

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade

PROFISSIONAL VERDE: O DIFERENCIAL COMPETITIVO DO SÉCULO XXI

**GREEN PROFESSIONAL: THE COMPETITIVE DIFFERENTIAL OF XXI
CENTURY**

Cássia Tavares Streb, Élio Sérgio Denardin, Aline KraetzigParizzi

RESUMO

Atualmente os maiores desafios que as empresas enfrentam é com relação ao meio ambiente, onde estas devem procurar sempre adequarem-se às novas exigências legais e do mercado. Com isso, torna-se imprescindível o investimento em pessoas que são os principais agentes de mudança dentro da organização. Com isso, o objetivo da presente pesquisa é analisar a influenciadas questões voltadas à sustentabilidade na gestão de pessoas das empresas ligadas ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) da cidade de Santa Maria. Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa possui natureza quantitativa e qualitativa, quanto aos objetivos caracteriza-se como exploratório e descritivo, e enquadra-se ainda como estudo de campo onde a população é das empresas certificadas pelo PGQP. A coleta dos dados foi feita através de questionário aplicado a oito empresas. Os resultados tiveram foco na análise da importância e influência das questões sustentáveis ao negócio da empresa e grau de ocorrência dos fatores sustentáveis na atração, desenvolvimento e retenção dos talentos verdes. Concluiu-se que as empresas demonstram preocupação com os desafios apresentados, bem como têm consciência das necessidades de mudança sem que, no entanto, realizem ações pontuais com o intuito de melhorá-los.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; sustentabilidade; PGQP; talentos verdes.

ABSTRACT

Currently the biggest challenges companies face is with respect to the environment where they must always seek to conform to the new legal and market requirements. With this, it is essential to invest in people who are the main agents of change within the organization. Thus, the aim of this research is to analyze the influenced focused on sustainability issues in the management of persons linked to Gaucho Program of Quality and Productivity (PGQP) City of Santa Maria businesses. Regarding methodological procedures, research has quantitative and qualitative, about the objectives is characterized as exploratory and descriptive, and still fits as field study where the population is of companies certified by PGQP. Data collection was done through a questionnaire applied to eight companies. The results were focused on the analysis of the importance and influence of the company's sustainable business and degree of occurrence of organic factors in attracting, developing and retaining talents green issues. It was concluded that companies express concern about the challenges presented, and are aware of the changing needs without, however, to perform specific actions in order to improve them.

Keywords: Management of people; sustainability; PGQP; green talent.

1 INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios está em constante mudança, diariamente entram em vigor novas leis, o mundo exige modificações na forma das pessoas e empresas agirem e os clientes estão cada vez mais preocupados com os aspectos que envolvem o antes e o depois de cada produto e não somente o seu uso. Com isso, torna-se necessário apostar em variáveis que possam trazer benefícios à empresa e ao ambiente em que ela está inserida. Reforçando tal ideia, Aligleri, Aligleri, e Kruglianskas (2009) afirmam que para a empresa conseguir colocar em prática suas ações sustentáveis e sociais, existem várias prioridades, dentre estas a preocupação com o colaborador, pois dificilmente alguém que não concorda com os valores da empresa e não sente orgulho do trabalho que faz trará bons resultados à empresa.

Com isso, torna-se imprescindível para a empresa a busca e retenção de profissionais diferenciados, que agreguem à empresa seu perfil sustentável e preocupados com questões ambientalmente responsáveis. Com isso, as empresas ainda enfrentam mais um problema, conforme afirmam Pereira, Silva e Carbonari (2011), que é preparar profissionais sustentáveis em um curto espaço de tempo para liderar as mudanças necessárias para o desenvolvimento de inovações sustentáveis. Percebe-se que pessoas dispostas a aprender e se desenvolver socioambientalmente têm espaço no mercado, onde empresas investem nestes talentos.

Logo, a presente pesquisa relaciona-se ao tema sustentabilidade e gestão de pessoas, com foco no “profissional verde” e foi realizada junto às empresas que estão inseridas no Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), tendo em vista o seu compromisso com a qualidade. O PGQP é um programa voltado para o aprimoramento dos produtos e serviços das empresas gaúchas, para possibilitar um funcionamento prático e objetivo, com transparência nas decisões e procedimentos visando à melhoria de maneira que agregue valor e satisfação após os levantamentos relevantes com a aplicação da pesquisa. Neste sentido sua missão é promover a competitividade do Rio Grande do Sul para melhoria da qualidade de vida das pessoas através da busca da excelência em gestão com foco na sustentabilidade, bem como sua visão é ser referência mundial na promoção da qualidade e gestão para a competitividade da sua região (FNQ, 2009).

A pesquisa contará com o objetivo geral de analisar a influência das questões voltadas à sustentabilidade na gestão de pessoas das empresas ligadas ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade da cidade de Santa Maria. Tem como objetivos específicos identificar o posicionamento das empresas quanto às questões voltadas a sustentabilidade, verificar a influência dos desafios sustentáveis na demanda por profissionais verdes nas empresas pesquisadas e levantar como as organizações estão atraindo, desenvolvendo e retendo os talentos verdes.

A pesquisa é importante, pois apresenta temas relevantes para a atualidade e para o futuro da sociedade, que é a gestão de pessoas e a sustentabilidade. Ambos os temas são complementares tendo em vista que a organização é feita de pessoas e somente consegue adequar-se a novas situações se estas sentirem-se motivadas a colaborar. Já a sustentabilidade é um tema relevante devido a sua importância no que tange a continuidade das espécies no planeta, onde as empresas têm um papel fundamental na preservação dos recursos naturais.

2 SUSTENTABILIDADE

Em virtude dos efeitos de desequilíbrios sofridos pela natureza causados pelo homem, segundo Dias (2006), as preocupações se tornam cada vez maiores e, ainda que ações ambientalmente responsáveis não atinjam todas as organizações, as que o fazem representam lideranças que se tornam referência dentro e fora da organização. Sendo assim, com essa

crescente necessidade de se tornarem empresas sustentáveis, as organizações procuram profissionais com capacidades sustentáveis e visão holística da empresa.

Para Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009), a partir do momento em que a empresa utiliza-se de um modelo de negócio que avalia as consequências de suas decisões além da área financeira, levando em consideração aspectos sociais e ambientais, ela compromete-se com o futuro, e, portanto, com a sustentabilidade. Sendo assim, a gestão responsável que busca equilibrar as relações econômicas, sociais e ambientais contribui para o desenvolvimento sustentável, pois atende as suas necessidades imediatas sem comprometer as necessidades que virão no futuro.

Dias (2006) destaca que o macroambiente exerce pressão sobre a empresa e suas atividades, levando a um aumento dos desafios em se gerir um negócio sem se enquadrar neste novo perfil, pois há um aumento na valorização de comportamentos ecologicamente corretos, busca por qualidade de vida no trabalho, postura ética e diversidade na força de trabalho buscando-se atingir os novos valores sociais, culturais e estilo de vida. Para tanto, o autor apresenta três dimensões para o desenvolvimento sustentável: a) *Econômico*: prevê que a empresa deve ser economicamente viável, rentável e dar retorno aos investimentos realizados; b) *Social*: a empresa deve oferecer as melhores condições de trabalho aos colaboradores, procurando trabalhar sempre com a diversidade da sociedade em que está inserida; c) *Ambiental*: A organização deve pautar-se na eco eficiência dos processos produtivos bem como a produção mais limpa, preocupação com a não poluição do meio ambiente e oferecer condições de crescimento sustentável para as pessoas da empresa, incorporando isso na cultura existente.

Dentro da realidade atual no contexto empresarial, Shrivastava (1998) afirma que não há mais dúvidas de que o crescimento econômico futuro precisará ocorrer dentro dos limites físicos dos ecossistemas e, para isso, serão necessárias mudanças estruturais nas economias industriais. Tais mudanças devem ter o foco no uso mais eficiente de energia e recursos, e em processos de produção não poluentes, onde haja redução de resíduos e no gerenciamento de riscos tecnológicos. Para tanto, existem fatores que motivam as empresas a se tornarem sustentáveis do ponto de vista ambiental, sendo no mínimo quatro forças extremamente motivadoras para as empresas: a) Leis mais rigorosas e novos tratados internacionais criam um imperativo político; b) Sustentabilidade como requisito para a competição. c) Número maior de consumidores vem exigindo produtos “ecológicos” e concorrentes se distinguindo com base em critérios ambientais; d) Cada vez mais as pessoas e as empresas estão sendo consideradas responsáveis pela minimização de seu impacto sobre o planeta, para que não neguem às gerações futuras o direito de viver em um mundo sustentável; d) A resolução de problemas ambientais está vinculada a questões de desenvolvimento econômico, particularmente nos países em desenvolvimento, e isso cria um imperativo global.

Biondo (2007) traz a ideia de que na tentativa de se adequarem a esta nova realidade sustentável, empresas de todo o mundo estão incorporando práticas menos agressivas ao meio ambiente na fabricação de seus produtos. Os perfis das empresas ambientalmente responsáveis são diferentes, mas todas estão iniciando uma nova revolução industrial –desta vez, sustentável. Nesta mesma linha, Aligleri, Aligleri, e Kruglianskas (2009) afirmam que as empresas buscam articular relação com o ambiente para justificar, garantir e consolidar, frente aos grupos de interesse, o direito de comercializar.

Na busca por aprofundar o conhecimento sobre a realidade da sustentabilidade no Brasil, Boechat (2007) estruturou um mapa com 31 desafios da sustentabilidade para a realidade brasileira utilizando a mídia e entrevistas com especialistas como base para o levantamento das informações necessárias. Utilizando como base tal estudo, Porter e Kramer (2006) propõem um agrupamento para o mapa dos desafios: (1) questões sociais genéricas:

que não são afetadas pela empresa nem influenciam sua competitividade ao longo do tempo; (2) impactos sociais da cadeia de valor: questões afetadas pelas atividades da empresa e (3) dimensões sociais do contexto competitivo: questões sociais do ambiente externo que afetam a competitividade da empresa. A figura 01 ilustra a divisão indicada pelos autores:

Desafios genéricos de sustentabilidade	Impactos da cadeia produtiva de valor na sustentabilidade	Dimensões de sustentabilidade do contexto competitivo
<ul style="list-style-type: none"> • Produção de alimentos, • Oferta e condições de moradia, • Pandemias, • Envelhecimento da população, • Saúde pública, • Violência e tráfico, • Apoio político e políticas públicas, • Desigualdade de gênero, • Cidadania e • Discriminação e desigualdade racial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento com valores e princípios, • Oportunidade de trabalho e renda, • Capital social, • Estresse, • Ética e sustentabilidade na cadeia produtiva, • Distribuição de renda, • Impacto econômico local e • Precarização do trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Energia, • Corrupção e falta de ética, • Governança corporativa, • Concorrência desleal, • Precariedade dos sistemas de infra-estruturas, • Equilíbrio dos ecossistemas e serviços ambientais, • Educação para a sustentabilidade, • Marketing, • Água e • Mudança climática.

Figura 01– Classificação dos fatores empresa-sociedade

Fonte: Adaptado de Porter e Kraemer (2006).

Com relação às pessoas envolvidas com a empresa, Aligleri, Aligleri, e Kruglianskas (2009) afirmam que para a empresa conseguir colocar em prática suas ações sustentáveis, existem prioridades, dentre estas a preocupação com o colaborador, pois alguém que não concorda com os valores da empresa e não sente orgulho do trabalho que faz não trará bons resultados à empresa. Com as mudanças nas relações de trabalho, a identificação do trabalhador com a empresa onde trabalha se tornou um fator extremamente relevante na retenção do talento, pois uma gestão socialmente responsável e sustentável é construída pelas pessoas e a forma como os colaboradores são tratados pela empresa pode ter impacto no comprometimento, empenho e satisfação mais do que um bom salário.

O mesmo autor reitera que um dos fatores que abre as portas para a empresa no seu crescimento sustentável é a forma como esta trata os colaboradores e o ambiente de trabalho que os oferece, pois, mesmo que a empresa invista em práticas de menor impacto ambiental, não é possível legitimar-se como socialmente responsável se utiliza de trabalho infantil ou forçado, não oferece segurança, discrimina, não proporciona descanso, entre outras ações.

2.1 A gestão de pessoas na era sustentável

Para Dessler (2009), a administração de recursos humanos refere-se às práticas da empresa a fim de conduzir aspectos das pessoas no trabalho no que se refere à contratação, treinamento, avaliação, remuneração e qualidade de vida no trabalho, tendo estas ações como meios para que as pessoas sintam-se satisfeitas e, com isso, ajudem a empresa no alcance dos seus objetivos.

Chiavenato (1999) expõe que a gestão de pessoas é representada pelas organizações e pelas pessoas, onde as organizações precisam das pessoas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões e as pessoas têm as organizações como meio pelo qual elas atingem seus objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito, sendo que, os objetivos são alcançados de forma mais eficiente quando atingidos em conjunto. Com isso, surge a

necessidade de a empresa desenvolver e utilizar as habilidades de seus membros e a habilidade das pessoas de conquistar e manter seus empregos.

O mesmo autor complementa, destacando que as pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas da organização, dependendo de como se sentem em relação à empresa, como percebem que são tratadas e se identificam ou não com as práticas organizacionais. Para que os objetivos sejam alcançados é necessário que as pessoas sejam tratadas como fundamentais ao bom andamento da empresa e sua continuidade. Para tanto, são apresentados os seguintes objetivos da gestão de pessoas: a) Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão, tendo como ênfase a eficácia da empresa e de seus colaboradores; b) Proporcionar competitividade à organização, sabendo empregar as habilidade e capacidades da força de trabalho; c) Proporcionar à empresa colaboradores treinados e motivados; d) Aumentar a satisfação dos colaboradores, pois pessoas felizes e satisfeitas são mais produtivas; e) Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho, estruturando o ambiente de trabalho de modo a satisfazer as necessidades individuais do colaborador; f) Buscar profissionais que saibam lidar com as mudanças constantes e até mesmo torná-las diferenciais competitivos à empresa; g) Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Outro autor que apresenta ideia semelhante é Donaire (1999), que afirma que o desempenho de uma organização depende da qualidade dos seus recursos humanos, pois estes podem transformar-se na pior ameaça ou no maior potencial para o alcance dos resultados. Assim, a área de recursos humanos deve envolver-se com as questões ambientais para que o comportamento das pessoas torne-se um diferencial para a empresa, levando os profissionais a acreditarem nos objetivos organizacionais. Dutra (2009) afirma que não é de hoje que as pessoas são tratadas pela organização como recursos que devem ser administrados. Com as mudanças socioculturais e a velocidade das transformações do ambiente, as expectativas das pessoas mudam e buscam suprir tais necessidades dentro da organização.

Aligleri, Aligleri, e Kruglianskas (2009) trazem a ideia de que com a crescente necessidade de a empresa se adaptar às novas situações do meio ambiente e das relações interpessoais, os gestores precisam enfrentar desafios oriundos das expectativas intensificadas e maior volume de informação disponível aos consumidores e sociedade e, a educação desses novos gestores se torna indispensável para nortear as ações da empresa em direção a um agir diferenciado que inclua uma preocupação com as pessoas e as gerações futuras. Para tanto, utiliza-se muito da gestão por competências dentro das organizações na busca por profissionais que satisfaçam as necessidades de pessoal capacitado para a empresa.

Seguindo tal ideia, Leme (2009) afirma que gestão por competências é o processo pelo qual a empresa conduz seus colaboradores para que os mesmos atinjam as metas e objetivos almejados através de suas competências técnicas e comportamentais. Para tanto, a empresa deve ter sua visão bem definida, deve saber exatamente aonde quer chegar para assim direcionar seus esforços. Implantar gestão por competências depende do envolvimento de toda a empresa, pois deve ser compartilhado por todos os colaboradores da empresa.

Para se entender o que é competência, Rabaglio (2010) destaca que vale utilizar-se da linguagem organizacional, que traz a competência como sendo um conjunto de conhecimentos (Saber: é o que se aprende na escola, universidade, em livros), habilidades (saber fazer: é o que se utiliza do que se sabe no dia a dia) e atitudes (Querer fazer: é o que leva a se exercitar a habilidade que se tem de um determinado conhecimento) específicas para cada cargo, o que torna possível mapear quais as competências necessárias a cada cargo e construir ferramentas para avaliação dos candidatos ao cargo objetivando comparar as necessidades do cargo com o perfil do candidato.

Neste sentido, Rodriguez y Rodriguez (2002) apresentam algumas competências identificadas que podem ser classificadas como competências individuais e organizacionais que são apresentadas a seguir:

- Competências individuais: relacionadas ao comportamento das pessoas. Existem diversas competências valorizadas pelas empresas, dentre elas: liderança, relacionamento interpessoal, orientação para resultados, iniciativa, foco no cliente, criatividade, visão sistêmica, negociação, atuação estratégica e capacidade de decisão.
- Competências organizacionais: relacionadas às competências que a empresa possui e depende das pessoas, da gestão e da tecnologia utilizada. Assim, a empresa possuirá determinada competência quando houver sintonia entre processos, tecnologia e pessoas, no sentido de formar e manter determinada competência organizacional reconhecida pelos clientes, fornecedores, acionistas, sociedade, concorrentes e colaboradores.

Ruano (2007) afirma que a gestão por competências integra todos os processos de gestão de pessoas e necessita com isso de uma nova forma de gerenciar pessoas, onde as lideranças sejam orientadoras de pessoas. Sendo assim, através da aplicação do modelo de gestão por competências, observa-se que tanto a organização quanto as pessoas se beneficiam com isso: a) Organização: Simplicidade, flexibilidade e transparência; Otimização de recursos e mão de obra; Investimentos melhor aproveitados no desenvolvimento profissional; Capacidade de atrair, reter e desenvolver talentos; Maior flexibilidade para se adaptar às mudanças. b) Pessoas: Futuro profissional claro com critérios de melhoria definidos; Remuneração compatível com atividades e mercado; Estímulo ao autodesenvolvimento; Condições claras para mobilidade entre carreiras abrangidas pelo plano.

Segundo Aligleri, Aligleri, e Kruglianskas (2009), a mudança de conceitos e ações depende de pessoas dispostas a quebrar o *status quo*, internalizar o novo, assumir riscos e assumir as consequências disso. Esta proposta de sustentabilidade está associada ao coletivo e à capacidade do gestor em lidar com o novo, quebrar paradigmas e trabalhar com transparência. Para tanto, a cultura sustentável não deve ser imposta, as pessoas devem aderir a esta ideia por acreditarem no seu valor, e essa internalização de hábitos deve ter o líder como agente de mudança.

2.1.1 O profissional verde

As organizações estão diante de um novo desafio onde precisam atrair e reter talentos verdes. Um erro grave seria adotar uma visão estreita acreditando-se que apenas empresas de uso intensivo de recursos ambientais estão enfrentando esse desafio. O que realmente está acontecendo é que todas as organizações, não importando seu setor de atividade ou tamanho, enfrentam ameaças e oportunidades na área ambiental, necessitando assim estarem preparadas para enfrentar essa nova onda podendo contar com profissionais qualificados para auxiliá-las neste processo (GLEN, HILSON E LOWITT, 2010).

Martins (2010) expõe que o profissional verde destaca-se por suas ações que visam a preservação do meio ambiente. Este profissional pode ser identificado por meio das suas ações do dia a dia, entre elas, utilizar o mesmo copo descartável ou adotar o *squeeze*, usar os dois lados do papel para impressão ou transformar as folhas que não serão mais úteis em papel para rascunho, apagar a luz da sala quando ninguém estiver nela. Tais características do profissional verde são atributos valorizados e cada vez mais exigidos pelas organizações. Mas os profissionais verdes ou orientados ao desenvolvimento sustentável ainda são difíceis de serem encontrados. Profissionais que têm consciência do papel sustentável no trabalho e na sociedade estão à frente dos demais, principalmente nas empresas que já mencionam em seus valores e sua missão o conceito de sustentabilidade e aplicam o discurso por meio de ações

sustentáveis. Um grande engano cometido é o de se pensar que a ação sustentável deve estar direcionada aos profissionais das áreas ambiental, biológicas ou afins, sendo que sustentabilidade engloba também ações de responsabilidade social, estratégia financeira, comunicação social, governança corporativa e o relacionamento com as partes interessadas.

Para Aligleri, Aligleri, e Kruglianskas (2009), diante das novas perspectivas de crescimento sustentável às quais a empresa deve adaptar-se, surge a necessidade de uma nova compreensão acerca do papel que o administrador deve desempenhar enquanto gestor. Este deve buscar o crescimento da empresa juntamente com a preocupação com questões éticas, ambientais e sociais. Para isso, existem perfis de profissionais que as empresas buscam agregar para a organização. Abaixo apresentam-se os principais conhecimentos, habilidades, atitude e valores que os líderes sustentáveis devem ter:

❖ **Conhecimentos:** Compreensão do tema e sua ligação com a cadeia produtiva; Entender que sustentabilidade é inovação; Cultura geral e ampla visão de mundo; Compreender o que é interdependência; Considerar os dilemas atuais na estratégia do negócio; Entender o tripé da sustentabilidade; Saber mudar modelos de gestão; Dominar as variáveis do sistema.

❖ **Habilidades:** Identificar oportunidades e apontar soluções; Visão ampla das metas da empresa; Saber conversar, envolver colaboradores e identificar sinergias; Saber ouvir; Saber comunicar; Interagir com os interessados na empresa; Planejar de modo sistêmico; Analisar riscos e oportunidades com visão holística; Construir redes de relacionamento.

❖ **Atitudes:** Coragem para romper barreiras; Coerência nas atitudes; Gostar de educar e servir; Respeitar a diversidade; Inserir o tema na cultura da empresa; Perseverar; Paixão pelo que faz; Pró-atividade; Visão coletiva; Acreditar nas pessoas; Criar pontes com a sociedade.

❖ **Valores:** Senso de justiça; Valorizar a liberdade; Senso de humanidade; Solidariedade; Tolerância; Transparência; Ética; Visão de futuro, (ALIGLERI, ALIGLERI, E KRUGLIANSKAS, 2009).

Gomes (2010) apresenta em entrevista a John Elkington que os líderes corporativos enfrentam o desafio da sustentabilidade que exige a mudança nas prioridades, nos incentivos e nos comportamentos. Neste âmbito, o entrevistado destaca as características que as mulheres geralmente trazem para a área social ganham destaque e vão se tornar cruciais tais como: as capacidades de deixar o ego de lado, de ouvir, de se engajar onde as pessoas estão e não onde você gostaria que elas estivessem e, isso tudo é fundamental, o que torna imperativo se pensar no equilíbrio entre homens e mulheres na gestão voltada à sustentabilidade.

Os autores Aligleri, Aligleri, e Kruglianskas (2009) afirmam que as empresas que visam adequar-se às novas realidades necessitam captar e desenvolver funcionários para que estes se tornem aptos a realizarem tarefas e programas na área ambiental, ajudando com isso a empresa a se tornar sustentável. Mas após captar este funcionário e treiná-lo a empresa deve investir na retenção deste colaborador e para isso desenvolver práticas tais como as apresentadas no quadro 01:

PROCESSOS DE RH	PRÁTICAS
Recrutamento e Seleção	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Recrutar pessoas da comunidade local ❖ Recrutar com base nas características das pessoas ❖ Não discriminar ❖ Contratar pessoas com deficiência, jovens e idosos e proibir o trabalho infantil ❖ Adotar critérios socioeconômicos na hora de demitir
Orientação de pessoas e modelagem de cargos	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Disponibilizar informações sobre a empresa a funcionários recém contratados ❖ Cumprir ou exceder normas trabalhistas ❖ Possuir plano de cargos e salários ❖ Oferecer planos de motivação aos funcionários ❖ Oferecer apoio psicológico
Higiene, segurança e	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Aumentar segurança no local de trabalho

qualidade de vida	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Investir em instalações adequadas ao funcionário e equipamentos de segurança ❖ Promover integração entre as pessoas ❖ Envolver empregados em gestão participativa ❖ Adotar políticas de participação nos lucros
Sistemas de informações internas	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Esclarecer as expectativas de conduta ética do funcionário ❖ Apresentar demonstrativo dos resultados aos colaboradores ❖ Possuir um código de ética e disseminá-lo em treinamentos e programas de admissão ❖ Possuir rede de comunicação interna ❖ Promover debates onde o colaborador fale sobre problemas enfrentados dentro da organização
Promoção, educação e Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Programas de treinamento e capacitação ❖ Proporcionar debate sobre temas emergentes de gestão ❖ Buscar auxílio dos colaboradores na melhoria da empresa ❖ Oferecer apoio educacional ❖ Adotar políticas de promoção de funcionários
Remuneração e benefícios	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Oferecer assistência à família do colaborador ❖ Apoiar trabalhos voluntários ❖ Oferecer plano de saúde e odontológico aos funcionários ❖ Assegurar remuneração igualitária a homens e mulheres ❖ Oferecer creche para filhos recém-nascidos e bolsa estudos

Quadro 01: Processos e práticas para retenção de pessoas
Fonte: Adaptado de Aligleri, Aligleri, e Kruglianskas (2009).

Segundo o mesmo autor, para que as empresas tornem-se competitivas precisam do seu capital humano inteiramente de acordo com as metas, objetivos e políticas da empresa, pois assim tornam-se um diferencial competitivo frente ao mercado. Ao sentirem-se devidamente reconhecidos pela empresa, esses talentos se dispõem a colaborar com a organização, tornando-se peça chave imprescindível ao crescimento da mesma.

3 METODOLOGIA

No que tange aos procedimentos metodológicos, a presente pesquisa possui natureza quantitativa, que segundo Marconi e Lakatos (2003), consiste em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chave. Já a qualitativa tem como objetivo analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Quanto aos objetivos, o estudo caracteriza-se como exploratório e descritivo onde Gil (2002) caracteriza pesquisa exploratória que visa proporcionar maior familiaridade com o problema, utiliza-se ainda a pesquisa descritiva onde o principal objetivo é descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou ainda as relações existentes entre diversas variáveis. Já quanto aos procedimentos técnicos optou-se pela realização de um estudo de campo, que Gil (2002) afirma ser um estudo que foca uma comunidade, onde a pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas.

Como plano de coleta de dados, primeiramente utilizou-se da pesquisa bibliográfica acerca do tema deste estudo, onde Marconi e Lakatos (2003) apresentam como sendo a pesquisa que abrange a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo. Posteriormente, visando o alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa partiu-se da população de 16 empresas ligadas ao PGQP, das quais foi definida uma amostra, relacionada às empresas que alcançaram no mínimo 250 pontos no programa, que é o nível mínimo de

excelência na sua gestão de acordo com os critérios estabelecidos pelo Programa, que corresponde ao Nível I – assumindo, desta forma, o Compromisso com a Excelência.

Os modelos de premiação, conforme FNQ (2009) obedecem à seguinte sistematização: Nível I - Medalha Bronze; Nível II – Troféu Bronze, Troféu Prata e Troféu Ouro; Nível III – Troféu Diamante. As organizações iniciantes podem optar por inscrever-se na Medalha Bronze ou ao Troféu Bronze, sendo que este último não exige pré-requisitos. Há uma escala de pontuação, sendo que para cada nível de premiação está definida uma determinada pontuação, consistindo que para o Nível I (de 0 a 250 pontos), Nível II (de 0 a 500 pontos) e no Nível III (de 0 a 750 pontos).

Nesse contexto, para a coleta dos dados, foi utilizado um questionário que foi aplicado por e-mail a uma população de 16 empresas, sendo que destas apenas uma amostra de 8 empresas responderam. O questionário utilizado contou com perguntas abertas a fim de se identificar o perfil das empresas e das pessoas que responderam aos questionários. Para levantamento das informações constantes nos objetivos específicos optou-se por perguntas fechadas, com escala likert. Para se levantar a importância e a influência das questões sustentáveis apresentadas por Boechat (2007) apresentou-se o mesmo questionário, onde em uma coluna eram respondidas as questões com base na sua importância com a escala não importante, pouco importante, indiferente, parcialmente importante e totalmente importante, e em outra coluna foram respondidas as questões com base na influência que exercem sobre a empresa com a escala não influencia, pouco influencia, indiferente, influencia às vezes e influencia totalmente.

Em uma terceira etapa, foram identificados os fatores utilizados pelas empresas para atrair, desenvolver e reter os talentos verdes. Para tanto, optou-se por utilizar a escala não ocorre, pouco ocorre, indiferente, às vezes ocorre e sempre ocorre. Tais fatores foram adaptados de Aligleri, Aligleri, e Kruglianskas (2009). A tabulação dos dados foi realizada quantitativamente através do *software Sphinx Lexica V5e* também qualitativamente.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente pesquisa foi realizada com as empresas certificadas pelo PGQP, onde a coleta de dados foi realizada através da aplicação de um questionário com 8 empresários. Na sequência, serão apresentados os principais resultados da pesquisa.

Analisando-se o perfil das empresas analisadas, verifica-se que 33,3% está a mais de 30 anos no mercado o que demonstra certa maturidade e experiência de mercado, 44,4% têm de 21 a 40 funcionários o que torna imprescindível a empresa prestar atenção aos mesmos, bem como a sua influência nos negócios e competitividade, 44,4% fazem parte do PGQP entre 5 e 10 anos demonstrando com isso que a maioria já tem um tempo bastante significativo o que indica que estas deveriam estar em um nível mais avançado no que tange aos efeitos do seu negócio ao meio ambiente, e ainda identifica-se que 55,6% dos respondentes estão na empresa de 1 a 5 anos, o que indica conhecimento profundo da organização e completas condições de responder pela mesma e seu negócio.

Tendo em vista o alcance dos objetivos propostos, foi feita uma análise dos dados coletados através dos questionários, onde as informações foram divididas em três grandes blocos: na tabela 01 há a análise referente à importância das questões sustentáveis para as empresas, na tabela 02 apresenta-se a análise da influência das questões sustentáveis no negócio da empresa e na tabela 03 apresenta-se o grau de ocorrência dos fatores de atração, desenvolvimento e retenção de talentos verdes dentro da organização.

Tabela 01 – Grau de importância das questões sustentáveis para o negócio da empresa

Grau de importância	Não imp		Pouco imp		Indif.		Parc imp		Tot imp		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Questões sustentáveis												
Comprometimento com valores e princípios	0	0	0	0	1	11,1	0	0	8	88,9	9	100
Influência da ética e sustentabilidade	0	0	0	0	2	22,2	3	33,3	4	44,4	9	100
Precarização do trabalho	2	22,2	0	0	0	0	2	22,2	5	55,6	9	100
Maior necessidade de economia de energia	1	11,1	1	11,1	1	11,1	4	44,4	2	22,2	9	100
Influência da corrupção e falta de ética	0	0	1	11,1	1	11,1	2	22,2	5	55,6	9	100
Precariedade dos sistemas de infraestrutura	1	11,1	0	0	0	0	3	33,3	5	55,6	9	100
Equilíbrio dos ecossistemas e serviços ambientais	0	0	0	0	4	44,4	3	33,3	2	22,2	9	100
Necessidade de educação para a sustentabilidade	0	0	0	0	1	11,1	5	55,6	3	33,3	9	100
Aumento da necessidade de preservação da água	0	0	1	11,1	4	44,4	3	33,3	1	11,1	9	100
Possibilidade de se lidar com as mudanças climáticas	0	0	0	0	3	33,3	6	66,7	0	0	9	100

Um dos fatores apontados como de grande importância para o negócio da empresa está o aumento no comprometimento com valores e princípios, onde 88,9% dos respondentes afirmaram ser este tópico totalmente importante. Isso pode se dar pelo fato de que as organizações buscam pessoas comprometidas com o que é certo, mantendo suas ações corretas e integras.

Com relação à pesquisa, no que tange à sustentabilidade e preocupação com o meio ambiente, 66,7% dos respondentes afirmam ser parcialmente importante a possibilidade de se lidar com as mudanças climáticas, 55,6% consideram totalmente importante a necessidade crescente de educação para a sustentabilidade sendo reforçado com 33,3% que afirmam ser totalmente importante para o negócio da empresa a educação para a sustentabilidade.

Outro fator que afeta ainda o negócio da empresa é o impacto das ações da empresa sobre a economia local, tendo 55,6% dos participantes respondido ser este parcialmente importante complementado por 22,2% dos respondentes que consideram este fator totalmente importante para o negócio da empresa.

Segundo Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009), quando a empresa avalia as consequências do negócio, ela compromete-se com o futuro, e, portanto, com a sustentabilidade. Complementando tal ideia, Dias (2006) afirma que é muito importante a empresa prestar atenção e levar em consideração na sua tomada de decisão três dimensões para o desenvolvimento sustentável: econômico, social e ambiental. Com a pesquisa nota-se que os fatores mais importantes para o negócio da organização são os voltados a valores, comprometimento, oportunidades de trabalho e renda e preocupações amplas com o meio ambiente, sem que, no entanto haja preocupação específica em resolver os problemas ambientais.

Um dos pontos em que se notou uma necessidade de melhoria é com relação à precariedade dos sistemas de infraestrutura, pois 55,6% das pessoas afirmam ser esse fator muito importante para o negócio da empresa sendo complementado por outros 33,3% que

afirmam ser esse fator parcialmente importante. Isso pode ocorrer, pois um sistema de infraestrutura precário atrapalha os negócios de qualquer empresa, principalmente se esta utiliza meios como estradas, portos, aeroportos, serviços públicos e outros fatores que podem vir a atrapalhar o desenvolvimento das atividades. Com isso, nota-se a necessidade de a empresa identificar meios alternativos e buscar novos caminhos para não ficar refém da infraestrutura precária que se tem hoje.

Complementando a precariedade dos sistemas de infraestrutura aparecem com 55,6% pessoas que afirmam ser totalmente importante para o negócio da empresa e 22,2% que afirmam ser parcialmente importante a precarização do trabalho, onde fatores que afetam o trabalhador de forma negativa são visados pela empresa, pois não se aceita que as condições de trabalho dos colaboradores piorem por fatores externos à empresa. Outro fator é a influência da corrupção e falta de ética, onde 55,6% dos respondentes afirmam ser totalmente importante para o negócio da empresa com mais 22,2% que afirmam ser parcialmente importante. Justifica-se a importância pela maior necessidade de transparência nas ações da empresa pressionadas pelos consumidores, concorrentes e governo a agirem corretamente.

Com relação a aspectos negativos citados anteriormente, a empresa demonstra que considera importante para o desenvolvimento do negócio da organização os fatores precarização do trabalho e infraestrutura, bem como a influência da corrupção e falta de ética, pois esses são fatores que podem exercer algum tipo de pressão sobre o negócio. Com isso, Shrivastava (1998) afirma que existem quatro forças principais que motivam a empresa no sentido sustentável, são elas: 1) leis cada vez mais rigorosas; 2) pressão dos consumidores; 3) responsabilização das pessoas pela minimização dos impactos causados ao meio ambiente; e 4) questões de desenvolvimento econômico de todo o país.

Com os resultados da pesquisa, nota-se que a empresa tem preocupação com o meio ambiente, mas que não colocam em prática efetivamente ações que auxiliem na sua preservação. Sugere-se que as empresas passem a dedicar maior atenção às questões referentes ao meio ambiente e sua preservação, pois este não é mais apenas um diferencial competitivo e sim um imperativo importante para a manutenção das empresas no mercado.

Tabela 02 - Grau de influência das questões sustentáveis para o negócio da empresa

Grau de influência	Não inf.		Pouco inf.		Indif.		Inf. às vezes		Inf. totalmente		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Comprometimento com valores e princípios	3	33,3	1	11,1	0	0	3	33,3	2	22,2	9	100
Impacto das ações da empresa sobre a economia	0	0	3	3,33	1	11,1	2	22,2	3	33,3	9	100
Precarização do trabalho	2	22,2	2	22,2	0	0	3	33,3	2	22,2	9	100
Maior necessidade de economia de energia	0	0	5	55,6	1	11,1	2	22,2	1	11,1	9	100
Influência da corrupção e falta de ética	1	11,1	1	11,1	1	11,1	3	33,3	3	33,3	9	100
Precariedade dos sistemas de infraestrutura	1	11,1	1	11,1	2	22,2	3	33,3	2	22,2	9	100
Equilíbrio dos ecossistemas e serviços ambientais	1	11,1	1	11,1	2	22,2	3	33,3	2	22,2	9	100
Necessidade de educação para a sustentabilidade	1	11,1	1	11,1	4	44,4	2	22,2	1	11,1	9	100

Aumento da necessidade de preservação da água	0	0	1	11,1	6	66,7	2	22,2	0	0	9	100
Possibilidade de se lidar com as mudanças climáticas	0	0	1	11,1	6	66,7	2	22,2	0	0	9	100

Dentro do fator influência, conforme tabela 02, onde 33,3% dos respondentes afirmam ser totalmente importante e 33,3% que afirmam ser parcialmente importante está a influência da corrupção e falta de ética tanto por parte dos colaboradores, quanto de empresários e governo, pois corrupção e falta de ética tem influencia direta nos negócios das empresas.

Outra questão considerada importante pelos respondentes é o impacto das ações da empresa sobre a economia, onde 33,3% dos respondentes afirmam influenciar totalmente o negócio da empresa complementado por 22,2% que afirmam que esta questão influencia parcialmente o negócio da organização. Essa preocupação está voltada ao grau de competitividade da empresa, bem como sua importância e relevância para o mercado local.

Com uma porcentagem menor, mas ainda sendo considerado de influência para a organização, estão algumas questões com 22,2% de pessoas que afirmam influenciar totalmente e outras 33,3% declaram influenciar parcialmente, são elas: comprometimento com valores e princípios, pois as organizações querem pessoas comprometidas com os valores e princípios presentes na organização; precarização do trabalho e precariedade dos sistemas de infraestrutura, pois os fatores que afetam o funcionário também afetam por consequência a empresa e seu negócio, bem como a infraestrutura deve estar adequada às necessidades da empresa; e equilíbrio dos ecossistemas e serviços ambientais, pois as empresas devem adequar-se ao que é exigido com relação à preservação do meio ambiente, e deve assim buscar meios para se tornar sustentável.

Reforçando os dados já analisados, verifica-se que a organização demonstra preocupação principalmente com questões do mercado propriamente dito e não tanto no que se refere especificamente ao meio ambiente e os aspectos que o influenciam. O autor Dias (2006) afirma ser necessária uma interação harmoniosa entre o homem e a natureza, através do respeito a todas as diferenças e necessidades dos diferentes agentes naturais. A pesquisa demonstra uma preocupação com ações éticas, bem como demonstra uma preocupação da empresa com suas ações no mercado. Para o que necessita ser dada maior atenção são às questões sustentáveis que estão em alguns momentos ficando em segundo plano.

Verifica-se com as respostas que as questões sustentáveis que visam um crescimento da organização e das pessoas, não somente com o que é exigido legalmente, não influencia de forma significativa o negócio da maioria das empresas pesquisadas. Assim, com uma porcentagem de 66,7% de indiferença estão aumento da necessidade de preservação da água e possibilidade de se lidar com as mudanças climáticas, o que pode ser entendido como não influenciando o negócio da empresa e suas ações. As mudanças climáticas e a necessidade de preservação dos recursos são de extrema importância para a manutenção do planeta e as empresas são as que mais podem influenciar tanto na preservação quanto na destruição da natureza.

Outro fator que deveria ser considerado importante para a organização, bem como para as pessoas e meio ambiente é a maior necessidade de economia de energia, o que não ocorre, pois 55,6% dos respondentes afirmam que essa necessidade exerce pouca influência no negócio da organização. Com isso, nota-se que a preocupação com o meio ambiente ainda não é levado em consideração pelas empresas no desenvolvimento de suas atividades da forma como deveria ser, onde tal preocupação norteie as ações da mesma.

Os resultados obtidos demonstram que as ideias das empresas não estão totalmente alinhadas ao que os autores Cowen e Braithwaite (1998) sugerem, pois estes afirmam que a

política sustentável é um tema de relevância socioeconômica de extremo interesse a governos e empresas, o que não se comprova nas empresas pesquisadas. Com isso, nota-se a necessidade de as empresas alinharem suas ações às necessidades do meio ambiente, bem como às exigências do mercado.

Tabela 03 – Grau de ocorrência dos fatores na atração, desenvolvimento e retenção dos talentos verdes

Grau de ocorrência	Não ocorre		Pouco ocorre		Indif.		Às vezes ocorre		Sempre ocorre		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Plano de cargos e salários e políticas de promoção	0	0	2	22,2	1	11,1	6	66,7	0	0	9	100
Contratação de pessoas com deficiência, jovens e idosos	0	0	2	22,2	0	0	2	22,2	5	55,6	9	100
Ambiente de trabalho agradável e adequado	0	0	0	0	0	0	2	22,2	7	77,8	9	100
Incentivo à integração entre as pessoas	0	0	0	0	0	0	4	44,4	5	55,6	9	100
Gestão participativa e políticas de part nos lucros	4	44,4	3	33,3	0	0	1	11,1	1	11,1	9	100
Incentivo ao debate de temas emergentes de gestão	0	0	1	11,1	0	0	4	44,4	4	44,4	9	100
Manutenção de talentos	0	0	1	11,1	0	0	4	44,4	4	44,4	9	100
Sistema de informação que liga os níveis da empresa	0	0	1	11,1	0	0	2	22,2	6	66,7	9	100
Atenção à aposentadoria dos funcionários	4	44,4	0	0	2	22,2	1	11,1	2	22,2	9	100

Outro fator extremamente importante para o desenvolvimento das atividades é o ambiente de trabalho. Nesta pesquisa 77,8% dos respondentes afirmaram que um ambiente agradável e adequado sempre ocorre na empresa, reforçado por 22,2% que afirmam que isso às vezes ocorre. Outra questão positiva que deve ser pontuada é com relação à comunicação, pois 66,7% que sempre ocorre sistema de informação que interligue todos os níveis da empresa, e outros 22,2% afirmam que isso ocorre às vezes.

Verifica-se também que, segundo 55,6% dos respondentes que afirmam sempre ocorrer reforçado por 44,4% que declaram ocorrer às vezes, a empresa incentiva a integração entre as pessoas, o que é benéfico para o desenvolvimento do trabalho, pois as pessoas ficam próximas e desenvolvem as atividades de forma harmoniosa. Pode-se comentar também sobre a contratação de jovens, deficientes e idosos, onde 55,6% afirmam que isso sempre ocorre e 22,2% reiteram que ocorre às vezes, essa integração é boa para a empresa e para as pessoas, pois as diferenças devem ser tratadas de forma igual e deve-se primar pelo bom relacionamento entre as pessoas.

Identificou-se ainda o incentivo ao debate de temas emergentes e a manutenção de talentos, onde 44,4% declaram que isso sempre ocorre e 44,4% afirmam que ocorre às vezes. Com isso, pode-se verificar que a empresa busca manter as pessoas dentro da organização identificando os talentos e buscando meios para mantê-las motivadas e engajadas à organização. Outro fator também é o debate que a empresa incentiva, pois com o debate de temas importantes identificam-se meios para resolução de problemas, bem como engajamento das pessoas e preocupação com os fatores que envolvem a empresa e seu negócio.

Com relação a plano de cargos e salários e políticas de promoção, 66,7% dos respondentes reconhecem que isso ocorre às vezes, o que pode demonstrar uma necessidade de a empresa investir em uma disseminação maior desse tipo de programa, mantendo clara e transparente a forma como cada funcionário é remunerado e com base em que é promovido ou não dentro da organização.

Neste sentido, Dutra (2009) reitera que as pessoas estão cada vez mais conscientes de si e mobilizadas pela autonomia e liberdade em suas escolhas de carreira e desenvolvimento profissional, bem como mais preocupadas com sua integridade física, psíquica e social, e exigem transparência por parte da organização. Complementando, Aligleri, Aligleri, e Kruglianskas (2009) afirmam que com a constante mudança nas relações de trabalho entre a empresa e o colaborador, a identificação do trabalhador com a empresa onde trabalha se tornou um fator extremamente relevante na retenção do talento, pois uma gestão socialmente responsável e sustentável é construída pelas pessoas e a forma como os colaboradores são tratados pela empresa pode ter impacto no comprometimento, empenho e satisfação mais do que um bom salário.

Dentre todos os pontos elencados apenas dois foram marcados por 44,4% dos respondentes como nunca ocorre. Um deles é a gestão participativa e políticas de participação nos lucros, o que demonstra que as empresas não estão muito abertas a receber ideias dos colaboradores, bem como não dá abertura para que estes auxiliem na resolução de problemas, não ocorre também a participação nos lucros. A organização poderia buscar melhoria nesses processos até mesmo pensando na motivação dos colaboradores ao se sentirem reconhecidos.

O outro ponto identificado como não ocorre é a preocupação da empresa com a aposentadoria dos funcionários, o que poderia ser modificado através de esclarecimentos a respeito da mesma, auxílio no encaminhamento de documentos, bem como outras ações que podem vir a facilitar no momento do funcionário se desligar da empresa por motivo de aposentadoria. Caso a empresa adote uma postura mais “amiga” do funcionário esse se sentirá mais seguro e facilitará também o processo do seu desligamento para a empresa.

Aligleri, Aligleri, e Kruglianskas (2009) afirmam que as empresas estão inseridas em uma rede de relacionamentos que envolvem colaboradores, fornecedores, clientes, comunidade, todos dispostos a incorporar ao negócio uma forma de gestão mais participativa, onde consiga participar das decisões tomadas para a melhoria do negócio. Com isso, sugere-se que as empresas passem a dar mais atenção às necessidades e aspirações dos colaboradores com o intuito de mantê-los motivados e engajados às metas e objetivos organizacionais.

5 CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA

O mundo vive atualmente um momento de grandes mudanças, pois é importante que as pessoas e empresas busquem adequar-se às necessidades do meio ambiente, bem como às exigências do mercado em que está inserida. Constantemente entram em vigor novas leis, o mundo exige modificações na forma das pessoas e empresas agirem e os clientes estão cada vez mais preocupados com os aspectos que envolvem o processo dos produtos, da fabricação ao descarte. Com isso, é imprescindível que a organização aposte em variáveis que possam trazer benefícios à empresa e ao ambiente em que ela está inserida.

Através da pesquisa analisou-se a influência das questões voltadas à sustentabilidade na gestão de pessoas das empresas ligadas ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade da cidade de Santa Maria. Com isso, alguns pontos principais foram identificados quanto e como a empresa interage com os mesmos. Os objetivos da presente pesquisa foram atingidos em sua plenitude e possibilitaram uma maior clareza nas questões apresentadas pelos autores,

sendo que alguns pontos foram ao encontro a que pregam os estudiosos, ao mesmo tempo em que algumas questões sustentáveis importantes são deixadas de lado pela organização.

Assim, verificou-se, de forma geral, que as empresas têm preocupação com o meio ambiente de forma muito genérica, não apostando em ferramentas de desenvolvimento sustentável propriamente dita. A preocupação demonstrada fica mais no campo da teoria e não tanto da prática. As ações da empresa estão voltadas principalmente em fatores como manutenção da ética e valores, preocupação com sua influência no mercado, entre outras ações neste sentido. Com relação aos pontos negativos como precarização do trabalho e infraestrutura não estão sendo desenvolvidas ações práticas visando à melhoria de tais fatores.

Com isso, sugere-se às empresas que passem a dar maior atenção e importância às questões sustentáveis, bem como deve buscar meios e práticas para colocá-las em ação com relação ao relacionamento com funcionários, clientes, concorrentes e governo.

Com relação aos desafios sustentáveis no que tange a influência dos mesmos na demanda por profissionais verdes nas empresas pesquisadas, nota-se que os mesmos aspectos já citados como importante também têm influência na hora de a empresa se relacionar com os colaboradores, pois a preocupação está mais voltada no sentido de manter a ética, possibilidade de crescimento, participação da empresa no mercado, entre outras questões já citadas. As questões voltadas à sustentabilidade não influenciam de forma significativa o negócio da maioria das empresas pesquisadas, pois a maioria cumpre apenas as normas legais no que tange a sustentabilidade. Chegou-se a uma porcentagem muito alta de indiferença principalmente nas questões de preservação da água e possibilidade de se lidar com as mudanças climáticas, necessidade crescente de educação para a sustentabilidade e necessidade de economia de energia. Desta forma, sugere-se às empresas que estas deem maior atenção a essas questões, pois estas influenciarão o negócio em longo prazo, e é importante que estas estejam preparadas de forma a enfrentar as mudanças com possibilidade de se manterem competitivas frente ao mercado.

Outra análise realizada refere-se a como as organizações estão atraindo, desenvolvendo e retendo os talentos verdes. Com isso, identificou-se uma preocupação em se manter um ambiente agradável e adequado, bem como possibilitar integração entre as pessoas e destas com a organização. Há também o incentivo ao debate de temas importantes ao negócio, o que pode levar as empresas a resolverem alguns problemas com as ideias dos colaboradores.

Com relação aos tópicos analisados, apenas dois se mostram com necessidade de melhoria, são eles a gestão participativa e políticas de participação nos lucros e preocupação da empresa com a aposentadoria dos funcionários. As empresas podem buscar melhorias nestas questões para aumentar a motivação e colaboração dos funcionários, bem como aumentar a possibilidade de a empresa descobrir talentos “escondidos” que precisam apenas de incentivo por parte da organização. Com a aplicação da presente pesquisa e através da análise dos resultados, identifica-se a necessidade da aplicação de mais pesquisas buscando levantar pontos importantes dentro da sustentabilidade, bem como identificar possíveis mudanças que necessitam ocorrer, e ainda como as mudanças estão ocorrendo no sentido de se preservar o meio ambiente.

REFERÊNCIAS

ALIGLERI, Lilian; ALIGLERI, Luiz Antonio; KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão socioambiental: Responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.

BIONDO, Graciela González. Nota 10 em sustentabilidade. **Revista HSM Management**. São Paulo, 63 jul/ago 2007.

BOECHAT, Cláudio Bruzzi. Sustentabilidade no Brasil. **Revista HSM Management**. São Paulo, 63 jul/ago 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

COWEN Bruce D., BRAITHWAITE, Kathryn R. O verde a favor da economia. **Revista HSM Management**. São Paulo, 8 maio-jun, 1998.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

DIAS, Reinaldo. **Gestão ambiental**: Responsabilidade social e sustentabilidade. São Paulo: Atlas, 2006.

DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade. **Crítérios compromisso com a excelência e rumo à excelência**. São Paulo : Fundação Nacional da Qualidade, 2009.

GLEN John, HILSON Chris, LOWITT, Eric. Procuram-se talentos verdes. **Revista HSM Management**. São Paulo, 81. jul/ago2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, S. A Economia Fênix. **Revista HSM Management**. São Paulo, 81, jul/ago 2010.

LEME, Rogerio. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**: Mapeamento, treinamento, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo : Atlas, 2003.

MARTINS, Rômulo. **Profissionais verdes**. 2010. Disponível em:
<http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/noticias/profissoes-verdes.shtm>.
Acesso em: 10abr 2013.

PORTER, Michael; KRAMER, Mark. *Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*. **Harvard Business Review**, p. 1-15, dez 2006.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competências**: ferramentas para atração e captação de talentos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

RODRIGUES Y RODRIGUES, Martius V. **Classificando competências**. De 26/02/2002. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/3250/classificando-ascompetencias.html>. Acesso em: 04 ago2013.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por competências:** Uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

SHRIVASTAVA, Paul, HART, Stuart. Por uma Gestão Ambiental Total. **Revista HSM Management.** São Paulo, 6jan/fev 1998.