos trabalhadores e melhorar a comunicação, o que proporcionaria melhorias e a aceitação de mudanças nas estratégias (RONDEAU; WAGAR, 2002).

No cerce dessa conjectura, as organizações vêm sofrendo influências de todos os *stakeholders*, como clientes cada vez mais exigentes e buscando produtos ecologicamente corretos, com uma sociedade que vem cobrando a adoção de práticas ambientais pelas organizações. Estas, antes despejavam seus resíduos industriais em rios, emitiam gases tóxicos e eram grandes consumidoras de energia

e água, entre outros fatores (durante décadas este foi o cenário das grandes indústrias), que contribuíram para o atual desequilíbrio ambiental. Tudo isso, de fato, tornou-se relevante para que as pessoas revisassem seus modos de vida, refletindo nas organizações, que estão sendo “obrigadas” pela legislação ou pelo mercado a revisar suas práticas organizacionais, a fim de reduzir tais impactos, contribuindo efetivamente para a sustentabilidade do planeta, face à exacerbação do problema ambiental.

Para Barbieri (2004, p. 20), gestão ambiental é o conjunto de “diretrizes e as atividades administrativas e operacionais, tais como planejamento, direção, controle, alocação de recursos e outras realizadas com o objetivo de obter efeitos positivos sobre o meio ambiente, quer reduzindo ou eliminando os danos ou problemas causados pelas ações humanas, quer evitando que eles surjam”, incorporando os valores do desenvolvimento sustentável na organização social e nas metas corporativas da empresa e da administração pública (MORENO; POL, 1999 apud POL, 2003), integrando políticas, programas e práticas relativas ao meio ambiente, em um processo contínuo de melhoria da gestão (POL, 2003).

As organizações que atuam proativamente em relação às questões ambientais tendem a inovar não só nos produtos, mas também nos processos (ROOME, 1994 apud SANCHES, 2000), inclusive com a atuação da gestão de recursos humanos para efetividade das suas ações, a fim de se estabelecer uma cultura voltada à preservação e ao desenvolvimento sustentável.

Wilkinson e Hill (2001) argumentaram que os gestores terão que reavaliar o seu papel e, especificamente, a sua responsabilidade em persuadir as organizações a adotar práticas que suportem uma abordagem voltada, por exemplo, para a sustentabilidade. Nesse sentido, a gestão de recursos humanos é a função organizacional que apresenta a maior potencialidade para a incorporação da dimensão ambiental, social e econômica da sustentabilidade no âmbito organizacional (VICKERS, 2005).

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 (RIMANOCZY; PEARSON, 2010).

Indiscutivelmente, a incorporação efetiva de fatores ambientais na organização depende da eficácia dos gestores integrarem esta variável nas práticas de recursos humanos. Neste contexto, Jabbour e Santos (2006) destacam que a gestão dos recursos humanos pode contribuir para com a gestão ambiental nas empresas da seguinte maneira: (a) recrutando e selecionando pessoas comprometidas com o ambiente; (b) treinando e avaliando os funcionários com base em critérios ambientais; (c) implementando formas de recompensas financeiras e não financeiras, individuais e coletivas, em razão do desempenho ambiental; (d) estimulando a educação continuada em gestão ambiental; (e) inserindo a questão ambiental na cultura corporativa; e (f) promovendo interação entre as equipes, a fim de lidar com os problemas ambientais e lutar pela melhoria contínua do ambiente.

Dentro do enfoque ambiental, Daily e Huang (2001) justificam a integração dessa temática, necessitando de uma abordagem da área de RH em toda sua totalidade, na aplicação e manutenção de sistemas de gestão ambiental, através das práticas de recursos humanos. Apesar de ser uma temática extremamente relevante, as atividades de gestão que envolvam a questão ambiental é uma prática pouco difundida no meio empresarial (SANCHES, 2000).

Wehrmyer (1996) destaca a importância da área de recursos humanos no contexto da gestão ambiental, principalmente, através de três vertentes: 1) apoiar o sistema de gestão ambiental, através de treinamentos, comunicação e motivação dos funcionários; 2) mudanças organizacionais, incorporando a variável ambiental nos valores da organização, desenvolvendo competências voltadas para a gestão ambiental e agindo eticamente nas questões relacionadas ao meio ambiente; 3) integrar nas práticas de recursos humanos, de

recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, remuneração e treinamento, a variável ambiental.

Se as organizações realmente quiserem atuar de forma sustentável, e não somente usando a dimensão ambiental de forma exploratória no sentido de tirar proveito exclusivamente mercadológico, devem incorporá-la em seus valores, em suas políticas e práticas, principalmente valorizando os funcionários e gestores que apresentarem atitudes e desenvolverem ações ambientais, como, por exemplo, implementando iniciativas “limpas” no processo produtivo e no dia a dia da empresa.

Neste sentido, nota-se que os gestores de recursos humanos exercem um papel fundamental nesse processo, desenvolvendo e disseminando uma cultura voltada para a preservação do meio ambiente, inserindo-a junto às práticas de recursos humanos, conseguindo, assim, desenvolver uma organização com práticas e resultados sustentáveis, refletindo também nos resultados econômicos da organização.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os gestores de recursos humanos têm muitos desafios: atuação estratégica através da mensuração dos resultados da GRH, desenvolvimento de competências voltadas para os negócios e atualmente, a incorporação da dimensão ambiental no contexto da gestão de recursos humanos.

Os gestores de RH precisam reconhecer e incorporar, nas práticas de recursos humanos, a dimensão ambiental, principalmente o recrutamento, selecionando, treinamento e recompensando as pessoas que tenham atitudes e competências voltadas ao meio ambiente, contribuindo para uma gestão ambiental eficaz, que resulte em melhorias nos resultados organizacionais. Atualmente, muitas das práticas de RH são desempenhadas por gerentes de linha (como produção e operações, marketing e finanças). Dessa forma, o desafio de se gerenciar a dimensão ambiental é sistêmico e se apropria de

todas as decisões organizacionais.

A sugestão que se faz é que a inserção da gestão ambiental no âmbito da gestão de recursos humanos deve ser pautada nas seguintes etapas:

Reconhecimento, pela alta administração, da gestão ambiental como um valor da organização. Um mapeamento das oportunidades e desafios organizacionais em relação ao meio ambiente pode ser especialmente útil nesse processo.

O processo acima descrito deve ter a participação ativa do gestor de recursos humanos, profissional que indicará gargalos e oportunidades em relação ao tema, com base nas competências do quadro de funcionários existente na organização.

Cada área da organização deve, então, refletir sobre a inserção da gestão ambiental em seus processos e planos. Essa atividade gerará um termo comum do que a organização entende por gestão ambiental e sobre quais serão suas metas e ações.

Por fim, caberá ao gestor de recursos humanos aplicar as práticas que lhe competem para consolidar os anseios organizacionais em termos de gestão ambiental.

Por fim, sugere-se a outros pesquisadores novas pesquisas empíricas a fim de verificar como os gestores de recursos humanos estão atuando em relação à dimensão ambiental. Também é relevante verificar, através de levantamentos em organizações com certificação ambiental, quais práticas de recursos humanos são desenvolvidas e se estão integradas com a dimensão ambiental.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. Competitividade e recursos humanos. **Revista de Administração**, v. 27, n. 4, p. 16-29, 1992.

ARTHUR, J. B. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. **Academy of Management Journal**,

v. 37, p. 670-687, 1994.

BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial**. São Paulo, SP: Saraiva, 2004.

BARNEY, J. B.; WRIGHT, P. M. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. **Human Resource Management**, v. 37, n. 1, p. 31-46, Spring 1998.

BECKER, B.; GERHART, B. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. **The Academy of Management Journal**, New York, v. 39, n. 4, p. 779-801, 1996.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. Strategic human resources management: where do we go from here? **Journal of Management**, v. 32, n. 6, p. 898-925, 2006.

\_\_\_\_\_; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2001.

BELOUT, A.; DOLAN, S. L.; SABA, T. Trends and emerging practices in human resource management - The Canadian scene. **International Journal of Manpower**, v. 22, n. 3, p. 207-215, 2001.

CHEW, I. K. H.; SHARMA, B. The effects of culture and HRM practices on firm performance: empirical evidence from Singapore. **International Journal of Manpower**, v. 26, n. 6, p. 560-581, 2005.

CUNNINGHAM, J. B.; DEBRAH, Y. A. Skills for managing human resources in a complex environment: the perceptions of human resource managers in Singapore, **The International Journal of Human Resource Management**, v. 6, n. 1, p. 79-101, 1995.

DAVILLA, A.; ELVIRA, M. M. **Best human resource management practices in Latin America**. New York, NY: Routledge, 2005.

DAILY, B. F; HUANG, S. Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 12, p. 1539-1552, 2001.

DOLAN, S. L.; GARCIA, S. **La gestion par valeurs: une nouvelle cultura pour les organizações**. Montreal: Nouvelles Editions, 1999.

EWING, M. T.; CARUANA, A. An internal marketing approach to public sector management: The marketing and human resources interface. **The International Journal of Public Sector Management**, v. 12, n. 1, p.17-26, 1999.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C.; CASTRO, R. Best Practices of Human Resource Management at Brazil s Top Universities: Case Studies. **European Journal of Scientific Research**, v. 48, p. 719-733, 2011.

\_\_\_\_\_. Gestão de Recursos Humanos em diferentes países: lições para organizações brasileiras? **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace - RACEF (FEARP/USP)**, v. 2, p. 1-13, 2010.

HARRIS, P. R. Human resource trends for European leaders. **European Business Review**, v. 99, n. 1, p. 55–58, 1999.

\_\_\_\_\_; JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 1, p. 171-188, 1997.



HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, v. 38, p. 635-672, 1995.

JAMROG, J.; OVERHOLT, M. H. Building a strategic HR function: continuing the evolution. **Human Resource Planning**, v. 27, n.1, p. 51-63, 2004.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. Evolução da gestão ambiental na empresa: uma taxonomia integrada à gestão da produção e de recursos humanos. **Revista Gestão & Produção**, v. 13, n. 3, p. 435-448, 2006.

KHATRI, N. Emerging issues in strategic HRM in Singapore. **International Journal of Manpower**, v. 20, n. 8, p. 516-529, 1999.

LACOMBE, B. M. B.; ALBUQUERQUE, L. G. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 5-16, jan./fev./mar. 2008.

LEPAK, D. P.; SNELL, S. A. Virtual HR: strategic human resource management in the 21<sup>st</sup> century. **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 3, p. 215-234, 1998.

MACKAY, L.; TORRINGTON, D., **The changing nature of personnel management**, London: Institute of Personnel Management, 1986.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo, SP: Atlas, 2006.

MOTHERSELL, W. M., et. al., Revitalizing human resources man-

agement in state government: moving from transactional to transformational HR professionals in the State of Michigan. **Public Personnel Management**, v. 37, n. 1, p. 77-97, 2008.

PABLOS, P. O.; LYTRAS, M. D. Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 6, p. 48-55, 2008.

POL. E. A gestão ambiental, novo desafio para a psicologia do desenvolvimento sustentável. **Estud. Psicol.**, Natal, v. 8, n. 2, p. 235-243, 2003.

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

RONDEAU, K. V.; WAGAR, T. H. Reducing the hospital workforce: what is the role of human resource management practices? **Hospital Topics: Research and Perspectives on Healthcare**, v. 80, n. 1, p. 12-18, 2002.

SANCHES. C. S. Gestão ambiental proativa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 76-87, jan./mar. 2000.

SAGIE, A.; WEISBERG, J. The transformation in human resource management in Israel. **International Journal of Manpower**, v. 22, n. 3, p. 226-234, 2001.

TOH, S. M.; MORGESON, F. P.; CAMPION, M. A. Human resource configurations: investigating fit with the organizational context. **American Psychological Association**, v. 93, n. 4, p. 864-882, 2008.

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

WEHRMYER, W. (Org.) **Greening people**: human resource and environmental management. New York: Greenleaf, 1996.

WILKINSON, A. HILL, M. The sustainability debate. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 12, p. 1492-1502, 2001.

WORLAND, D.; MANNING, K. **Strategic human resource management and performance**. [S. l.]: Working Paper Series; Victoria University, 2005.

YEGANEH, H.; SU, Z. An examination of human resource management practices in Iranian public sector. **Personnel Review**, v. 37, n. 2, p. 203-221, 2008.

VERMA, S.; DEWE, P. Valuing human resources: perceptions and practices in UK organizations. **Journal of Human Resource Costing & Accounting**, v. 12, n. 2, p.102-123, 2008.

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

*Recebido em: 16 Setembro 2009*

*Aceito em: 24 Março 2011*