

JONAS VANDERLEI THEISEN

**A APLICABILIDADE DA GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS SUSTENTÁVEL (GRHS) NO CONTEXTO
BRASILEIRO: ESTUDO DE CASO NO SUL DO PAÍS**

Porto Alegre, 2022

JONAS VANDERLEI THEISEN

**A APLICABILIDADE DA GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS SUSTENTÁVEL (GRHS) NO CONTEXTO
BRASILEIRO: ESTUDO DE CASO NO SUL DO PAÍS**

Proposta de Dissertação de Mestrado a ser apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande de Sul - UFRGS, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora Prof^ª Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer

Porto Alegre, 2022

JONAS VANDERLEI THEISEN

**A APLICABILIDADE DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
SUSTENTÁVEL (GRHS) NO CONTEXTO BRASILEIRO: ESTUDO DE
CASO NO SUL DO PAÍS**

Dissertação de Mestrado Acadêmico apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Dr^a Angela Beatriz Busato Scheffer

Prof. Dr^a Lisiane Quadrado Closs

Prof. Dr. Luis Felipe Machado do Nascimento

Prof. Dr^a Janaina Macke

Porto Alegre, 2022

AGRADECIMENTOS

Nada se faz sozinho. Contamos sempre com a ajuda e apoio de pessoas que estão ao nosso lado, dando suporte, apoiando e sendo fonte de incentivo para construirmos nossos sonhos. Fazer o mestrado era um sonho idealizado a algum tempo!

Agradeço à minha família, que convive com a distância, mas está sempre junto.

Agradeço à Vibra, empresa onde atuo a mais de 7 anos e que sempre apoiou o meu desenvolvimento.

Agradeço à UFRGS, uma excelente universidade e com um corpo de mestres acima da média.

Agradeço aos professores que participaram ativamente da banca de proposta e defesa da dissertação.

Agradeço aos meus amigos, que transmitem confiança, entusiasmo e alegria.

Agradeço à empresa focal deste estudo de caso que é ponto central da pesquisa, pela disponibilidade e atenção em todo o processo.

Registro aqui alguns nomes, que se misturam entre todos esses círculos e que contribuíram diretamente: Angela, Ada, Pedro, Iria, Ezequiel, Franciele, Théo, Jairo, Sheila, Cris, Thiago, Felipe, Vini, Amanda, Valessa, Bianca, Luise, Bruno, Camila, Jeh, Carla, Jeferson, Daniel, Sidinei (em memória), Lisiane, Janaína, Luis Felipe e Casulo.

“Ao término de um período de decadência sobrevém o ponto de mutação. A luz poderosa que fora banida ressurge. Há movimento, mas este não é gerado pela força... O movimento é natural, surge espontaneamente. Por essa razão, a transformação do antigo torna-se fácil. O velho é descartado, e o novo é introduzido. Ambas as medidas se harmonizam com o tempo, não resultando daí, portanto, nenhum dano.”

I Ching.

RESUMO

Historicamente as empresas sempre tiveram um papel importante no desenvolvimento de práticas sustentáveis, ao passo que também possuem dificuldade na integração da sustentabilidade com as rotinas de negócios. A discussão de sustentabilidade foi ampliada nos últimos anos e a área de Recursos Humanos (RH) vem sendo demandada para apoiar a organização a se tornar mais sustentável e também para repensar as práticas de gestão de pessoas à luz da sustentabilidade. Esse é um grande desafio considerando o contexto brasileiro, já que há um baixo número de estudos aplicados a casos reais que evidenciam como a gestão de RH pode apoiar a sustentabilidade organizacional. Dessa forma, o objetivo central é identificar e discutir como se dá a aplicação do conceito de Gestão de Recursos Humanos Sustentável (GRHS) em uma empresa caracterizada como sustentável e com atuação no Brasil. Para tal, foi utilizada a metodologia de estudo de caso, com coleta de dados de 15 entrevistas, análise de documentos e registros. Com o auxílio do *software* Atlas.ti, os dados foram codificados e analisados. Foi identificado que o conceito de GRHS demonstra não ser de conhecimento comum, bem como a associação entre sustentabilidade e gestão de pessoas. Por outro lado, diversas práticas sustentáveis já existem na *Empresa A* (nome fictício para a empresa pesquisada no estudo de caso) e podem ser atreladas à concepção de GRHS. A principal delas é o Voluntariado, que faz parte do escopo da mentalidade de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI). A DEI também é utilizada como forma de promover a inovação e a gestão de talentos, manifestada na diversidade de pensamento e dos times. O pensamento sistêmico, enquanto chave de leitura, pode ser vinculado a GRHS. Há dificuldade de avaliar os índices de maturidade de práticas de GRHS em uma empresa, dessa forma, é sugerido uma escala de maturidade como resultado dessa pesquisa, a fim de apoiar a evolução da GRHS. Como estudos futuros, sugere-se a aplicação do estudo em outras empresas e a evolução da proposta de escala de maturidade de GRHS.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos Sustentável (GRHS). *Triple Bottom Line* (TBL). Gestão de pessoas. Maturidade de GRHS. Sustentabilidade.

ABSTRACT

Historically companies always had an important role in developing sustainable practices, but they also have difficulties in integrating sustainability into the business routine. The discussion of sustainability has increased in recent years and the Human Resources (HR) area is demanded that to support the organization in becoming more sustainable and also to rethink human management practices in the light of sustainability. This is a great challenge considering the Brazilian context, because of the low number of case studies applied to real cases highlighting how the management of HR can support the organization's sustainability. So, the aim of this study was to identify and discuss how the application of the concept of Sustainable Management of Human Resources (SMRH) is done in a company characterized as sustainable and operating in Brazil. It was utilized the methodology of the case study with the collection of data in 15 interviews, analysis of documents, and registers. The data was codified and analyzed with the aid of the software Atlas.ti. It was identified that the concept of SHRM is not common knowledge, as well as the association between sustainability and human management. On the other hand, a number of sustainable practices already exist in the *A Company* (a fictitious name given to the company studied in this case study) and they can be associated with SHRM. The main one is Voluntary Work, which is part of the mentality of Diversity, Equity, and Inclusion (DEI). The DEI is also utilized as a form of promoting innovation and talent management, manifested in the diversity of thinking and teams. Systemic thinking, while a key to reading, can be linked to SMRH. It's difficult to assess the index of maturity of practices of SMRH in a company, so a scale of maturity is suggested as a result of this study to support the evolution of SMRH. In future studies, we suggest the application of the study to other companies and the evolution of the proposal of the maturity scale of the SMRH.

Keywords: Sustainable Management of Human Resources (SMRH). Triple Bottom Line (TBL). Human management. SHRM Maturity. Sustainability.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1- Evolução histórica da GRH | 20 |
| Figura 2 - Paradigma de talentos: versão tradicional x emergente..... | 21 |
| Figura 3 - Linha histórica dos encontros com influência direta na evolução da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável entre 1970 e 2002 | 24 |
| Figura 4 - Processo em U e as 5 disciplinas | 29 |
| Figura 5 - Estrutura interdisciplinar da organização | 40 |
| Figura 6 - Framework da gestão sustentável de recursos humanos..... | 49 |
| Figura 7 - Estágios de evolução das práticas sustentáveis..... | 55 |
| Figura 8 - Tipologia do estudo de caso | 61 |
| Figura 9 - Fluxo resumido de pesquisa..... | 68 |
| Figura 10 - Nuvem de palavras dos documentos divulgáveis | 71 |
| Figura 11 - Relação de citação com o Pilar Econômico e de Governança..... | 73 |
| Figura 12 - Relação de citação com o Pilar Ambiental | 78 |
| Figura 13 - Relação e frequência de documentos com o Pilar Social | 81 |
| Figura 14 - Nuvem de palavras das Entrevistas | 82 |
| Figura 15 - Representação da GRHS na Empresa A | 104 |
| Figura 16 - Modelo de relatório de maturidade da GRHS | 109 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| Quadro 1 - Diferentes definições da GRHS | 34 |
| Quadro 2 - Sumário das pesquisas da GRHS vinculadas ao Brasil a partir das revisões de literatura..... | 36 |
| Quadro 3 - Principais práticas e projetos com foco na Sustentabilidade..... | 44 |
| Quadro 4 - Práticas de Gestão de Recursos Humanos Verdes | 46 |
| Quadro 5 - Colocando a GRH sustentável em ação: exemplos de atividades de GRH concebidas para promover a RS/CSR..... | 51 |
| Quadro 6 - <i>Check list</i> de práticas de GRHS relacionadas ao <i>Triple Bottom Line</i> | 57 |
| Quadro 7 - Matriz de coleta de dados - Entrevistados..... | 65 |
| Quadro 8 - Códigos utilizados para avaliação das entrevistas..... | 67 |
| Quadro 9 - <i>Check</i> de práticas da Empresa A | 93 |
| Quadro 10 - Níveis de maturidade de um sistema de GRHS | 106 |
| Quadro 11- <i>Check</i> de maturidade - Gestão de Recursos Humanos..... | 107 |
| Quadro 12 - <i>Check</i> de maturidade - Atração e Retenção / Treinamento e Desenvolvimento | 107 |
| Quadro 13 - <i>Check</i> de maturidade - Desenvolvimento Social, Diversidade e Inovação..... | 108 |
| Quadro 14 - <i>Check</i> de maturidade - Gestão de Performance, Remuneração e Benefícios..... | 108 |
| Quadro 15 - <i>Check</i> de maturidade - Saúde, Segurança e Meio Ambiente | 108 |

SUMÁRIO

| | |
|--|------------|
| 1 INTRODUÇÃO | 11 |
| 1.1 DELIMITANDO O PROBLEMA DE PESQUISA: O CONTEXTO ORGANIZACIONAL | 13 |
| 2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS SUSTENTÁVEL (GRHS)..... | 17 |
| 2.1 A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (GRH). 17 | |
| 2.1.1 Do Departamento de Pessoal ao RH estratégico..... | 17 |
| 2.1.2 O RH Estratégico com o olhar da Sustentabilidade..... | 20 |
| 2.2 SUSTENTABILIDADE E PENSAMENTO SISTÊMICO..... | 22 |
| 2.3 A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS SUSTENTÁVEL (GRHS) | 30 |
| 2.3.1 Gestão de Recursos Humanos Sustentável: revisão da literatura..... | 31 |
| 2.3.2 O papel da Gestão de RH enquanto propulsor da sustentabilidade organizacional | 38 |
| 2.3.3 Os princípios da Sustentabilidade aplicados às práticas de Gestão de RH..... | 41 |
| 2.3.4 Sustentabilidade econômica, social e ambiental | 49 |
| 3 METODOLOGIA..... | 60 |
| 3.1 ESCOLHA DA EMPRESA E PARTICIPANTES DO ESTUDO | 61 |
| 3.2 COLETA DOS DADOS | 62 |
| 3.3 ANÁLISE DE DADOS..... | 65 |
| 4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS DA PESQUISA..... | 69 |
| 4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO | 69 |
| 4.2 PRÁTICAS DO PILAR ECONÔMICO E DE GOVERNANÇA..... | 72 |
| 4.3 PRÁTICAS DO PILAR AMBIENTAL..... | 77 |
| 4.4 PRÁTICAS DO PILAR SOCIAL | 81 |
| 4.4.1 Cidadania inteligente - Fundação | 86 |
| 4.4.2 Cultivo de uma cultura de inovação | 88 |
| 4.4.3 Gestão de talentos | 89 |
| 4.5 O DESENVOLVIMENTO DA GRHS E DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL | 94 |
| 4.5.1 Compreensão da Sustentabilidade na Empresa A | 95 |
| 4.5.2 Atuação do RH na Empresa A | 98 |
| 4.5.3 Visão de Futuro para a Empresa A | 101 |
| 4.6 ESCALA DE MATURIDADE DE GRHS | 105 |

| | |
|---|------------|
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 111 |
| REFERÊNCIAS | 117 |
| APÊNDICE A - Termos principais para coleta de dados - Macke e Genari, 2019 | 129 |
| APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista..... | 130 |
| APÊNDICE C – Objetivos X Roteiro de questões..... | 132 |
| APÊNDICE D - Termo de Consentimento..... | 133 |
| APÊNDICE E – Protocolo de Pesquisa | 134 |

1 INTRODUÇÃO

Vivemos uma era do consumo, em que a guerra por recursos segue cada vez mais acirrada, ao passo que o crescimento populacional segue números exponenciais. Estima-se que até 2050 a população mundial atinja 9,7 bilhões de habitantes (ALVES, 2019) um crescimento aproximado de 25% em relação a 2020. Atrelado a isso, as discussões a respeito de diversidade seguem crescendo, assim como as preocupações com desigualdade social, mudanças climáticas, pobreza, mudanças desiguais no mundo do trabalho, entre outros fatores emergentes que evidenciam a necessidade de uma mentalidade mais sustentável, mais integrativa, com maior visão de longo prazo e que considere todos os envolvidos. “É um futuro que podemos perceber, sentir e concretizar promovendo uma transformação do *lugar interior* a partir do qual operamos. É um futuro que, na presente Era da Desestabilização, começa a se *fazer presente* por meio de nós.” (SCHARMER, 2019, p.1).

A sustentabilidade enquanto conceito já possui alguns anos de caminhada a nível de mundo, porém em termos práticos e no cenário brasileiro ainda é recente. Segundo Kramar, (2013, p. 2), “[...] é um termo impreciso que evoluiu desde a sua aplicação nos contextos de meio ambiente e o crescimento populacional.” E não apenas o termo, mas também as atribuições vinculadas à sustentabilidade passaram a ter um novo enfoque a partir da publicação do Relatório Brundtland de 1987 (CMMAD, 1991) buscando integrar a questão ambiental ao desenvolvimento econômico. Essa discussão tem origem no contexto europeu e segue ainda sendo a principal região do globo a discutir esse assunto e se preocupando com práticas mais humanas e sustentáveis. Segundo Ehnert, Harry e Brewster:

A maioria da população da Europa também desfruta de padrões materiais de vida de um nível muito mais alto do que a vasta maioria da humanidade e por isso tem o ‘luxo’ de ser capaz de pensar sobre como melhorar sua qualidade de vida e saúde ao longo de uma escala de tempo muito mais longa do que aqueles que têm que viver dia após dia (EHNERT; HARRY; BREWSTER, 2014, p. 342, Tradução do autor).

A ramificação da discussão da sustentabilidade para diferentes países, especialmente aqueles em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, ainda carece de pesquisas e discussões mais aprofundadas. Ao passo que, em primeira análise, possa parecer que a discussão sobre a sustentabilidade seja mais relevante para os países desenvolvidos que aqueles em desenvolvimento, os fatores que contribuem para estimular a busca pelo desenvolvimento sustentável, como os dilemas do consumo na economia, os questionamentos sobre o futuro da

sociedade, o papel que as empresas e os indivíduos precisam exercer (PIRES; FISCHER, 2012, p. 55), evidenciam que essa discussão pode ser aplicada a diferentes contextos.

A sustentabilidade vista sobre suas 3 dimensões, a saber, econômica, social e ambiental, é uma definição de 1996 trazida por John Elkington (2006), que a chamou de *Triple Bottom Line* (TBL). Esse tripé confrontou as iniciativas tradicionais das empresas de foco em resultados de curto prazo e atrelados, basicamente, ao viés financeiro, além de trazer à tona novas discussões para as empresas, especialmente atreladas a resultados sustentáveis e de longo prazo.

Diversos autores como Ehnert, Harry e Brewster (2014); Stahla *et al.* (2020); Vickers (2005) e Ehnert, Harry e Zink (2014), apontam a área de Recursos Humanos como sendo a grande propulsora das práticas sustentáveis dentro das organizações, justamente por ter a potencialidade de engajar as pessoas e contribuir para uma promoção efetiva do desenvolvimento sustentável. Trata-se de uma abordagem nova que inclusive sugere uma lacuna de pesquisa. A relação entre a Gestão de Recursos e a Sustentabilidade é fundamentada, até o momento, em dois caminhos: o papel da área de RH enquanto propulsor da sustentabilidade na organização; e como o próprio RH torna as práticas de gestão de pessoas mais sustentável (MACKE; GENARI, 2019).

A área de Recursos Humanos vem se desenvolvendo nas últimas décadas, especialmente a partir de 1980, como parceiro estratégico do negócio (FREITAS; JABBOUR; SANTOS, 2011; DE PRINS *et al.*, 2014; DEADRICK; STONE, 2015), buscando formas de apoiar e integrar a gestão de pessoas em processos chaves. A Gestão de Recursos Humanos Sustentável (GRHS), longe de ser apenas um novo termo, não tem a intenção de desconsiderar o conceito de RH Estratégico, demonstra-se muito mais como uma abordagem complementar (KRAMAR, 2013), uma nova ótica e mentalidade aderente ao novo momento das organizações.

Apesar das pesquisas em torno da sustentabilidade estarem evoluindo em termos de abrangência de temas, quando se trata da sustentabilidade vinculada ao RH muitas vezes os estudos são ainda mais direcionados para o enfoque da sustentabilidade ambiental dos negócios e organizações (EHNERT; HARRY; ZINK, 2014). O desafio, nesse sentido, é ampliar as pesquisas para que permitam uma visão mais ampla e integrada da sustentabilidade, RH e da organização como um todo. Trata-se de repensar a contribuição das empresas e, a partir daí, como novas políticas e processos poderão apoiar uma visão mais sustentável.

1.1 DELIMITANDO O PROBLEMA DE PESQUISA: O CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Historicamente, segundo Jabbour e Santos (2008), as empresas são apontadas como responsáveis por iniciar mudanças sociais e ambientais. Os autores defendem que a sustentabilidade precisa ser vista em todas suas faces, tendo um escopo de investimento que valoriza o mundo, mas também estimula o valor para o acionista. Como atrativo para as empresas que caminham rumo a prática da sustentabilidade, Stahla *et al.* (2020) afirmam que em ambas as literaturas, prática ou acadêmica, as empresas podem se beneficiar economicamente, na medida em que incorporam os princípios da responsabilidade e sustentabilidade nos processos centrais do negócio e em suas estratégias. Segundo Ehnert (2009), as empresas adotam a sustentabilidade nos seus negócios através da criação de valor, desempenho e sucesso a longo prazo; da obtenção de legitimidade para ação gerencial (licença para operar); do fortalecimento da reputação e da imagem da empresa; da criação de responsabilidade e transparência; da melhora na qualidade de vida dos funcionários e da sociedade; da criação de confiança e confiabilidade.

Atualmente, na busca por ambientes mais sustentáveis, o setor privado é cada vez mais visto como um impulsionador de soluções para os desafios da sustentabilidade (STAHLA *et al.*, 2020), ou seja, possui um potencial para se tornar grande agente de mudanças, especialmente sociais (responsabilidade social corporativa). Nas palavras de Lubberink, Blok, Ophem e Omta (2017, p. 1):

Hoje em dia, a indústria privada é vista não apenas como parte do problema que as sociedades enfrentam, mas é cada vez mais considerada a chave para encontrar e desenvolver soluções para os desafios sociais. Os governos de todo o mundo estão, portanto, incentivando a inovação na indústria privada, uma vez que a inovação e o desenvolvimento tecnológico são cada vez mais vistos como a panaceia para os grandes desafios da sociedade. (Tradução do autor)

Para Freitas *et al.* (2012), há um consenso entre pesquisadores e profissionais sobre a necessidade das empresas se tornarem mais sustentáveis, porém isso só acontecerá com o apoio da área de RH. Em contrapartida, segundo o autor, “[...] há uma falta de informação sobre o apoio que a gestão de recursos humanos oferece à sustentabilidade organizacional aplicado a casos reais.” (p. 147, Tradução do autor). Nesse sentido, ampliar e debater o assunto olhando para as empresas no Brasil se torna essencial na medida em que é necessário ajudar as empresas e os RH’s a desenvolver caminhos alinhados às práticas de sustentabilidade global.

Em suma, a sustentabilidade pode trazer vantagens competitivas para as organizações, e nesse cenário a área de Recursos Humanos vem sendo demandada para atuar nessa temática, seja como motivadora na organização (meio) ou para tornar as próprias práticas de gestão de pessoas mais sustentáveis (fim). A partir daí vários questionamentos podem ser feitos. Como se dá na prática a aplicação desses conceitos? A sustentabilidade é vivenciada no dia a dia, está intrínseca nos processos e é considerada na tomada de decisão, ou é apenas conceito para ser apresentado ao mercado? E os profissionais de RH, como enxergam a aplicação de práticas sustentáveis e o papel do RH nas empresas onde atuam? A área de RH, tal e qual está configurada hoje no Brasil, tem a capacidade de absorver esse papel de promotor e incentivador de práticas sustentáveis nas organizações? O que é necessário para desenvolver o olhar de RH Estratégico e olhar para um RH Sustentável?

Esses e outros questionamentos levam a propor a **questão central desta pesquisa**: de que modo vem acontecendo a aplicação da GRHS pelos profissionais de RH no contexto organizacional? (Grifo do autor)

De forma geral, a relação da sustentabilidade com a GRH é uma aproximação nova nos estudos de gestão. O tema ainda necessita de maiores discussões em termos de conceitos e práticas, mas as pesquisas estão em evolução (MACKE; GENARI, 2019).

Dessa forma, como **objetivo geral**, propõe-se: identificar e discutir como se dá a aplicação do conceito de Gestão de Recursos Humanos Sustentável (GRHS) em uma empresa caracterizada como sustentável e com atuação no Brasil. Para tanto, serão adotados os **objetivos específicos** a seguir (Grifo do autor):

- Identificar as práticas de sustentabilidade organizacional, principalmente na Gestão de Pessoas, que vêm sendo adotadas pela Empresa A¹;
- Explorar a percepção de profissionais das áreas, especialmente de Recursos Humanos, quanto ao entendimento e aplicação do conceito de GRHS na Empresa A.
- Levantar a visão sobre o papel e a atuação da área de GRH na construção de uma gestão organizacional sustentável.

Considerando uma escala macro, estudar a sustentabilidade passa por repensar a maneira como o ser humano se relaciona com o meio ambiente, a sociedade e as futuras gerações. As mudanças ambientais, por exemplo, estão cada vez mais relacionadas à atividade humana, seja

¹ Nome fictício para a empresa que foi o objeto do estudo de caso. Será resguardado o sigilo e o anonimato dos envolvidos, conforme acordado com as partes. Mais informações em 3.1 e 4.1.

sobrecarregando os limites de disponibilidade de recursos ou dos próprios limites de capacidade ecológica de absorção do planeta (PALSSON *et al.*, 2013). Já numa visão micro, podemos reconhecer as ações/atitudes do dia a dia, do ponto de vista pessoal e organizacional, como aquelas que apoiarão a melhoria dos índices de sustentabilidade.

Considerando o papel histórico das empresas no desenvolvimento de práticas sustentáveis (JABBOUR; SANTOS, 2008), fica evidente que a discussão da sustentabilidade passa pela manutenção e evolução das práticas organizacionais, ampliando a visão para além das questões ambientais. Desde a última década, por exemplo, a sustentabilidade social ganha novos capítulos (EHNERT; HARRY; BREWSTER, 2014), reflexo de preocupações que se estendem aos aspectos sociais, econômicos e governamentais. Ademais, segundo Baumgartner e Ebner (2010), as empresas de uma maneira geral não sabem como integrar a sustentabilidade em suas rotinas de negócios e estratégias e o movimento existente parece acontecer de maneira mais acidental que planejado.

A área de RH, portanto, demonstra ter um importante papel como propulsor das práticas sustentáveis. Porém, como considerar essa possível vertente em uma realidade como a do Brasil? A GRHS e as empresas da Europa e Brasil encontram-se no mesmo nível de maturidade? Em um contexto geral da história da GRH é intuitiva a ideia de que o desenvolvimento dos conceitos vinculados à sustentabilidade não ocorreu de maneira linear em todos os países, ao contrário, o desenvolvimento do conceito e sua aplicação são diferentes até o momento considerando os países e/ou regiões do globo, a exemplo de Europa e EUA (EHNERT; HARRY; BREWSTER, 2014). Então, esses são questionamentos importantes e, até o momento, são poucas as pesquisas que abordam a aplicação para o cenário nacional brasileiro. Por exemplo, no levantamento feito por Macke e Genari (2019), que considerou as publicações da GRHS de 2001 a 2018, apenas 8 dos artigos se referem ao Brasil. Já no levantamento de Mishra (2017), que considerou o período de 2006 a 2016, 4 estudos estão referenciando o Brasil.

É importante ponderar e questionar a aplicação da GRHS no Brasil, já que de maneira geral é um país em que ainda se discute a aplicação e transformação dos Recursos Humanos (RH's) para uma visão de parceiro do negócio, especialmente nas pequenas e médias empresas. Muitas delas ainda com um perfil de execução e operando em um modelo tradicional, longe do estratégico (AMORIM; CRUZ; SARSUR; FISCHER, 2021). Há ainda um grande esforço, especialmente de pequenas e médias empresas, em reconhecer essas premissas e práticas apresentadas pelo termo. Logo, como pensar a GRHS em um país em que as práticas de RH

ainda não estão totalmente alinhadas com as apresentadas nos países desenvolvidos e que já discutem a sustentabilidade a alguns anos?

O RH, de maneira geral, passou a receber importância e demandas cada vez mais complexas dentro das organizações. O compromisso com os funcionários, comunidade e acionistas, reforça a necessidade de atendimento desses diferentes públicos. E, dessa forma, avaliar a prontidão dos profissionais de RH também é importante, na medida em que a implementação de novas práticas sustentáveis passa pela capacidade do próprio RH.

Visto isso, essa pesquisa tem a intenção de ir além do princípio inicial de Sustentabilidade atrelado ao *Triple Bottom Line*, analisando as práticas de gestão de pessoas organizacionais a curto e longo prazo, entendendo de que maneira o desdobramento da GRHS está sendo realizada no contexto brasileiro, mas especificamente no sul do Brasil, a partir de um estudo de caso. Com essa análise, tem-se a intenção de facilitar o entendimento do tema e apoiar a construção de caminhos para o RH e a organização se tornarem mais sustentáveis.

Enquanto estrutura, a dissertação é composta pelo referencial teórico, seguido do apontamento do percurso metodológico, do estudo de caso e de sua análise, da proposta de escala de maturidade para a GRHS, chegando até as considerações finais.

2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS SUSTENTÁVEL (GRHS)

Discorrer sobre a GRHS envolve uma gama de interligações, especialmente por estarmos tratando de conceitos que estão sendo integrados: Gestão de RH e Sustentabilidade. Ambos evoluíram em contextos distintos, mas estão sendo integrados às organizações recentemente. Dessa forma, a intenção é evoluir na conceituação do(s) termo(s), percorrendo o caminho de sua formação e aplicação atual através dos próximos tópicos. De início, a evolução da gestão de RH até alcançar o olhar para a sustentabilidade e, depois, a discussão sobre a GRHS, seu contexto e aplicação.

2.1 A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (GRH)

Historicamente a GRH vem apresentando mudanças na sua forma de atuação, demonstrando que é uma área diretamente ligada às transformações da sociedade e consequentemente das empresas. Inclusive sua nomenclatura sofreu alterações ao longo do tempo. Dessa forma, a seguir apresenta-se a evolução do conceito.

2.1.1 Do Departamento de Pessoal ao RH estratégico

A partir de 1800 iniciam algumas alterações nos aspectos da relação de trabalho com o desenvolvimento de sistemas de bem-estar para trabalhar de maneira a melhorar as condições sociais e do próprio trabalho (DULEBOHN; FERRIS; STODD, 1995). A evolução do escopo dos programas de bem-estar levou as empresas a contratar profissionais para administrá-los, que passaram a ser 'Gerentes de Pessoal', tendo como principal função, contratar, despedir, disciplinar e recompensar os funcionários, ou seja, os gestores de produção não se concentravam na gestão e retenção da força de trabalho (DEADRICK; STONE, 2014).

A evolução da legislação trabalhista e o aumento da sindicalização, fez com que os departamentos de pessoal crescessem, concentrando-se na análise de cargos para a seleção, treinamento, avaliação e compensação. A partir das décadas de 1960 e 1970, o que se tinha de abordagem focada nas Relações Humanas evoluiu para a era da Qualidade de Vida no Trabalho, buscando satisfazer os interesses dos funcionários e organizações, enfatizando o bem-estar e a produtividade (DEADRICK; STONE, 2014).

Já a partir da década de 1980 tem-se o advento do conceito de Gestão de Recursos Humanos Estratégico (GRHE), que evidencia o RH como parceiro estratégico nas

organizações. Dessa forma, o RH passa a assumir um papel menos focado em apenas manter as rotinas de administração de pessoal (contratar, despedir, disciplinar e recompensar), em estabelecer o relacionamento com os sindicatos de trabalhadores e estar à frente de projetos de bem-estar de funcionários, para incluir também seu papel como parceiro estratégico do negócio. Para Dulebohn, Ferris e Stodd (1995), um aumento da confiança da relação empresa/funcionário fez com que a área fosse designada para fomentar a construção de relações entre gestores e trabalhadores.

A definição de GRHE, para Huselid, Jackson e Schuler (1997), está atrelada ao foco de projetar e implementar um conjunto de políticas e ações internas que garantam que o capital humano contribua com a realização dos objetivos do negócio. Nesse sentido, a eficácia da GRH está diretamente ligada à eficácia dos negócios. Além disso, os profissionais de RH se tornaram mais ativamente envolvidos no planejamento dos negócios (JACKSON; SHULLER; JIANG, 2014).

Para Hall *et al.* (2009, p. 64), a GRHE “[...] cobre as estratégias gerais de RH adotadas pelas unidades de negócios e empresas e tenta medir seus impactos no desempenho” (Tradução do autor). Os mesmos autores, ao fazerem uma revisão evolutiva da literatura relacionada a esse novo modelo de GRH, apontam para a existência de sete temas que percorreram sua história, a saber: explicar as perspectivas de contingência e ajuste; mudar o foco na gestão de pessoas para a criação de contribuições estratégicas; elaborar elementos e estrutura do sistema de RH; expandir o escopo da GRHE; atingir a implementação e execução de RH; medir os resultados da GRHE; e avaliar questões metodológicas.

O desenvolvimento dos sistemas de RH a partir da interface direta com o negócio fez com que novas perspectivas surgissem a partir da gestão de pessoas, buscando sistemas que integrassem e agissem em: formas de aprimorar o capital humano, construção de rede, atendimento ao cliente, trabalho em equipe com foco em conhecimento, flexibilidade de RH e outros (JACKSON; SHULLER; JIANG, 2014).

A implementação de uma GRHE passa também pelo desenvolvimento dos gestores da empresa, na medida em que a gestão propriamente dita de sua equipe não é mais terceirizada para o RH, como em momentos passados. Os níveis de desempenho superior de uma empresa quando não atingidos, inclusive, podem estar ligados a falta de implementação das práticas de RH pelos gestores responsáveis (WRIGHT *et al.*, 2001).

Outro ponto importante é a integração da área de RH com a estratégia empresarial, que passa pelo alinhamento das pessoas à estratégia, papel que os RH’s vem sendo desafiados a

desenvolver cada vez mais. Em termos de desdobramento da estratégia, Kaplan e Norton (2004) tem grandes contribuições, propondo um modelo que integra a missão, visão e valores da empresa com o desdobramento até o nível individual através do Balanced Scorecard (BSC). Para os autores, na maioria dos casos (estimativa de 70%) o verdadeiro problema está na má execução, e não na má estratégia. Ou seja, a implementação, o desdobramento, o envolvimento das pessoas, o cascadeamento das informações na organização, o ‘como’ se executa a estratégia é um dos principais pontos a serem desenvolvidos. Esse é o caminho em que a GRHE começa a ganhar mais espaço pela sua capacidade de implementação com as pessoas, seja pelo desenvolvimento de lideranças ou pela capacidade de desenvolver mecanismos para comunicar e desdobrar a estratégia. Independente das mudanças tecnológicas, necessidades de clientes, atividades de criação de valor, novos sistemas de gestão, ou outras inovações, a única constante são os funcionários (SLOCUM; LEI; BULLER, 2014).

A GRHE trouxe consigo uma nova concepção para atuação do RH nas empresas. As pessoas passaram a ser vistas como essenciais para o sucesso organizacional. Novas temáticas começaram a emergir e tornar a pauta de RH muito mais ampla, como é o caso dos tópicos relacionados a: captação, retenção e desenvolvimento de talentos; desenvolvimento de carreira (BARUCH, 2006); engajamento e propósito do trabalho (BAJER, 2016); experiência do funcionário ao longo da sua jornada (PLASKOFF, 2017); uso de gamificação (ARMSTRONG; LANDERS; COLLMUS, 2016); gestão de performance; desenvolvimento de competências (RUAS, 2005), entre outras.

Toda essa mudança tornou o gerenciamento da força de trabalho muito mais complexa, exigindo repensar a: intensidade do trabalho, habilidades e competências, autogestão, fronteiras entre trabalho e vida privada, pressão por tempo, ritmo de trabalho, mudança nos contratos psicológicos (EHNERT, 2009).

No Brasil, por conta de sua diversidade, o mercado de trabalho apresenta diversas características e, portanto, não há uma síntese ou padrão de como a GRH brasileira funciona (AMORIM *et al.*, 2021). Nesse cenário, as áreas de gestão de pessoas ainda estão distantes do enfoque estratégico, pois são baseadas no desenho tradicional, dedicando-se apenas às tarefas instrumentais, como, por exemplo: recrutamento, planejamento de carreira, treinamento e desenvolvimento (AMORIM *et al.*, 2021).

A evolução da GRHE no Brasil é diferente dos países como EUA, berço do conceito. Diversas empresas ainda buscam tornar-se uma área parceira do negócio e evoluir nas práticas

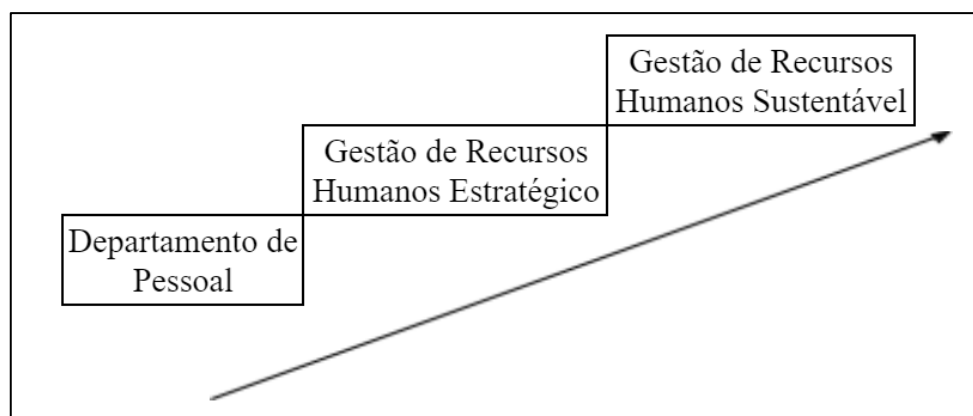
de gestão de pessoas. A sustentabilidade atrelada ao RH não é diferente. Portanto, uma primeira aproximação se justifica.

2.1.2 O RH Estratégico com o olhar da Sustentabilidade

O maior alvo das organizações é voltado para o seu desempenho organizacional e valor para o acionista. A GRH caminha nesse mesmo sentido (STAHLA *et al.*, 2020), o que acaba prejudicando o olhar para as demais dimensões da sustentabilidade. O reconhecimento e valorização das capacidades humanas e competências é uma exigência da sustentabilidade organizacional, de maneira que seja adotada uma visão mais integrada e holística com a gestão do negócio. (FREITAS *et al.*, 2012).

A atuação da área de GRH evidencia que seu desenvolvimento vem acontecendo de tempos em tempos, acompanhando os novos cenários que se desenham e contribuindo de diferentes formas. Na figura abaixo, Freitas, Jabbour e Santos (2009) representam graficamente esse processo, de um RH focado nas questões burocráticas da força de trabalho, passando a tornar-se um parceiro estratégico do negócio e hoje contribui para uma visão de sustentabilidade.

Figura 1- Evolução histórica da GRH



Fonte: Adaptado de Freitas, Jabbour e Santos (2009) apud Freitas *et al.* (2012).

A partir da Figura 1, algumas reflexões podem ser levantadas. Considerando a referência de 2009, os autores já consideravam a GRHS como algo dado para o momento, porém, como veremos na próxima sessão ao tratar especificamente sobre GRHS, não há um grande número de pesquisas sobre o tema, o que pode ser um indicativo de que o conceito não está disseminado

nas empresas. Outro ponto é de que a GRHS demonstra estar substituindo a visão da Gestão Estratégica de RH, quando, pelo contrário, o caminho que está sendo sinalizado no momento é de que a GRHS é um olhar complementar (KRAMAR, 2013).

Em um estudo pioneiro, Boudreau e Ramstad (2005) analisaram a importância da discussão da sustentabilidade organizacional integrada a GRH, indicando dois desafios para a GRH: 1- atrair, reter e desenvolver talentos; 2- atender aos objetivos vinculados à sustentabilidade (econômica, social e ambiental), com foco sistêmico e de longo prazo. Abaixo a comparação proposta pelos autores, relacionando a versão tradicional e emergente a partir do paradigma de talentos.

Figura 2 - Paradigma de talentos: versão tradicional x emergente

| | | Recompensa Organizacional | |
|-----------------------------|---|---|---|
| | | Tradicional: financeiro | Emergente: sustentabilidade |
| Paradigma do Talento | Emergentes: decisões de talento - talento | Tomamos excelentes decisões sobre os talentos que são essenciais para nossos resultados financeiros? | Tomamos excelentes decisões sobre os talentos essenciais para o sucesso estratégico sustentável? |
| | Tradicional: RH excelência de serviço | Nossas políticas e práticas de RH são eficientes e produzem retornos aceitáveis sobre o investimento? | Nossas políticas e práticas de RH são consistentes e compatíveis com as relações de emprego sustentáveis? |

Fonte: Adaptado de Boudreau e Ramstad (2005).

Os estudos de Boudreau e Ramstad (2005) evidenciam uma visão integrada, não olhando apenas para os aspectos financeiros, mas também aos impactos em outras dimensões da empresa a partir da gestão de talentos.

A estratégia de RH, desenvolvida a partir do planejamento empresarial, deve ser compreendida como um processo interativo e dinâmico, com um olhar que não se limita a apenas uma direção (JABBOUR; SANTOS, 2008). Dessa forma, o conjunto de atividades desenvolvidas pelo RH são um arcabouço de práticas que incentivam a empresa em sua performance, nas diferentes dimensões, tornando a gestão cada vez mais sustentável. “Com base em uma perspectiva sistêmica, a gestão de recursos humanos deve fornecer empresas com competências complementares, diversificadas e inovadoras que serão desenvolvidas estimulando o comportamento individual sustentável.” (JABBOUR; SANTOS, 2008, p. 2137. Tradução do autor).

O conceito de sustentabilidade, que vai ser explorado melhor adiante, revela uma nova maneira de pensar e agir. Não necessariamente está vinculado apenas às empresas ou ao RH, ao nível micro ou macro, a uma sociedade ou a um indivíduo, mas a ambos e de maneira integrada. No momento em que passa-se a usar a sustentabilidade como um filtro de leitura, percebe-se que o pensamento se torna mais amplo, atento a um maior número de relações e interfaces, capaz de incentivar novos comportamentos e que são pautados por um olhar focado na integração das partes, ao bem comum, na conexão e não na divisão. “O que você faz quando participa de um sistema cujos componentes vitais operam em silos separados? Resposta: você os conecta. *Você desloca o locus da liderança do centro até a periferia* - isto é, de um único local a muitos locais.” (SCHARMER, 2019, p. 207)

A necessidade de um pensamento mais integrativo no momento em que vivemos é algo emergente. “Um pensamento integrado é fundamental para fazer o link entre contexto, oportunidades e riscos e estratégia de sustentabilidade” (FLUENTES, 2014, p. 20). Porém, muitos cientistas ainda aderem ao paradigma mecanicista de pensamento e pesquisa, fruto de uma visão de mundo cartesiana (CAPRA, 2006). Capra sugere uma nova compreensão da vida:

A concepção sistêmica vê o mundo em termos de relações e integrações. Os sistemas são totalidades integradas, cujas propriedades não podem ser reduzidas às de unidades menores. Em vez de se concentrar nos elementos ou substâncias básicas, a abordagem sistêmica enfatiza princípios básicos de organização (CAPRA, 2006, p. 260).

Entende-se que a sustentabilidade está diretamente ligada aos princípios sinalizados por Capra (2006) e outros autores como Wahl (2020) e Senge (2012) e, portanto, pode ser uma chave de leitura para se repensar a forma como as organizações atuam, visto que também são organismos vivos e apresentam uma infinidade de complexidades, a exemplo do que é previsto na *Teoria de Gaia*². A partir disso, entende-se que a compreensão da sustentabilidade está intimamente ligada com o pensamento sistêmico.

2.2 SUSTENTABILIDADE E PENSAMENTO SISTÊMICO

O objetivo aqui é traçar um paralelo com a sustentabilidade e a nova mentalidade integrativa que é proposta. Não se tem a intenção de desbravar as interrelações do pensamento sistêmico em sua totalidade nem sua evolução histórica. “Não estamos falando de substituir uma mentalidade que deixou de nos beneficiar por outra, mas sim de um futuro que requer um

² “[...] teoria de que a biosfera, toda a vida na terra, é por si só um organismo.” (SENGE, 2012, p. 484).

nível mais profundo de nossa humanidade, de quem realmente somos e do que queremos ser como sociedade.” (SCHARMER, 2019, p. 1).

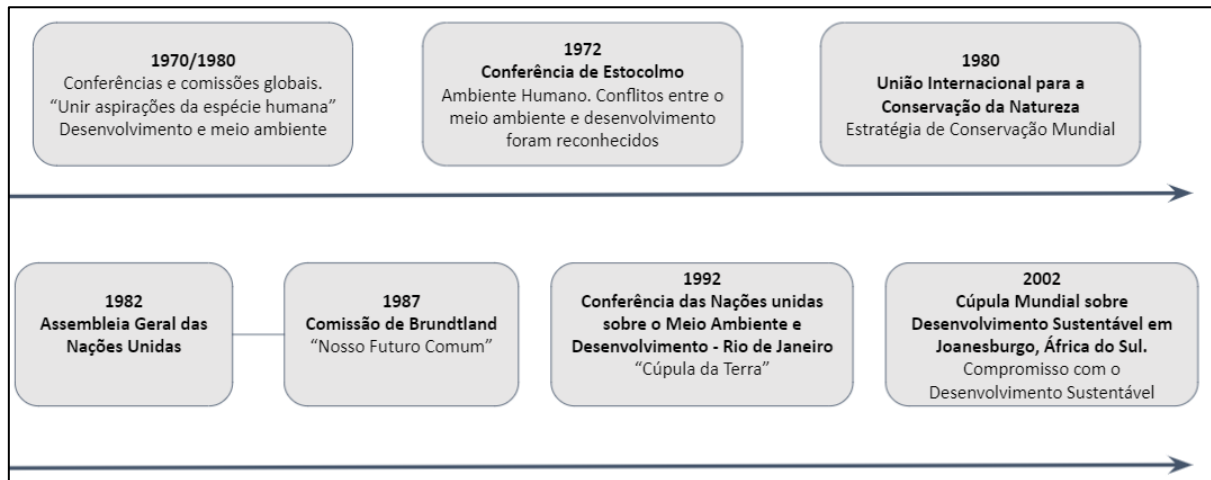
Para iniciar, portanto, é necessário ampliar a conceituação do termo ‘Sustentabilidade’, que vem do latim ‘*Sustentare*’, caracterizada como sustentar, apoiar, manter, cuidar (PESTANA; PARREIRA, 2016). Seu vínculo com a área ambiental, feita pela maioria dos teóricos e da própria discussão pública (PFEFFER, 2010), tem raízes históricas que iniciam com a preocupação mundial de conservação do planeta e seus recursos, dando origem a convocação da ONU para a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio o Ambiente Humano, em Estocolmo (Suécia), no ano de 1972. Como o próprio site da ONU Brasil cita, o momento que se vivia clamava por maior atenção aos aspectos ambientais:

Chegamos a um ponto na História em que devemos moldar nossas ações em todo o mundo, com maior atenção para as consequências ambientais. Através da ignorância ou da indiferença podemos causar danos maciços e irreversíveis ao meio ambiente, do qual nossa vida e bem-estar dependem. Por outro lado, através do maior conhecimento e de ações mais sábias, podemos conquistar uma vida melhor para nós e para a posteridade, com um meio ambiente em sintonia com as necessidades e esperanças humanas [...] (ONU, 2021).

Adiante, o que se trata hoje como ‘desenvolvimento sustentável’ tem origem não explícita na Conferência de Estocolmo, mas já se falava em “defender e melhorar o ambiente humano para as gerações presentes e futuras” (PESTANA; PARREIRA, 2016, p. 338). A publicação do Relatório Brundtland em 1987 (CMMAD, 1991) dá um novo passo no entendimento da sustentabilidade, agora na tentativa de integrar a questão ambiental ao desenvolvimento econômico/financeiro, além de medidas que enfoquem o impacto social e o desperdício de recursos humanos.

A década de 1970/1980 foi marcada pelo início das discussões mais aprofundadas da sustentabilidade e temáticas como a paz, a liberdade, o desenvolvimento e o meio ambiente foram a tônica das preocupações e aspirações do mundo. Há de se citar também, que após Brundtland, outras duas reuniões marcaram a evolução dos debates e chancelaram muitas iniciativas diretamente ligadas a sustentabilidade, como a Conferência das Nações unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (“Cúpula da Terra”), ocorrida no Rio de Janeiro em 1992, e a Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável em Joanesburgo, África do Sul, em 2002 (ROBERT; PARRIS; LEISEROWITZ, 2005). A Figura 3 mostra na linha histórica os encontros que marcaram de maneira mais significativa a evolução do conceito de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável até o início dos anos 2000.

Figura 3 - Linha histórica dos encontros com influência direta na evolução da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável entre 1970 e 2002



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Robert, Parris e Leiserowitz (2005).

A concepção da sustentabilidade para o *Triple Bottom Line* evoluiu com John Elkington em 1994. Na visão do autor, a sustentabilidade é caracterizada por 3 dimensões, a saber: econômica, social e ambiental. Para Mishra (2017), a análise de resultados sob a ótica do *Triple Bottom Line* permite analisar o desempenho de uma organização através de uma perspectiva mais ampla, que não se restringe apenas à obtenção de lucro.

O *Triple Bottom Line* ganhou aderência especialmente no contexto organizacional (GLAVAS; MISH, 2015), sendo adotado por um número crescente de empresas multinacionais, porém há críticas de que o modelo carece de uma base significativa, especialmente porque o pilar econômico recebe maior ênfase. Além do mais, a implementação dos 3 pilares por todas as empresas não garantiria que se atingisse uma completa sustentabilidade (MARSHALL; TOFFEL, 2005). Em todo caso, o modelo apoiou o desenvolvimento do conceito de Responsabilidade Social (EHNERT, 2009).

O próprio Elkington (2018), por conta dos 25 anos do conceito, publicou o que chamou de "*recall*" do *Triple Bottom Line*. Segundo o autor, a concepção original do conceito era como se fosse um código genético, uma tripla hélice de mudança para o capitalismo de amanhã. Porém, o conceito foi capturado e diluído por contadores e consultores de relatórios, que não deixam claro como os dados estão sendo usados para apoiar a tomada de decisão nem como compreender e gerenciar os efeitos sistêmicos da atividade humana. Para Elkington (2018) é

necessário uma nova onda de inovação e de implementação do conceito para mudar o cenário atual.

Müller e Scheffer (2020) classificam a sustentabilidade como um estado dinâmico de regeneração e ampliação dos recursos, já o desenvolvimento sustentável é orientado às ações tomadas para alcançar e manter esse estado. As autoras percorrem o caminho de construção dos termos, evidenciando a perspectiva histórica dos mesmos e sinalizam, entre outros pontos, o tardio interesse pela sustentabilidade social, que emerge no início do século XXI, por não possuir muitos aspectos visíveis quando comparados ao aspecto ambiental.

Assim como a sustentabilidade possui um viés forte para seu pilar ambiental e é por onde a grande parte das empresas inicia abordando o tema, o pensamento sistêmico tem suas raízes, conforme Capra (1996), na biologia orgânica, na física quântica, na psicologia Gestalt e na ecologia. O apelo ao verde, ao meio ambiente, aos organismos, ao funcionamento da vida na Terra e sua preservação, remete a necessidade de um pensar mais integrado.

Capra (2006) analisa a ciência, a sociedade e a cultura emergente relacionado suas interpretações aos organismos vivos, a partir da biologia e da física. O pensamento sistêmico para Capra (2006, p 261), é **pensamento de processo**, em que “[...] a forma torna-se associada ao processo, a inter-relação à interação, e os opostos são unificados através da oscilação.” (Grifo do autor). O entendimento da natureza do todo é distinta da mera soma das partes (CAPRA, 2006; SENGE, 2012; WAHL, 2020), ou seja, ao separar/dividir algo em partes menores não se terá as mesmas inter-relações, já que as propriedades sistêmicas são destruídas (CAPRA, 2006). Na mesma linha, Senge (2012) afirma que o entendimento do sistema de uma tempestade, por exemplo, só é possível contemplando o todo, não apenas uma parte individual do padrão. Para Senge (2012, p. 32) o pensamento sistêmico é: “[...] um quadro de referência conceitual, um conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvido ao longo dos últimos cinquenta anos para esclarecer os padrões como um todo e ajudar-nos a ver como modificá-los efetivamente.” Ou, de uma maneira mais simples, “A prática do pensamento sistêmico é a prática de pensar o mundo sob o conceito de um sistema” (WAHL, 2020, p. 106).

Apesar da crítica feita por Capra (2006) ao modelo reducionista, o autor acredita que a descrição reducionista dos organismos pode ser útil em alguns casos, inclusive o reducionismo e o holismo são enfoques complementares para ajudar no entendimento mais profundo da vida. Já Wahl (2020), mesmo reconhecendo a importância global do modelo mecanicista e reducionista da ciência para a especialização do conhecimento, acredita que o fracasso em

equilibrar as abordagens mecanicistas e reducionistas à abordagem mais holística e sistêmica, pode gerar as consequências não intencionadas e negativas.

Para Wahl (2020), o pensamento sistêmico é capaz de ajudar em situações complexas em que há o envolvimento de múltiplas partes interessadas, reconhecendo as necessidades e pontos de vista distintos e, ainda assim, permitindo caminhos em comum. Inclusive, segundo Wahl (2020, p. 92), “Não deveríamos favorecer exclusivamente a razão intersubjetiva nem somente nos apoiar em *insights* individuais e na intuição, mas nos deixar ser envolvidos pelos dois, como e quando for apropriado.”

A visão do pensamento sistêmico como um processo tem a intenção de refletir a organização dinâmica do sistema. Embora o organismo geral demonstre regularidades e tipos de comportamento definido, as relações entre suas partes não são rigorosamente determinadas e, portanto, há margem para variação e flexibilidade. É essa flexibilidade que habilita a capacidade de adaptação dos organismos vivos a novas e diferentes circunstâncias, como prevê Capra (2006). O autor adiciona também que a adaptabilidade a um novo ambiente é uma característica essencial tanto dos organismos vivos quanto dos sistemas sociais.

Ademais, o processo de adaptação está ligado ao conceito de ordem estratificada, em que a autorrenovação é um aspecto essencial dos sistemas vivos (CAPRA, 2006). O autor afirma que, do ponto de vista dos organismos vivos

[...] a autorrenovação do sistema maior consiste no seu próprio ciclo de nascimento e morte. Portanto, nascimento e morte apresentam-se agora como um aspecto central de auto-organização, a própria essência da vida. Com efeito, todos os seres vivos que nos cercam renovam-se o tempo todo, o que também significa que tudo à nossa volta morre o tempo todo (CAPRA, 2006, p. 276).

Do pensamento sistêmico como processo às organizações e a convivência social como um todo, percebe-se diferentes ligações que vão do pensamento coletivo, da autorrenovação, da capacidade de adaptação até a visão de um sistema integrado. O pensamento sistêmico do todo convida “[...] a deixar de ver as diferentes perspectivas das partes interessadas como em competição e modo de pensar ganha-perde e nos encoraja a explorar soluções ganha-ganha-ganha que melhoram a saúde geral e a **sustentabilidade do sistema** como um todo.” (WAHL, 2020, p. 101, Grifo do autor).

Agora, para a construção de uma nova mentalidade são necessários diferentes mecanismos e uma longa jornada, já que não é pelos mesmos caminhos de entendimento que irá se construir um novo conhecimento. “Toda tradição se baseia naquilo que uma história estrutural acumulou como óbvio, como regular, como estável, e a reflexão que permite ver o

óbvio só funciona com aquilo que perturba essa regularidade.” (MATURANA; VARELA, 2001, p. 265). Para os autores, apenas no momento em que alguma interação nos tira do óbvio é que é possível refletir e, a partir daí, dar-se conta das relações que eram consideradas garantias.

Para Maturana e Varela (2001), no âmago das dificuldades do homem contemporâneo, encontra-se seu desconhecimento do conhecer. Segundo os autores, o conhecimento do conhecimento é o que cria o comprometimento. Ou seja, um senso de responsabilidade com o coletivo, com a socialização e com a própria humanidade. A ideia central do livro “A árvore do conhecimento” (MATURANA; VARELA, 2001), baseia-se na inter-relação do ser humano com os demais seres vivos e com o mundo, em que ao mesmo tempo que se constrói o mundo durante nossas vidas, também somos construídos por ele.

O entendimento da natureza humana, dessa forma, passa não apenas pelas dimensões psicológicas e físicas, mas também pelas suas variadas manifestações sociais e culturais, o que apoiou a criação de um mundo de cultura e de valores que é parte do nosso meio ambiente natural (CAPRA, 2006). A evolução humana, portanto, progride através de uma interação dos mundos interno e externo, dos indivíduos e das sociedades, da natureza e da cultura. Todos esses domínios são sistemas vivos em interação, apresentando modelos semelhantes de auto-organização.” (CAPRA, 2006, p. 291). Logo, fazemos parte do mundo, o influenciemos e somos influenciados por ele. Os modelos mentais e as visões de mundo que utilizamos dão forma e sentido a como vemos os sistemas e processos (WAHL, 2020).

Aproximando a temática do pensamento sistêmico às organizações, Senge designou o livro “A quinta disciplina” (2012) e deu enfoque ao pensamento sistêmico como chave para o funcionamento das demais disciplinas propostas, a saber: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizagem em equipe. Na visão do autor, é essencial que as disciplinas se desenvolvam em conjunto. “Por isso o pensamento sistêmico é a quinta disciplina, aquela que integra as outras, fundindo-as em um corpo coerente de teoria e prática. Impede-as de serem truques separados ou o mais recente modismo para a mudança organizacional.” (2006, p. 38).

Para Senge (2012), o pensamento sistêmico trata-se de um quadro referencial para ver os inter-relacionamentos ao invés de apenas os eventos únicos, de ver os padrões ao invés de recortes instantâneos. O pensamento sistêmico pode contribuir diante de um quadro de alta complexidade como vivemos hoje, pois “[...] é uma disciplina para ver as ‘estruturas’ subjacentes às situações complexas e para discernir entre mudanças de alta e de baixa alavancagem.” (SENGE, 2012, p. 107).

Senge (2012) acredita que uma mudança necessária, caso desejemos ver os inter-relacionamentos do sistema como um todo, é a capacidade de vermos a realidade em círculos e não em linhas retas como estamos habituados a fazer. Essa nova forma de ver está relacionada com o processo de *feedback*, ou seja, os relacionamentos de causa e efeito, as influências sobre o todo. No pensamento sistêmico o processo de *feedback* “Significa qualquer fluxo recíproco de influência. No pensamento sistêmico há o axioma de que toda influência é ao mesmo tempo causa e efeito. Nada é sempre influência em apenas uma única direção.” (SENGE, 2012, p. 114). Na perspectiva do *feedback* a ideia do antropocentrismo é derrubada, ou seja, o ser humano é parte do processo de *feedback*. Além disso, deve-se abandonar a ideia de que há um indivíduo ou um agente responsável, e sim de que todos compartilhem a responsabilidade dos problemas gerados por um sistema (SENGE, 2012).

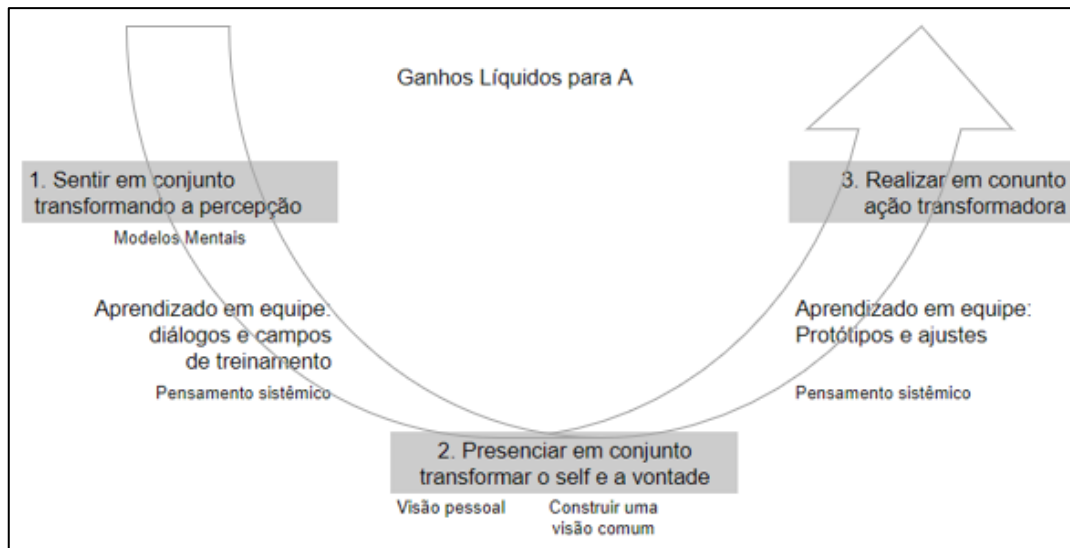
A construção de empresas que aprendem (SENGE, 2012), reforça o potencial de alavancagem através do aprendizado organizacional. O processo em U, desenvolvido por Otto Scharmer, Joseph Jaworski, Adam Kahane e demais pesquisadores, é um modelo desenhado para conduzir profundos processos de aprendizado. Nas palavras de Scharmer, a ideia do modelo é simples: “[...] a qualidade dos resultados produzidos por qualquer sistema depende da qualidade da conscientização dos participantes que operam este sistema.” (SCHARMER, 2019, p. 19). A Teoria U é também chamada de *Presencing*, neologismo que combina as palavras *sensing* (sentir ou perceber as possibilidades futuras) e *presence* (estar no momento presente). (SCHARMER, 2019).

Senge e Scharmer concordam na complementaridade dos seus modelos. Para Senge (2012) o processo em U ajuda um grupo a, coletivamente:

1. sentir: questionar profundamente seus modelos mentais, vendo a realidade que está além dos próprios filtros;
2. presenciar: mover-se dali para um processo profundo de se conectar com uma visão e um propósito, individual e coletivamente;
3. realizar: e então elaborar rapidamente um protótipo para traduzir essas visões em modelos de trabalho concretos, dos quais se possa receber feedback e fazer novos ajustes (SENGE, 2012, p. 507).

Senge (2012) acredita que as 5 disciplinas podem ser usadas nas 3 fases do U, mas possuem maior ênfase em algumas áreas. A Figura 4 representa graficamente a correlação do processo U com as 5 disciplinas:

Figura 4 - Processo em U e as 5 disciplinas



Fonte: Adaptado de Senge (2012).

Vemos que não apenas as empresas podem ser comparadas aos organismos vivos, se não toda a gama de relações sociais e culturais. Atentar para um processo de aprendizagem que sustente e, ao mesmo tempo, alavanque uma nova mentalidade, mais integrativa, com foco no longo prazo e que considere os sistemas como um todo, se torna necessário para apoiar as organizações e a sociedade em geral nesse percurso. Esse conhecer traz consigo também uma grande responsabilidade:

O conhecimento do conhecimento nos obriga. Obriga-nos a assumir uma atitude de permanente vigília contra a tentação da certeza, a reconhecer que nossas certezas não são provas da verdade, como se o mundo que cada um vê fosse o **mundo** e não **um mundo** que construímos juntamente com os outros. Ele nos obriga, porque ao saber que sabemos não podemos negar que sabemos (MATURANA; VARELA, 2001, p. 267, Grifo do autor).

A responsabilidade com o todo é parte intrínseca do pensamento sistêmico e da visão de sustentabilidade que é aqui apontada. A visão de um futuro mais sustentável, com práticas inovativas sobre múltiplas perspectivas e disciplinas, integrando as óticas econômica, social e ambiental (WAHL, 2020), fazem parte de uma mentalidade que pode ser aplicada em diferentes frentes, inclusive nos negócios.

2.3 A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS SUSTENTÁVEL (GRHS)

A construção desse bloco da pesquisa tem a intenção de aprofundar a temática da GRHS. Após uma breve aproximação da sustentabilidade e RH, é apresentada uma revisão da literatura, passando pelo papel do RH na sustentabilidade organizacional, como os princípios da sustentabilidade poder ser aplicados na GRH e, por fim, um maior foco nas práticas do *Triple Bottom Line*.

A sustentabilidade é um termo impreciso que vem evoluindo (KRAMAR, 2013) e atualmente se manifesta em diferentes esferas políticas, corporativas, sociais, pessoais, inclusive na aplicação do termo para a área de GRH. O termo continua em uma metamorfose caracterizada pelos novos paradigmas mundiais, o impacto da tecnologia, a escassez de recursos, o crescimento populacional, entre outros. A aplicação do conceito de sustentabilidade neste estudo está diretamente ligada ao modelo *Triple Bottom Line* por se entender que teoricamente, apesar das críticas quanto a sua aplicação na totalidade, é o modelo mais utilizado no contexto organizacional e está alinhado com os objetivos da pesquisa.

Nos dias atuais, no ambiente corporativo, junto com a sustentabilidade o termo ESG (*Environmental, Social and Corporate Governance*) vem ganhando destaque. Diversas corporações, em seus relatórios de sustentabilidade, fazem a categorização através do ESG para evidenciar suas práticas, sendo um bom exemplo o Banco do Brasil, melhor empresa Brasileira na classificação do *ranking Global 100 da Corporate Knights em 2021*. Nos pilares do ESG são incluídos assuntos como: gestão de riscos, ética, transparência, além dos tradicionais temas relacionados ao meio ambiente e aspectos sociais. A menção ao ESG, nesse momento, tem a intenção de evidenciar os diferentes formatos adotados pelas empresas para emitir seus relatórios de sustentabilidade.

Como já destacado, há uma discrepância da aplicação da sustentabilidade em relação aos países (EHNERT; HARRY; BREWSTER, 2014), o que reforça a necessidade de se (re)pensar a sustentabilidade nos diferentes contextos. Partindo para o olhar das organizações, é instintivo questionar: afinal, o que é uma empresa sustentável?

Entendemos que uma organização sustentável não é só economicamente sustentável, mas também ecológica e social. Do ponto de vista instrumental, sustentabilidade ecológica e social inclui a crença ou intenção de que as organizações reduzem o impacto de suas atividades em seus ambientes naturais e sociais porque pode impedi-los de fazer negócios a longo prazo ou porque comportamento insustentável apresenta certos riscos para a viabilidade de seu modelo de negócios. (EHNERT; HARRY; ZINK, 2014, p. 20, Tradução do autor).

Ademais, Freitas *et al.* (2012) reforçam que o conceito de sustentabilidade também oferece uma oportunidade para as empresas mais éticas, além de beneficiar as pessoas de diversas formas e, portanto, o desafio configura-se na abordagem de novas estratégias, novos arranjos organizacionais e maior consciência da sustentabilidade.

Uma empresa com sustentabilidade tem práticas de GRH que desenvolvem as capacidades da força de trabalho, promovem a gestão da diversidade, altos níveis de indicadores de saúde e segurança no trabalho, além de um desempenho que reflete diretamente as preocupações éticas (KRAMAR 2013). As vantagens para as empresas da aplicação de práticas sustentáveis são reforçadas de diferentes formas, que incluem: afetar positivamente o desempenho da empresa, favorecer a atração e retenção de talentos, promover a obtenção de vantagens competitivas, propiciar a redução de custos e riscos, incentivar a criação de novos produtos, apoiar mudanças culturais, favorecer a longevidade, continuidade e capacidade de manutenção da empresa, além de desenvolver uma imagem positiva da empresa (GENARI, 2018).

Em suma,

Em GRH, pensar na sustentabilidade dos sistemas de trabalho e emprego torna-se revisão necessária perante fenômenos como as mudanças climáticas, as tendências de precarização do trabalho e os impactos da Quarta Revolução Industrial. Sistemas sustentáveis de trabalho pressupõem que a gestão das relações de trabalho vá além dos aspectos comportamentais e econômicos, já que minimizar os prejuízos humanos, sociais e ambientais gerados nessas relações torna-se uma responsabilidade dos negócios e da sociedade (MASCARENHAS, BARBOSA, 2019, p. 355).

A relação das empresas com a sustentabilidade pode-se dizer que ainda é recente, mas ainda mais da sustentabilidade com a área de GRH, o que a torna uma abordagem inovadora no campo de estudos de gestão (MACKE; GENARI, 2019). Dessa forma, ainda há um caminho a ser seguido em termos de aprofundamento teórico e prático que reforçam, conseqüentemente, prováveis lacunas de pesquisa.

2.3.1 Gestão de Recursos Humanos Sustentável: revisão da literatura

Afinal, o que é a Gestão de Recursos Humanos Sustentável (GRHS)? Ehnert, Harry e Zink (2014, p. 19, Tradução do autor) a entendem "[...] como uma opção de design para a relação de trabalho e como contribuição para o desenvolvimento corporativo sustentável". A intenção desse tópico é demonstrar como as pesquisas da GRHS se deram ao longo do tempo

para chegar nessa definição inicial, que não é uma verdade absoluta, mas exprime uma conceituação clara do termo.

Os estudos do tema GRHS iniciaram no final dos anos 90, em países como Alemanha, Suíça e Austrália, usando como base especialmente os estudos sobre gestão ambiental, relações humanas e sustentabilidade corporativa. Hoje as pesquisas são vistas em diferentes disciplinas e áreas e a GRHS possui múltiplos níveis de análise, dimensões e perspectivas temporais (GENARI, 2018).

A própria definição de GRHS tem certa variação entre autores. A utilização do termo Gestão de Recursos Humanos Verdes é bastante evidente especialmente nas pesquisas de Jabbour (2013), Mishra (2017) e Aragão e Jabbour (2017), e mostra uma influência forte da GRH sendo vista como meio para a obtenção de uma melhor gestão ambiental. Charbel Jabbour tem feito um esforço nos últimos anos em termos de pesquisa, para aproximar a gestão ambiental de outras áreas da empresa, trabalhando inclusive com pesquisas empíricas em empresas brasileiras. Exemplo disso é o artigo intitulado “*Environmental management and operational performance in automotive companies in Brazil: the role of human resource management and lean manufacturing*” de 2013 escrito com Ana Jabbour, Kannan Govindan, Adriano Teixeira e Wesley Freitas, que objetiva verificar a influência da Gestão Ambiental no Desempenho operacional analisando empresas automotivas brasileiras, avaliando a influência do RH e da Manufatura enxuta no processo de “esverdeamento” das empresas. Ou ainda, mostrando a importância do treinamento para o desenvolvimento da Gestão Ambiental, na pesquisa: “*Environmental training and environmental management maturity of Brazilian companies with ISO14001: empirical evidence*” (2013).

Ehnert (2009) sinaliza que entre 1995 e 2005 os termos “sustentabilidade” e/ou “sustentável” foram usados frequentemente para relacionar vantagem competitiva sustentável com a GRH ou ainda com a Responsabilidade Social Corporativa (RSC).

Na revisão sistemática da literatura relacionada à Gestão de Recursos Humanos Sustentável realizada por Macke e Genari (2019), mesmo não aparecendo a associação ao termo “verde” como um dos principais termos de busca, fica claro que há uma certa variação na usabilidade da sustentabilidade atrelada a Gestão de RH. Na pesquisa as autoras utilizam os termos *Sustainable HRM*, *Sustainable Work System*, *HR Sustainability*, *Sustainable Management of HRs*, *Sustainable Leadership* e *Sustainable Organization*. Ambos os termos são referenciados segundo os autores que os trabalham (APÊNDICE A).

Para identificar alguns dos principais autores, qual sua visão sobre o conceito e como este se diferencia conforme a evolução do campo, o Quadro 1 traz um amplo referencial teórico.

Quadro 1 - Diferentes definições da GRHS

| Autores | Definições |
|--|---|
| Gollan (2000, p. 60) | Capacidade das organizações de criar valor em suas organizações, tendo a capacidade de regenerar valor e renovar a riqueza por meio da aplicação das políticas e práticas de RH. Isso implica em conhecimento humano através da aprendizagem contínua e da aplicação e desenvolvimento desse conhecimento por meio da participação e do envolvimento dos funcionários. |
| Zaugg <i>et al.</i> (2001, p. 1) | A implementação da GRHS só deve ser feita pela responsabilidade individual dos funcionários e orientada ao futuro. Ela é definida por metodologias e instrumentos com objetivos de recrutar, treinar, reter e desligar funcionários, orientado a longo prazo, economicamente eficiente e socialmente responsável. Outros pontos importantes na GRHS é o compromisso em aumentar a empregabilidade, garantir uma harmonia na vida profissional e aumentar a responsabilidade individual. |
| Mariappanadar (2003, p. 910) | A estratégia da GRHS definida como a GRH para atender as necessidades da empresa e da comunidade no momento atual sem comprometer a capacidade de atender as necessidades do futuro. |
| Gollan (2005, p. 25) | É a capacidade das organizações de criar e regenerar valor por meio da aplicação sustentável de políticas e práticas participativas. |
| Ehnert (2009b, p. 74) | A GRHS são as estratégias e práticas de RH planejadas ou emergentes que permitem o alcance das metas organizacionais, simultaneamente reproduzindo a base de RH em um calendário duradouro, controlando os efeitos colaterais e gerando <i>feedbacks</i> dos sistemas à base de RH e na própria empresa. |
| Freitas <i>et al.</i> , 2011a, Freitas <i>et al.</i> , 2011b | A GRHS é orientada para a sustentabilidade organizacional através do desenvolvimento de políticas, estratégias e práticas de RH que deem suporte, na mesma proporção, às dimensões econômica, social e ambiental. |
| Cohen <i>et al.</i> (2012, p. 3) | A GRHS utiliza de ferramentas de RH para apoiar a incorporação da sustentabilidade na organização e cria um sistema de GRH que contribui da mesma forma com o desempenho sustentável. A GRHS desenvolve as habilidades, motivação, valores e a confiança para atingir um resultado triplo que, ao mesmo tempo, também garanta a saúde e a sustentabilidade a longo prazo dos <i>stakeholders</i> internos e externos, através de políticas que demonstram equidade, desenvolvimento e bem-estar além de ajudar a apoiar as práticas ambientais. |
| Wagner (2013, p. 443) | A GRHS é orientada para a sustentabilidade como GRH que é atenta às necessidades atuais da empresa e da sociedade, sem comprometer a capacidade de atender a qualquer necessidade futura. |
| Kramar (2013, p. 1084) | A GRHS se refere às estratégias e práticas de RH, planejadas ou emergentes, destinadas a auxiliar o alcance das metas financeiras, sociais e ecológicas, ao passo que reproduz a base de RH a longo prazo. Ajuda a minimizar os impactos negativos sobre as pessoas, comunidades e sobre o meio ambiente, além de reconhecer o papel crítico da capacitação dos CEOs, gestores, profissionais de RH e funcionários através de mensagens distintas, consistentes e que reforçam o consenso dos tomadores de decisão. |
| Ehnert <i>et al.</i> (2016, p. 90) | A GRHS se refere a adoção de estratégias e práticas de RH que suportam o alcance das metas financeiras, sociais e ecológicas, que resultam em impacto dentro e fora da organização e sob uma ótica de tempo de longo prazo, controlando os efeitos colaterais não intencionais e o <i>feedback</i> negativo. |

Fonte: Adaptado de Macke e Genari (2019).

Os próprios anos em que os conceitos são vinculados por esses autores não são apenas coincidência. Na mesma pesquisa, quando analisado o número de publicações do campo, entre 2001 e 2018, a maior parte deles está concentrada entre 2011 e 2017. Na terceira fase de publicações, classificada como crescimento acelerado, a representatividade de pesquisas atinge 66% entre os anos de 2013 e 2018 (MACKE; GENARI, 2019).

Na mesma pesquisa, quando separados metodologicamente, a maior parte dos artigos são conceituais (32,2%), sendo que os estudos de caso aparecem também com boa representatividade (18,3%), e, no geral, há uma distribuição parecida entre teóricos (42,6%) e empíricos (57,4%) (MACKE; GENARI, 2019). Esse equilíbrio entre estudos teóricos e empíricos não é tão balanceado quando analisamos outra revisão da literatura, esta realizada por Mishra (2017), com enfoque maior na aplicação da sustentabilidade no *Triple Bottom Line* (ELKINGTON, 1994), já que considerou as palavras-chaves: *GHRM*; *GHRM with environmental management*; *GHRM and corporate social responsibility*; e *GHRM and sustainable development*. A distribuição das pesquisas, entre foco teórico e empírico, ficou na seguinte proporção: 11 teóricos e 20 empíricos. Salvo os devidos cuidados na comparação (termos, períodos, bases de pesquisa etc.), pode-se perceber que a GRHS, quando pesquisada a partir das dimensões ambiental, social e econômica, tende a apresentar maior número de pesquisas empíricas.

Olhando as mesmas pesquisas, agora com viés de nacionalidade, identificadas por Mishra (2017), 4 se referem ao Brasil (todas empíricas). Já no levantamento de Macke e Genari (2019), 8 artigos se referem ao Brasil³, sendo 7% do total (não houve classificação por empírico ou teórico considerando nacionalidade), ficando atrás apenas da Tailândia com 8,7% dos artigos.

O Quadro 2 mostra um breve resumo das pesquisas que enfatizam a GRHS no Brasil com base na revisão da literatura proposta por Mishra (2017) e Macke e Genari (2019).

³ Um dos 8 textos citados por Macke e Genari (2019) é a pesquisa referenciada de Mishra (2017) inclusive.

Quadro 2 - Sumário das pesquisas da GRHS vinculadas ao Brasil a partir das revisões de literatura

| Autor | Pilar da GRHS | Principais conclusões |
|--|---|---|
| Saturnino; Jabbour, C.; Jabbour, A. (2014) | Treinamento ambiental | O treinamento ambiental facilita o desenvolvimento para produção inferior de carbono. |
| Jabbour, C.; Jabbour, A.; Govindan; Teixeira; Freitas (2013) | Treinamento ambiental | O treinamento é visto como umas das principais práticas de recursos humanos. |
| Teixeira; Jabbour, C.; Jabbour, A. (2012) | Treinamento ambiental | O treinamento apoia a implementação de um sistema de gestão ambiental e cultura positiva. |
| Jabbour, C.; Santos; Nagano (2010) | Iniciativas de Gestão de RH Verde | Importância das dimensões de Recursos Humanos nos diferentes estágios da gestão ambiental. |
| Pires (2014) | Seleção, desempenho, remuneração, benefícios e sucessão | Impacto da sustentabilidade percebida e integrada à estratégia. Dimensões da sustentabilidade e gestão de pessoas identificadas na literatura e nas práticas empresariais: o papel da área de RH, a adaptação das políticas e práticas de RH e o papel dos líderes. |
| Freitas; Jabbour, C.; Mangili; Leal Filho; Oliveira (2012) | Gestão de RH e Sustentabilidade (Triple Bottom Line) | A gestão de recursos humanos e suas práticas desempenham um papel fundamental no apoio às iniciativas de gestão ambiental e social. A comunicação se destaca como elemento essencial para a sustentabilidade organizacional. |
| Osland, A; Osland, J. (2017) | Gestão de RH, Sustentabilidade, avaliação de riscos e partes interessadas | O papel da liderança é crucial na gestão de riscos e de partes interessadas. Contribuições de RH: gestão de talentos; habilidade de liderança com foco no futuro; treinamento e desenvolvimento de gerentes, trabalhadores e <i>stakeholders</i> ; gestão de conflitos sociais; medidas para avaliação do desempenho social. |
| Aragão; Jabbour, C. (2017) | Treinamento ambiental, Gestão de RH e compras | Há um alinhamento entre os níveis de compras sustentáveis e adoção de treinamentos ambientais. Na pesquisa, a área de compras esteve sujeita a uma lógica econômica dominante durante processos de tomada de decisão, devido à falta de apoio da alta administração, ausência de cultura ambiental na comunidade, falta de treinamento e excesso de burocracia. |
| Jabbour, C. (2013) | Treinamento e gestão ambiental | O treinamento ambiental se relaciona de forma positiva e significativa com a maturidade da gestão ambiental, além de exercer grande poder sobre a gestão ambiental. |
| Pestana e Parreira (2016) | Gestão de RH como fator de Sustentabilidade | É interessante usar o conceito de sustentabilidade em combinação com o nível de complexidade dos conceitos. Os alunos de RH estão bem-informados sobre o conceito e suas atitudes sobre o assunto são positivas, já que são motivados a apoiar as empresas a adotarem práticas sustentáveis de GRH. |

Continua

Termina

| | | |
|--|---|--|
| Jabbour, C.; Jabbour, A.; Govindan; Teixeira; Freitas (2013) | Gestão de RH, gestão ambiental. | A interferência da GRH na empresa se demonstrou baixa se comparada com a interferência da manufatura enxuta (Lean Manufacturing) no processo de 'esverdeamento' das empresas. Há necessidade de compreender de forma sistêmica a relação entre as diversas abordagens e práticas gerenciais, além de prestar mais atenção ao lado humano da gestão ambiental. |
| Jabbour, C. (2012) | Gestão ambiental e desenvolvimento sustentável. | É difícil implementar qualquer estratégia ou prática organizacional com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento sustentável sem a devida atenção aos fatores humanos e aspectos organizacionais. O campo conceitual e teórico para discutir os aspectos humanos e a gestão ambiental nas empresas ainda é amplo. Diversos setores da economia devem ser considerados nas pesquisas de gestão ambiental e desenvolvimento sustentável. A adoção de práticas de gestão ambiental passa pelo treinamento ambiental e educação para o meio ambiente. O lado humano das organizações é importante tanto para uma gestão adequada do meio ambiente quanto para uma gestão socialmente responsável. |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Mishra (2017) e Macke e Genari (2019).

Olhando para a aplicação da sustentabilidade e sua interligação com os diferentes *stakeholders*⁴ (organizações, governo, sociedade, indivíduo...), percebe-se que há uma busca por uma visão mais integrada entre as partes, a tentativa de um equilíbrio maior. Nesse sentido, atribuir uma parcela do pensar e executar práticas Sustentáveis para as organizações se justifica por diferentes argumentos. Como abordado rapidamente na introdução, há uma necessidade global de se pensar os recursos do planeta sem comprometer as futuras gerações de atender suas próprias necessidades (CMMAD, 1991), gerando uma visão de longo prazo e um senso de cuidado. Sabe-se que as empresas têm em seu cerne a busca pelo desempenho financeiro que garanta a continuidade da empresa, mas o olhar para a sustentabilidade deve ser dinâmico o suficiente para que seja possível um escopo de investimento que valoriza o mundo e estimula o valor para o acionista (JABBOUR; SANTOS, 2008).

Considerando a atuação do RH para a sustentabilidade, a literatura tem demonstrado dois vieses. Um deles, do olhar para dentro da própria área, atuando em frentes em que sua atuação, processos, subsistemas, são pautados pelo olhar da sustentabilidade. Outro, com o RH apoiando o desdobramento de práticas sustentáveis dentro da organização, através da sua expertise com a gestão de pessoas (MACKE; GENARI, 2019).

⁴ Para Genari (2018, p. 66), os *Stakeholders* se referem “aos indivíduos ou grupos que influenciam e são influenciados pelas atividades organizacionais, indo além do domínio dos acionistas (*shareholders*), que possui um enfoque apenas financeiro.” Os *Stakeholders* podem ser os funcionários, clientes, fornecedores, a comunidade local, órgãos governamentais, entre outros.

Diferentes caminhos estão sendo sinalizados para a atuação da GRHS. Todos os assuntos relacionados a gestão de pessoas passam a estar intrinsecamente ligados a sustentabilidade e vice e versa. A exemplo de Jabbour e Santos (2008) que apresentaram uma revisão da literatura sobre a importância da GRH para o desenvolvimento de organizações sustentáveis, sob o viés da gestão da inovação, da diversidade cultural e da gestão ambiental. Em relação às evidências empíricas de pesquisas relacionadas à GRH e Gestão da Inovação, os autores apontaram 14 pesquisas que em sua maioria possuem referência de datas da primeira década do século XXI e que se desenvolvem em diferentes países. Grande parte das pesquisas sinalizam que as práticas e sistemas de GRH contribuem para o desempenho organizacional, fomentam a cultura da inovação e a aprendizagem organizacional.

Diferentes olhares podem ser tomados a partir da sustentabilidade, mas o que parece ser comum é que ter a sustentabilidade ou o desenvolvimento Sustentável como uma estratégia corporativa, é importante também para a GRH (EHNERT; HARRY; ZINK, 2014). A importância da sustentabilidade para a GRH pode ser apresentada de diferentes maneiras nas empresas: na atração e retenção de talentos; na saúde e segurança dos funcionários, no desenvolvimento de competências críticas; no equilíbrio entre vida profissional e pessoal; na gestão da força de trabalho de pessoas mais velhas; na relação de confiança entre empregador e empregado; na responsabilidade social; na qualidade de vida dos funcionários e comunidade (EHNERT; HARRY; ZINK, 2014).

Após uma introdução e um apanhado geral das literaturas do campo, passa-se a discutir os dois caminhos já assinalados para a GRHS dentro das organizações e como sua aplicação está ou pode ser realizada com base nas pesquisas já realizadas. As pesquisas, de uma maneira geral, não distinguem as aplicações relacionadas aos dois vieses de atuação da GRHS de maneira explícita, mas faremos um exercício de segregar para ver com mais clareza.

2.3.2 O papel da Gestão de RH enquanto propulsor da sustentabilidade organizacional

Com as novas perspectivas organizacionais apontando a necessidade de a sustentabilidade ser cada vez mais uma forma de atuação das empresas, a GRH passa a ser apontada para apoiar as 3 dimensões da sustentabilidade (econômica, social e ambiental) como grande propulsora da visão sustentável dentro das empresas. Apoiado a isso, a atuação do RH com foco em sustentabilidade é atribuída especialmente em relação à sua capacidade de

vinculação das pessoas e a capacidade de desdobramento das estratégias (EHNERT; HARRY; ZINK, 2014).

A forma como as empresas estão fazendo ou buscam fazer a construção do desenvolvimento sustentável é bastante próprio e adaptado aos seus contextos. Jabbour e Santos (2008, p. 2134) citam, de maneira breve, alguns caminhos possíveis e também possíveis indicadores para avaliar a capacidade de sustentabilidade em suas 3 dimensões:

[...] o desempenho econômico é investigado com base na capacidade das empresas de inovar, considerando que a inovação garante um desempenho econômico superior (VICKERS; BEAR, 2006); o desempenho social de uma empresa é considerado a partir da sua eficácia para gerir a diversidade de seus recursos humanos; e o desempenho ambiental é considerado como o desempenho dos sistemas de gestão de meio ambiente e o desenvolvimento de produtos ecológicos (Tradução do autor).

Através dessas sinalizações e indicativos, o desdobramento dentro de cada empresa acaba sendo único, o que torna o processo de aplicação do conceito de sustentabilidade algo particular, próprio. É onde entra o apoio da GRHS. Se o olhar para a sustentabilidade nas empresas iniciaram através do viés ambiental, em Recursos Humanos a porta de entrada têm sido as ações vinculadas às práticas sociais, dimensão ligada diretamente às pessoas.

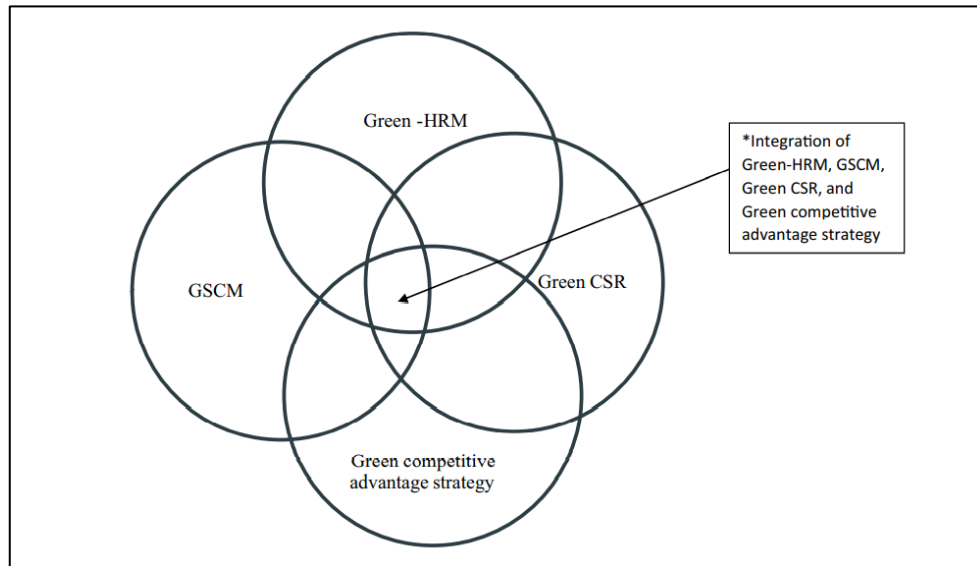
A GRHS tem um papel vital no enfrentamento dos desafios relacionados aos objetivos financeiros, sociais e ecológicos, com um olhar de longo prazo e entregando iniciativas de Sustentabilidade Corporativa e Responsabilidade Social Corporativas, indo além de apenas iniciativas de relações públicas (STAHLA *et al.*, 2020). Como a maior ênfase da GRH é voltada para o desempenho organizacional e o valor para o acionista, a conexão com os aspectos sociais acaba sendo prejudicada, por isso a importância de construir um modelo mais integrativo. E, dessa forma, nas palavras de Stahla *et al.* (2020, p. 5, Tradução do autor), “[...] as práticas de gestão de recursos humanos podem ser consideradas responsáveis ou sustentáveis, na medida em que contribuem para o bem-estar social, proteção ambiental e prosperidade econômica de longo prazo [...]”.

Uma figura que traduz o que estamos apontando aqui, é a proposta por Mishra (2017), ou seja, a integração das áreas com o objetivo de tornar a empresa e suas práticas orientadas para a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável. Na imagem são apontados 3 grandes processos e a junção com as estratégias para o avanço competitivo verde⁵, porém na medida

⁵ Green HRM: Gestão de Recursos Humanos Verde; Green CSR: Responsabilidade Social Corporativa Verde; GSCM: Gestão Da Cadeia De Fornecimento Verde; e Estratégia de Vantagem Competitiva Verde

que a empresa se dá conta que está avançando, o mapa pode ser complementado e ser composto por novas áreas.

Figura 5 - Estrutura interdisciplinar da organização



Fonte: Mishra (2017).

De todas as formas, sabe-se que um processo de mudança cultural nas organizações (como é o caso da GRHS) não se legitima e ganha raízes fortes do dia para a noite. Ademais, o cenário global e local força as empresas a utilizar estratégias cada vez mais sustentáveis, olhando para todos os *stakeholders*, efetivando decisões com foco no longo prazo e minimizando os impactos negativos para o futuro do planeta e das espécies. Esse movimento tem levado as empresas a investir nos aspectos de sustentabilidade, mas também vincular através de ações de *marketing* suas práticas sustentáveis para demonstrar ser uma empresa verde, sustentável ou no mínimo preocupada com a preservação ambiental. Exemplo disso são as propagandas, reformulação dos sites institucionais, novos produtos com apelo sustentável (para o processo de produção ou para o produto), remodelagem das redes sociais e relacionamento com o cliente.

Para Genari (2018), o desenvolvimento de uma cultura sustentável ganha reforço a partir da integração do gestor responsável por esse processo e os profissionais de RH. A autora também menciona a importância de comunicar aos novos funcionários, através do processo de socialização e orientação, os programas vinculados à sustentabilidade (que podem ser atrelados aos processos de remuneração, gestão de desempenho e treinamento).

Genari (2018) também destaca que a GRH pode contribuir com a sustentabilidade dos negócios através de algumas práticas, entre elas:

- a) atração e seleção de novos funcionários através da divulgação dos compromissos da empresa com a sustentabilidade;
- b) treinamento e desenvolvimento com foco em conhecimentos e habilidades vinculadas às metas de sustentabilidade;
- c) metas de sustentabilidade atreladas a avaliação e compensação;
- d) clima organizacional que apoie as práticas de sustentabilidade;
- e) supervisão e suporte organizacional para promover comportamentos sustentáveis na empresa.

Essas e outras práticas evidenciam que a sustentabilidade está presente nos processos e precisa ser considerada na tomada de decisões. Além disso, mostra a importância do envolvimento dos profissionais de RH para apoiar a organização a desenvolver uma cultura sustentável e, dessa forma, a área de RH também precisa olhar para a sustentabilidade de sua própria atuação (interna). Alguns desses tópicos são expandidos na sequência.

2.3.3 Os princípios da Sustentabilidade aplicados às práticas de Gestão de RH

A transformação do RH tradicional para uma área de Gestão de Pessoas que atue de maneira integrada com a sustentabilidade é possível. Há pesquisas empíricas no Brasil que mostram o que pode ser feito para repensar a atuação da área de RH. Porém, o panorama geral, segundo Mascarenhas e Barbosa (2019, p. 354), é que “a GRH ainda não consolidou a reflexão sobre seu papel na gestão sustentável, para além dos limites organizacionais e das questões ambientais, estando à margem das estratégias de responsabilidade socioambiental.” Dessa forma, há uma oportunidade de se explorar com mais atenção o que se encontrou relacionado a GRHS, tanto sobre aspectos empíricos quanto teóricos.

É importante iniciar pela menção a sustentabilidade e suas 3 dimensões, propostas por John Elkington (1994): econômica, social e ambiental (*Triple Bottom Line*). Esse tripé confrontou as iniciativas tradicionais das empresas de foco em resultados de curto prazo e atrelados, basicamente, ao viés financeiro, além de trazer à tona novas discussões para as empresas, especialmente atreladas a resultados sustentáveis e de longo prazo. Além disso, segundo Kramar (2013, p. 4, Tradução do autor):

A identificação das três interpretações de sustentabilidade de Ehnert (2009, p. 62-67) fornece uma útil forma de compreender a relação entre sustentabilidade e GRH. Estas interpretações são orientadas para a responsabilidade, orientadas para a eficiência e inovação, e a compreensão orientada para as substâncias da relação entre sustentabilidade e GRH.

A visão integrada da sustentabilidade considera ambos os pilares do tripé. Nos aspectos sociais, dimensão da sustentabilidade vinculada normalmente ao nome de Responsabilidade Social, uma empresa considerada socialmente responsável, segundo Mishra e Suar (2010), pode ser caracterizada como aquela em que os gestores equilibram os múltiplos interesses das partes interessadas (funcionários, comunidade local, fornecedores, entre outros) ao invés de se esforçar unicamente em atender os acionistas.

O conceito de responsabilidade social corporativa, concebido academicamente pelo economista norte-americano Howard Bowen, surgiu no início da década de 1950 em um período de expansão econômica após a Segunda Guerra Mundial. Em decorrência disso, a tendência crescente da economia dos Estados Unidos, e logo, das corporações, motivou discussões sobre a profissionalização da gestão, o que culminou nas escolas de negócios e nos debates sobre o papel apropriado da corporação na sociedade (ACQUIER; GOND; PASQUERO, 2011).

O debate sobre a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) evoluiu paralelamente às inquietações e anseios da sociedade em relação às empresas ao longo das décadas. A preocupação em como operacionalizar a RSC é o principal destaque da década de 1980, que mesmo com a tentativa dos governos inglês e norte-americano de reduzirem as pressões nas organizações, evidenciou-se a importância das partes interessadas na busca por soluções (AGUDELO; JÓHANNSDÓTTIR; DAVIDSDÓTTIR, 2019). A RSC passa a ser vista não apenas como um esquema altruísta e se incorpora em empresas cada vez mais conscientes e dispostas a apoiá-la, visto também que o desempenho social corporativo demonstra ter uma correlação positiva com a reputação e a atratividade dos empregadores no mercado, o que a torna uma estratégia competitiva (FAPOHUNDA, 2015). A partir da década de 2010, segundo Agudelo, Jóhannsdóttir e Davidsdóttir (2019), essa criação de valor tornou-se compartilhada, conectando aspectos sociais e econômicos nos modelos de negócios.

A responsabilidade social no contexto organizacional pode ser entendida como uma abordagem de gestão (LOMBARDI; LEAL; BASSO, 2010) que adota ferramentas institucionalizadas para alcançar os objetivos sociais estabelecidos pela organização. A ISO 26000 é um exemplo de ferramenta utilizada pelas organizações para normatizar a ação social.

De maneira geral, a atuação da GRH está mudando constantemente, ainda mais na contemporaneidade. Mascarenhas e Barbosa (2019) discutem isso a luz da responsabilidade socioambiental e oferecem cinco proposições para uma agenda de debates a partir da GRHS: superar incoerências em GRH; entender e incorporar novos entendimentos sobre ética em GRH; entender como as atividades da empresa afetam a base de recursos no território; trabalhar os desafios de responsabilidade socioambiental em diferentes níveis de atuação e perspectivas na GRH; desenvolver capacidades de liderança responsiva para um novo ambiente de GRH.

Pela natureza da atuação da GRH, as discussões se tornam amplas e também complexas. A atuação da GRH passa pela discussão em diferentes tópicos, entre eles: recrutamento e retenção de talentos; desenvolvimento de competências críticas do negócio, motivação, empregabilidade, aprendizagem, reconhecimento ao desempenho, envelhecimento da força de trabalho, saúde, segurança, qualidade de vida, equilíbrio trabalho-vida, justiça, ética, RSC (EHNERT, 2009). Partindo para analisar alguns dos subsistemas de RH com o viés da sustentabilidade, destacam-se: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Gestão de Desempenho e Remuneração.

O Recrutamento & Seleção, como porta de entrada para a empresa, tem papel importante na captação e retenção de talentos. A contratação inicia muito antes da captação propriamente dita. Empresas caracterizadas como sustentáveis são propensas a atrair a atenção de profissionais quando se avalia iguais outras condições, segundo estudo de Brekke e Nyborg (2008). Ou seja, a reputação de empresa verde ou sustentável traz benefícios na imagem da organização que se torna mais bem vista pelo mercado e pelos profissionais (HUSSAIN, 2018).

Segundo Mishra (2017), o processo de ‘recrutamento e seleção verde’ tem duas partes, sendo a primeira as formas ecológicas que são empregadas na contratação (seja com ferramentas *on line*, redução de papel ou tempo do processo) e a segunda a forma de medir as atitudes verdes do candidato (considerando comportamentos orientados para práticas verdes básicas - reciclagem, conservação de energia). O alto enfoque da GRH nas práticas de retenção e seleção de pessoal, está diretamente ligado à disponibilidade de profissionais qualificados para o futuro (GENARI, 2018).

Já a gestão de desempenho verde, é caracterizada por Gholami *et al.* (2016) como umas das principais práticas de RH que promovem o comportamento ambiental e o desenvolvimento sustentável. Adicionando, a remuneração verde tem também forte influência nos regimes de compensação que promovem comportamentos mais alinhados ao meio ambiente. Uma pesquisa

indicou que no Reino Unido, 8% das empresas tinham recompensas por comportamentos verdes (MISHRA, 2017).

Do ponto de vista de treinamento e desenvolvimento com foco nas questões ambientais especialmente, os autores têm convergido para indicar como uma das práticas mais cruciais dentro da área de RH (JABBOUR *et al.*, 2013; ARAGÃO; JABBOUR, 2017), uma prática que apoia a implementação da gestão ambiental, desenvolve uma cultura na organização que é favorável ao meio ambiente (TEIXEIRA *et al.*, 2012) e desenvolve competências com foco na conservação e na redução de desperdícios (ZOOGAH, 2011).

Para tangibilizar essas ações e evidenciar um caso empresarial, aponta-se um estudo de caso feito com uma empresa brasileira (2012), considerada como uma das melhores empresas para se trabalhar (Ranking GPTW), sendo premiada nas áreas de gestão de pessoas, gestão socioambiental e gestão da qualidade. A intenção dos autores é evidenciar como está sendo a atuação em relação da empresa para tornar suas práticas mais sustentáveis e com a ajuda da área de RH. No Quadro 3, são apontadas as práticas adotadas pela empresa com foco na sustentabilidade.

Quadro 3 - Principais práticas e projetos com foco na Sustentabilidade

| Ações | Breve Descrição | Dimensões de Sustentabilidade |
|-------------------------------|---|--------------------------------------|
| Programa de Reciclagem | Promove a coleta seletiva de materiais recicláveis na companhia. É mais do que simples coleta de lixo porque incorpora a comunidade por meio de palestras ambientais e a prática da coleta seletiva nas escolas. Coleta-se materiais descartados de instituições públicas e privadas. | Social e ambiental |
| Programa de Reabilitação | Visa recrutar jovens infratores para trabalhar na empresa em uma instituição local, atuando com um programa social para adolescentes que violaram a lei ou estão em risco. | Social |
| Programas voluntários | Os funcionários podem trabalhar horas extras voluntariamente para contribuir com práticas socioambientais. Essas horas são registradas e levadas em consideração na avaliação de desempenho de cada funcionário. | Social e ambiental |
| Consumo Consciente | Programa focado em educar os funcionários sobre o uso de recursos naturais como água, energia, papel, plástico, etc. | Ambiental |
| Eco Chic Fashion | Concurso de moda com roupas feitas de materiais recicláveis e envolve alunos de escolas parceiras. | Ambiental |
| Programa de imagem consciente | Focado em escolas; alunos registram imagens fotográficas para ajudá-los a tomar consciência do ambiente da comunidade. | Ambiental |

Fonte: Adaptado de Freitas *et al.* (2012).

Os Programas adotados pela empresa em questão no estudo de caso reforçam as iniciativas vinculadas aos aspectos sociais e ambientais, mas especialmente esse último. Datada de 2012, reforça o movimento que historicamente privilegiou a gestão ambiental ao se falar de sustentabilidade.

Na sequência, no Quadro 4, aponta-se um levantamento onde constam dez práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde⁶ classificadas como tendências globais, oriundas de uma pesquisa arquivística e revisão da literatura de 2006 a 2016 de Mishra (2017). No Quadro 4 também aparecem as classificações de 6 empresas (segmento de manufatura da Índia) que foram pesquisadas e analisadas com base nessas tendências globais (o “V” indicada a existência da prática e o “X” - inexistência).

⁶ Termo utilizado pela autora. O termo ‘verde’ aparece também em outros estudos (ARAGÃO; JABBOUR, 2017) e designa a Gestão de Recursos Humanos e suas práticas que convergem ao contexto da sustentabilidade, podendo-se dizer que são orientados ao mesmo pressuposto. A utilização do termo ‘verde’ está muito mais ligada à concepção histórica de vincular, em maior nível, a sustentabilidade a aspectos ambientais (HUSSAIN, 2018).

Quadro 4 - Práticas de Gestão de Recursos Humanos Verdes

| Nº | Práticas de GRH Verde | Org. 1 | Org. 2 | Org. 3 | Org. 4 | Org. 5 | Org. 6 |
|--|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Recrutamento e Seleção: | | | | | | | |
| 1 | mídias sociais | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| | portais online de trabalho | X | ✓ | X | X | ✓ | X |
| | avaliação de traços verdes | X | X | X | X | X | X |
| Treinamento e aprendizado ambiental: | | | | | | | |
| 2 | Treinamento formal | X | X | ✓ | ✓ | X | ✓ |
| | Treinamento informal | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 3 | Sistema de avaliação de desempenho | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Sistema de compensação/recompensa: | | | | | | | |
| 4 | Atividades incluídas na avaliação de desempenho | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| | Outro comportamento verde exclusivo | X | X | ✓ | X | X | X |
| 5 | Envolvimento do Funcionário | X | X | ✓ | X | ✓ | X |
| 6 | Times verdes | X | X | ✓ | X | X | X |
| 7 | Responsabilidade social corporativa pró-meio ambiente | X | ✓ | ✓ | X | X | ✓ |
| 8 | Refeitório verde | X | X | ✓ | X | X | ✓ |
| Certificação ISO: | | | | | | | |
| 9 | ISO 90001 | ✓ | ✓ | - | ✓ | ✓ | ✓ |
| | ISO 14002 | X | X | ✓ | X | X | X |
| Impressão verde e otimização de papel/reciclagem: | | | | | | | |
| 10 | Portal online para políticas e reclamações | X | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | X |
| | Registro do uso de papel | X | X | X | X | X | X |
| | Reciclagem de papel | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

Fonte: Adaptado de Mishra (2017).

Essas tendências refletem os possíveis caminhos a serem adotados para a atuação de um RH mais sustentável. Não é o caso de desdobrar cada uma delas nesse momento, mas a indicação de oportunidades para a atuação do RH se abre na medida em que se percebe que há novas práticas possíveis e também a manutenção de práticas já consolidadas na empresa e que podem ser adaptadas rapidamente para atender às novas configurações dos modelos sustentáveis, como é o caso de treinamentos formais, recrutamento através de mídias sociais ou

as próprias medidas de compensação, práticas que de maneira geral já fazem parte das empresas.

Não apontado na pesquisa como uma tendência global, mas julgado por De Vos e Heijden (2017) com uma relevância potencial para a GRHS, é o tópico relacionado às Carreiras Sustentáveis. O estudo das carreiras é foco na Administração, Psicologia, Sociologia e outras áreas do conhecimento. O conceito de carreira é amplo e possui diferentes compreensões que vem evoluindo ao longo dos anos no cenário nacional e internacional.

Especialmente a partir do século XX, há um aumento considerável nas construções teóricas. Destaca-se a perspectiva interacionista de Hughes por volta de 1930, a construção das Âncoras de Carreira de Schein na década de 70, a compreensão de Carreira sem Fronteiras baseada em Arthur (1994) e a Carreira Proteana proposta por Hall em 1996.

Tipicamente as carreiras são definidas como a sequência e evolução das experiências de trabalho da pessoa ao longo tempo (ARTHUR; HALL; LAWRENCE, 1989), porém a interpretação, mesmo que focada ou que parte do indivíduo, como é o caso inclusive das Carreiras Sustentáveis, tem uma estrutura conceitual que engloba outros sistemas, como os sistema educacional, mercado de trabalho, sistema político, contexto nacional e internacional, bem como o próprio contexto das organizações (DE VOS; HEIJDEN, 2017).

Daí a importância de se citar as Carreiras Sustentáveis como tópico para a GRHS. Nas palavras de (DE VOS; HEIJDEN, 2017, p. 42, Tradução do autor):

Os trabalhadores que podem desfrutar de práticas de GRH feitas sob medida têm melhores chances de desenvolver os conhecimentos e habilidades mais 'atualizados' e de construir continuamente novos requisitos de especialização, ou seja, para se tornarem mais empregáveis.

A complexidade de discussão da temática de carreiras é alta, porém traz à tona diversos cenários que estão diretamente ligados à sustentabilidade ou à falta dela no contexto organizacional. Conforme Genari (2018) aponta, há uma linha de pesquisas que reconhecem o efeito negativo de algumas práticas de RH na satisfação, na saúde, no bem-estar e no contexto familiar e comunitário, entre elas pode-se citar: intensificação do ritmo de trabalho, trabalho temporário, padrões excessivos de desempenho, ambiguidade de papéis.

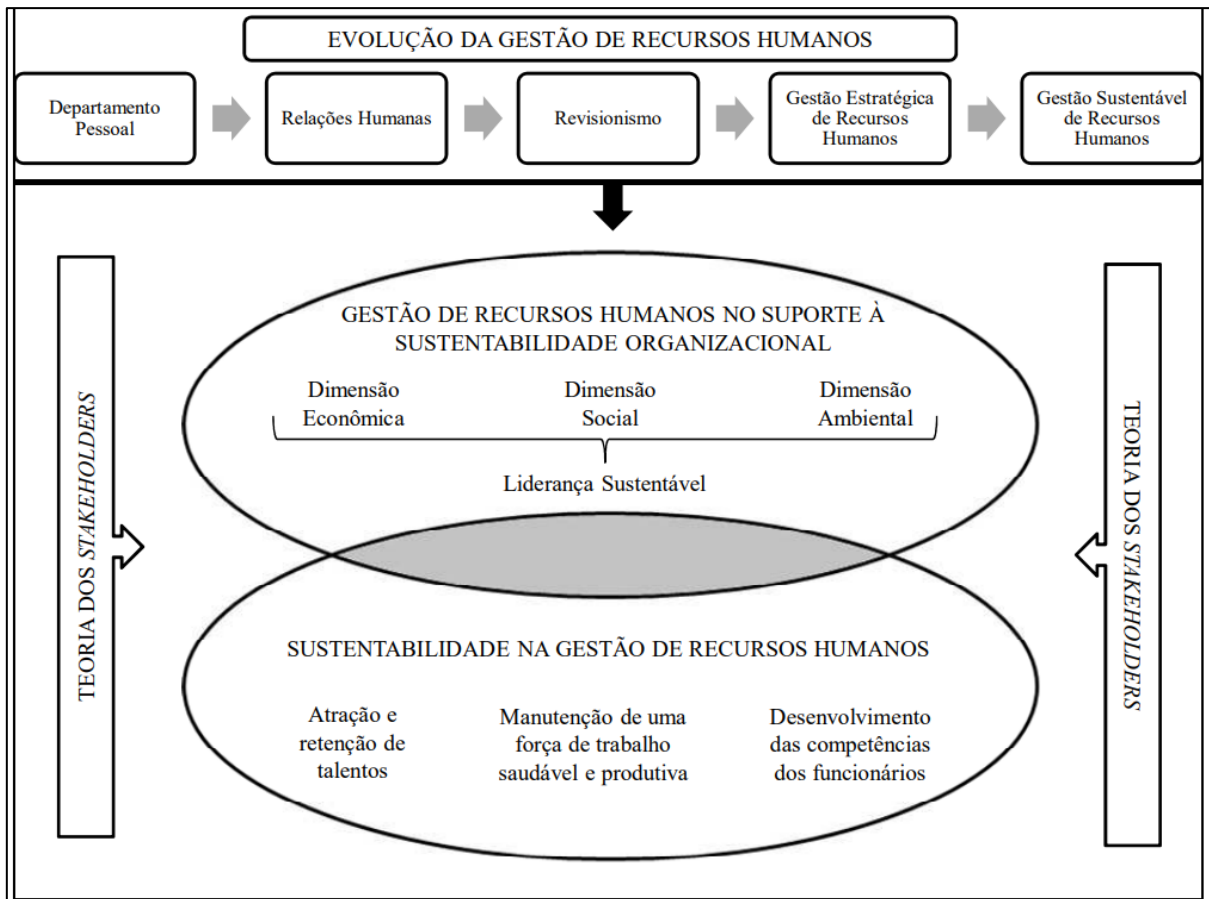
Como é possível perceber, até o momento, as pesquisas teóricas e empíricas vêm evoluindo e apresentando caminhos para as empresas e o RH se tornarem mais sustentáveis. Mesmo que haja uma parcela pequena das empresas nesse percurso, a percepção das empresas e dos profissionais de RH é de que a sustentabilidade é uma temática necessária. Em pesquisa

apresentada por Pestana e Parreira (2016), que analisou a sensibilidade de estudantes universitários (curso de GRH) aos fatores de sustentabilidade, que inclui tanto a definição do conceito quanto a percepção da área de GRH como um fator de sustentabilidade, os resultados apontaram, entre outras conclusões, que os alunos têm uma ideia de sustentabilidade que é consistente com a de autores da área, bem como reconhecem a GRH como um fator de sustentabilidade. Mesmo que a visão dos alunos sobre a sustentabilidade enfatize essencialmente as boas práticas de gestão e seu impacto na vida diária das pessoas (nível micro), “Também ficou evidente que os jovens estão dispostos a se envolver em projetos de promoção de sustentabilidade econômica e social, nos níveis micro, meso e macro, ainda que sentem-se confusos sobre como se engajar na construção desse futuro almejado.” (PESTANA; PARREIRA, 2016, p. 353, Tradução do autor).

Outro ponto importante dessa mesma pesquisa é a visão integrativa dos alunos em relação aos diferentes *stakeholders* no fator sustentabilidade. A percepção deles é de que ao se pensar a sustentabilidade, as organizações e os governos devem ser guiados pelo mesmo princípio, o da governança atenta à complexidade do sistema, de maneira a prevenir resultados não adequados em decisões políticas. Da mesma forma, julgam a responsabilidade social como um dos fatores mais relevantes no relacionamento das empresas com seu contexto (PESTANA; PERREIRA, 2016).

Sumarizando o panorama atual da GRHS, considerando os aspectos históricos da área de RH que culminaram na integração com as premissas da sustentabilidade corporativa, Genari (2018) propôs o framework da GRHS apresentado abaixo:

Figura 6 - Framework da gestão sustentável de recursos humanos



Fonte: Genari (2018).

Genari (2018) aponta que na literatura é possível identificar a integração de GRH com as dimensões do *Triple Bottom Line*, além de que essa associação pode ser fortalecida pela atuação dos gestores, através de uma visão de liderança sustentável. Dessa forma, no próximo bloco, avalia-se as práticas das 3 dimensões da sustentabilidade relacionadas a GRHS.

2.3.4 Sustentabilidade econômica, social e ambiental

A intenção nesse bloco é apresentar as evidências encontradas em algumas pesquisas, que refletem a aplicação das práticas e de pesquisas da GRHS a partir da relação direta ou indireta com as 3 dimensões da sustentabilidade configuradas por John Elkington (1994), reforçando o objetivo de auxiliar as organizações brasileiras e o RH na caminhada por tornar-se mais sustentáveis e apoiando o desenvolvimento sustentável.

Primeiro, é importante evidenciar temáticas relacionadas ao *Triple Bottom Line*, sugeridas por Baumgartner e Ebner (2010), a partir de uma visão de estratégia de sustentabilidade corporativa:

- Dimensão econômica: inovação e tecnologia, colaboração, gestão do conhecimento, processos, compras e relatórios de sustentabilidade.
- Dimensão ecológica: emissões para o ar, água e o solo, resíduos, resíduos perigosos, biodiversidade e questões ambientais dos produtos.
- Dimensão social: governança corporativa, incentivos e motivações, saúde e segurança, desenvolvimento do capital humano, comportamentos éticos e direitos humanos, sem atividades controversas, sem corrupção e cartel, e cidadania corporativa.

A primeira menção de práticas é para um apanhado geral produzido por Stahla *et al.* (2020), que propõe uma abordagem múltipla das partes interessadas para a GRHs. No Quadro 5 as ações são divididas em dois blocos, ‘fazendo o bem’ e ‘evitando dados’, cuja intenção é mostrar que as formas de atuação da GRHS podem ser aplicadas a esses dois vieses.

Quadro 5 - Colocando a GRH sustentável em ação: exemplos de atividades de GRH concebidas para promover a RS/CSR

| | Econômico | de Meio Ambiente | Social |
|-------------------------|---|---|--|
| 'Fazendo bem' | Desenvolver programas de participação acionária para funcionários vinculados ao compromisso de longo prazo com a empresa e o valor de mercado; investir em capital social como fonte de inovação e vantagem sustentável | Avaliar o potencial dos funcionários quanto à sensibilidade relacionadas às questões ambientais; contratar aqueles que adotam os princípios 'verdes' e as metas de sustentabilidade da empresa; educar os funcionários para se envolverem em práticas ecológicas. | Investir nos funcionários, fornecer um trabalho envolvente, criar um ambiente social e físico positivo, fornece oportunidades para a expressão individual da voz e oferecer suporte organizacional para garantir o bem-estar do funcionário e uma relação de emprego positiva. |
| | Projetar sistemas de gestão de talentos que incorporem os princípios da sustentabilidade Corporativa / Responsabilidade Social Corporativa para evitar o curto prazo por parte dos futuros líderes, e encorajá-los a buscar desempenho sustentável de longo prazo e investimento em capital humano. | Vincular o comportamento ecológico do funcionário às oportunidades promocionais, pagamento e compensação; encorajar e motivar os funcionários a participarem de atividades verdes e a contribuir para os objetivos da gestão verde. | Desenvolver e oferecer programas de voluntariado, envolvimento com a comunidade e aprendizagem de serviços que ajudem a promover a cidadania e a responsabilidade social. |
| 'Evitando danos' | Incorporar incentivos de longo prazo, baseados no <i>triple bottom line</i> e em planos de compensação gerencial para evitar oportunismo gerencial e risco excessivo que pode levar à destruição de valor. | Realizar auditorias dos sistemas de GRH dos parceiros para determinar sua consistência com as metas de sustentabilidade e garantir a conformidade com os códigos ambientais. Quando as auditorias de GRH produzirem resultados negativos, adotar medidas para trazer as mudanças necessárias em toda a rede de parceiros. | Eliminar o trabalho infantil e forçado e evitar horas extras não pagas ou excessivas, abuso físico e condições de trabalho inseguras ou precárias ao longo de toda a cadeia de abastecimento. |
| | Desenvolver um senso comum de propósito nas organizações que fornece direção aos líderes e outros funcionários para orientar a tomada de decisões de uma forma que transcenda comportamentos de curto prazo ou insustentáveis. | Projetar práticas baseadas no local de trabalho que ajudem as organizações a reduzir as emissões prejudiciais e aumentar a reciclagem, para que as organizações possam ajudar a mitigar os efeitos da mudança climática global por meio da redução da poluição e do desperdício e melhor uso de energia | Contrabalançar a externalidade negativa de práticas organizacionais focadas na eficiência projetando práticas de GRH sustentáveis e monitorar o nível de externalidade negativa de tais práticas para detectar efeitos colaterais prejudiciais. |

Fonte: Adaptado de Stahla *et al.* (2020).

Essas práticas não são reflexos de legislação ou obrigatoriedades para as empresas, mas reforçam a intenção ética com a sociedade, o desdobramento da estratégia atrelada a sua

missão/visão/valores, o fortalecimento de uma vantagem competitiva (STAHLA *et al.*, 2020), entre outras potencialidades que reforçam a marca e o posicionamento de mercado. Todavia, Carroll (1979) salienta que a atitude voluntária da empresa se torna uma responsabilidade na medida que a sociedade espera que as empresas assumam papéis sociais. Além de uma abordagem de gestão e um compromisso assumido pelas empresas com a sociedade, a RSC pode ser compreendida de diferentes perspectivas, tal como “uma estratégia de comunicação, um processo comunicativo ou um resultado específico de comunicação” (GOLOB *et al.*, 2013, p. 186).

Jabbour e Santos (2008) fizeram um levantamento sistematizando as principais evidências empíricas da importância da GRH no desenvolvimento de organizações sustentáveis, sobre o viés econômico, social e ambiental. Para cada uma delas, atribuíram a necessidade da contribuição da GRH, sendo a inovação, a gestão da diversidade e o sistema de gestão ambiental, respectivamente, os caminhos possíveis. Dentre algumas das evidências empíricas, utilizando o critério de data de pesquisa mais recente, destacamos:

- **GRH e Gestão da inovação:** componentes de práticas de alto desempenho devem ser avaliados de maneira separada para avaliar seu efeitos sobre inovação no contexto de trabalho de locais ‘internacionalizados’, como é o caso de treinamento ou remuneração variável (WALSWORTH; VERMA, 2007); a capacidade de inovação sofre impacto positivo da geração de ideias e de fatores de recursos humanos (KOC, 2007); a criação de inovação, no setor de alta tecnologia da indústria de semicondutores em Taiwan, é afetado positivamente pelo uso eficaz de práticas de capacitação (TSAI, 2006) (Grifo do autor).

- **GRH e Gestão da diversidade:** uma análise com 18 empresas asiáticas mostra que cada grupo cultural (taiwaneses e chineses) têm perspectivas diferentes sobre suas carreiras, logo as práticas de RH devem migrar para a gestão dessa diversidade (WU; CHIANG, 2007); o papel do treinamento multicultural é reforçado através da gestão da diversidade alinhada às práticas de RH, como desenvolvimento e promoção de oportunidades de carreira, em estudo com funcionários na Irlanda do Norte (DEVINE; BAUM; HEARNS; DEVINE, 2007); a gestão da diversidade tem contribuído para atrair grupos étnicos em uma instituição financeira na Holanda (SUBELIANI; TSOOGAS, 2005) (Grifo do autor).

- **GRH e Gestão da ambiental:** a importância do treinamento ambiental e da comunicação no processo de certificação ISO 14001 (SAMMALISTO; BRORSON, 2008) (Grifo do autor); o envolvimento da alta administração, a integração estratégica da dimensão ambiental e a motivação e participação dos funcionários tem influência significativa no

desempenho ambiental, em pesquisa conduzida com 110 empresas espanholas certificadas na ISO 14001 (BRÍO; FERNÁNDEZ; JUNQUERA, 2007); a avaliação de eficácia em treinamentos ambientais é necessária, na medida em que a pesquisa com funcionários de duas empresas diferentes apontou que não houve diferença significativa em termos de conhecimento entre quem recebeu e quem não recebeu o treinamento (PERRON; CÔTE; DUFFY, 2006).

Além das evidências apresentadas acima, Jabbour e Santos (2008) também apresentam algumas propostas para a GRHS com base em suas pesquisas. A saber: apoiar a gestão da inovação, diversidade cultural e gestão ambiental na mesma proporção; participação da área de gestão de pessoas na tomada de decisão; boa parte da inovação está atrelada a gestão da diversidade de pessoas; as inovações são consequência da consciência ambiental dos funcionários; desempenho inovador como capacidade de investimento a fim de melhorar o desempenho social e ambiental de uma empresa; operação mais sustentável, em conjunto com a GRH, melhora a reputação da empresa com consumidores e acionistas; empresas sustentáveis tem maior potencial de atração de investimentos e acesso a recursos; o aumento da conscientização da população sobre a necessidade de sustentabilidade das organizações promove mais vantagens competitivas a empresas pioneiras nesse processo.

A partir das evidências fica clara a possibilidade de atuação da GRHS e que já vem tendo êxito em diferentes países e empresas, visto os resultados das pesquisas. De toda forma, essas práticas não são aplicáveis a todos os contextos e necessitam de adequações considerando os cenários de cada empresa.

Ao se falar de indicadores de sustentabilidade ou até mesmo de indicadores para avaliar a GRHS, as pesquisas não têm apontado um padrão para ser aplicado às empresas ou RH's para classificá-los como mais ou menos sustentáveis. Ao avaliar a sustentabilidade em um contexto geral, os indicadores atrelados se referem aos compromissos e metas adotados pelos países através das conferências e comissões mundiais, diretamente ligados a questões climáticas, recursos naturais, fome, pobreza, entre outros (ROBERT; PARRIS; LEISEROWITZ, 2005).

Em um contexto organizacional, ainda em 2014, Ehnert, Harry e Zink sinalizaram a necessidade de provar se novos indicadores seriam usados para medir a GRH ou se o foco continuaria sendo nos mais conhecidos, como: turnover, absenteísmo, participação de funcionários no desenvolvimento de práticas de RH, relatórios corporativos financeiros integrados à sustentabilidade e relatórios de responsabilidade social corporativa. Para Kramar (2013), ao falar da classificação de uma empresa como sustentável, menciona seus altos níveis de indicadores de saúde e segurança do trabalho e de desempenho, além da gestão da

diversidade, preocupações éticas, estrutura flexível e práticas de GRH que desenvolvem as capacidades dos trabalhadores.

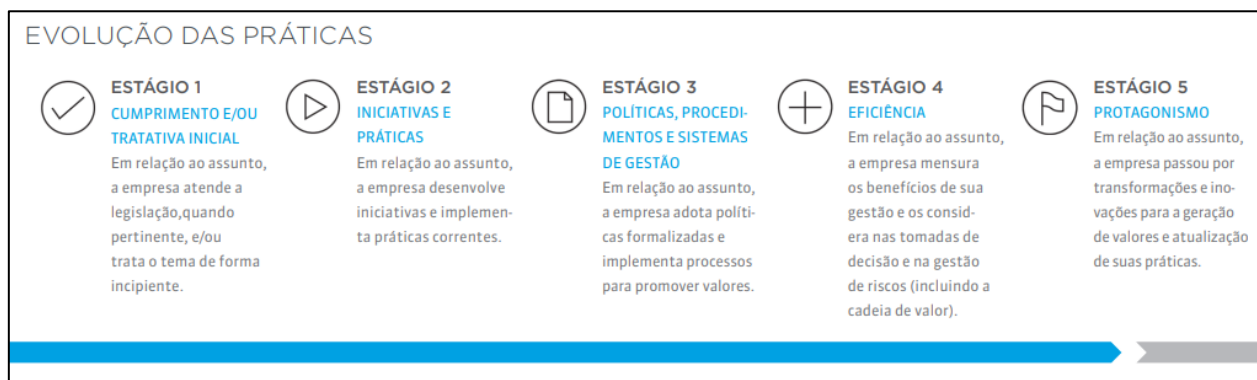
As principais contribuições em termos de indicadores de sustentabilidade estão situadas em alguns órgãos que tratam especificamente do tema e possuem um viés de apoio às empresas, como é o caso do Instituto Ethos (INSTITUTO ETHOS, 2017). Outras frentes têm construídos diferentes conteúdos e diretrizes que corroboram cada vez mais para reafirmar que as práticas sustentáveis têm um impacto extremamente positivo no mundo, como é o caso do Pacto Global (PACTO GLOBAL, 2022), do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS, 2022) e da *Global Reporting Initiative* (GRI, 2022).

O Instituto Ethos tem como produto a avaliação das empresas sobre a ótica da sustentabilidade, através do autodiagnóstico da empresa, planejamento das questões a serem tratadas, orientação para o enquadramento nos estágios mais adequados para determinadas práticas e o relatório de sustentabilidade. O conceito utilizado pelo Instituto Ethos para a classificação da sustentabilidade está baseado em quatro dimensões, sendo cada uma delas caracterizadas por temas e subtemas específicos, conforme abaixo (INSTITUTO ETHOS, 2017):

- a) Dimensão Visão e Estratégia: Estratégias para a Sustentabilidade; Proposta de Valor; Valor Compartilhado;
- b) Dimensão Governança e Gestão: Governança Organizacional (Governança e Conduta; Prestação de Contas); Práticas de Operação e Gestão (Práticas Concorrenciais; Práticas Anticorrupção; Envolvimento Político Responsável; Sistemas de Gestão);
- c) Dimensão Social: Direitos Humanos (Situações de Risco para os Direitos Humanos); Práticas de Trabalho (Relações de Trabalho; Desenvolvimento Humano, Benefícios e Treinamento; Saúde e Segurança no Trabalho e Qualidade de Vida); Questões relativas ao consumidor (Respeito ao Direito do Consumidor; Consumo Consciente); envolvimento com a comunidade e seu desenvolvimento (Gestão de Impactos na Comunidade e Desenvolvimento);
- d) Dimensão Ambiental: Meio Ambiente (Mudanças Climáticas; Gestão e Monitoramento dos Impactos sobre os Serviços Ecossistêmicos e a Biodiversidade; Impactos do Consumo.

Cada um dos temas e subtemas (que para algumas temáticas são ainda mais desdobrados), num total de 47 (considerando a avaliação completa), são avaliados em 5 estágios de desenvolvimento, conforme Figura 7:

Figura 7 - Estágios de evolução das práticas sustentáveis



Fonte: Instituto Ethos (2017).

A referência ao Instituto Ethos em termos de indicadores se justifica pela incorporação de uma ferramenta que atribui uma análise ampla da sustentabilidade organizacional e está integrada com diferentes iniciativas: Norma ABNT ISO 26000; Diretrizes G4 para a Elaboração de Relatos de Sustentabilidade; Global Reporting Initiative (GRI); princípios do Pacto Global da ONU; metodologia do CDP.

A sustentabilidade, suas diferentes dimensões, seus ganhos comprovados para a empresa, para a sociedade e para as pessoas, suas interfaces com os mais diversos *Stakeholders*, sua importância para o planeta, dentre outros fortes argumentos que a sustentam, também não significam que as empresas em estágios mais avançados em suas práticas sustentáveis não passem por conflitos e tenham todos seus riscos minimizados, além de poderem usufruir de uma imagem que não pode ser afetada. Essa ressalva é importante na medida em que a sustentabilidade por si só não garante estabilidades de todos os tipos.

Nesse sentido, vale a pena citar o caso da Aracruz Celulose (empresa brasileira de celulose fundada por um norueguês). A empresa recebeu várias distinções e prêmios pelas suas práticas sustentáveis a nível nacional e internacional, mas passou por sérios conflitos com comunidades indígenas e movimentos sociais por disputas de terras. Os dilemas dessa relação, marcada por diversas situações complexas e paradoxais, são abordados por Asbjorn Osland e Joyce Osland (2007) e exprimem as diferentes formas de atuação da GRHS. Os autores apontam que para situações complexas, como é o caso da Aracruz, a GRH tem potencial para garantir

que os talentos tenham as habilidades de lideranças necessárias para o futuro, seja na educação e mudança de mentalidade dos gerentes, trabalhadores e *stakeholders*.

A apresentação de algumas práticas de GRHS na literatura demonstram que a temática já vem sendo usada nas organizações, porém com níveis de maturidade logicamente diferentes. O Quadro 6 faz um apanhado geral dessas práticas encontradas, uma espécie de síntese daquilo que foi abordado até aqui. A intenção é evidenciar as possibilidades da GRHS.

Quadro 6 - *Check list* de práticas de GRHS relacionadas ao *Triple Bottom Line*

| Subsistema de Gestão de Pessoas | Práticas | Pilar (Triple Bottom Line) |
|--|---|--------------------------------------|
| Gestão de desempenho | Projetar um sistema de avaliação de desempenho com metas de sustentabilidade estabelecidas e atreladas a compensação, baseado base no triple bottom line | Econômico |
| Gestão de RH | Possuir certificações nacionais ou internacionais atreladas a sustentabilidade (Ex: ISO 14001, 26000, 20121, 20400; NBR 16001) | Ambiental / Econômico / Social |
| Gestão de RH | Desdobrar os indicadores de sustentabilidade contemplando todos os processos da cadeia produtiva | Ambiental / Econômico / Social |
| Gestão de RH | Envolver os colaboradores e times na solução de problemas atrelados à sustentabilidade | Ambiental / Econômico / Social |
| Gestão de RH | Auditar os sistemas de GRHS, especialmente vinculados a aspectos de compliance, em fornecedores e parceiros estratégicos | Econômico |
| Gestão de RH | Contratar fornecedores alinhados às práticas de sustentabilidade da empresa | Econômico |
| Gestão de RH | Eliminar o trabalho infantil e forçado e as horas extras não pagas ou excessivas ao longo de toda a cadeia produtiva | Social |
| Gestão de RH | Promover a gestão da inovação para fomentar melhorias em todos os aspectos da sustentabilidade e partes interessadas | Social |
| Gestão de RH | Promover a gestão da diversidade através de políticas inclusivas em todos os processos de gestão de pessoas (Seleção, remuneração, promoção, treinamento, etc.) | Social |
| Gestão de RH | Desenvolver uma cultura organizacional que apoia a sustentabilidade através de um trabalho envolvente, ambiente positivo e oportunidade de expressão de opiniões | Social |
| Gestão de RH | Apoiar Programas de voluntariado atrelados às necessidades da comunidade local, com a participação dos colaboradores | Social |
| Recrutamento & Seleção | Utilizar formatos e ferramentas de seleção vinculadas a aspectos ecológicos (mecanismos online, redução de papel, agilidade do processo) | Ambiental |
| Recrutamento & Seleção | Realizar avaliação de candidatos a partir de comportamentos sustentáveis na vida profissional/pessoal (reciclagem, conservação de energia, atuação em projetos vinculados a sustentabilidade) | Ambiental / Social |
| Remuneração / Compensação | Realizar reconhecimento interno pela participação em atividades e projetos ou pela adoção de práticas sustentáveis | Econômico |
| Remuneração / Compensação | Desenvolver Programas de participação acionária de funcionários atrelados a compromissos de longo prazo | Econômico |

Continua

Termina

| | | |
|----------------------------------|--|-----------|
| Saúde, Segurança e Meio Ambiente | Projetar práticas que reduzem as emissões prejudiciais ao meio ambiente | Ambiental |
| Saúde, Segurança e Meio Ambiente | Desenvolver Programas internos e na comunidade que estimulam o consumo consciente de recursos (água, energia, papel, plástico) | Ambiental |
| Saúde, Segurança e Meio Ambiente | Desenvolver Programas de Reciclagem internos e na comunidade com a participação de colaboradores | Ambiental |
| Saúde, Segurança e Meio Ambiente | Ter práticas que reforçam o cuidado com a saúde ocupacional dos colaboradores envolvidos em toda cadeia produtiva e que promovem a qualidade de vida | Social |
| Treinamento | Oferecer treinamento e desenvolvimento formal e informal com foco em competências vinculadas às metas de sustentabilidade | Social |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esse *check list* não representa um arcabouço completo de práticas para avaliar o nível de sustentabilidade de uma empresa e inclusive demonstra que as práticas apresentadas nas pesquisas podem não evidenciar tudo que já está sendo realizado. Essa proposição se evidencia ao se comparar as práticas apresentadas com a avaliação que o Instituto Ethos propõe, por exemplo, o índice de sustentabilidade empresarial proposto pela B3 (B3, 2022) que induz as empresas a adotarem as melhores práticas de ESG (Ambiental, Social e de Governança Corporativa). No índice da B3 (B3, 2022), são 9 formulários que avaliam a prontidão para diferentes aspectos de ESG e que provocam o protagonismo da empresa nas temáticas decorrentes da sustentabilidade.

A adoção de práticas sustentáveis, seja com o viés para a gestão de pessoas, para outra área ou para a empresa como um todo, precisa ser oriunda de uma definição clara da estratégica da empresa, de maneira que suas ações não sejam isoladas e desconectadas com o propósito (missão, visão e valores). Para tanto, Baumgartner e Ebner (2010), propõe a adoção de quatro tipos distintos de estratégia de sustentabilidade, a saber: introvertida (estratégia de mitigação de riscos); extrovertida (estratégia de legitimação, com foco nas relações externas); conservadora (estratégia de eficiência, com foco na eficiência); e visionária (estratégia holística de sustentabilidade, em que esta perpassa todas as atividades do negócio). Arelada a cada uma das estratégias, as empresas também apresentam níveis de maturidade diferentes (BAUMGARTNER; EBNER, 2010), o que significa que há uma evolução constante no que se entende por sustentabilidade e como as empresas operam em cada um desses níveis, desde uma atuação mais rudimentar em que se começa a considerar a sustentabilidade na empresa, até uma maturidade sofisticada e que envolve um esforço notável para o atingimento da mesma.

Portanto, a partir dos autores referenciados até o momento (especialmente no QUADRO 2 - Diferentes definições da GRHS), analisando também o contexto e a evolução do conceito, sugere-se a seguinte conceituação de GRHS: *‘Sistema integrado de gestão de pessoas composto por políticas, estratégias e práticas que tem o objetivo de fomentar, desenvolver, validar e aprimorar o desempenho sustentável da organização, com foco na visão de longo prazo e considerando todas as partes interessadas. A GRHS utiliza de metodologias e instrumentos que promovem maior engajamento, motivação, atração, retenção, treinamento, desenvolvimento e desempenho dos funcionários para atuarem de maneira conjunta e participativa na solução de problemas que envolvem a sustentabilidade.’*

3 METODOLOGIA

A questão de pesquisa levantada aponta para a utilização de pesquisa qualitativa para sua análise e desenvolvimento. A pesquisa qualitativa analisa o fato em seu ambiente natural, na busca de dar sentido ou interpretá-lo de acordo com seus significados para os próprios sujeitos de pesquisa, como afirmam Denzin e Lincoln (1994). Enquanto estrutura, o ciclo de pesquisa qualitativa pode ser dividido em 3 grandes etapas: fase exploratória; trabalho de campo; e análise e tratamento do material empírico e documental (MINAYO, 2009a).

Dentre as estratégias de pesquisa a partir da abordagem qualitativa, o estudo de caso revelou ser o caminho mais adequado para explorar o fenômeno a ser pesquisado, já que analisa questões do tipo 'como', que não exigem controle sobre eventos comportamentais e focaliza os acontecimentos contemporâneos, conforme classificação de Yin (2005). O Estudo de caso enquanto estratégia permite maior proximidade com situações reais, além de facilitar a compreensão de determinado fenômeno na prática (FLYVBJERG, 2007). Para Yin (2005, p. 32), "Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos." Para Thomas (2011) um estudo de caso deve compreender dois elementos: a unidade prática e histórica ou o assunto do estudo de caso, e um quadro analítico ou teórico também chamado pelo autor de objeto do estudo.

Os estudos empíricos têm sido usados com frequência entre os autores, seja no equilíbrio apresentado com as pesquisas teóricas na revisão de literatura proposta por Macke e Genari (2019), apontando 42,6% para os teóricos e 57,4% para os empíricos, ou na proporção de 11 teóricos e 20 empíricos no estudo de Mishra (2017). Ainda, Macke e Genari (2019) apontam que 18,3% das pesquisas utilizam o estudo de caso. Ao passo que o estudo de caso tem um bom percentual de utilização como método de pesquisa dentro da temática em questão, o número de pesquisas na área ainda é baixo e carece de maiores aprofundamentos, como apontado no capítulo 2.

A análise empírica, a partir do estudo de caso, se justifica também pelo teor da pesquisa da Gestão Sustentável de Recursos Humanos:

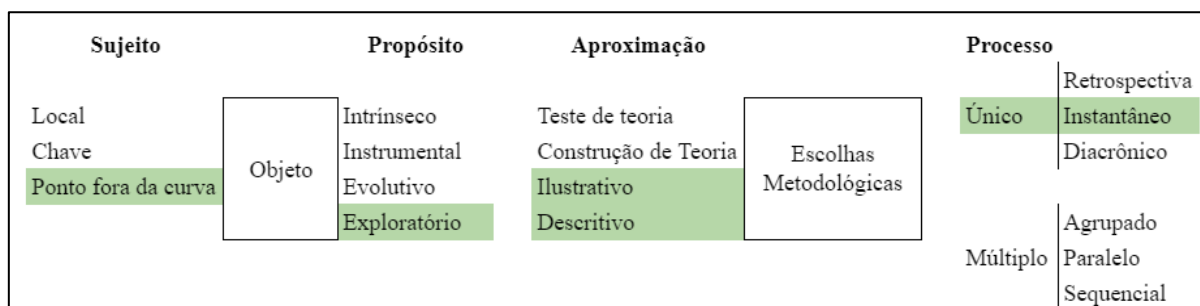
Entender melhor a efetividade e a autenticidade das empresas que se posicionam com negócios ligados à sustentabilidade certamente dependerá menos de uma posição teórica e ideológica prévia e mais de estudo de casos concretos. Somente por meio destes estudos empíricos será possível constatar se este posicionamento está trazendo resultados efetivos tanto para a empresa quanto para a sociedade na qual ela está inserida. (PIRES; FISCHER, 2012, p. 56)

A intenção, a partir do estudo de caso, foi mostrar a forma com que a empresa pesquisada implementou suas práticas de GRHS, sabendo que o contexto influencia diretamente na forma e nas próprias práticas sustentáveis escolhidas. Mostrar esse percurso pode contribuir para outras empresas adotarem seu próprio jeito de otimizar a sustentabilidade na GRH.

A adoção do estudo de caso único é apropriado sobre várias circunstâncias. Para Yin (2005), o primeiro fundamento lógico para um caso único é se ele representa um caso decisivo ao se testar uma teoria bem formulada; segundo, se o caso representa um caso raro ou extremo; terceiro, é o caso revelador. Dentro da classificação de estudo de caso único proposta por Yin (2005), os projetos de caso único podem ser de natureza holística (unidade única de análise) ou incorporados (unidades múltiplas de análise). Nessa pesquisa, foi adotada a perspectiva holística, por se entender que sua vantagem principal (flexibilidade) pode proporcionar maiores e melhores análises.

Dessa forma, a tipologia do caso de estudo proposto aqui, seguiu os caminhos destacados na Figura 8.

Figura 8 - Tipologia do estudo de caso



Fonte: Adaptado de Thomas (2011).

Esse percurso metodológico embasado por Thomas (2011) prevê a orientação para a pesquisa, facilitando sua proposta, análise e resultados.

3.1 ESCOLHA DA EMPRESA E PARTICIPANTES DO ESTUDO

Analisando os cenários para definir onde será aplicado o estudo de caso único, observou-se que não há um ranking específico para o estabelecimento da GRH como sendo mais ou menos sustentável. Porém, como apontado no item 2.3.4 (Sustentabilidade econômica, social e ambiental) alguns rankings são utilizados para eleger as empresas com maiores iniciativas

sustentáveis o que, conseqüentemente, favorecem a visualização de práticas sustentáveis atreladas à GRH.

Para chegar à definição da empresa pesquisada, considerou-se: evidências de ser uma empresa que possui práticas sustentáveis e que a busca continuamente (relatórios de sustentabilidade); ter atuação no Brasil; ser recomendada por parceiros e/ou networking de pessoas atuantes no RH do RS (Amcham Porto Alegre, colegas de RH). Foram identificadas 6 empresas em potencial. Todas foram contatadas através de pessoas da área de RH, por telefone e e-mail para formalização. Duas empresas não retornaram o contato e, portanto, foram desconsideradas. Outras 3 empresas sinalizaram o interesse, porém tiveram dificuldade de aprovação interna da pesquisa. Até a data da confirmação da primeira empresa, essas 3 ainda não haviam formalizado um retorno se poderiam ou não receber a pesquisa. Dessa forma, a partir da confirmação de disponibilidade de uma das empresas e da não confirmação das demais, foi definido o estudo de caso único. A partir da confirmação, duas reuniões (online) foram realizadas com o RH da empresa, com o objetivo de alinhar o formato da pesquisa, estrutura e possíveis dúvidas.

O nome da empresa será resguardado, bem como dos envolvidos nas fases de entrevista, para garantir o sigilo e anonimato dos participantes, conforme solicitado pelas partes (YIN, 2005). Portanto, nesse estudo, a empresa estudada será chamada de Empresa A. É caracterizada como de grande porte, do segmento agroindustrial e com atuação no Brasil em 3 estados (Rio Grande do Sul, Goiás e São Paulo). Outras informações de contexto, serão abordadas no capítulo 4, na análise de resultados.

3.2 COLETA DOS DADOS

Para a coleta de dados no estudo de caso, foram adotadas algumas fontes de evidência: documentos, registros em arquivo, entrevistas baseadas em roteiro (estruturadas) e entrevistas espontâneas. A observação participante e a análise de artefatos não foram previstas para serem utilizadas na pesquisa, já a observação direta não foi possível devido à pandemia de COVID-19⁷. A triangulação de dados, sendo um dos princípios da coleta de dados (YIN, 2005), foi realizada com as fontes citadas. Da mesma forma, os dados foram estruturados em um banco

⁷ Em dois momentos distintos durante a fase de coleta foi buscado fazer a observação direta. Porém, em ambos os casos não foi possível a visita presencial à empresa, em respeito às políticas preventivas e o cenário que representava possíveis riscos ao pesquisador e às pessoas pesquisadas.

de dados e mantido encadeamento das evidências através de relatórios, com o objetivo de aumentar a confiabilidade dos dados e fortalecer os resultados de pesquisa (YIN, 2005).

O protocolo de coleta de dados, apresentado no Apêndice E, seguiu os procedimentos básicos sugeridos por Yin (2005), que prevê: uma visão geral do projeto do estudo de caso; procedimentos de campo; questões do estudo de caso; e guia para o relatório do estudo de caso. O Protocolo tem a intenção de aumentar a confiabilidade da pesquisa e orientar o pesquisador durante o estudo de caso (YIN, 2005).

Sobre a ótica de análise de documentos e registros em arquivo, os principais foram coletados através dos sites vinculados a empresa (versão do Brasil e versão global), sendo utilizados os documentos que abordavam a temática da sustentabilidade e da gestão de pessoas, direta ou indiretamente. Trata-se de arquivos oficiais e disponíveis ao acesso do público em geral. Também, ao longo das entrevistas foram identificadas informações extras contidas em apresentações (de Power Point) utilizadas por alguns entrevistados e outras que foram solicitadas via e-mail, sendo ambos documentos internos e de natureza não divulgável. Como Yin (2005, p. 110) chama a atenção, “[...] é importante, ao se revisar os documentos, compreender-se que eles foram escritos com algum objetivo específico e para algum público específico, diferentes daqueles do estudo de caso que está sendo realizado.”

As entrevistas constituem uma das principais fontes de informação no estudo de caso (YIN, 2005), além de serem a estratégia mais usada no processo de trabalho de campo (MINAYO, 2009b). Estas foram aplicadas na pesquisa seguindo o caráter focal, conduzidas a partir de roteiro pré-determinado, considerando abordagens com perguntas distintas entre profissionais de RH e demais funcionários, a fim de apoiar a objetividade da entrevista e responder à questão central da pesquisa com seus respectivos objetivos.

Ambos os roteiros de entrevistas utilizados estão disponíveis no APÊNDICE B. De acordo com os cargos e atividades dos entrevistados, as perguntas foram direcionadas para o enfoque da área de conhecimento da pessoa, de maneira a extrair o que é mais valioso e representava um maior número de informações possível para satisfazer os objetivos de pesquisa. A representação entre os objetivos e o roteiro de questões é apresentado no APÊNDICE C, em que também se vincula aos autores referenciados nas temáticas centrais da pesquisa.

Outra ferramenta de entrevista utilizada foi a entrevista de caráter espontâneo. Para tal, foram utilizados “informantes-chaves” (YIN, 2005) para alavancar mais e melhor as percepções e interpretações de um determinado assunto (no caso, o Projeto de Voluntariado e a área de

Treinamento). A entrevista espontânea foi utilizada como forma de substituir a observação direta, visto o cenário de pandemia existente durante a fase de coleta de dados que impôs restrições de acesso à empresa, e também como forma de preservação da saúde dos envolvidos.

Ao final, foram realizadas 15 entrevistas, sendo todas no formato online (*Google Meet* e *Microsoft Teams*), com duração que variou entre 35 min e 1h10min. Do total, 14 foram gravadas e depois transcritas, respeitando as falas de entrevistador e entrevistado. A entrevista E14 (2021, 2022), não foi transcrita e teve o objetivo de validação e ampliação de dados da Entrevista E5 (2021, 2022), sendo que ambas são (re) leituras de uma mesma temática. Os entrevistados E1 a E5 (2021, 2022) correspondem à primeira rodada de entrevistas, que serviu de base inicial para conhecimento do contexto da gestão de pessoas e sustentabilidade na Empresa A. A partir daí, foram identificados 10 novos entrevistados, E6 a E15 (2021, 2022), com o objetivo de se ter um maior aprofundamento de alguns tópicos de pesquisa, especialmente atrelados a: aplicabilidade das práticas e conceitos, desdobramento dentro da organização e maior detalhamento de projetos. A pesquisa foi focada na região sul do Brasil, sendo 13 entrevistados da fábrica do RS e outros 2 de SP, em atividades mais corporativas. A indicação e convite das pessoas entrevistadas foi feita pela própria empresa após sinalizados os seguintes critérios: profissionais de RH; líderes de áreas relacionadas à produção; funcionários com e sem envolvimento nos principais projetos da empresa (Voluntariado e Diversidade, Equidade e Inclusão).

A validação das transcrições das entrevistas foi disponibilizada para cada entrevistado ter a oportunidade de revisar seu conteúdo. Os principais ajustes solicitados foram: de nomenclaturas (algumas reportadas em inglês); de nomes usados como referência; e algumas abreviaturas. Do contato inicial às validações, a comunicação foi feita via e-mail com os entrevistados. A matriz de coleta de dados apresentada no Quadro 7 traz de maneira sumarizada o público-alvo utilizado para realizar as entrevistas.

Quadro 7 - Matriz de coleta de dados - Entrevistados

| Matriz de coleta de dados - Entrevistados | | | | |
|--|--|-----------|---------------|-------------------------|
| Nome | Cargo/área dos entrevistados | Sexo | Escolaridade | Tempo de Empresa (anos) |
| E1 | Gerente de RH | Feminino | Pós-Graduação | 14 |
| E2 | Consultor de RH | Masculino | Pós-Graduação | 11 |
| E3 | Consultor de RH | Feminino | Pós-Graduação | 13 |
| E4 | Gerente Regional de Saúde, Segurança e Meio Ambiente | Masculino | Pós-Graduação | 3 |
| E5 | Secretária Executiva | Feminino | Pós-Graduação | 15 |
| E6 | Gerente de Engenharia de Manufatura | Masculino | Graduação | 21 |
| E7 | Supervisor de Produção | Masculino | Pós-Graduação | 25 |
| E8 | Supervisor de Produção | Masculino | Pós-Graduação | 10 |
| E9 | Analista de Manutenção | Masculino | Graduação | 14 |
| E10 | Supervisor de Produção | Masculino | Pós-Graduação | 9 |
| E11 | Engenheira de Meio Ambiente | Feminino | Pós-Graduação | 10 |
| E12 | Especialista em Suporte ao Produto | Masculino | Pós-Graduação | 13 |
| E13 | Engenheiro de Manufatura | Masculino | Graduação | 17 |
| E14 | Líder de Projetos Estratégicos* | Feminino | Graduação | 15 |
| E15 | Analista de Recursos Humanos SR* | Feminino | Graduação | 7 |

* Informantes chaves

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todos os participantes envolvidos foram submetidos à aprovação do Termo de Consentimento para a realização e participação da pesquisa (APÊNDICE D). O termo foi disponibilizado via e-mail.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

Essa etapa compõe o formato de análise dos dados levantados a partir dos métodos de coleta. Por ser uma etapa complexa, foram seguidos os princípios de Yin (2005), baseando-se na análise a partir das proposições teóricas, ou seja, a partir dos objetivos do projeto, proposições, questões de pesquisa e da revisão da literatura. Para tal, como método principal de análise, utilizou-se 'adequação ao padrão' (YIN, 2005), comparando o padrão empírico com a base prognóstica da revisão teórica.

Essa comparação foi possível através da utilização de 5 grandes blocos de interpretação, que levam em conta as categorizações do *Triple Bottom Line*, do ESG e da própria temática de pesquisa. Dessa forma, os itens 4.1 a 4.5 representam: a contextualização do estudo de caso; as práticas do pilar econômico e de governança; as práticas do pilar ambiental; as práticas do pilar Social; e a análise do desenvolvimento da GRHS e da Sustentabilidade Organizacional na empresa.

O *software* de análise de pesquisa qualitativa Atlas.ti versão 22.0.6 foi usado para apoiar as análises através dessa categorização dos dados. Nela foram introduzidas todas as entrevistas e demais documentos utilizados, de maneira a buscar a correlação dos dados, possíveis aferições a respeito das questões de pesquisa, possíveis tendências e também a manutenção do histórico do banco de dados e encadeamento das evidências. Antes do início da análise foram estabelecidos 4 grupos de codificação: TBL (*Triple Bottom Line*), GRHS na Empresa A, Pensamento Sistêmico e Conclusões. Após a primeira leitura geral das entrevistas e codificação de conteúdos, todos os trechos codificados foram relidos e tiveram nova análise para unificar a interpretação e adaptar todas as classificações atribuídas a cada um deles. Nesse estágio foram revistas as codificações e interpretações iniciais e feito os devidos ajustes. No final, 15 códigos foram usados, sendo 14 atribuídos a uma das 4 categorias, e referenciados conforme Quadro 8, sendo “Gr” o número de vezes que o código foi encontrado nas entrevistas.

Quadro 8 - Códigos utilizados para avaliação das entrevistas

| Grupo de Códigos | Código | Índice de aplicação | Conteúdo avaliado |
|-------------------------|--------------------------------------|----------------------------|---|
| Conclusões | Estudos futuros | Gr=2 | Trechos que sugerem uma lacuna de pesquisa para situações futuras |
| GRHS na Empresa A | Entendimento GRHS pelo RH | Gr=29 | Trechos que evidenciam a forma como os profissionais de RH entendem a GRHS |
| GRHS na Empresa A | Estratégia e desdobramento | Gr=52 | Forma como a Estratégia da empresa é pensada e desdobrada em termos de sustentabilidade |
| GRHS na Empresa A | Gestão de Pessoas + Sustentabilidade | Gr=101 | Entendimento e práticas que demonstram a relação direta ou indireta da gestão de pessoas e da sustentabilidade na empresa |
| GRHS na Empresa A | Indicadores e Metas | Gr=19 | Métricas utilizadas para avaliar as práticas sustentáveis |
| GRHS na Empresa A | Maturidade GRHS: Empresa A | Gr=49 | Evidências que mostram o nível de maturidade da empresa em relação ao conceito e aplicação da GRHS |
| GRHS na Empresa A | Papel do RH | Gr=75 | Entendimento direto ou indireto sobre o papel da área de RH na sustentabilidade organizacional |
| GRHS na Empresa A | Próximos passos Empresa A | Gr=28 | Possíveis caminhos futuros em que a Empresa A poderia seguir ou investir mais quando se fala em sustentabilidade |
| GRHS na Empresa A | Treinamento / Educação | Gr=36 | Evidências que demonstram a relação direta e indireta com a temática de treinamento e educação |
| Pensamento Sistêmico | Visão de Processo | Gr=48 | Trechos que indicam a adoção de uma visão de processos na tomada de decisão |
| Pensamento Sistêmico | Visão de sustentabilidade | Gr=63 | Entendimento dos profissionais que indicam como a sustentabilidade é compreendida e aplicada nos processos da empresa |
| TBL | Práticas ambientais | Gr=16 | Exemplos de práticas diretamente ou indiretamente relacionadas ao pilar ambiental |
| TBL | Práticas Econômico + Governança | Gr=8 | Exemplos de práticas diretamente ou indiretamente relacionadas ao pilar econômico e governança |
| TBL | Práticas sociais | Gr=142 | Exemplos de práticas diretamente ou indiretamente relacionadas ao pilar social |
| - | Citação direta | Gr=39 | Anotação com potencial para ser usada como citação na dissertação |

Fonte: Elaborado pelo autor.

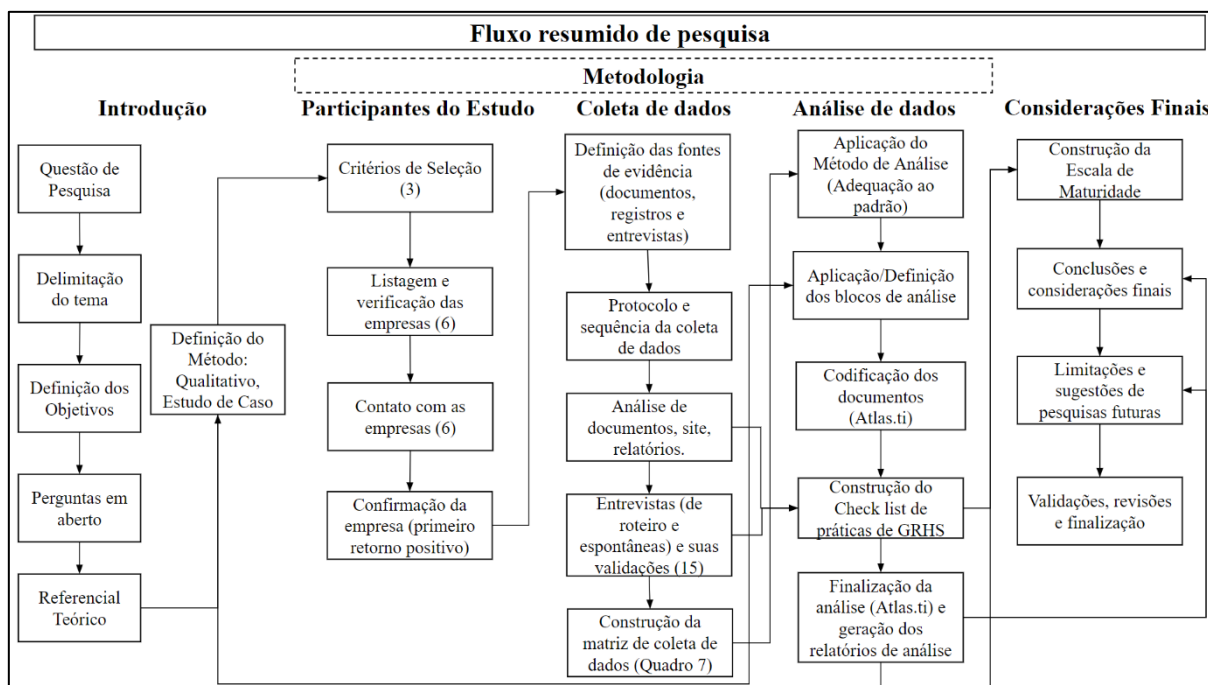
A partir das análises dos documentos e entrevistas foi construído um *Check list* de práticas de Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis (GRHS) da Empresa A (QUADRO 9), apresentado ao final do item 4.4.3 (Gestão de Talentos). Esse quadro é uma síntese das práticas e deu o entendimento de como as principais práticas relacionadas ao pilar social (área com maior vínculo na relação de RH e funcionários) estão presentes no dia a dia dos profissionais.

Após a análise final ser concluída, o texto interpretativo dessa dissertação foi compartilhado com uma pessoa envolvida no estudo de caso da Empresa A e também com dois

colegas do pesquisador. A intenção, nesse sentido, é realçar a acurácia do estudo e assim validar seu constructo (YIN, 2001).

Em suma, e para melhor entendimento da metodologia utilizada, a Figura 9 - Fluxo resumido da pesquisa, mostra os caminhos e interligações da pesquisa do início ao fim.

Figura 9 - Fluxo resumido de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na sequência, passamos a analisar os dados e avaliar os resultados da pesquisa com o estudo de caso.

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo tem o propósito de apresentar os resultados obtidos a partir da coleta e análise de dados, com base no roteiro metodológico proposto a partir dos objetivos da pesquisa. Como estrutura de apresentação, este capítulo é subdividido em 4 grandes sessões, trazendo a contextualização do estudo de caso (4.1), as práticas atreladas a concepção do *Triple Bottom Line* com o viés principal da gestão de pessoas (4.2 a 4.4, cada um representando um pilar), a maneira como o desenvolvimento da GRHS está sendo concebido em conjunto com a sustentabilidade organizacional (4.5) e, ao final, uma proposta de escala de maturidade da GRHS (4.6).

Em alguns momentos é priorizado a transcrição na íntegra ou parcial de trechos das entrevistas de maneira a se compreender melhor o contexto de fala do entrevistado e traduzir de maneira adequada suas interpretações, com a intenção de tornar as análises o mais próximo da realidade.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

A Empresa A possui mais de 180 anos em sua área de atuação, sendo uma das líderes globais de fabricação de equipamentos agrícolas e de jardinagem. Além da divisão agrícola, atua também na divisão de equipamentos para construção, comerciais e domésticos, divisão mundial de peças, divisão de motores e crédito. Tem origem nos Estados Unidos da América (EUA) e atua no Brasil desde 1979, tendo fábricas no Rio Grande do Sul (RS), Goiás (GO) e São Paulo (SP).

O relatório de Sustentabilidade de 2020 prevê como uma das estratégias de evolução, a sustentabilidade como promotora da gestão das pessoas e do planeta. A empresa tem como propósito superior: “[...] agir com urgência hoje para tornar a vida de nossos clientes, força de trabalho e todos aqueles a quem atendemos melhor amanhã.” (EMPRESA A, 2020a, p. 6., Tradução do autor). “Conduzimos negócios essenciais à vida. Corremos para o povo que confia em nós e no planeta que nos sustenta, criamos máquinas inteligentes e conectadas que permitem que as vidas avancem.” (EMPRESA A, 2020a, p. 8., Tradução do autor). Propósito este que reforça as estratégias de longo prazo e do impacto nos diferentes *stakeholders* e que prevê a tecnologia como grande foco de entregas.

A visão da Empresa A para a sustentabilidade está diretamente ligada à otimização de recursos, tempo, rentabilidade, produtividade e conservação de recursos, de maneira que os próprios agricultores possam atingir esses objetivos mediante o uso das tecnologias disponibilizadas pela empresa. Para isso, a sustentabilidade perpassa as 5 etapas principais da produção de milho e soja, que incluem: gerenciar, preparar, plantar, proteger e a própria colheita. (EMPRESA A, 2020a).

Em termos de cenário, a GRH na Empresa A vem passando por adequações e visando um horizonte futuro, uma mudança cultural (E1; E2, 2021, 2022) que atinge a forma como a empresa vê e aplica a gestão de pessoas, buscando uma forma diferente da tradicional. Isso fica evidente na filosofia interna de apoio à Inovação e à Diversidade de maneira conjunta, identificando projetos, ações e práticas que corroboram com essa nova forma de ver ambos os tópicos. Nas palavras da Entrevistada 01 (2021, 2022), “precisamos ser intencionais”, isso fica mais aparente. Ou seja, as políticas e compromissos precisam ser traduzidos em ações que a reforçam, mesmo que isso signifique, em alguns momentos, a utilização de estratégias diferentes do senso comum ou do modelo anterior de operar. Uma forma de dizer, ‘precisamos induzir ao que queremos e estabelecemos como premissa’. Essa mudança cultural é reflexo da busca por uma nova mentalidade, do desejo de uma (re) adaptação e autorrenovação do sistema (CAPRA, 2006) atual da empresa, que visa inclusive uma sobrevivência futura no sentido de estar à frente dos clientes (E1, 2021, 2022), portanto também mercadológica.

A nuvem de palavras (FIGURA 10) é uma leitura gráfica dos termos mais vistos nos documentos divulgáveis da Empresa A, com o objetivo essencial de se ter uma dimensão da forma como a empresa se expressa. Foi composta através da listagem de palavras dos documentos analisados, sendo excluídos alguns termos não importantes (símbolos, números, preposições...) e também o nome da empresa.

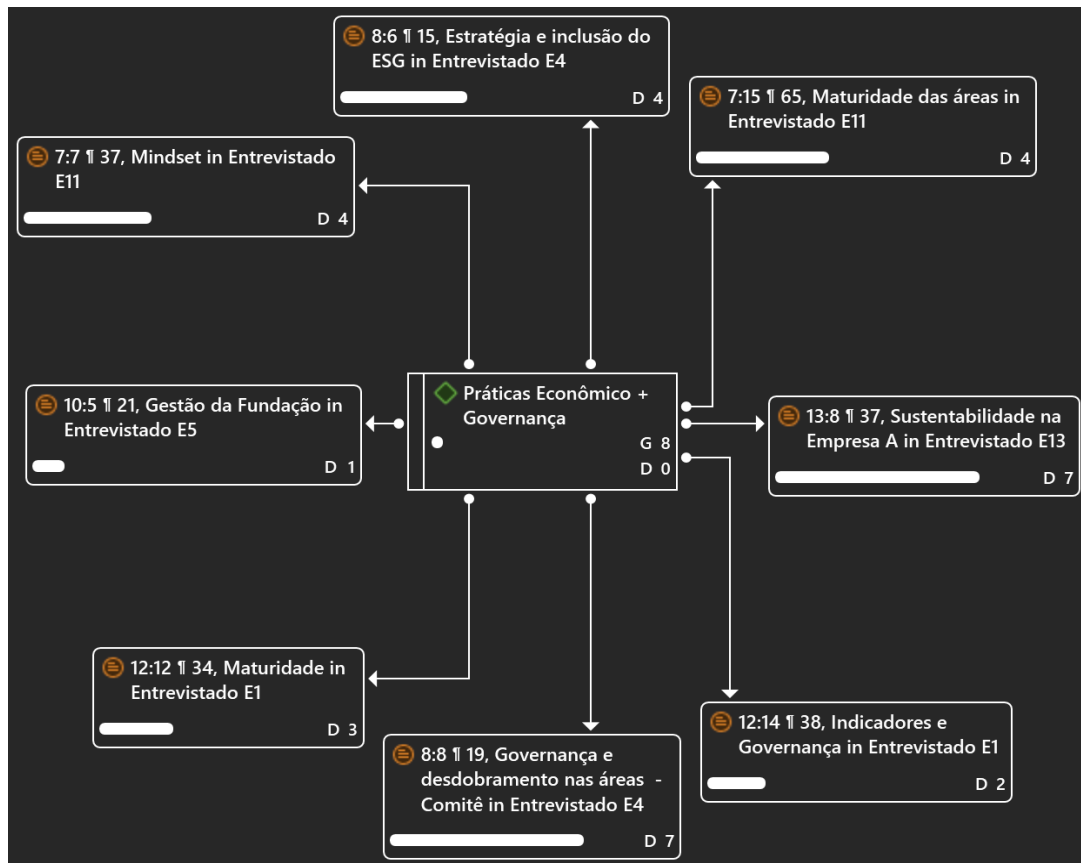
Ao longo da trajetória da Empresa A, a sustentabilidade iniciou com mais força através do pilar ambiental (E4, 2021, 2022), mas ao longo do tempo foi se expandindo para outras esferas. Atualmente a sustentabilidade possui grande foco no pilar Social (E5, 2021, 2022), visto as altas taxas de investimento monetário e de horas de funcionários (EMPRESA A, 2020b), e é a chave de leitura principal para vincular a sustentabilidade e a gestão de pessoas. A visão e as estratégias da sustentabilidade foram sendo construídas ao longo do tempo com o apoio de diferentes áreas e hoje há um compromisso estabelecido com as lideranças no que se refere à sustentabilidade (E4, 2021, 2022).

Essas e outras observações serão tratadas nos tópicos a seguir, através da condução de uma análise das práticas de GRHS identificadas na Empresa A, considerando os pilares do *Triple Bottom Line* e da visão do ESG. A partir disso, identifica-se a correlação do desenvolvimento das práticas sustentáveis com a gestão de pessoas e sua aderência ao modelo sistêmico.

4.2 PRÁTICAS DO PILAR ECONÔMICO E DE GOVERNANÇA

Para iniciar os itens de análise deste tópico, apresenta-se (FIGURA 11) a relação de trechos encontrados nas entrevistas que manifestam uma correlação direta com o Pilar Econômico e de Governança. A Figura 11 representa as 8 “citações” (como são chamados os trechos vinculados a um código no Atlas.ti) encontradas. O número ao lado da letra “D” dentro de cada bloco representa a amplitude dessa citação em relação aos códigos, ou seja, a quantos códigos essa citação foi atrelada. O nome de cada citação é apenas uma nomenclatura atribuída pelo autor com base no conteúdo da citação. Trechos de algumas dessas citações são usadas nesse tópico para exemplificar as ideias. No geral, foi o tópico menos abordado dentro do *Triple Bottom Line*, representado na figura em apenas 5 das entrevistas.

Figura 11 - Relação de citação com o Pilar Econômico e de Governança



Fonte: Elaborado pelo autor.

A responsabilidade pela sustentabilidade perpassa toda a empresa. Sendo a gestão realizada através do Conselho de Administração que elege e supervisiona os comitês, conselhos e políticas relacionadas. Já o Comitê de Governança Corporativa orienta e direciona o planejamento estratégico, a geração de métricas e a orientação de relatórios sobre sustentabilidade através dos seguintes grupos: Conselho de Ambiente empresarial, saúde, segurança, padrões e sustentabilidade; Conselho de Normas e Conformidade de Normas de Segurança do Produto; Equipe de Mudança Climática e Risco de Carbono; Comitê Ambiental, Social e de Governança (ESG); Especialistas no assunto. (EMPRESA A, 2020a).

Especialmente para as questões de sustentabilidade, o Comitê Executivo, conforme o E4 (2021, 2022):

[...] é formado pelos Diretores, sendo liderado por um Diretor de Estratégia. Nele, tem a área de Comunicação, a área de Marketing, a área de RH, há um Diretor que representa as Operações na América Latina, e um Diretor que cuida da parte de Inovação e Tecnologia. Todas essas áreas são envolvidas e irão passar por todos os *steps* da Sustentabilidade dentro da Região.

Em suma, a gestão e a estratégia (PIRES, 2014) operam através de comitês multidisciplinares na Empresa A. A sustentabilidade faz parte da estratégia da empresa (FLUENTES, 2014), na medida em que é um dos pilares estratégicos:

A Empresa A é um divisor de águas, ela trouxe a Sustentabilidade como um dos quatro pilares estratégicos. Nós temos, hoje, na empresa quatro pilares que norteiam a nossa estratégia, e a questão da Sustentabilidade se transformou em um pilar. Então, a sua pergunta: “Meio ambiente está dentro de Sustentabilidade?”. Até o ano passado a Empresa A tinha Sustentabilidade com o objetivo publicado, já temos o Relatório de Sustentabilidade, então já temos os objetivos sociais, ambientais, envolvendo produtos, então isso já tem sido praticado pela Empresa A desde 2018, quando publicamos nosso Relatório. Porém, nesse ano, nós estamos fazendo uma transformação, criando uma estrutura de Sustentabilidade mais forte. O ESG, hoje, que é a plataforma que estamos seguindo no conceito de ter a parte social, a governança, e a parte ambiental, nós temos alguns compromissos que estão sendo definidos dentro da nossa estrutura de como será o nosso frame ESG, nessa linha dos pilares. (E4, 2021, 2022).

A partir da concepção estratégica de sustentabilidade, vê-se a aplicação de diretrizes, premissas e aspirações através das metas globais estabelecidas pela Empresa A, com uma visão de curto/médio prazo. Estas são oriundas de *benchmarking* externo e traçam vários desafios de evolução da própria empresa. Até o final de 2022 pretende-se (EMPRESA A, 2020a):

- Reduzir as emissões de gases de efeito estufa em 15%;
- Atingir até 50% do fornecimento de eletricidade renovável e excelência em eficiência energética;
- Reciclar 85% do total de resíduos;
- Implementar melhores práticas de gestão de água em 100% das fábricas com escassez de água;
- Reduzir o impacto ambiental, incluindo as emissões de CO₂e, em 90% dos novos produtos;
- Aumentar o uso de materiais sustentáveis aumentando as vendas de remanufaturados e reconstruídos em 30% e aumentando o conteúdo reciclável, renovável e reciclado;
- Alcançar a excelência em segurança por meio de um maior foco nos indicadores de liderança, redução de riscos, sistemas de gestão de saúde e segurança, e prevenção.

O único indicador reportado no relatório de sustentabilidade para avaliar a governança é o de “conclusões totais do curso de treinamento de conformidade” que em 2020 atingiu 247.189, 4,73% a mais que em 2019 (EMPRESA A, 2020a). Não se identificou durante as entrevistas um escopo de indicadores ou metas estabelecidas de maneira padrão para avaliar especificamente a aplicação da GRHS na Empresa A. Porém, há uma vinculação das metas

globais de sustentabilidade que são desdobradas em metas locais (por unidade), e estas se tornam o norte de trabalho para o curto/médio prazo. O escopo de indicadores existe, sendo atrelado à sustentabilidade de maneira geral, desdobrada nos pilares do *Triple Bottom Line* e do ESG e monitorados por cada área. Na sequência alguns dos trechos das entrevistas que reforçam essa análise:

Nós já temos ações relacionadas à Sustentabilidade, e os indicadores ainda estão fragmentados, onde cada área está trabalhando com o seu. Por exemplo: na parte de RH que é Diversidade, Equidade e Inclusão, que é um objetivo de Sustentabilidade. Nós temos os indicadores e os objetivos de guiar o negócio. Na segurança, temos a questão de reduzir a taxa de acidentes. Então, isso são objetivos que a *Empresa A* já possui, porém as áreas ainda estão trabalhando, e aí gera aqueles indicadores que você viu no nosso Relatório de Sustentabilidade, os quais são controlados por cada área [...] (E4, 2021, 2022).

Nós temos, alguns objetivos, por exemplo, redução do consumo... reduzir o maior volume possível de papel, enfim, o lixo nosso, tanto de papel quanto de madeira. A gente tem objetivos, mas eles são da unidade, eles não são específicos por área. Então, os nossos objetivos por área, eles se limitam mais, por exemplo, à temas ligados à segurança, à qualidade, à entrega, à produtividade, à gestão de pessoas, à redução de custos, enfim. Mas, a gente não olha esse objetivo por departamento, hoje, né? É uma meta da unidade (E7, 2021, 2022).

Nós temos objetivos tanto para pessoas, antes a gente falava que era para pessoas, mas é na parte de pessoas e na parte de negócio, tem que atingir algumas metas, reduzir índice mental, índice de qualidade, reduzir sucata, e isso tudo, e para essa parte de pessoas, de envolvimento com a comunidade, de voluntariado, ou de ações que eu vá fazer alguma coisa para beneficiar os outros colegas, ou que eu vá treinar, ou que eu vá me envolver, alguma coisa que eu me engaje. Isso tem o mesmo peso que eu entregar um gol de negócio (E12, 2021, 2022).

Há indicadores e metas em cada área de processo, sobretudo na GRH: “Medimos turnover, medimos todas essas ações afirmativas de Diversidade” (E2, 2021, 2022). O que se acrescenta é dificuldade de encontrar métricas específicas para a GRHS, já que normalmente a associação é feita a metas/objetivos globais (ROBERT; PARRIS; LEISEROWITZ, 2005). Ao passo que isso torna-se um complicador para avaliação da maturidade do conceito e sua aplicação nas empresas, também se apresenta como uma oportunidade de desenvolvimento. Portanto, a relação de maturidade e indicadores de GRHS é ampliada no item 4.6, quando se apresenta uma proposta de análise de maturidade da GRHS.

A gestão da saúde, segurança e meio ambiente são integradas pelas operações mundiais através do Sistema de Gestão da Empresa A, sendo o sistema de gestão de saúde e segurança baseado na ISO 45001, e o sistema de gestão ambiental em transição para a ISO 14001:2015 (EMPRESA A, 2020a).

A cadeia de suprimentos tem impacto significativo na estratégia e nos resultados do negócio, bem como vem se desenvolvendo para integrar a sustentabilidade às suas operações (JABBOUR, 2013; JACKSON, SCHULER, JIANG, 2014). Na Empresa A, há políticas e incentivo para a diversidade dos fornecedores, bem como apoio para que consigam se desenvolver e prosperar, ajudando na construção de uma base sólida para o crescimento de ambas as empresas. Para tal, os fornecedores são submetidos a auditorias e treinamentos com base nas premissas de trabalho da Empresa A, que incluem questões de segurança do trabalho, processos de fabricação, questões ambientais, condutas éticas, entre outras, incluídas já no código de conduta do fornecedor, além do monitoramento dos riscos do fornecedor. (EMPRESA A, 2020a, 2020b).

Em 2020, a Empresa A contratou uma empresa reconhecida globalmente em RSC e Sustentabilidade para avaliar o desempenho da sustentabilidade dos fornecedores. A intenção é ampliar a avaliação sequencialmente. A iniciativa tem a intenção de proporcionar um alto nível de transparência no desempenho sustentável dos parceiros, ao mesmo tempo em que ajuda a melhorar a base de atuação. “Faremos isso levando os fornecedores a melhorar seu desempenho de sustentabilidade, incorporando totalmente o scorecard de sustentabilidade em nossos processos de aquisição, e fornecer prêmios e reconhecimento [...]” (EMPRESA A, 2020a, p. 76). O método de avaliação considera quatro grandes temas: meio ambiente, ética, trabalho e direitos humanos, e compras sustentáveis. Além destes, outros 13 critérios de RSC e Sustentabilidade e mais 8 já estabelecidos no Código de Conduta do Fornecedor da Empresa A: Saúde e segurança do funcionário; condições de trabalho; trabalho infantil, trabalho forçado e tráfico de pessoas; diversidade, discriminação e assédio; corrupção; gestão responsável da informação; práticas Ambientais; e práticas sociais. (EMPRESA A, 2020a).

Analisar a sustentabilidade a partir do pilar econômico gera discussão quanto a real priorização dos demais pilares em decorrência dele (ELKINGTON, 2018). O foco no lucro, na manutenção do negócio, pode ser avaliado em conjunto com as premissas de sustentabilidade? Ao ser perguntado sobre o esforço da Empresa A em se tornar mais sustentável e como isso perpassa as demais áreas, E11 (2021, 2022) trata da seguinte forma:

[...] é uma preocupação de todas as áreas, mas ainda não é uma prioridade de todas as áreas, porque ainda tem essa questão de: Como todo mundo enxerga? Onde a gente está? Aonde a gente quer chegar? E o que cada área pode fazer? Então, esse é o trabalho que vem acontecendo e que eu entendo que é o embrionário para que todos possam num dado momento estarmos pensando linearmente, ao mesmo tempo que tu está produzindo e fazendo as questões do business tu já sabe que a parte sustentável já está ali e ela é automática, né? Já nem pensa em mais, porque já está na veia de todo

mundo, porque todo mundo entendeu a mensagem. Então, esse é o grande ponto, entende? E eu acho que é nesse sentido que hoje a gente vem trabalhando e é aonde a gente quer chegar dentro do business (E11, 2021, 2022).

Compreende-se que há um percurso a ser trilhado para elevar a consciência da sustentabilidade na tomada de decisão das áreas e assim ampliar a qualidade dos resultados produzidos (SCHARMER, 2019). Da mesma forma, a variação e flexibilidade na relação entre as partes (ou aqui entendida como as áreas), o que também contribui para a adaptação do organismo a diferentes cenários e desafios (CAPRA, 2016). E isso será potencializado com o exemplo da liderança:

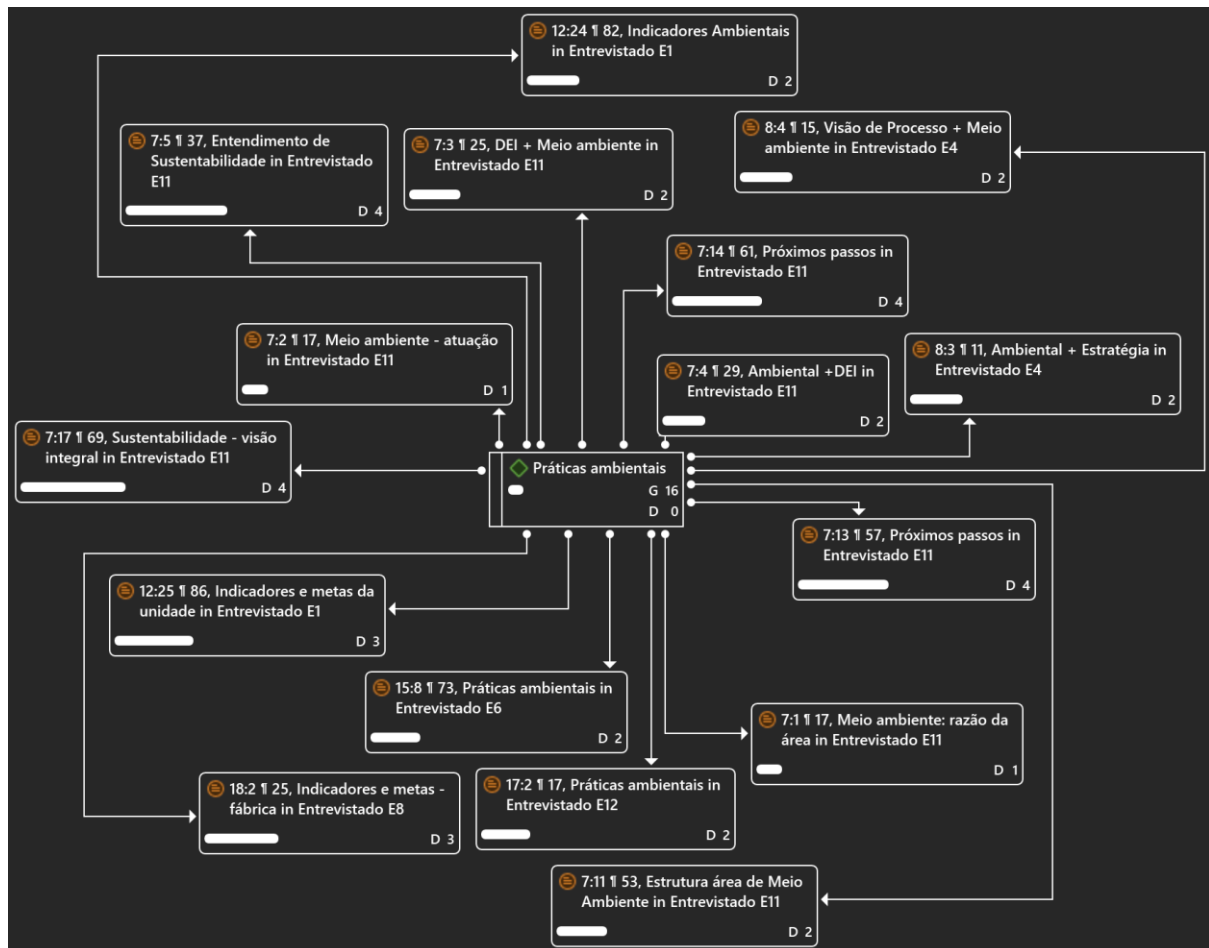
[...] apoio da liderança acho que é extremamente importante, assim, porque as pessoas precisam se dedicar para isso, obviamente a empresa é um negócio e continua sendo, ela precisa gerar lucro, mas a empresa precisa apoiar também essas causas, né, a *Empresa A* é uma empresa assim, né? Isso é uma das coisas que me apaixonou na *Empresa A*. **É uma empresa que pensa nos funcionários, que pensa na sociedade, que sim quer gerar lucro para os seus acionistas, porque é por isso que a empresa existe, mas de uma forma sustentável, de uma forma que todos cresçam juntos e não a empresa cresça sozinha, né?** Então, acho que é mais ou menos dessa forma que eu enxergo a *Empresa A* (E13, 2021, 2022) (Grifo do autor).

Como já citamos, o próprio Elkington (2018) sugeriu uma nova onda de inovação para a interpretação e execução do *Triple Bottom Line*, o interpretando como se fosse uma hélice. Essa abordagem muda a forma como no dia a dia seus três pilares se interrelacionam, em que não se coloca mais ou menos importância em um deles.

4.3 PRÁTICAS DO PILAR AMBIENTAL

A exemplo do tópico anterior, para iniciar os itens de análise deste tópico, apresenta-se a relação de trechos encontrados nas entrevistas que manifestam uma correlação direta com o Pilar Ambiental. A Figura 12 representa as 16 citações encontradas e a amplitude de vínculos com outros códigos de cada citação.

Figura 12 - Relação de citação com o Pilar Ambiental



Fonte: Elaborado pelo autor.

Das 16 citações, 9 delas se referem a Entrevistada E11 (2021, 2022), por se tratar da Engenheira de Meio Ambiente e, logicamente, a entrevista ter circulado mais por sua área de atuação. Como sinalizamos na contextualização inicial do estudo de caso, também na Empresa A os caminhos da sustentabilidade se intensificaram através do pilar Ambiental e foi por onde se espalharam para outras práticas. Uma mentalidade de sustentabilidade é construída (MATURANA; VARELA, 2001) e há um processo de evolução. Além do mais, diversas frentes necessitam de investimento financeiro, que também, normalmente, é escalonado.

Nós começamos a desenhar a Sustentabilidade nesse conceito ambiental[...]. Então, lá atrás, nós já começamos a colocar esse pé na Sustentabilidade. Depois, entre 2010 e 2012, nós começamos a ir com a Sustentabilidade no produto, começamos a assumir compromissos de reduzir impacto ambiental através do produto da Empresa A, questão da emissão com motores que têm menor emissão, tipo de esteira em alguns tratores que diminui a compactação no solo, então esse trabalho em produto começou lá atrás. Nós criamos o *Sustainable Facility Design Guidelines*, que é para projetos novos nas nossas plantas. A engenharia responsável por implementar tinha que seguir esses *guidelines*, por exemplo, ao sair um prédio novo, tem que ter iluminação natural,

no telhado tem que usar aquelas telhas translúcidas, que é o *skyline* para poder melhorar a questão de reduzir o consumo de energia elétrica (E4, 2021, 2022).

Uma das grandes estratégias para minimizar os impactos ambientais é a utilização da inovação (JABBOUR; SANTOS, 2008) nos processos produtivos e nos produtos. A estratégia essencial dos produtos da Empresa A é a melhoria dos produtos de maneira a aumentar a eficiência e a produtividade dos clientes: “A ‘Sustentabilidade do Produto’, como nos referimos a ele, é uma das melhores maneiras de oferecer valor duradouro aos nossos clientes, nossos funcionários, nosso negócio e nosso mundo.” (EMPRESA A, 2020a, p. 38).

Quando comparamos as práticas e discursos, tanto dos documentos quanto das entrevistas, com o *chek list* de práticas de GRHS (apresentado em 2.3.4), notamos que são identificadas de maneira mais explícita as práticas ambientais de GRHS relacionadas a: certificação ISO (9001 e 14001); desdobramento de indicadores por unidade; práticas de redução de emissões prejudiciais ao meio ambiente; programas internos e externos de consumo consciente de recursos; programa de reciclagem de resíduos.

Os projetos sob a ótica ambiental contemplam melhorar a produtividade (E7; E10, 2021, 2022), aumentar a eficiência do combustível, reduzir uso de material, aumentar o uso de materiais mais amigáveis ambientalmente e o design para remanufatura. Na fase das considerações a respeito dos ciclos de vida dos produtos, considera-se: matérias-primas e manufatura; manutenção; utilização; e o fim da vida (reciclabilidade) (EMPRESA A, 2020a, 2020b).

A visão da área de meio ambiente também segue sendo ampliada dentro da Empresa A, bem como as estratégias e práticas nas unidades. Reforçar a compreensão, estimular a participação de pessoas de áreas distintas, envolvimento em projetos ambientais, entre outras ações contribuem para isso, conforme reforçam E11 (2021, 2022) e E6 (2021, 2022):

Até brinco que meio ambiente parece que é simples, que todo mundo acha que a gente só cuida de coqueiro, né? É um coqueiro que eles cuidam e está tudo certo! Mas, meio ambiente é muito mais do que isso, né? É a licença de operação da unidade, é o que faz a fábrica rodar, são as condicionantes que o órgão ambiental exige para que essa empresa possa estar aberta, é um conjunto de processos que garante que o nosso produto lá na ponta saia ambientalmente correto, né, e com qualidade e sustentável, que é esse passo que eu acho que todas as empresas a nível mundial vêm buscando cada dia mais (E11, 2021, 2022).

[...] o SIGA, que é o programa de grupos de pessoas que gostariam de discutir um pouco mais sobre sustentabilidade e meio ambiente. Então, é mais uma iniciativa da empresa, onde oportunizou, então a empresa cria uma certa governança interna e ela abre para as pessoas que querem se inscrever, e daí têm alguns líderes que vão puxando as reuniões. Ontem foi a nossa primeira reunião, e a ideia é que o time discuta

um pouco mais sobre ideias de projetos e iniciativas que a empresa pode fazer, focadas em meio ambiente e sustentabilidade (E6, 2021, 2022).

Áreas onde a empresa atua e que possuem escassez de água devem implementar gestão de melhores práticas até o final de 2022, que podem incluir: programas de educação e conscientização; incorporação de equipamentos com eficiência hídrica; planos de gerenciamento de vazamentos; programas de reuso. Para o tema da reciclagem, os objetivos da Empresa A se refletem em encontrar caminhos para reciclar conteúdos de lixo que não tem um caminho claro de reutilização. As unidades contam com um sistema de gestão de resíduos que é composto também por fornecedores aprovados para reciclagem ou reuso. (EMPRESA A, 2020a).

A Empresa A possui indicadores e métricas ambientais, como consumo de recursos (água, energia), emissão de CO₂, resíduos reciclados, certificados ISO 14001, entre outros. Porém, da mesma forma que sinalizado em 4.2, não se identificou durante as entrevistas um escopo de indicadores ou metas estabelecidas de maneira padrão para avaliar especificamente a aplicação da GRHS na Empresa A sob o aspecto ambiental.

Como olhar para o futuro, no aspecto ambiental, identificamos dois vieses a serem destacados em que a Entrevistada E11 (2021, 2022) sinaliza que valeria maior investimento. O primeiro em aspectos de comunicação interna e externa:

Hoje eu entendo que a gente tem dois pontos principais. Um deles é com a comunidade, é esse social, é o expandir, até porque a *Empresa A* é muito conservadora, então ela vem se desafiando em conseguir deixar isso mais explícito, já que se faz tanto e a gente acaba não divulgando tanto e, ao mesmo tempo, aproveitando para conscientizar. E na questão interna também, já que muitos trabalhos vêm acontecendo, e eu acho que a tendência é engajarmos mais pessoas da parte ambiental também, bem como social (E11, 2021, 2022).

Já o segundo envolve capacitação e formação (TEIXEIRA; JABBOUR, C.; JABBOUR, 2012; JABBOUR, 2013). Nas palavras de E11 (2021, 2022): “E internamente preparar as pessoas, porque o harmonizar muitas vezes é também o preparar, ou garantir que o nosso dia a dia ali está sendo visto de forma homogênea por todos e isso também a gente sabe que vem sendo trabalhado.”

Em termos gerais, em função da Empresa A ter iniciado com o enfoque ao pilar ambiental há um tempo considerável, e também pela natureza de sua atuação, percebe-se que as estruturas apresentam um bom grau de maturidade. Os projetos são já percebidos pelas demais áreas (E4; E11; E12, 2021, 2022), em maior ou menor escala, e o viés e a percepção da

necessidade de treinamento ambiental (SAMMALISTO; BRORSON, 2008; JABBOUR, 2013) é presente.

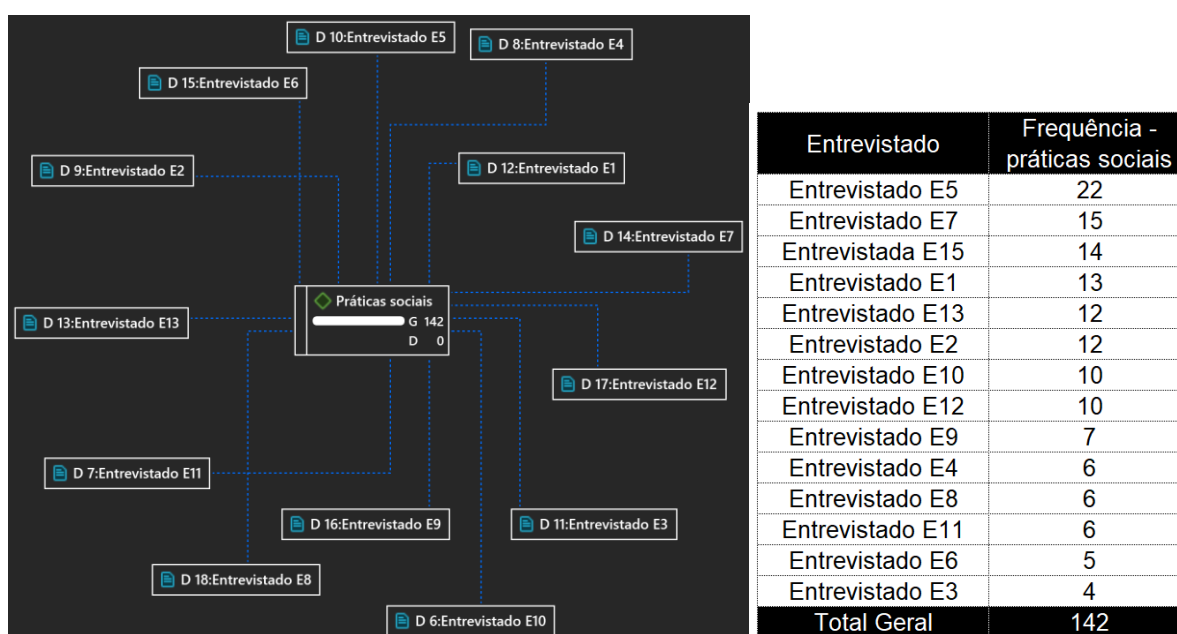
4.4 PRÁTICAS DO PILAR SOCIAL

O pilar social é o principal viés de contato do *Triple Bottom Line* quando se pensa a GRHS, visto a relação direta com as pessoas. A ótica do pilar econômico e do meio ambiente também estão presentes, mas circulam por caminhos razoavelmente diferentes. Dessa forma, o espaço e o foco da pesquisa investidos no pilar social são maiores e com mais itens de discussão no texto.

Na realidade, quando a gente fala em Sustentabilidade, o tripé tem Pessoas, não existe Sustentabilidade sem pessoas, o social entra, não tem como avançar no processo de Sustentabilidade quando não se olha para dentro, para os funcionários, para sociedade, pois quem vai fazer acontecer são os funcionários (E4, 2021, 2022).

Diferente dos demais tópicos, para iniciar os itens de análise do pilar social, apresenta-se a relação do pilar social com as entrevistas. A Figura 13 representa as 142 citações, encontradas em todas as entrevistas.

Figura 13 - Relação e frequência de documentos com o Pilar Social



Fonte: Elaborado pelo autor.

A maior frequência na Entrevistada 05 (E5, 2021, 2022) se justifica na medida em que possui função que atua diretamente e integralmente em práticas sociais, e E7 (2021, 2022) é participante do Programa de Voluntariado já a um longo período. Outra análise para sintetizar as referências às práticas sociais foi realizado com o desenvolvimento de uma nuvem de palavras, que considera todas as transcrições das entrevistas (FIGURA 14). Nela é possível ter uma rápida dimensão de por onde as conversas se direcionaram, as temáticas e os assuntos mais tocados.

Figura 14 - Nuvem de palavras das Entrevistas



Fonte: Elaborada pelo autor.

A palavra “gente”, com maior visibilidade, foi usada em diversos contextos, às vezes se referindo às pessoas como um todo e outras como referência “a nós” e “a gente”. Outros termos que merecem destaque e estão intimamente ligados com a pesquisa: diversidade, comunidade, voluntariado e processo. As três primeiras seguidamente referenciadas quando se fala em práticas sustentáveis na Empresa A e a última podendo ser vinculada diretamente a concepção de evolução, de maturidade.

O pilar que reforça as práticas sociais é subdividido em algumas frentes na Empresa A, que englobam (EMPRESA A, 2020a): luta contra a insegurança alimentar durante uma pandemia; saúde e segurança no trabalho; direitos humanos; segurança e qualidade do produto; **Cidadania Inteligente; cultivo de uma cultura de inovação; e talentos** (em destaque os

tópicos que serão aprofundados neste capítulo, visto o maior arsenal de dados para a análise e vínculo com a GRHS (Grifo do autor).

Sobre a ótica do pilar social o Programa de Voluntariado⁸ é o que mais se destaca na empresa, sendo frequentemente referenciado como principal viés de vínculo com a comunidade (E5; E6; E7; E8; E9; E10; E11; E12; E13, 2021, 2022). A partir daí, a diversidade, utilizada como chave de leitura para a inovação. A concepção de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) atua como um guarda-chuva para a vinculação das práticas sociais: monitorias, comitê de Pessoas com Deficiência (PCD's), por exemplo. Essa concepção está sendo construída com visões internas e externas.

A Empresa A não está com a visão da Diversidade, Equidade e Inclusão só para ser uma empresa legal, mas ela tem uma visão de negócio que isso pode trazer, com essa perspectiva diferente, com pessoas pensando de forma diversa, maiores resultados para a Companhia (E1, 2021, 2022).

A Empresa A têm consultorias, têm pessoas que têm um embasamento técnico e conceitual sobre isso, de que essas pessoas podem trazer um benefício muito grande para a empresa, no que se refere à questão de produtividade, né? E aí tem, não só a produtividade, mas qualidade (E10, 2021, 2022).

É uma diretriz da empresa de retomar as atividades sociais, o presencial estamos retomando, inclusive duas semanas atrás tivemos um evento de voluntariado bem legal, e a empresa tem utilizado o motivo voluntariado para integrar as equipes, porque estavam muito tempo afastados, e tem uma resistência das pessoas quererem voltar para o presencial (E5, 2021, 2022).

O entendimento da Diversidade como uma das principais chaves de leitura dentro do pilar social na Empresa A, reforça a concepção de Wahl (2020) sobre a necessidade de se favorecer os diversos tipos de interpretações, não ficando apenas na intersubjetividade, nos *insights* pessoais ou na intuição, mas sim usá-los como e quando forem apropriados, inclusive juntos.

O Programa de Voluntariado é coordenado pela Fundação da Empresa A (mais aprofundado em 4.4.1), através de uma estrutura de comitês locais e com o apoio do RH. É o principal projeto referenciado na Empresa A quando se fala em ação social (a associação é praticamente instantânea nas entrevistas). A própria escolha de alguns entrevistados (que partiu da empresa) que fazem parte do Programa ou já tiveram uma experiência significativa, reforça essa ideia.

⁸ Foi criado para apoiar a atuação cidadã dos funcionários, contribuindo com o desenvolvimento social e econômico das comunidades onde a empresa está inserida. Atua em projetos relacionados ao ensino da robótica, apoio a escolas, contação de histórias e programas educacionais, além da formação dos próprios voluntários. (INVESTIMENTO SOCIAL, 2020).

[...] em termos de sociedade, olhando para fora da empresa, para nós o voluntariado, hoje, é o mais forte, né? Eu faço mentoria, sou mentor de outros colegas, em outras unidades. Mas, assim, olhando esse teu tema de sustentabilidade, a parte social, eu diria que o voluntariado, para nós, ele é o mais forte, né? (E7, 2021, 2022).

De tudo, é voluntariado, de ajuda a comunidades carentes, de contar histórias para pessoas idosas, de trazer alegria. Tudo que envolve voluntariado que a gente consegue enxergar, assim, a *Empresa A* se envolve, as pessoas se envolvem, têm um Comitê só para isso (E13, 2021, 2022).

O voluntariado eu sei que ele permeia para muitas áreas, então, esse como já é de mais tempo eu acho que já está mais sedimentada, mais madura. Então, o voluntariado eu acho que ele consegue avançar e sair dos escritórios, tá? Eu acho que ele consegue envolver mais o pessoal também, engajar o pessoal da fábrica. Mas essas outras atividades eu acho que ainda está um pouco num outro nível, mais administrativo, então seria uma oportunidade aí (E12, 2021, 2022).

Há um incentivo geral dentro da empresa para a participação em atividades de cunho voluntário, com importantes investimentos em tempo e dinheiro (INVESTIMENTO SOCIAL, 2020; EMPRESA A, 2020b; E5, 2021, 2022;). Mas também há um grande interesse e engajamento individual para participar dos projetos sociais. Há a manifestação de desejo de atuar em projetos sociais ou projetos de áreas diferentes por parte dos voluntários, num sentido de contribuição, de fazer parte do time: “[...] eu entrei porque eu gosto de fazer o meu papel também, né, fazer a minha parte.” (E8, 2021, 2022).

As práticas sociais e voluntárias partem de uma mentalidade coletiva (SCHARMER, 2019) de ajuda e de redes de apoio que vem sendo cultivada, sendo que a prioridade é sempre a comunidade local onde a empresa está inserida. Esse modelo beneficia tanto a empresa quanto a comunidade, no sentido de retroalimentação:

Olhar o entorno da empresa, qual bairro ela está inserida, quem é a comunidade. Está do lado de fora, às vezes no quintal da casa dela, tem uma periferia que precisaria muito de um apoio. É olhar o seu bairro, olhar a sua cidade, onde ela está inserida, de que forma ela pode ajudar. Eu acho que a empresa tem muitos profissionais com talento, muita coisa que tem a contribuir, ideias, coisas simples, que podem sentar com uma organização do Terceiro Setor, que às vezes está com a maior dificuldade, e eu tenho um cara de Marketing, que é show de bola, que vai fazer essa instituição deslanchar. Às vezes não é tanto dinheiro, é mais ideias, porque as Organizações do Terceiro Setor no Brasil são administradas por pessoas que são voluntárias e não têm a formação técnica para aquilo, de um gestor, de um administrador, que precisaria. Geralmente um lar de idosos é administrado por uma senhora idosa, enfim. Então, eu acho que precisa ter profissionais, e às vezes a empresa têm esses profissionais como voluntariado, enfim, empresa que não quer investir muito ela pode usar o potencial que tem dentro de casa (E5, 2021, 2022).

Ao lado do cultivo dessa mentalidade há também um suporte de pessoas dedicadas aos projetos sociais e de voluntários que contam com uma estrutura na empresa que os permite

desenvolver seu papel. Em suma, não é apenas necessário querer, mas também possuir uma estratégia, incentivos e estruturas motivadoras.

Mas, a grande contribuição que eu vejo é a forma de pensar. Então, às vezes, tu tem ali um time que já vem trabalhando há bastante tempo numa mesma batida, numa mesma sequência, pessoas que já estão há mais tempo dentro da empresa, enfim, já vêm trabalhando de uma forma, e aí tu coloca nesse time pessoas que vêm de fora e que não têm, às vezes, tanta experiência profissional, mas são pessoas que questionam os porquês, né? Então, às vezes, tu tem ali o técnico, o engenheiro, que está trabalhando num problema e ele já está há bastante tempo ali tentando resolver e não consegue, e, às vezes, um olhar de fora que passa e pergunta: “Ah, mas e aquele parafusinho ali, para que serve?”, e, talvez, a pessoa nunca pensou naquilo ali como uma possibilidade de solução do problema. Então, acho que a maior contribuição dessa questão de Diversidade, Equidade & Inclusão é essa forma diferente de pensar aí, para a gente poder resolver os problemas de forma mais rápida (E6, 2021, 2022).

Essa forma de pensar pode ser traduzida como uma mentalidade integrativa e sustentável (SCHARMER, 2019), que visa novas práticas inovativas através de distintas perspectivas (WALL, 2020). Isso só será possível através do uso de diferentes mecanismos e com alguma interação que se sobressaia ao óbvio (MATURANA; VARELA, 2001), que gere um desconforto e permita refletir sobre o status atual, a exemplo da citação de E6 (2021, 2022) sobre pessoas novas e com pensamentos diversos.

Na sequência serão abordados alguns exemplos de práticas sociais, para além das que foram introduzidas até aqui. Em uma análise primária, as práticas sociais, Programas, Projetos e demais ações vinculadas, reforçam que a Empresa A possui um envolvimento grande de pessoas. Mas será que todas são convergentes? Será que possuem um alinhamento e um entendimento comum nas áreas e na empresa como um todo? Pode-se afirmar que há um bom índice de maturidade em todas elas?

Essas perguntas encaram o conceito de pensamento sistêmico, trazido no início da pesquisa, com o estudo de caso da Empresa A. Para pensar a empresa a partir de um conceito de sistema (WAHL, 2020) e com uma visão de processo (SENGE, 2012), é necessário refletir sobre a organização dinâmica desse sistema. E, embora haja regularidades e comportamentos definidos, será que o organismo (Empresa A) manterá uma estabilidade ou irá oscilar, variar e necessitar de uma flexibilidade e adaptação nos cenários de cada uma das práticas sociais? Na frase de E11 (2021, 2022) (já citada) fica clara a diferença de maturidade da concepção de sustentabilidade: “[...] é uma preocupação de todas as áreas, mas ainda não é uma prioridade de todas as áreas [...]”. No entendimento de E12 (2021, 2022), o voluntariado perpassa todas as áreas (inclusive produção), mas outras ações acabam sendo mais restritas ao público administrativo, tendo níveis diferentes de implementação dos Projetos/Programas. Ou seja,

pensar de maneira sistêmica e numa visão de processo não significa linearidade (CAPRA, 2006), a Empresa A também conta com oscilações que provocam entendimento e aplicação diferentes considerando o cenário, áreas, públicos etc.

Determinar como cada ação está sendo entendida e aplicada dentro do sistema de sustentabilidade da Empresa A é extremamente complexo. Da mesma forma avaliar seu nível de conscientização e maturidade. Porém, no exercício dos próximos tópicos, será buscado ampliar a interpretação das práticas.

4.4.1 Cidadania inteligente - Fundação

Neste tópico destaca-se o trabalho da Fundação que leva o nome da Empresa A. A atuação da Fundação é como um braço social da empresa no Brasil, para gerenciar os programas que atuam no desenvolvimento social e econômico. As ações são concentradas nas áreas rurais e regiões agrícolas, apoiando na redução da desigualdade social, democratização do acesso à Cultura, Educação e Esporte, conforme os pilares de atuação da Fundação, a saber: educação, desenvolvimento de comunidades e combate à fome (INVESTIMENTO SOCIAL, 2020). O financiamento das iniciativas ocorre através de incentivos fiscais e de recursos próprios, sendo que em 2020 foram investidos aproximadamente 11 milhões em programas sociais. Como reportado no relatório de sustentabilidade, o “objetivo é abordar as necessidades mais urgentes e encontrar as melhores oportunidades para criar valor social, econômico e ambiental.” (EMPRESA A, 2020a, p. 48. Tradução do autor).

Nós trabalhamos com o agronegócio, então não poderíamos deixar a questão do alimento de fora. Depois, a educação, porque sem ela não há futuro, e se tu não desenvolve as pessoas quem é que vai trabalhar? Quem vai produzir nesse país? Então, a educação é a chave de tudo, e onde tu não tem a educação as pessoas ficam submissas e esperando que alguém dê, que o governo dê, e aí não há desenvolvimento social (E5, 2021, 2022).

A empresa baseou-se nas metas globais de sustentabilidade da Organização das Nações Unidas (ONU), para definir seu foco da atuação envolvendo a eliminação da pobreza, erradicação da fome e oferta de educação de qualidade (EMPRESA A, 2020a) e conta com uma equipe dedicada ao desempenho e execução dos programas e projetos (E5, 2021, 2022). A estrutura inclui duas pessoas dedicadas integralmente à Fundação, além de Diretoria Executiva, Conselho Fiscal e Conselho Deliberativo que fazem parte das linhas de tomada de decisão. A execução acontece através dos colaboradores da empresa, pelo Programa de Voluntários

(principal referência da Fundação) que conta com aproximadamente 1.100 voluntários no Brasil, gerando 5.530 horas voluntárias em 2020 (INVESTIMENTO SOCIAL, 2020).

As principais iniciativas promovidas pela empresa, com o apoio dos voluntários, são: ensino de robótica; adoção de uma escola pública (preferencialmente de ensino fundamental) para capacitações aos professores, mentoria, formação de liderança juvenil, melhorias na infraestrutura, entre outras ações decorrentes da necessidade local; promoção de leitura e contação de histórias para idosos; programas educacionais em parceria com a *Junior Achievement* (INVESTIMENTO SOCIAL, 2020; E5, 2021, 2022).

O alto investimento (financeiro, de tempo, de engajamento interno) no desempenho social é resultado do espaço que o pilar social possui na estratégia do negócio:

O investimento social está na estratégia de negócio da empresa, é um dos pilares. A gente tem agora o ESG, o tão famoso, tão falado, Environmental, Social and Corporate Governance, o que a empresa está fazendo na parte social, o *giveback*, que é o devolver para a comunidade, isso está no DNA da *Empresa A* há muitos anos, uma empresa americana que reconstruiu o país em guerra, então eles têm o tema voluntariado muito latente, e nós, brasileiros, estamos aprendendo com eles. Os nossos CEOs, os acionistas da *Empresa A* cobram muito isso da empresa, uma empresa grande, então tem que ter esse investimento na empresa, na estratégia, no *Citizenship Report*, da cidadania, ela fala, ela divulga o quanto ela investe na área social. As empresas americanas têm muito disso (E5, 2021, 2022).

O vínculo do social com a estratégia do negócio (FAPOHUNDA, 2015) se torna essencial para o desdobramento de práticas, o envolvimento, engajamento e, acima de tudo, de uma cultura organizacional de funcionários promotores do viés social: “A gente tem a preocupação sempre de fazer projetos que sejam autossustentáveis” (E1, 2021, 2022).

O modelo de trabalho e a estrutura da Fundação passaram também por mudanças, bem como a relação com a área de RH:

Quando eu cheguei já tinha dois anos, e era um contexto completamente diferente. A Fundação cuidava do programa de benefícios, era um RH, era uma extensão do RH. Então, ela cuidava dos funcionários, era plano de saúde, era outra coisa, era interno, e agora é completamente externo. A visão hoje é investimento social, da porta da *Empresa A* para fora, para a comunidade, e da porta da *Empresa A* para dentro é Recursos Humanos (E5, 2021, 2022).

Dentro dos comitês de Voluntariado, que são aquelas pessoas que eu te mostrei, tem que ter uma pessoa de RH junto, tem que ter alguém de RH atuando, porque as informações do que pode ou até onde a gente pode ir internamente estão com eles. Temos as políticas internas da empresa, temos programas dentro da área de Recursos Humanos que é Diversidade, Inclusão e Equidade, que tem tudo a ver com o social (E5, 2021, 2022).

Na medida em que a Fundação e RH possuem papéis definidos e atuam de maneira conjunta, corroboram para o desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas cada vez mais sustentáveis (GOLLAN, 2000; JABBOUR, C., 2012), a exemplo da formação e capacitação de voluntários como uma das formas de desenvolvimento de pessoas. Também a participação do RH no comitê e na execução das atividades promovidas via Fundação é entendido como essencial pela lógica da GRHS, visto que se é promovido um ambiente de encontro de diferentes áreas (MISHRA, 2017; E11, 2021, 2022), possibilidade de fortalecimento da cultura organizacional e também um espaço de inserção do próprio RH.

O destaque para a atuação da Fundação se justifica na medida em que possui uma ampla importância na forma de atuação da GRHS na Empresa A (E4, E5, 2021, 2022). Sendo não apenas um braço para desenvolvimento social, mas um organismo que permite desenvolver os funcionários, treinar equipes e formar uma cultura social forte na empresa. Esse envolvimento acaba se tornando um diferencial da Empresa A em se tratando de RSC.

4.4.2 Cultivo de uma cultura de inovação

A inovação tem interface com outros dois tópicos aqui evidenciados: **talentos e diversidade** (Grifo do autor). Segundo E1 (2021, 2022), a proposta de ser “intencional” nas ações que promovem a diversidade, também tem um viés de desenvolvimento de talentos, o que leva para o ambiente de trabalho posições e visões distintas e facilita a inovação. Os estudos de GRHS também têm apontado para a importância da diversidade de recursos humanos para os ganhos em inovação e desempenho (JABBOUR, SANTOS, 2008), logo pode-se entender que a Diversidade e a inovação têm muito em comum.

E, quando olho Gestão de Pessoas, hoje, eu vejo muito mais Diversidade como um ponto importante nesse tema. Para mim é o que mais impacta, e o que mais, vamos pensar assim, visível. Ainda é muito, como posso dizer, quando começou Diversidade em si os comentários eram muito dar preferência a algumas pessoas, e não tanto ser intencional como hoje a gente está tentando buscar falar. Um pouquinho diferente, pois antes a coisa acontecia mas não era assim de: 'Não, nós vamos fazer dessa forma'. Hoje não, hoje é intencional, eu preciso ter alguém aqui porque vai fazer a diferença para o negócio (E2, 2021, 2022).

Essa nova visão para a Diversidade, pode ser vista como diferencial competitivo, especialmente em função da Inovação, já que a Empresa A vem se posicionando como uma empresa que tem ou busca ter o desenvolvimento tecnológico (DE LUBBERINK; BLOK; OPHEM; OMTA, 2017) como estratégia do negócio (E2, 2021, 2022). “[...] são pessoas com

visões diferentes, são pessoas têm perspectivas de vida diferentes, e isso, com certeza, não é todo mundo enxergando a mesma coisa, a empresa ganha com isso, a empresa cresce e a sociedade, né. Então, é uma sinergia, é uma simbiose.” (E4, 2021, 2022). Além disso, a inovação e a tecnologia, vistas como diferencial competitivo, podem ser notadas também nos lançamentos de produtos que buscam uma pegada sustentável (E4, 2021, 2022), o que contribui para a empresa, para o setor e substancialmente para a sociedade através do olhar para o meio ambiente.

Construir um ambiente que estimule o desenvolvimento da inovação, passa por ter estratégias de RH para apoiar essa virada sugerida pela empresa. Nas palavras de E2 (2021, 2022), isso está sendo alavancado através do fomento da autonomia:

Quando a gente fala, hoje, o que está acontecendo, a gente se reestruturou e tem trabalhado muito mais a autonomia, por exemplo, de mais autonomia e responsabilidade para as pessoas. Então, nós mudamos todo o conceito de competências, o que nós chamamos de personas, aqui, as competências dos líderes das pessoas que para o novo conceito de Inovação e Tecnologia. Então, é ter mais autonomia. É eu ter mais, entre aspas, eu não gosto muito da palavra, mas é o “empoderamento”, das pessoas terem mais responsabilidades para poder fazerem as coisas, para a tomada de decisão, redução de níveis hierárquicos, tomamos essa decisão no ano passado. Então, eu diria que quando tu trata de Inovação e Tecnologia, eu diria que a gente está trabalhando mais nesse sentido da autonomia.

Esse estímulo à inovação (JABBOUR; SANTOS, 2008; LUBBERINK; BLOK; OPHEM; OMTA, 2017) é provocado também através de programas de melhorias que privilegiam as ideias focadas em segurança, qualidade e eficiência, especialmente na base operacional. A avaliação das ideias após serem propostas é feita por uma equipe dedicada. O processo de inovação reconhece financeiramente e através de agradecimentos públicos, promovendo uma cultura de reconhecimento. A Empresa A recebeu em 2020 o prêmio de um dos melhores locais de trabalho para inovadores (EMPRESA A, 2020a), o que evidencia que sua estratégia de foco em inovação tem se tornado presente.

4.4.3 Gestão de talentos

Provavelmente o tópico que recebe principal destaque dentro do pilar Social. A intenção de atrair, desenvolver e reter os funcionários com vista a atender as necessidades futuras do negócio (BOUDREAU; RAMSTAD, 2005; EHNERT; HARRY; ZINK, 2014; GENARI, 2018) é uma citação recorrente nas entrevistas (E1; E2, 2021, 2022) e documentos. O que é possível sinalizar nessa discussão é a intenção da Empresa A em ver todos os funcionários,

independentemente do nível, como um ativo valioso (EMPRESA A, 2020a, 2020b), especialmente olhando para o futuro.

Localmente, eu te diria ou na nossa região, a gente vem fazendo muito forte esse exercício de olhar o RH de 2030 que nós queremos ser, para que a gente atraia os talentos, porque senão nós vamos ter um apagão de talentos dentro da Companhia. E para que a empresa possa continuar crescendo e sendo sustentável nós precisamos garantir que a gente tenha políticas que sejam atrativas para as pessoas (E1, 2021, 2022).

Eu acho que um grande dificultador, hoje, um dos grandes desafios, quem sabe não está aí, ou está e eu não te ouvi falar, é a Talent Acquisition, é a Atração. A atração, eu diria, é um grande desafio, por dois motivos: porque nós estamos dizendo que é uma empresa tecnológica e ainda não é bem tecnológica, então essa atração pode se tornar uma retração, as pessoas acabam saindo. (Momento em que o entrevistado esquece o segundo ponto). Eu acho que é realmente como atrair as pessoas, esse é o grande ponto que vejo (E2, 2021, 2022).

Esse dificultador, entendido por E2 (2021, 2022), se refere à possibilidade de se contratar um talento e este não se vincular/aderir a empresa, visto que ela está num passo de transição em termos de tecnologia. Mas, ao mesmo tempo, não se precisa contratar o melhor em termos técnicos, mas o que mais tem aproximação com a cultura e valores da empresa, segundo E2 (2021, 2022):

Então, o meu grande ponto é como atrair essas pessoas ou como, internamente, e isso a gente já está trabalhando, fazer as lideranças entenderem que eu não preciso ter o melhor, mas que eu preciso ter uma pessoa que tenha o meu *Fit Cultural* e que também tenha a diversidade consigo, que possa ser um potencial para eu encaixar.

Olhando para as estratégias relacionadas à **atração de talentos**, por onde a GRH pode contribuir diretamente com a sustentabilidade dos negócios (GENARI, 2018) (Grifo do autor), o Programa de Estágio é uma das portas de entrada de novos jovens. (EMPRESA A, 2020a). Também com viés de atração (JABBOUR; SANTOS, 2008), a Empresa A busca oferecer benefícios remunerados e não remunerados. Estes com foco no bem-estar do funcionário sob os aspectos financeiros, físicos, sociais, comunidade e carreira. Na prática, variando de unidade, os benefícios contemplam: creches para filhos, planos de aposentadoria, trabalho voluntário, jornadas flexíveis, teletrabalho e compartilhamento de trabalho (EMPRESA A, 2020a).

A diversidade se apresenta como uma das estratégias intencionais vinculadas a talentos e inovação (JABBOUR; SANTOS, 2008). “Times diversos trazem melhores ideias e tomam melhores decisões, ajudando-nos a construir produtos mais inovadores e entregar nosso novo propósito superior.” (EMPRESA A, 2020a, p. 56). A Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) são conceitos e práticas incorporadas no processo de recrutamento e desenvolvimento dos

funcionários (E1, 2021, 2022), fazem parte do desenvolvimento de líderes e times e estão presentes nas pesquisas de experiência dos funcionários (EMPRESA A, 2020a). Algumas das atividades relacionadas a DEI incluem grupos de trabalhos e projetos que facilitam e promovem a inclusão no ambiente de trabalho de negros (SUBELIANI; TSOGAS, 2005), comunidade LGBTQ+, times multiculturais, pais e cuidadores, carreiras em operação para mulheres. Todas essas temáticas poderiam ser trabalhadas amplamente na discussão de GRHS, mas exigiram um vasto espaço para uma discussão adequada, portando, aqui vamos nos ater em mencionar as possibilidades.

Quando se aborda o **desenvolvimento de talentos**, as práticas de gestão de pessoas na Empresa A buscam incluir treinamentos e desenvolvimento em todos os estágios de carreira, construindo habilidades, experiência, conhecimentos e competências (FREITAS *et al.*, 2012) (Grifo do autor). Produzir e sustentar um processo de aprendizagem que alavanque uma nova mentalidade e que considere os sistemas como um todo (SENGE, 2012), é um desafio tanto para as empresas como para a sociedade em geral.

Para funcionários que ingressam logo após a conclusão de sua graduação, há um programa de adaptação e inserção na empresa, especialmente para as áreas de engenharia, TI, gestão de suprimentos, marketing, análises, contabilidade e finanças e RH. (EMPRESA A, 2020a). Já a Gestão de Performance define as competências e métricas a serem alcançadas anualmente, promovendo maior trabalho em equipe e foco nos resultados essenciais. O Programa caminha ao lado dos Planos de Desenvolvimento Individual e vem passando por alterações para adaptar a métodos mais ágeis (E1; E2, 2021, 2022).

O Programa de Mentoria apoia o conhecimento pela prática, daquele que promove e de quem é participante. E do ponto de vista de carreira, os desenvolvimentos acontecem de maneira distinta para aqueles que desejam seguir pela liderança de pessoas ou para liderança de uma área de conhecimento ou processo. A atribuição de bolsa de estudos é um dos reconhecimentos mais altos para aqueles que já contribuíram com o sucesso da empresa. (EMPRESA A, 2020a).

A gente faz mentorias, procura trabalhar, a gente tem conversas também. A mentoria, muitas vezes, a gente acaba fazendo com funcionários que têm interesse em fazer isso, né, mas a gente acaba também, dentro do nosso trabalho, dentro das nossas áreas, a gente acaba sendo mentores também dos funcionários nossos, no dia a dia (E7, 2021, 2022).

A gente faz o mentoring para funcionários operacionais, por exemplo, já que a gente precisa ter essa questão da equidade, como é que eu posso ajudar esse pessoal da operação a chegar a ter uma oportunidade na área técnica-administrativa, por exemplo? Um mentoring para mulheres, como preparar as mulheres para níveis de

liderança. E também outras discussões que nós temos tido nesse sentido de realmente oportunizar (E1, 2021, 2022).

A **retenção de talentos** (BREKKE; NYBORG, 2008; EHNERT; HARRY; ZINK, 2014) (Grifo do autor) é medida através de dois principais indicadores: turnover e engajamento. O primeiro representa o índice de rotatividade da empresa e o segundo a relação de engajamento do funcionário com a empresa, que é medido através de pesquisas internas. O resultado da pesquisa é convertido em planos de ação na empresa. (EMPRESA A, 2020a).

A gestão de talentos é um verdadeiro paradigma para as empresas (BOUDREAU; RAMSTAD, 2005). Os ganhos com uma gestão adequada são cada vez mais evidentes, porém olhar para o momento atual e conseguir projetar o caminho para o futuro representa um grande desafio.

Para finalizar o item 4.4, foi desenvolvido uma síntese das práticas da Empresa A (QUADRO 9) que reforçam a aplicação da GRHS. Essas práticas foram reconhecidas a partir das entrevistas e documentos analisados. A síntese traz a relação da prática de GRHS com o subsistema de gestão de pessoas e seu vínculo com os pilares do *Triple Bottom Line*.

Quadro 9 - *Check* de práticas da Empresa A

| Check list de práticas de Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis (GRHS) da Empresa A | | |
|--|--|-----------------------------------|
| Subsistema de Gestão de Pessoas vinculado | Práticas | Pilar (Triple Bottom Line) |
| Diversidade | Programa de combate à desigualdade racial. | Social |
| Diversidade e Inclusão | Metas globais de sustentabilidade baseadas na ONU, no que se refere a eliminação da pobreza, erradicação da fome e oferta de educação de qualidade. | Social |
| Diversidade e Inclusão | Programa de voluntários com foco na atuação local através da adoção de escola pública, promoção da leitura e contação de histórias para idosos, e programas educacionais. | Social |
| Gestão de RH | Estratégia organizacional global que contempla a sustentabilidade e desdobra as metas através de comitês, times de trabalho, áreas e projetos, incluindo o RH. | Econômico / Governança |
| Gestão de RH | Avaliação da RSC, sustentabilidade e condutas éticas dos fornecedores. | Econômico / Governança |
| Gestão de RH | Programa de Melhoria Contínua com fomento à inovação em todos os níveis e com foco em segurança, qualidade e eficiência. | Social |
| Remuneração e benefícios | Remuneração e benefícios adaptados às necessidades locais dos funcionários. Se destacam: Programa de participação de resultados; restaurante no local; assistência médica e odontológica; seguro de vida; previdência privada; auxílio reembolso de medicamentos; auxílio reembolso ótica; auxílio reembolso academia; auxílio creche; auxílio vacina. | Econômico / Social |
| Saúde, Segurança e Meio Ambiente | Sistema de gestão de saúde, segurança e meio ambiente integradas às operações globais, sendo o sistema de gestão de saúde e segurança baseado na ISO 45001, e o sistema de gestão ambiental em transição para a ISO 14001:2015. | Ambiental / Social |
| Saúde, Segurança e Meio Ambiente | Atuação na redução das emissões de gases de efeito estufa em 15%. | Ambiental |
| Saúde, Segurança e Meio Ambiente | Atingir até 50% do fornecimento de eletricidade renovável e excelência em eficiência energética, através do desenvolvimento interno e externo. | Econômico / Ambiental |
| Saúde, Segurança e Meio Ambiente | Reciclar 85% do total de resíduos, encontrando também caminhos para conteúdo sem um caminho claro de reutilização. | Ambiental |

Continua

Termina

| | | |
|----------------------------------|---|------------------------|
| Saúde, Segurança e Meio Ambiente | Implementar melhores práticas de gestão de água em 100% das fábricas com escassez de água através de programas de conscientização, equipamentos com maior eficiência, plano de gerenciamento de vazamentos e reuso. | Econômico / Ambiental |
| Saúde, Segurança e Meio Ambiente | Reduzir o impacto ambiental, incluindo as emissões de CO ₂ , dos novos produtos. | Ambiental |
| Saúde, Segurança e Meio Ambiente | Aumentar o uso de materiais sustentáveis aumentando as vendas de remanufaturados e reconstruídos em 30% e aumentando o conteúdo reciclável, renovável e reciclado. | Ambiental |
| Saúde, Segurança e Meio Ambiente | Alcançar a excelência em segurança por meio de um maior foco nos indicadores de liderança, redução de riscos, sistemas de gestão de saúde e segurança, e prevenção. | Ambiental |
| Treinamento | Treinamentos e auditorias constantes para tratamento de assuntos relacionados à ética e a conformidade. | Econômico / Governança |
| Treinamento & Desenvolvimento | Programa de Estágio como porta de entrada para novos jovens talentos. | Social |
| Treinamento & Desenvolvimento | Programa de adaptação para e inserção na empresa para funcionários que ingressam logo após a graduação, em áreas específicas. Programa de mentoria utilizando profissionais internos. | Social |
| Treinamento & Desenvolvimento | Programa de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) vinculado aos processos de recrutamento e desenvolvimento de funcionários. | Social |
| Treinamento & Desenvolvimento | Gestão de performance vinculada ao plano de desenvolvimento individual. | Social |

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.5 O DESENVOLVIMENTO DA GRHS E DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

Para além das práticas da Empresa A, também foi proposta a discussão do papel e da atuação da área de GRHS na Gestão Sustentável Organizacional, além de explorar a percepção dos profissionais da área de RH e da área de Sustentabilidade quanto ao entendimento e aplicação do conceito de GRHS na empresa. Com base nos capítulos anteriores já foi possível ver algumas visões da sustentabilidade e da gestão de pessoas refletidas nos trechos das entrevistas reportados. Mas, na sequência, pretende-se ampliar essas percepções.

4.5.1 Compreensão da Sustentabilidade na Empresa A

Todos os entrevistados reconhecem que a sustentabilidade é um viés forte dentro da Empresa A e possuem algum tipo de entendimento sobre o assunto. Como já sinalizado (4.3 (Práticas do Pilar Ambiental), o pilar ambiental, historicamente, foi ponto de ingresso dos assuntos relacionados à sustentabilidade, o que reforça a associação mais rápida a esse tópico, num primeiro momento. Porém, o reforço às práticas sociais é também facilmente percebido (E7, 2021, 2022). Isso demonstra ser o reflexo de uma cultura que já olha para essa temática há algum tempo, e até mesmo a percebendo como “palavra da moda” (E8, 2021, 2022) em dado momento.

Só que quando a gente fala em Sustentabilidade ela é um assunto muito mais abrangente, né? Esse tópico vem da ONU, que cascadeia com várias prerrogativas ali para serem tratadas a nível mundial, aonde as empresas têm a responsabilidade social e, a partir dali, ser trabalhadas internamente e a gente conseguir chegar aonde a gente quer, né? [...]

Nós mudamos o nosso sistema agora para o Smart Industry, e junto com ele veio essa necessidade a nível mundial que é “vamos olhar também para fora da casa”, “O que mais que a gente pode fazer que toca o nosso processo, toca o nosso business para produzir melhor de forma ecologicamente mais sustentável e ao mesmo tempo o que que a gente pode compartilhar com a comunidade?”, “O quanto a gente pode tocar a comunidade ou o quanto a gente pode auxiliar a comunidade, né, em estar nessa mesma sintonia?” (E11, 2021, 2022).

o papel que a empresa tem, além de produzir, de entregar um produto, é também melhorar as pessoas que trabalham, e a gente é uma família, né? Então, tipo, a empresa ela ensina muito para nós e todo esse conhecimento que a gente absorve aqui a gente leva para a sociedade, né? (E9, 2021, 2022).

A compreensão de família, citada por E9 (2021, 2022), atrelada a possibilidade de a empresa ajudar no desenvolvimento dos funcionários e da comunidade, evidencia uma visão ampla da sustentabilidade, interna e externa. O agir de maneira sustentável é fruto de uma mentalidade (MATURANA; VARELA, 2001) que vem sendo construída. Resultados sustentáveis talvez seja um dos vieses para estimular a presença da sustentabilidade nas tomadas de decisão:

Não adianta eu pegar, atropelar todo mundo, passar em cima de todo mundo e atingir um resultado, né? Tipo: “Ah, beleza, Só espremer todo mundo, descartar tudo, fazer tudo errado e tal, que nós dobramos o tamanho da coisa, mas e o “como”? E isso é sustentável? Isso vai ter, para o longo prazo, vai se manter?”. Para mim, isso é uma visão. Na *Empresa A* tudo é muito grande, tudo, é tipo um elefante, a hora que levanta a perna ele vai largar lá, não adianta, para tirar ele do rumo é difícil, o negócio é acertar o rumo (E12, 2021, 2022).

Essa forma de agir, presente na Empresa A, nas palavras de E1 (2021, 2022), é traduzida no “como” se faz as coisas, que refletem na forma como a empresa opera.

A gente tem quatro valores: inovação, qualidade, comprometimento e integridade. E uma das coisas que não pode faltar, independentemente do momento em que a gente esteja vivendo, é a questão do como a gente faz as coisas. [...]

O que eu te diria que não pode faltar é a questão desses valores que são muito fortes dentro da Companhia e eles existem desde a época do nosso fundador, e essa questão da integridade, o respeito ao ser humano, isso é um ponto muito forte, e as pessoas percebem isso, elas têm a forte crença de verem isso na prática, não é só uma coisa que está bonita lá no quadro, mas que isso é uma prática da Companhia. Então, eu te diria que esse é um aspecto que não pode faltar, independente do que a gente for fazer e do momento que a Companhia estiver vivendo (E1, 2021, 2022).

A visão das diferentes partes interessadas, não como competidoras, mas em uma relação de ganho (WAHL, 2020) e, o entendimento de que todos compartilham a responsabilidade pelos problemas e acertos gerados pelo sistema (SENGE, 2012), apoiam uma sustentabilidade geral do sistema e contribuem para a competitividade do negócio.

Alcançar um estágio avançado de compreensão e aplicação da sustentabilidade necessita da definição e desdobramento de uma estratégia para tal.

Nós fizemos a Matriz de Materialidade, ela foi construída pelo pessoal dos Estados Unidos, os quais consultaram uma visão mais global, sendo desenhado quais as materialidades para a *Empresa A*, o que nós vamos atacar. E essas materialidades estamos encaixando nas áreas, então temos o compromisso com a agricultura sustentável dentro do conceito social, na “Sustainability Food & Agriculture”. Então, esse tema está sendo liderado pela área que envolve a nossa área de relações governamentais, com a parte mais externa. Então, nós estamos pegando os temas e colocando nas áreas. [...]

O que nós estamos fazendo agora? Estamos pegando esses programas, essas áreas que já possuem iniciativas, que tem convergência com essa nova estratégia que foi mapeada através da nossa Matriz de Materialidade, quais são os tópicos que nós iremos trabalhar, e nós estamos colocando dentro desse frame, fazendo com que isso tenha uma convergência no conceito de Sustentabilidade. Então, na realidade, já temos assuntos que estão entrando nessa nova governança (E4, 2021, 2022).

Aparentemente o entendimento da sustentabilidade é algo comum entre os entrevistados, mas quando perguntados sobre como ela está presente nas demais áreas e processos, as respostas tendem a enfatizar que é algo que ainda precisa ser ampliado. A fragmentação dos indicadores (4.2 Práticas do Pilar Econômico e de Governança) pode indicar isso, atrelado aos relatos de que se pode ampliar e também reciclar cada vez mais os conhecimentos:

Então, eu vejo que a cada a cada dia, a cada semana, mês, ano, a gente vai dando cada vez um passo, cada vez um passo, e cada vez um passo. Então, eu vejo que a gente,

sim, está caminhando. Eu não posso dizer que é maduro, mas sim, é um movimento, é um grupo de pessoas já com uma maturidade muito boa para conduzir a unidade e também mudar o mindset, a forma e a cultura das pessoas [...] (E11, 2021, 2022).

Eu não diria que está na veia porque isso tem uma jornada longuíssima ainda para gente seguir, tem muita coisa, e eu venho aprendendo todos os dias, a gente não têm todas as respostas, a gente busca acertar, a gente busca envolver as pessoas, principalmente as pessoas com deficiência (E13, 2021, 2022).

Então, o pessoal vê que têm esses movimentos, assim, para poder ajudar as pessoas, sabe? Então, tu vai dizer assim: “Ah, isso já é algo sistêmico?”. Talvez não seja, sabe, Jonas? Mas, a gente já consegue perceber esses movimentos, eles são claros, sabe? Não é algo, assim, que é pontual, né? (E7, 2021, 2022).

O entendimento apresentado por E7 (2021, 2022) sobre o “sistêmico” manifesta estar muito mais vinculado a algo que se faz presente ou é entendido em outros ambientes (áreas), não necessariamente algo que foi concebido através do pensamento sistêmico. Pelo entendimento do contexto do estudo de caso da Empresa A, o pensamento sistêmico, em termos de sustentabilidade, se demonstra como algo em construção (E2; E3; E4; E13, 2021, 2022), pois é uma prática comum o envolvimento das áreas na tomada de decisão e construção das estratégias, o entendimento da importância de ouvir o contexto interno e externo sobre melhores práticas, de contar com ajuda de especialistas em determinadas temáticas, ou até mesmo no alto nível de conscientização (SCHARMER, 2019) da temática na companhia. Por estar em construção e adaptação, expressa uma variação e a flexibilidade constantes (CAPRA, 2006) entre os organismos (pessoas e áreas).

Além da questão da maturidade do termo, um importante questionamento surgiu a partir da entrevista com E12 (2021, 2022): “Sustentabilidade para quem?” A reflexão surgiu a partir da conversa sobre quem tem acesso a esse tipo de discussão e não somente se referindo a empresa, mas como um todo na sociedade. Um paralelo bem próximo ao que foi mencionado na introdução e em 2.3 (A Gestão de Recursos Humanos Sustentável) sobre a diferença da sustentabilidade no Brasil e em outros países, por exemplo. E nesse caso, uma comparação poderia ser feita ao próprio Brasil: quem tem acesso a discussão de sustentabilidade em nosso país?

Essas percepções e convicções a respeito da sustentabilidade por parte dos entrevistados são possíveis, porque, reforçando, a Empresa A já possui uma caminhada com a temática e consegue com isso projetar uma criticidade maior dos seus próprios funcionários. Essa discussão poderia ser ampliada também em estudos futuros.

4.5.2 Atuação do RH na Empresa A

A atuação da GRHS ainda está sendo construída, sendo que não há caminhos já pré-determinados para sua aplicação. De toda forma, sua capacidade de vinculação das pessoas à estratégia (EHNERT; HARRY; ZINK, 2014); a capacidade de gestão da diversidade de recursos humanos (JABBOUR; SANTOS, 2008); o potencial para contribuir com um olhar de longo prazo sobre a ótica da Responsabilidade Social Corporativa, do bem estar social e da prosperidade econômica (STAHLA *et al.*, 2020); a visão interdisciplinar da organização para congregar as demais áreas (MISHRA, 2017); a capacidade de comunicação e desenvolvimento de programas de gestão de pessoas vinculados a sustentabilidade (GENARI, 2018); entre outras frentes, começam a dar corpo a possíveis roteiros de atuação da GRHS.

Na análise da Empresa A, não ficou explícito um caminho único de maior atuação para o RH, mas alguns cenários ficaram mais evidentes e foram sinalizados durante as entrevistas. O principal deles é o de treinamento (E4; E7; E11, 2021, 2022), seja por encontros já feitos ou por sugestões de ampliação (roda de conversas, palestras): “[...] nosso maior foco hoje está na questão de treinamento.” (E4, 2021, 2022); “Eu entendo que de tudo isso, eu acho que as empresas, cada vez mais, quando elas vão fazer as contratações ou mesmo destinar verbas para os próprios treinamentos, seja ele interno ou externo, eles precisam preparar, porque têm pessoas que possuem muito conhecimento, né?” (E11, 2021, 2022). Ademais, a adaptação dos treinamentos evidenciado em:

O DDS, nosso, que é a nossa reunião diária, em que se fala em segurança e outros temas, a gente tem todo o material e ele vem em Libras, ele vem com interprete, em Libras, para que a gente consiga promover essa inclusão. Sempre que tem alguma reunião, um evento, uma atividade, enfim, a gente sempre procura, a gente sempre tem esse cuidado, para a gente trazer essas pessoas juntos. Participa de treinamentos para poder interpretar Libras, para que a gente consiga passar uma informação adequada, consistente, para essas pessoas (E7, 2021, 2022).

A estruturação do plano de treinamento, também chamado de “Safr de Desenvolvimento”, considera as diretrizes regionais, as entrevistas com os gestores, as demandas dos times locais (comitês, projetos), os Planos de Desenvolvimento Individual (PDI’s) e também as demandas oriundas do pilar de Diversidade (E15, 2021, 2022). A sustentabilidade não é vista como uma premissa de formação do plano, visto que as questões de treinamento relacionadas a ela são demandadas via áreas específicas (Ambiental, por exemplo). Conforme E15 (2021, 2022), o foco atual da área é na provocação de uma “mudança educacional”, ou seja, tornar a pessoa cada vez mais protagonista do seu aprendizado. Esse é

um grande desafio, visto as responsabilidades e as capacidades de cada um dos envolvidos nesse processo: empresa, funcionário, sociedade... Uma visão sistêmica, assim como compreendida por Capra (2006), é identificada na fase de construção do plano de treinamento, mesmo que ainda possa ser ampliada sua visão para considerar também a sustentabilidade como pilar de leitura, assim como o é a Diversidade.

Outra alavanca importante da GRHS na Empresa A é vinculada a Diversidade, Inclusão e Equidade (DEI), abordada no item 4.4. É uma das temáticas associadas à sustentabilidade social por boa parte dos entrevistados (de RH ou não): “dentro do nosso pilar, a gente faz muitas ações de DEI junto com pessoas, bem como com voluntariado [...]” (E11, 2021, 2022).

Diversidade, Inclusão e Equidade. E aí quando tu trata de equidade tu muda a tua visão sobre sustentabilidade. Então, eu acho que esse é o ponto que está chegando, tanto que, se olhar para o ano que vem, está mais claro na nossa estratégia de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas ser intencional. Eu quero fazer isso, porque eu vejo que isso tem um resultado, tanto para o negócio quanto para a sociedade, então esse é o ponto que eu diria que é diferente (E2, 2021, 2022).

A DEI se tornou um dos conceitos guarda-chuva na empresa para o vínculo com estratégias de gestão de pessoas: treinamento, atração, seleção, desenvolvimento, reconhecimento, desenvolvimento de lideranças, entre outras frentes. Dessa forma está se colocando em prática a intenção de “**mudança cultural**” da empresa (E1; E2; E15, 2021, 2022), buscando torná-la uma indústria mais inteligente, diversificada, de aprendizado e de melhoria contínua (Grifo do autor). E isso está em andamento graças à estratégia empresarial, ao apoio da liderança e ao envolvimento da área de gestão de pessoas como elo de ligação entre as áreas.

Só reforçar o tema, que se tem uma empresa que ainda não começou nessa jornada e não existe o apoio da liderança, a chance de sucesso diminui muito, né. Então, acho que isso é importante, né? Esse aí é algo que tem que começar de cima para baixo, né, tem que ser um dos valores da organização, tem que ser um dos pilares que a organização como um todo enxerga (E13, 2021, 2022).

Da mesma forma, a estrutura da Fundação e a parceria com o RH tornam o cenário mais positivo na implementação e manutenção de estratégias que visam o desenvolvimento do funcionário e a externalização disso para a comunidade local. Olhando para dentro do RH, mais recentemente, a participação no projeto de melhoria contínua, a implementação de ferramentas *on line* de atendimento a funcionários (E3, 2021, 2022), o investimento em plataformas digitais de aprendizagem (E15, 2021, 2022), além do olhar para o futuro projetando o RH de 2030 (E1,

2021, 2022), são exemplos de que a sustentabilidade também precisa perpassar a área motriz da GRHS.

Nós também temos que nos transformar, de deixar de ser aquele RH que é o controlador e o centralizador, de nós temos o poder porque nós temos a informação, para ser um RH que, cada vez mais, esteja dando autonomia para os gestores fazerem, para os funcionários fazerem, e nós nos tornamos menos procedimentais (E1, 2021, 2022).

O termo GRHS ou a associação de gestão de pessoas e sustentabilidade não demonstra ser de entendimento e propriamente de conhecimento comum dentro da área de RH. Enquanto E1 (2021, 2022) e E2 (2021, 2022) conseguem reconhecer as aproximações da temática a estratégia que já possuem, E3 (2021, 2022) e E15 (2021, 2022) não identificaram uma associação em primeira mão. E1 (2021, 2022) reconhece que a discussão de sustentabilidade e gestão de pessoas começou recentemente (menos de 1 ano), mas que também é algo novo. Para E3 (2021, 2022),

A empresa tem a cultura, digamos assim, de focar em Sustentabilidade, de ter cuidados como negócio, e da preocupação de trazer isso para a nossa cultura do nosso dia a dia, como funcionários, como equipe, como time. Eu acho que isso existe, mas eu acho que tem um processo, por exemplo, encostar no RH não vejo que é uma coisa que esteja caminhando lado a lado, eu vejo um processo muito estruturado de Meio Ambiente e de Sustentabilidade para o negócio, e que, automaticamente, traz essa questão da cultura para as pessoas, isso eu vejo, mas, talvez, alguma coisa mais próxima, ainda não vejo.

O que parece caminhar na mesma linha é a visão que o RH vem se transformando, caminhando e se tornando mais estratégico ou alcançando um nível de maturidade maior nos últimos anos.

A gente já tem claro para nós que se continuarmos fazendo do mesmo jeito que a gente fazia até agora, nós não vamos ter continuidade pra empresa, não vamos ter Sustentabilidade, não vamos ser sustentáveis e nem vamos nos justificar. Então, essas mudanças que a gente tem trabalhado de forma global, aí falando um pouquinho das mudanças de forma global, a empresa está fazendo um movimento de que os sistemas sejam cada vez mais autônomos, de menos controle, dando cada vez mais autonomia para os empregados e para os gestores, as pessoas tendo menos dependência da área de Recursos Humanos, aproveitando os profissionais de RH para estarem mais próximos do negócio (E1, 2021, 2022).

Em suma, a atuação de RH está voltada para o atendimento da estratégia e do desempenho do negócio através do desenvolvimento das pessoas (HALL *et al.*, 2009), sendo a atuação do RH próxima às áreas. Há o entendimento de que a área também precisa continuar se transformando (E1; E2; E3, 2021, 2022), reavaliar seus processos, e buscar alternativas para

construir sua visão de futuro. Nesse sentido, aponta-se a necessidade de continuar desdobrando as práticas de GRHS existentes para todos os públicos, especialmente o operacional.

4.5.3 Visão de Futuro para a Empresa A

Esse tópico tem a intenção de mostrar o exercício feito com os entrevistados ao final e durante a conversa, após se falar de sustentabilidade, gestão de pessoas e práticas sociais (essencialmente), sobre possíveis caminhos futuros em que a Empresa A poderia seguir ou investir mais quando se fala em sustentabilidade. O ponto de partida é o entendimento de que se pode ir além: “[...] a *Empresa A* é conhecida mundialmente, em todas as cidades aonde a *Empresa A* entra ela se faz conhecer, ela faz trabalhos sociais, mas eu acho que a gente pode fazer mais.” (E7, 2021, 2022). A compreensão de ‘fazer mais’ pode ser associada ao que Scharmer (2019) acredita ser um nível mais profundo da nossa humanidade, do entendimento de quem somos e o que queremos enquanto sociedade. Na mesma linha E11 (2021, 2022) acredita que com o sistema de *Smart Industry* e a necessidade mundial de olhar para fora de casa, instiga-se a pensar novas coisas:

“O que mais que a gente pode fazer que toca o nosso processo, toca o nosso business para produzir melhor de forma ecologicamente mais sustentável e ao mesmo tempo o que a gente pode compartilhar com a comunidade?”, “O quanto a gente pode tocar a comunidade ou o quanto a gente pode auxiliar a comunidade, né, em estar nessa mesma sintonia? (E11, 2021, 2022).

A visão de olhar para o contexto local (PESTANA; PERREIRA, 2016), para a comunidade onde a empresa está inserida, é percebida como um importante viés de manutenção e ampliação da sustentabilidade. Tanto projetos já existentes ou novos são citados como forma de ampliar ainda mais a relação com a comunidade:

A região que nós estamos aqui tem muito mais empresas. Então, eu acho que essas diferenças que na *Empresa A*, ela entra no município, ela ajuda, investe em escolas, cursos, e tudo mais. A gente pode ir além nisso que está sendo feito, e acho muito mais nessa questão de equidade com esses grupos, outros grupos que nós falamos, que eu acho que a gente tem potencial de ir mais longe em relação a isso.

[...] eu não sei toda a estratégia que a *Empresa A* tem por trás disso, mas a gente sabe que se aproximar ainda mais da comunidade, né? Com cursos técnicos, a gente já fez alguma coisa com relação à solda, com relação até a própria área da usinagem, é qualificar as pessoas e, assim, ó: “Aqui você tem espaço. Aqui na *Empresa A* você pode vir” (E7, 2021, 2022).

Eu acho que esse Projeto Reciclador, que eu até te comentei, é algo novo, tá? Porque sempre a gente fez uma questão assistencial, pontual, ou, por exemplo, a *Empresa A* ajuda a APAE, mas a APAE tem toda uma estrutura, têm outros apoiadores, a

Empresa A ajuda o Abrigo do Menino Jesus de Praga, idem, né? Só que agora a Empresa A está ajudando a construir um negócio do zero, pegando uma situação completamente fora da nossa realidade, e tentando realmente mudar a vida das pessoas. E eu acho que isso depois, num segundo passo, que a gente tiver, não vou dizer a receita pronta, mas pelo menos a gente saber como conduzir, porque agora vai ser uma fase de erros e acertos, né? A gente vai conseguir corrigir muita coisa ao longo desse percurso aí (E10, 2021, 2022).

Já olhando para a questão de Pessoas com Deficiência (PCD's) houve manifestações para ampliar a adaptação das estruturas físicas (E9, 2021, 2022); estimular mais os treinamentos de Libras (E8, 2021, 2022); e potencializar o número de PCD's em áreas administrativas (E13, 2021, 2022). Sabe-se que existe a Lei de Cotas (art. 93 da Lei nº 8.213/91) que exige das empresas a contratação de um determinado percentual de PCD's de acordo com o número total de funcionários. Para além da questão legal, destaca-se a utilização de um comitê específico para a temática, com a participação de um time multidisciplinar, favorecendo a implementação de práticas inclusivas no ambiente de trabalho.

Em relação ao assunto de treinamentos, por onde a GRHS encontra muitos subsídios (JABBOUR, C.; JABBOUR, A.; GOVINDAN; TEIXEIRA; FREITAS, 2013), a temática também encontra aderência nas entrevistas, seja para enaltecer o que já vem sendo feito ou na intenção de ampliar as práticas. Na visão de E9 (2021, 2022), “[...] o conhecimento a gente precisa colocar ele para frente, tocar ele para frente, e aqui eu acho que a empresa faz muito bem isso aí, esse papel, essa preocupação que ela tem com nós.” O mesmo entrevistado amplia essa interpretação afirmando que

[...] o papel que a empresa tem, além de produzir, de entregar um produto, é também melhorar as pessoas que trabalham, e a gente é uma família, né? Então, tipo, a empresa ela ensina muito para nós e todo esse conhecimento que a gente absorve aqui a gente leva para a sociedade, né? (E9, 2021, 2022).

A proposta de E12 (2021, 2022) é trabalhar com grupos multifuncionais, em menor escala. A ideia lhe parece aderente pois já participou desse tipo de estratégia:

O que eu penso é assim: eu acho que a gente aprende muito através dos outros, pelo exemplo, e também da contação de histórias e trazer os causos, os exemplos, os perrengues e tal. [...] Pequenos grupos multifuncionais, como quebra gelo, alguma coisa, e aí se coloca um tópico no meio e deixa o pessoal falar, eles interagirem, e aí eu vou conseguir permear um pouco mais da informação, mas isso é para todos, e eu sei que isso é difícil (E12, 2021, 2022).

Essa consciência da importância do conhecimento e da necessidade de multiplicá-lo apoia a criação de um senso de responsabilidade coletiva (MATURANA; VARELA, 2001) dentro da Empresa A. A maior divulgação das ações promovidas pela Empresa A é uma

sugestão apresentada por E9 (2021, 2022) e E11 (2021, 2022), no sentido de ampliar o que se faz e gerar engajamento de mais pessoas e empresas no mesmo propósito.

Hoje eu entendo que a gente tem dois pontos principais. Um deles é com a comunidade, é esse social, é o expandir, até porque a *Empresa A* é muito conservadora, então ela vem se desafiando em conseguir deixar isso mais explícito, já que se faz tanto e a gente acaba não divulgando tanto e, ao mesmo tempo, aproveitando para conscientizar. E na questão interna também, já que muitos trabalhos vêm acontecendo, e eu acho que a tendência é engajarmos mais pessoas da parte ambiental também, bem como social. (E11, 2021, 2022).

Em termos gerais, o impacto da pandemia (COVID-19) foi referenciado com um desafio e também reduziu o número de ações sociais na comunidade (E11; E12, 2021, 2022). A retomada gradual das práticas sociais em formato presencial já está sendo revista dentro das condições possíveis, conforme E5 (2021, 2022).

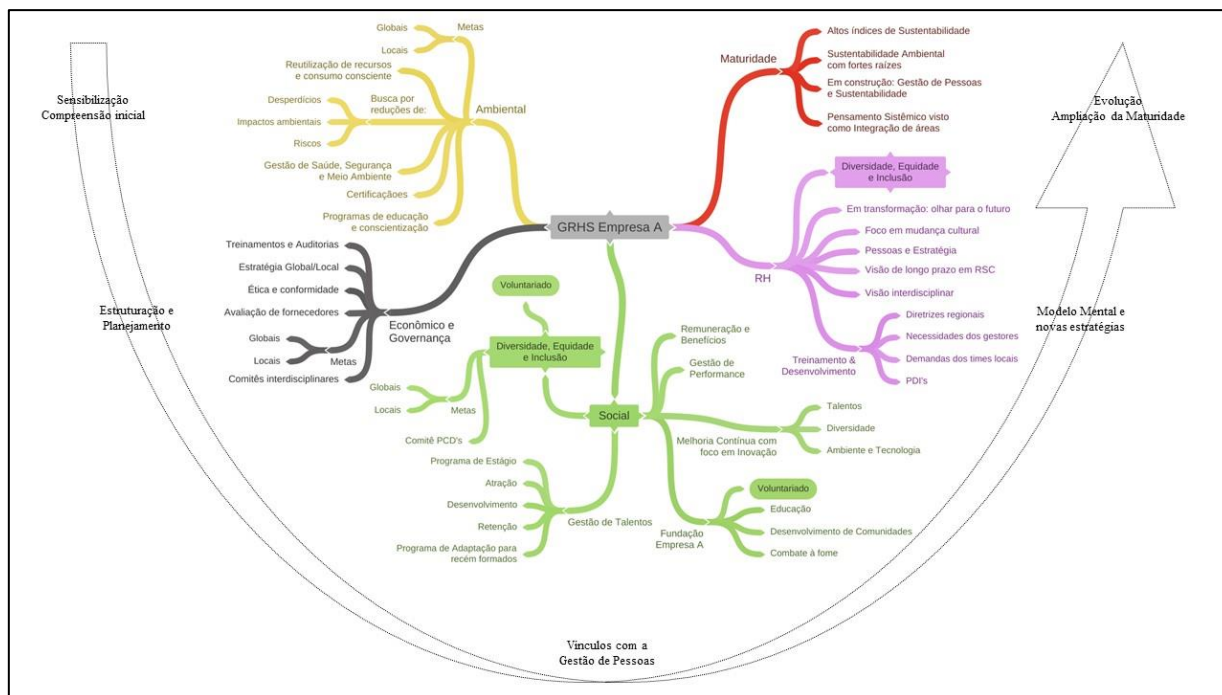
E, para concluir esse tópico, vale ressaltar duas ideias que podem ser relacionadas diretamente à forma como se vê e se pratica a sustentabilidade. A primeira, da visão de E11 (2021, 2022), afirmando que os impactos das decisões atuais têm consequências já no momento atual, especialmente as ambientais: “O que a gente está fazendo agora, a gente já está sentindo agora. Então, infelizmente, ou felizmente, nós vamos ter que trabalhar juntos para melhorar o planeta em todos os sentidos.”. A segunda é relacionada à forma de pensar, a uma mudança cultural que é necessária:

Eu acho que é bem nessa mudança de cultura, porque ferramentas, orçamento, treinamentos, possibilidades, a gente tem muito. Então, eu posso aqui te listar infinitas formas de tu te desenvolver e a Companhia realmente investe nisso. Ela é realmente uma empresa de oportunidades, sabe? Se tu quer, realmente têm oportunidades. Mas, a gente tem que lembrar de todo um contexto que a gente tem fora da Companhia, que é na nossa sociedade, né? Nossa questão de educação, é nossa questão cultural, nossa questão aí da cultura não só do nosso país, mas a questão aqui do Rio Grande do Sul, enfim, né? (E15, 2021, 2022).

Essa mudança cultural passa também por ver a questão do desenvolvimento de pessoas não apenas restrito a sala de aula e sim às demais estratégias proporcionadas (SENGE, 2012) e que não seguem o modelo clássico de ensino aprendizagem (E15, 2021, 2022).

Para sintetizar e tornar mais visual a análise de estudo de caso da Empresa A feita até aqui, foi desenvolvida a Figura 15. A utilização de um mapa mental para representar as interligações da GRHS na Empresa A, se justifica na medida em que se entende que um desenho fixo ou linear não expressa a visão de processo, de sistema, de um organismo vivo.

Figura 15 - Representação da GRHS na Empresa A



Fonte: Elaborado pelo autor

A representação do “U” na Figura 15 é uma alusão a Figura 4 (Processo em U e as 5 disciplinas) de Senge (2012), em que o autor faz uma correlação das 5 disciplinas com o processo U de Scharmer (2019). A sensibilização e compreensão da GRHS na Empresa inicia pelo pilar ambiental, sendo estruturado e planejado na sequência pelo pilar Econômico e de Governança. A base e o centro da gestão de pessoas e sustentabilidade é evidenciado pelo pilar social, onde há maior número de evidências na pesquisa, fortemente influenciado pela visão da DEI e pelo projeto de Voluntariado. A busca por um novo modelo mental e estratégias que tem a intenção de alavancar a Empresa A são expressas em atividades que enfocam o futuro da organização. A evolução e ampliação da maturidade reforçam a ideia de que a GRHS na empresa está em construção e, como todo sistema, poderá sofrer influências e mudanças que irão alterar seu funcionamento.

Em seguida, a partir do aprendizado gerado nas pesquisas da literatura e do estudo de caso, foi possível dar mais um passo e propor uma escala de maturidade que possa contribuir com futuros estudos da GRHS em outros ambientes. Essa é a proposta do próximo tópico.

4.6 ESCALA DE MATURIDADE DE GRHS

Entende-se que a GRHS também pode ser vista a partir de uma perspectiva de processo, assim como vimos ao falar do pensamento sistêmico (CAPRA, 2006). Se o senso de comprometimento, responsabilidade com o coletivo e com a socialização, são o produto do conhecimento do conhecimento (MATURANA; VALELA, 2001), logo, utilizar o conhecimento e sua aplicação como base para avaliar o nível de desenvolvimento também da GRHS parece ser viável. Essa noção também é oriunda do entendimento da compreensão de Scharmer (2019, p. 19) de que “[...] a qualidade dos resultados produzidos por qualquer sistema depende da qualidade da conscientização dos participantes que operam este sistema.”

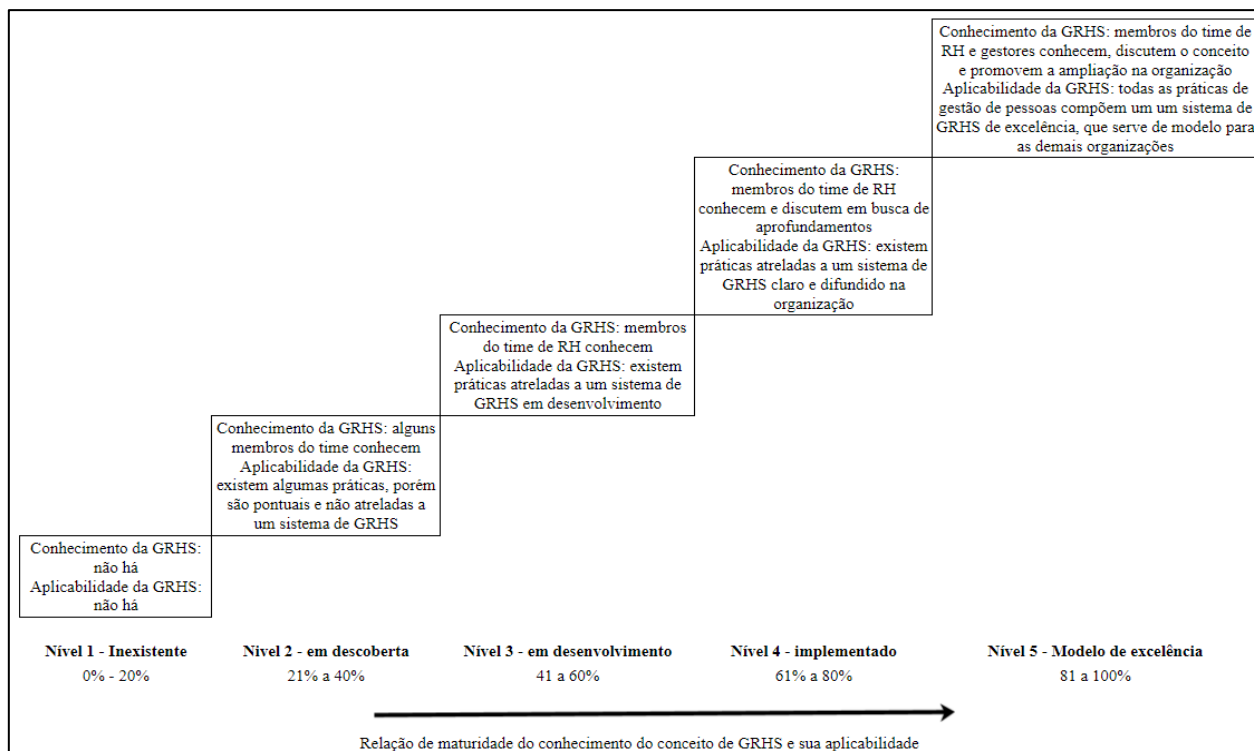
O conhecer e, além dele, a capacidade de aplicar o que se conhece (MATURANA; VARELA, 2001), são a base para uma proposta nossa de se avaliar a maturidade e a evolução de um sistema de GRHS. Nessa proposta, sinaliza-se a inter-relação entre conhecimento e aplicabilidade, resultados da interpretação teórica dessa dissertação e de seu estudo de caso.

Não foi avaliado o nível de maturidade em GRHS da Empresa A, até porque deveria ser feita por equipe multidisciplinar da própria empresa. De toda forma, há um reconhecimento da multiplicidade de atuação da Empresa A no que se refere a sustentabilidade: “[...] eu nesse momento não consigo pensar em algum caminho que eu conheça que a Empresa A não esteja atuando, que não tenham pessoas dedicadas, se esforçando para buscar, entendeu?” (E13, 2021, 2022). E, além disso, a interpretação de E1 (2021, 2022) é de que a Empresa A estaria em um nivelamento intermediário, com passos já dados e outros por trilhar:

Eu acho que ela está num nível ainda de inicial para intermediário, principalmente falando em termos de Gestão de Pessoas. Eu acho que a gente tem muitas coisas que a gente está num nível mais avançado, agora, se tu for falar da relação entre Sustentabilidade e Gestão de Pessoas, eu acho que a gente está num nível de inicial para intermediário. Estamos no caminho certo, te diria, nós temos a visão, mas ainda não estamos lá, estamos trabalhando para que isso ocorra (E1, 2021, 2022).

Dessa forma, como inspiração dessa pesquisa (teoria e prática), propõem-se uma escala de maturidade para a GRHS, que integre os conhecimentos produzidos até aqui. Como base para a definição dos níveis de maturidade em 5 etapas, utilizou-se a perspectiva em 5 níveis do gerenciamento de projetos (PRADO, 2008), adaptando as nomenclaturas para a realidade da ferramenta apresentada no Quadro 10.

Quadro 10 - Níveis de maturidade de um sistema de GRHS



Fonte: Elaborado pelo autor.

A escala/evolução da maturidade da GRHS serve como base conceitual para se avaliar as práticas das empresas e foi pensada considerando conhecimento e aplicação da GRHS. Como ferramenta de base, desenvolvemos um *check* de maturidade dessas práticas. Para isso, classificamos as práticas de GRHS em cinco dimensões e, conseqüentemente, o que cada uma delas contempla, a saber: 1. Gestão de Recursos Humanos; 2. Atração e Retenção / Treinamento e Desenvolvimento; 3. Desenvolvimento Social, Diversidade e Inovação; 4. Gestão de Performance, Remuneração e Benefícios; 5. Saúde, Segurança e Meio Ambiente. Dessa forma, é possível votar/classificar/atribuir uma nota percentual (escala de 0 a 100%) com base no nível de maturidade que se julga que a empresa tenha. Na prática, a escala corresponde aos níveis apresentados no Quadro 10 (Níveis de maturidade de um sistema de GRHS), as dimensões são os agrupadores, e as práticas de GRHS são as que mais apareceram nas pesquisas e, dessa forma, deram origem às dimensões.

A pergunta que se busca responder, ao avaliar o *check* de maturidade é: “Considerando o conhecimento e a atuação da sua empresa, qual o índice que melhor define cada uma das práticas?”. A partir dela, sugere-se uma reflexão e análise multidisciplinar.

A primeira dimensão (QUADRO 11 - *Check* de maturidade - Gestão de Recursos Humanos) trata dos aspectos de Gestão de Recursos Humanos, em que se parte do planejamento estratégico/empresarial como norte maior, avalia-se seu modo de desdobramento através de projetos e indicadores, sua percepção na cultura organizacional, as premiações e certificações, além dos aspectos relacionados aos compromissos éticos.

Quadro 11- *Check* de maturidade - Gestão de Recursos Humanos

| Dimensões | Nº | Práticas / Comportamento | Descrição / Desdobramento |
|--------------------------------------|-----|---|---|
| 1. Gestão de Recursos Humanos | 1.1 | Planejamento estratégico que inclui as premissas de sustentabilidade e gestão de pessoas | Planejamento a longo e curto prazo que enfatize a estratégia da empresa para alcançar seus resultados, respeitando as premissas de sustentabilidade e que reforce o papel das pessoas nesse processo. |
| | 1.2 | Desdobramento da estratégia empresarial em projetos e/ou metas de gestão de pessoas e sustentabilidade organizacional | Diretrizes de como a empresa irá alcançar seus objetivos, deixando claro os meios (caminhos) a seguir e a forma de avaliação (metas). Ex: estabelecimento de comitês, projetos interdisciplinares, metas globais. |
| | 1.3 | Indicadores de RH estabelecidos e vinculados a Sustentabilidade | Indicadores que evidenciam as práticas de sustentabilidade e que são avaliados com frequência por todas as áreas envolvidas para melhoria dos processos, utilizando os times para solução de problemas |
| | 1.4 | Promoção da Sustentabilidade como parte da Cultura Organizacional | Ambiente positivo, espaço para expressar opiniões, campanhas de engajamento. |
| | 1.5 | Sistema de gestão de pessoas que reforce os compromissos éticos, responsáveis e humanos | Código de conduta e ética, canal de denúncias, erradicação do trabalho infantil, redução de horas extras. |
| | 1.6 | Certificações e premiações por ações vinculadas a sustentabilidade | Deter certificações nacionais ou internacionais atreladas a Sustentabilidade (Ex: ISO 14001, 26000, 20121, 20400; NBR 16001), prêmios de destaque nacional e internacional. |

Fonte: Elaborado pelo autor.

A segunda dimensão (QUADRO 12 - *Check* de maturidade - Atração e Retenção / Treinamento e Desenvolvimento), compreende as ferramentas utilizadas no processo de divulgação, seleção, avaliação e desenvolvimento e programas de inserção profissional.

Quadro 12 - *Check* de maturidade - Atração e Retenção / Treinamento e Desenvolvimento

| | | | |
|--|-----|--|--|
| 2. Atração e Retenção / Treinamento e Desenvolvimento | 2.1 | Utilizar formatos e ferramentas de seleção vinculadas a aspectos ecológicos | Mecanismos online, redução de papel, agilidade do processo. |
| | 2.2 | Divulgação e avaliação a partir de comportamentos sustentáveis da vida profissional e pessoal do candidato | Projetos e ações o candidato já participou e que reforçam a visão para um modelo sustentável. |
| | 2.3 | Oferecer treinamento e desenvolvimento formal e informal com foco em competências vinculadas às metas de sustentabilidade | Direcionar os programas de desenvolvimento para aperfeiçoar e criar as competências de sustentabilidade necessárias para o desempenho das funções. |
| | 2.4 | Desenvolver Programas de inserção profissional de jovens no mercado de trabalho que incentivem e facilitem o processo de adaptação | Alguns dos programas a se destacar: Estagiários, Jovem Aprendiz, funcionários recém formados. |

Fonte: Elaborado pelo autor.

A terceira dimensão (QUADRO 13 - *Check* de maturidade - Desenvolvimento Social, Diversidade e Inovação), acrescenta o olhar para a diversidade e inovação e como ambas perpassam os processos de gestão de pessoas, seja através de ações sociais e políticas de RSC ou pelo fomento interno da inovação.

Quadro 13 - *Check* de maturidade - Desenvolvimento Social, Diversidade e Inovação

| | | | |
|--|-----|--|--|
| 3. Desenvolvimento Social, Diversidade e Inovação | 3.1 | Gestão da diversidade que perpassa toda a organização especialmente nos processos de gestão de pessoas | Ações afirmativas que ajudem a diversidade a fazer parte da organização, sendo contemplada em aspectos de seleção, remuneração, promoção, treinamento, além de ser vivenciada pelas pessoas. |
| | 3.2 | Programas de voluntariado e ações sociais direcionadas a comunidade onde a empresa está inserida | Através dos funcionários, promover o fomento de ações sociais que fomentem o desenvolvimento sustentável dos funcionários e das comunidades, tratando as necessidades locais |
| | 3.3 | Políticas de Responsabilidade Social Corporativa | Posicionamento e estratégia quanto a aplicação da RSC de maneira organizada e global na empresa |
| | 3.4 | Estimular a inovação através de projetos que possibilitem a contribuição de todos os funcionários | Programas de melhorias contínuas que estimulem questões de segurança, qualidade e eficiência. |

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir da quarta dimensão, passa-se aos aspectos diretamente relacionados à avaliação e engajamento de pessoas (QUADRO 14 - *Check* de maturidade - Gestão de Performance, Remuneração e Benefícios). Estão implícitos os modelos de avaliação de performance que contemplem a sustentabilidade e a forma como a empresa reconhece e dá suporte aos seus funcionários através de benefícios que contemplem as necessidades locais.

Quadro 14 - *Check* de maturidade - Gestão de Performance, Remuneração e Benefícios

| | | | |
|---|-----|---|--|
| 4. Gestão de Performance, Remuneração e Benefícios | 4.1 | Sistema de avaliação de performance com metas estabelecidas e vinculadas a sustentabilidade | Inclusão de critérios de avaliação que sejam baseados nas diretrizes de sustentabilidade e que complementem o desempenho econômico |
| | 4.2 | Reconhecimento e recompensas internas pela participação em atividades e projetos ou pela adoção de práticas sustentáveis | Mecanismos que promovam o reconhecimento e a diferenciação dos funcionários ativos em ações de sustentabilidade |
| | 4.3 | Programas de participação acionária de funcionários atrelados a compromissos de longo prazo | Disponibilidade de participação financeira dos funcionários em compromissos de longo prazo da empresa |
| | 4.4 | Remuneração e benefícios adaptáveis às regiões onde a empresa está inserida, bem como às necessidades dos grupos de funcionários. | Oportunizar a capacidade de escolha dos benefícios pelo funcionário e sua necessidade. Ex: Programa de participação de resultados; restaurante no local; assistência médica e odontológica; seguro de vida; previdência privada; auxílio creche. |

Fonte: Elaborado pelo autor.

A quinta dimensão aponta para os processos relacionados à Saúde, Segurança e Meio Ambiente, conforme sinalizado no Quadro 15 (*Check* de maturidade - Saúde, Segurança e Meio Ambiente). Compõem essa dimensão os Programas de conscientização de consumo consciente, redução de emissões no meio ambiente, saúde ocupacional e qualidade de vida.

Quadro 15 - *Check* de maturidade - Saúde, Segurança e Meio Ambiente

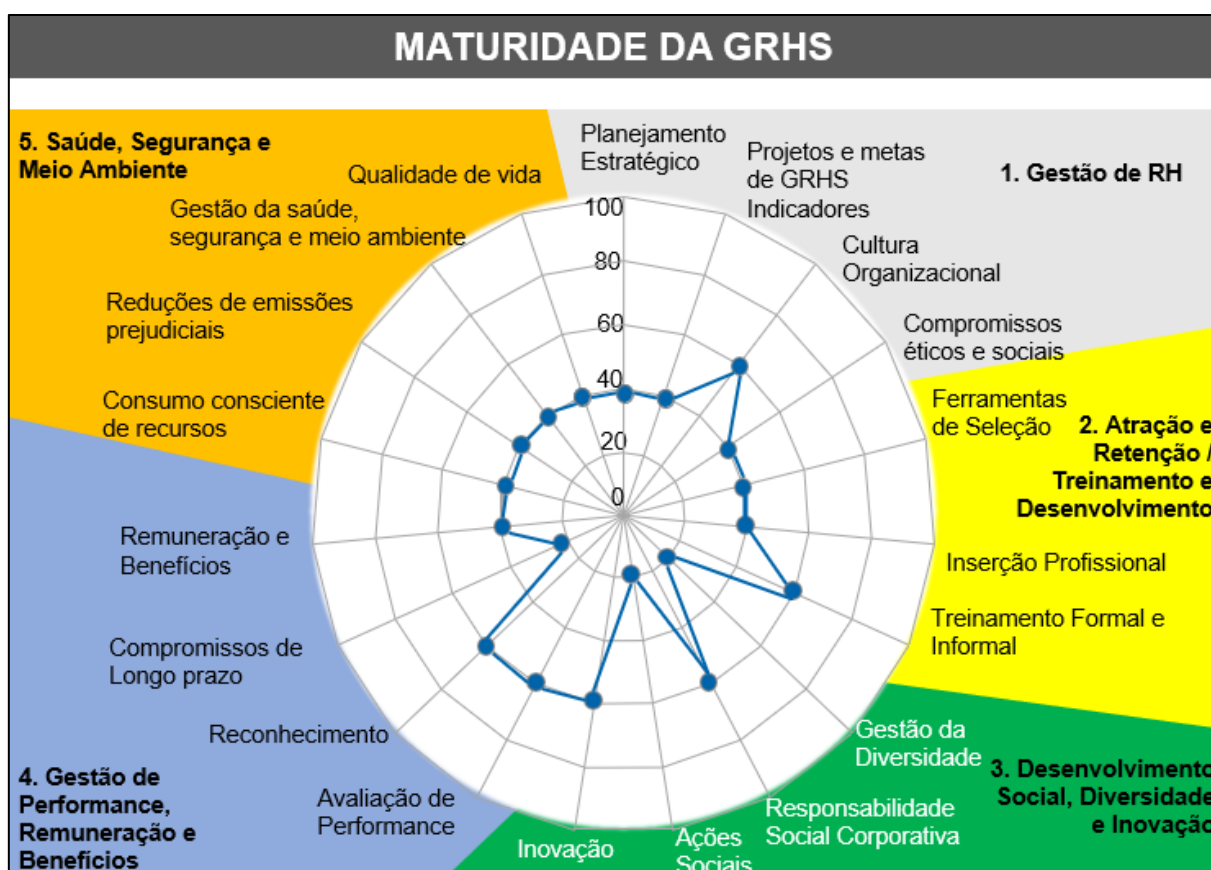
| | | | |
|--|-----|---|--|
| 5. Saúde, Segurança e Meio Ambiente | 5.1 | Programas internos e externos que estimulam o consumo consciente de recursos (água, energia, papel) e a seleção correta de lixo e resíduos por parte dos funcionários e comunidade. | Fomentar e promover capacitações, campanhas e ações recorrentes que estimulem um uso mais adequados dos recursos e sua destinação correta. |
| | 5.2 | Políticas e metas claras para a redução de emissões prejudiciais ao meio ambiente, bem como redução do consumo de recursos essenciais por parte da empresa | Adoção de medidas que promovam gradativamente a redução de emissões, consumo de recursos, estudando maneiras de viabilizar produtos que também geram menor impacto possível. |
| | 5.3 | Garantir a execução de todas as práticas necessárias para a manutenção e melhoria da saúde ocupacional dos funcionários, através de um sistema de gestão de saúde, segurança e meio ambiente. | Planos de ergonomia, redução de carga de trabalho, acompanhamento médico, mitigação de riscos de acidentes, capacitações da liderança. |
| | 5.4 | Estimular e promover a qualidade de vida no ambiente de trabalho e fora dele | Promover ações que ajudem na adoção e manutenção de um estilo de vida saudável. |

Fonte: Elaborado pelo autor.

A classificação ou voto, atribuída pela equipe multidisciplinar, deve ser feita para cada uma das práticas existentes nas dimensões. Através das notas é possível ter o resultado final e, a partir daí, avaliar os principais pontos fortes e fracos. O *check* de maturidade é o formulário número 1, já o número 2 é um plano de ação para se trabalhar na melhoria dos índices. Em suma, a análise deve provocar um plano de ação de contenção ou de correção para os itens que possuem maior potencial de crescimento.

A Figura 15 representa graficamente um modelo de relatório de maturidade da GRHS em suas cinco dimensões. O resultado demonstrado é fictício, com a intenção de demonstrar visualmente o resultado de uma classificação e facilitar a identificação de pontos de melhoria.

Figura 16 - Modelo de relatório de maturidade da GRHS



Fonte: Elaborado pelo Autor.

É importante ressaltar que tanto a escala quanto o modelo de classificação da maturidade da GRHS são uma **proposta**, considerando o cenário teórico e complementado com o Estudo de Caso apresentado aqui (Grifo do autor). Não deve ser tomado como total verdade ou um formato único de análise de uma empresa e sua área de RH. Pelo contrário, é um **instrumento**

com vista a provocar uma discussão sobre o assunto, fornecendo um ensaio prático para as pessoas e empresas que buscam aperfeiçoar a área de gestão de pessoas. É uma proposta que pode ser considerada inacabada e que merece a adição de novos cenários, especialmente de novos estudos de caso que complementem ou reforcem os pontos citados (Grifo do autor).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A questão central da pesquisa buscou avaliar a aplicação da GRHS pelos profissionais de RH no contexto organizacional. Dessa forma, o objetivo central foi identificar e discutir como se dá a aplicação do conceito de Gestão de Recursos Humanos Sustentável (GRHS) em uma empresa que possui atuação no Brasil e é reconhecida por seus índices de sustentabilidade. A partir daí, foram traçados três principais objetivos específicos: 1- identificar as práticas de sustentabilidade organizacional, principalmente na Gestão de Pessoas, que vêm sendo adotadas pela Empresa A; 2- explorar a percepção de profissionais das áreas, especialmente de Recursos Humanos, quanto ao entendimento e aplicação do conceito de GRHS na Empresa A; 3- levantar a visão sobre o papel e a atuação da área de GRH na construção de uma gestão organizacional sustentável. O exercício de identificar quais das práticas têm maior relação com a gestão de pessoas na Empresa A permite avaliar os caminhos possíveis dentro da sustentabilidade. Nem tudo que foi apresentado a respeito das práticas de sustentabilidade tem relação direta com a GRHS, mas são as estratégias adotadas pela empresa para tratar o assunto da sustentabilidade ou até mesmo provocar a evolução do RH.

Há de se ressaltar, inicialmente, o esforço da Empresa A em tornar suas práticas cada vez mais sustentáveis. Por ter sido escolhida como uma das empresas elegíveis ao estudo de caso dessa pesquisa, demonstra ter os requisitos para ser caracterizada como sustentável, dentro do seu contexto de evolução e maturidade. O exercício permitiu circular pelas temáticas da GRHS de modo a identificar as evidências que corroboram com a formação de um RH voltado para a sustentabilidade e da forma como suas práticas são concebidas e aplicadas. Com o apoio do *software* de análise qualitativa Atlas.ti, foi possível categorizar as entrevistas através de 15 códigos (descritos em 3.3 Análise de dados) ligados a GRHS, identificar a incidência de cada um deles, e analisar o entendimento e a aplicação na Empresa A.

Do ponto de vista de contexto da sustentabilidade, vale a pena destacar que a Empresa A possui longa atuação no contexto brasileiro, mas sua fundação e matriz são dos EUA. Logo, é provável que a mentalidade, diretrizes e as ações de sustentabilidade da Empresa A no Brasil, recebam influência da concepção americana de sustentabilidade (E4; E5, 2021, 2022). Sendo as empresas importantes pilares de promoção da sustentabilidade (JABBOUR; SANTOS, 2008; LUBBERINK; BLOK; OPHEM; OMTA, 2017; STAHLA *et al.*, 2020) e considerando os diferentes níveis de maturidade da sustentabilidade nos países (PIRES; FISCHER, 2012; EHNERT; HARRY; BREWSTER, 2014), a atuação de empresas multinacionais no Brasil pode

ser um meio de promover o desenvolvimento da visão e das estratégias de sustentabilidade que estão sendo usadas mundo a fora.

Foi verificado que a sustentabilidade é algo muito presente na empresa, porém ainda não permeia todas as práticas de gestão de pessoas. Tanto é que o termo GRHS não é conhecido ou usado por todos os profissionais de RH, assim como a associação de gestão de pessoas e sustentabilidade também não é comum, mas no momento em que é desmembrado e demonstrado através de exemplos, é rapidamente reconhecido pelos entrevistados. Metade dos profissionais de RH entrevistados reconheceram de imediato as aproximações da GRHS às práticas existentes na empresa, enquanto os outros necessitaram de maiores esclarecimentos. É reconhecida que a discussão de sustentabilidade e gestão de pessoas começou recentemente na empresa, a aproximadamente 1 ano. O que apresenta ser comum nas visões de RH é de que a área vem se transformando, caminhando e se tornando mais estratégica ou alcançando um nível de maturidade maior nos últimos anos.

A visão de sustentabilidade dentro da Empresa A, foi constituída inicialmente a partir do pilar Ambiental, mas hoje é vista como algo que perpassa toda a empresa: há envolvimento das áreas e visão de longo prazo nas decisões, busca-se melhorar o ambiente de trabalho, há o compartilhamento de conhecimentos na empresa e com a sociedade, executa-se projetos voltados para a comunidade local, tem-se uma responsabilidade com o reflexo das ações. Estes são exemplos de uma mentalidade voltada para a sustentabilidade e que é reconhecida na forma “como” a empresa atua, considerando seus valores e cultura (E1, 2021, 2022). Essa forma de ver a sustentabilidade demonstra estar alinhada com os referenciais citados no capítulo 2, especialmente falando do *Triple Bottom Line* (ELKINGTON, 2006), do pensamento sistêmico do todo (CAPRA, 2006; WAHL, 2020) e da GRHS propriamente dita (KRAMAR, 2013; EHNERT, *et al.*, 2016).

Como não há uma definição de GRHS sistêmica e aplicada na empresa, acaba-se por considerar e vincular a GRHS e o próprio conceito de sustentabilidade às práticas já existentes. Isso não é visto como ponto negativo, já que a Empresa A possui diferentes iniciativas, projetos e toda uma estrutura de gestão da sustentabilidade montada. O que se reforça a partir da pesquisa é que a GRHS, tal e qual viu-se nos capítulos teóricos, não é apresentada como algo constituído na empresa.

O pensamento sistêmico aparece em alguns pontos, especialmente quando os projetos são analisados sob mais de uma ótica, quando as pessoas têm o entendimento de que a participação de visões diferentes agrega ao todo (E1; E4; E6, 2021, 2022), no entendimento da

necessidade de análise do contexto interno e externo e pelo alto nível de conscientização das pessoas (SCHARMER, 2019). No cenário geral da Empresa A, o pensamento sistêmico se demonstra como algo em construção (E2; E3; E4; E13, 2021, 2022) e expressa uma variação e a flexibilidade (CAPRA, 2006) entre os organismos (pessoas e áreas).

A visão do pensamento sistêmico sob a ótica de processo (CAPRA, 2006), considerando a sustentabilidade como uma evolução de mentalidades e práticas, demonstra ser uma chave de leitura aderente ao modelo da GRHS. O entendimento de que um organismo (e aqui vindo através de um viés organizacional) tem regularidades de comportamento já estabelecidas ou tidas como comum no ambiente, mas possui sempre margem para variação e flexibilidade (CAPRA, 2006), permite ver e pensar a GRHS nessa fase de construção, que está sendo assumida no Brasil, de maior vínculo da gestão de pessoas e da sustentabilidade. A GRHS também assume um papel de alta importância ao se pensar a aprendizagem organizacional (SENGE, 2012) e a formação de uma cultura regenerativa (WAHL, 2020) nas empresas.

Em termos de estratégia de GRH dentro da Empresa A, é perceptível o alto envolvimento e engajamento da área na tomada de decisão, no desdobramento das políticas e projetos corporativos e do desempenho próximo ao negócio através de funcionários atuando em formato de parceria. O vínculo do pilar social com a estratégia do negócio contribui diretamente para investimento e desdobramento de práticas, além do envolvimento e engajamento dos funcionários, facilitando a formação de uma cultura organizacional voltada ao social. A relação entre GRHS e RH Estratégico não foi explorada nas entrevistas, mesmo que, de maneira mais abrangente, fala-se das estratégias e práticas da área e dos desafios frente a uma empresa em um percurso de mudança cultural.

Falando de indicadores e metas de sustentabilidade na Empresa A, estes aparecem com mais frequência associados a aspectos ambientais (metas globais). Há as diretrizes, premissas e objetivos para as demais áreas, mas o maior monitoramento fica nos aspectos ambientais. As metas globais são desdobradas e avaliadas nas unidades de negócio.

O voluntariado é disparado a maior associação de prática social vinculada a gestão de pessoas, seja em termos de investimento de tempo e dinheiro da empresa, seja na grande participação de funcionários ou no atingimento de públicos diferentes (administrativos e de produção). É um projeto vinculado também ao desenvolvimento de habilidades pessoais do voluntário. Outros grupos e comitês também são expressivos e merecem destaque: PCD's, programa de inovação, programa de estágio, mentoria, ações de reconhecimento, desenvolvimento de lideranças.

O voluntariado, assim como outros projetos sociais, é vinculado à Fundação da Empresa A, que dispõe de estruturas que sustentam e organizam as práticas sociais. Como as ações são desenvolvidas através dos funcionários, a Fundação (olhar externo) e o RH (olhar interno) atuam de maneira conjunta. A pandemia (COVID-19) limitou a aplicação de vários projetos (de liderança, por exemplo) e outros precisaram ter sua execução repensada nos dois últimos anos, o que novamente reforça a necessidade de adaptação a contextos, situações e aplicações.

Dentro do pilar social foi possível identificar e reconhecer as principais frentes de atuação da Empresa A e que recebem maior destaque, a saber: Cidadania Inteligente (vinculado à Fundação), cultivo de uma cultura de inovação e talentos. Ambas as atividades são perpassadas pela visão de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) da empresa, usado como fonte conceitual para potencializar a inovação e a gestão de talentos. A mentalidade para a Diversidade é fortemente fomentada e se tornou um importante viés das práticas sustentáveis, essencialmente sociais. A concepção de DEI perpassa todas as áreas e as pessoas se veem nelas, seja participando dos projetos ou defendendo um maior investimento em pontos que os grupos e comitês entendem que precisam de maior desenvolvimento.

Sobre a ótica econômica, governança e ambiental, os achados foram mais restritos se comparados às questões sociais, justamente por não serem o alvo central da pesquisa. De toda forma, os pilares demonstram práticas aderentes ao contexto de sustentabilidade da empresa, especialmente pelo vínculo com a estratégia organizacional.

O aprendizado organizacional (SENGE, 2012) também é essencial em um processo de evolução e amadurecimento. Essa compreensão é clara na Empresa A, tanto pelos profissionais de RH quanto das demais áreas entrevistadas, que sugerem a ampliação das qualificações de uma maneira geral nas temáticas abordadas (E4; E7; E11, 2021, 2022). A construção do plano de treinamento e desenvolvimento é concebido através de um olhar multidisciplinar para a organização, considerando necessidades globais e locais do negócio. Por outro lado, não há um vínculo direto entre o Plano de T&D e a sustentabilidade social ou ambiental, visto que são tratados por áreas específicas (E15, 2021, 2022). Como sugestão de ampliação da GRHS nesse tópico, cabe uma proposta de maior integração do plano com os pilares da sustentabilidade.

Como sugerido por Kramar (2013), uma empresa com sustentabilidade é aquela que tem práticas de GRH que desenvolvem as capacidades da força de trabalho, promove a gestão da diversidade, possui altos níveis de indicadores de saúde e segurança no trabalho, além de um desempenho que reflete diretamente as preocupações éticas. Ao seu nível, todos esses itens são possíveis de serem observados na Empresa A.

A maturidade da GRHS da Empresa A é entendida, pelos profissionais da empresa, como sendo de um nível intermediário, em que há estratégias já em estágio avançado e consolidadas e outras ainda em estágio mais inicial. Isso parece ser algo natural, de certa forma, visto que o conceito ainda está em fase de construção na literatura e a concepção de RH Estratégico é mais utilizada no dia a dia. Ainda assim, a área de RH é reconhecida como uma área com um bom nível de desenvolvimento quando comparada aos RH's de outras empresas brasileiras, na percepção dos entrevistados E1, E2, E3, E15 (2021, 2022).

A escala de maturidade desenvolvida é um instrumento que contribui com a evolução da GRHS, através de um mecanismo sucinto e prático para apoiar as organizações na busca pelo aperfeiçoamento da gestão de pessoas. O modelo considera uma visão sistêmica do conceito de GRHS e é fruto das análises teóricas e prática através do estudo de caso. Em 4.6 (Escala de Maturidade de GRHS) são apresentadas as 5 dimensões de GRHS avaliadas e as 23 práticas associadas a elas. Com o apoio de equipe multidisciplinar, utilizando um sistema de votação, é possível chegar em uma nota final (média) que indicará o nível de maturidade da empresa naquele momento. A construção da escala de maturidade de GRHS parte da necessidade de se ter uma ferramenta acessível para avaliar as práticas de GRHS e com isso poder desenvolver planos de ação para atingir níveis mais elevados dentro da empresa. Auxilia também na análise do estado atual da GRHS em determinado contexto de empresa e desafia a busca por melhoria.

Pensar na contribuição da gestão de pessoas para a sustentabilidade nas/das organizações significa, construir sistemas, políticas e práticas inclusivas, com uma perspectiva de desenvolvimento a longo prazo, fomentando o bem-estar e a saúde e segurança dos trabalhadores, favorecendo um pensamento mais sustentável, capaz de promover entendimentos, valores e engajamento em iniciativas voltadas a sustentabilidade (EHNERT *et al.*, 2014).

Em suma, este trabalho contribui apresentando de maneira simples a evolução histórica e a aproximação da GRH com a sustentabilidade, evidenciando as principais práticas de GRHS e também apresentando os caminhos adotados pela Empresa A para se tornar mais sustentável, de acordo com seu contexto e sua visão de futuro. Como resultados, disponibilizamos o Quadro 6 (*Check list* de práticas de GRHS relacionadas ao *Triple Bottom Line*) e o Quadro 9 (*Check* de práticas da Empresa A) como uma síntese das práticas de GRHS, e a escala de maturidade como instrumento de avaliação da GRHS. Em termos teóricos, também é proposta uma nova conceituação da GRHS que, mesmo se mostrando um termo novo, tem potencial para fomentar

uma nova visão da gestão de pessoas que contemple o momento atual e o futuro. A GRHS propõe uma maneira mais integral, dinâmica e sistêmica de se pensar a gestão de pessoas, sendo definida como: *‘Sistema integrado de gestão de pessoas composto por políticas, estratégias e práticas que tem o objetivo de fomentar, desenvolver, validar e aprimorar o desempenho sustentável da organização, com foco na visão de longo prazo e considerando todas as partes interessadas. A GRHS utiliza de metodologias e instrumentos que promovem maior engajamento, motivação, atração, retenção, treinamento, desenvolvimento e desempenho dos funcionários para atuarem de maneira conjunta e participativa na solução de problemas que envolvem a sustentabilidade.’*

Como sinalizado, a pandemia (COVID-19) durante a execução da pesquisa gerou algumas limitações, especialmente quanto a possibilidade de se gerar uma observação direta e analisar algumas práticas diretamente no local. O anonimato para o estudo de caso pode ser considerado também uma limitação. Conforme Yin (2001, p. 176), “A opção mais desejável é revelar as identidades tanto do caso quanto dos indivíduos.” Isso porque o leitor pode rememorar outras informações úteis que possa ter sobre o caso, além de que o caso pode ser revisado com mais facilidade. Compreende-se, de toda forma, a dificuldade de divulgação desse tipo de estudo.

Como possibilidade de ampliação dessa pesquisa, sugere-se vinculá-la a estudos de caso múltiplos e com diferentes públicos (operacionais, administrativos, gestores), de modo a ampliar sua abrangência e estimular a discussão da GRHS no contexto brasileiro. Também como forma de ampliar a GRHS enquanto conceito, sugere-se atrelá-la ao estudo de carreiras sustentáveis. Essa associação não foi reconhecida na literatura apresentada ou estudo de caso e, visto sua importância no contexto organizacional, há expectativa de identificar uma correlação entre ambas as temáticas. Outra discussão que pode ser ampliada é quanto ao acesso da discussão de sustentabilidade no cenário brasileiro, já que se considera haver diferenças em relação a outros países (especialmente europeus).

REFERÊNCIAS

- ACQUIER, A.; GOND, J.; PASQUERO, J. Rediscovering Howard R. Bowen's legacy: The unachieved agenda and continuing relevance of social responsibilities of the businessman. **Business & Society**, Thousand Oaks, CA, v. 50, n. 4, p. 607-646, 2011.
- AGUDELO, M. A. L.; JÓHANNSDÓTTIR, L.; DAVIDSDÓTTIR, B. A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. **International Journal of Corporate Social Responsibility**, Nova Iorque, v. 4, n. 1, p. 1-23, 2019.
- ALVES, J. **A revisão 2019 das projeções populacionais da ONU para o século XXI**. Disponível em: <<https://www.ufjf.br/ladem/2019/06/18/a-revisao-2019-das-projecoes-populacionais-da-onu-para-o-seculo-xxi-artigo-de-jose-eustaquio-diniz-alves/>>. Acesso em: 06 dez. 2020.
- AMORIM, W. A. C. D., CRUZ, M. V. G. D., SARSUR, A. M. AND FISCHER, A. L. "HRM in Brazil: an institutional approach", **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 28, n. 1, p. 84-99, 2021. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/185494> Acesso em: 20 jan. 2022. DOI 10.1108/REGE-08-2020-0074
- ARAGÃO, C. G.; JABBOUR, C. J. C. Green training for sustainable procurement? Insights from the Brazilian public sector. **Industrial and Commercial Training**, Bingley, v. 49, n. 1, p. 48-54, 2017. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ICT-07-2016-0043/full/html?skipTracking=true> Acesso em: 16 fev. 2022. DOI 10.1108/ICT-07-2016-0043
- ARMSTRONG, M. B.; LANDERS, R. N.; COLLMUS, A. B. **Gamifying Recruitment, Selection, Training, and Performance Management: Game-Thinking in Human Resource Management**. In: *Emerging Research and Trends in Gamification*, p. 140-165, 2016. DOI 10.4018 / 978-1-4666-8651-9.ch007
- ARTHUR, M. B; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. **Handbook of career theory**. Cambridge University Press, Cambridge, 1989.
- A ONU e o meio ambiente. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/91223-onu-e-o-meio-ambiente>>. Acesso em: 02 fev. 2021.
- BAJER, J. What's the point? The search for purpose at work. **Strategic HR Review**, Bingley, v. 15, n. 1, p. 25-28, 2016. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SHR-12-2015-0094/full/html> Acesso em: 12 fev. 2022. doi:10.1108/shr-12-2015-0094
- BARUCH, Y. Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. **Human Resource Management Review**, Amsterdã, v. 16, n. 2, p. 125-138, 2006. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S105348220600026X> Acesso em: 13 fev. 2022. doi:10.1016/j.hrmr.2006.03.002
- BAUMGARTNER, R. J.; EBNER, D. Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels. **Sustainable Development**, Berlim, v. 18, n. 2, p. 76-89, 2010. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/227650865_Corporate_Sustainability_Strategies_Sustainability_Profiles_and_Maturity_Levels Acesso em: 15 fev. 2022. doi:10.1002/sd.447

BOUDREAU, J. W.; RAMSTAD, P. M. Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. **Human Resource Management**, Amsterdã, v. 44, n. 2, p. 129–136, 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/227495151_Talentship_talent_segmentation_and_sustainability_A_new_HR_decision_science_paradigm_for_a_new_strategy_definition Acesso em 12 jan. 2022. DOI:10.1002/hrm.20054

BOHNSACK, R. Group Discussions and Focus Groups. In FLICK, U.; KARDORFF, E.; STEINKE, I. **A Companion to qualitative research**. Sage Publications: London, Thousand Oaks, New Delhi, 2004.

BRÍO, J. A.; FERNÁNDEZ, E.; JUNQUERA, B. 'Management and Employee Involvement in Achieving an Environmental Action-Based Competitive Advantage: An Empirical Study,' **International Journal of Human Resource Management**, Londres, v. 18, n. 4, p. 491–522, 2007. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190601178687> Acesso em: 18 fev. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585190601178687>

BREKKE, K. A.; NYBORG, K. Attracting responsible employees: Green production as labor market screening. **Resource and Energy Economics**, Amsterdã, v 30, n. 4, p. 509–526, 2008. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/222698571_Attracting_responsible_employees_Green_production_as_labor_market_screening Acesso em 16 jan. 2022. DOI:10.1016/j.reseneeco.2008.05.001

B3. **Índices de sustentabilidade. 2022**. Disponível em: http://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/indices/indices-de-sustentabilidade/ Acesso em: 23 jan. 2022.

CAPRA, F. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo, SP: Cultrix, 1996.

CAPRA, F. **O ponto de mutação: A Ciência, a Sociedade e a Cultura emergente**. 1. ed. [Tradução Álvaro Cabral]. São Paulo: Cultrix, 2006.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of management review**, Amsterdã, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/230745468_A_Three-Dimensional_Conceptual_Model_of_Social_Performance Acesso em: 18 jan. 2022.

CEBDS. CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. 2022. Disponível em: <https://cebds.org/> Acesso em: 18 fev. 2022.

CMMAD. Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991.

COHEN, E.; TAYLOR, S.; MULLER-CAMEN, M. **HRM's Role in Corporate Social and Environmental Sustainability**. SHRM Report. SHRM, 2012. Disponível em: <https://www.shrm.org>. Acesso em: 10 fev. 2022.

CORPORATE KNIGHTS. **2021 Global 100 ranking**. Which companies earned a spot-on Corporate Knights' latest index of the world's most sustainable corporations? 2021.

Disponível em: <<https://www.corporateknights.com/reports/2021-global-100/2021-global-100-ranking-16115328/>>. Acesso em: 21 jun. 2021.

DE PRINS, P.; BEIRENDONCK, L. V.; DE VOS, A.; SEGERS, J. Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the ‘Respect Openness Continuity (ROC)’. **Model. Management Revue**, Amsterdã, v. 25, n. 4, p. 263-284, 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/269023646_Sustainable_HRM_Bridging_theory_and_practice_through_the_%27Respect_Openness_Continuity_ROC%27-model Acesso em: 12 jan. 2022. DOI: 10.1688/mrev-2014-04-Prins

DEADRICK, D. L.; STONE, D. L. **Human resource management**: Past, present, and future. *Human Resource Management Review*, Amsterdã, v. 24, n. 3, p. 193–195, 2014. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/journal/human-resource-management-review/vol/24/issue/3> Acesso em : 14 fev. 2022. DOI:10.1016/j.hrmr.2014.03.002.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Introduction**: entering the field of qualitative research. In: Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Org.). *Handbook of qualitative research* (1-17). Thousand Oaks: Sage, 1994.

DEVINE, F.; BAUM, T.; HEARNS, N.; DEVINE, A. Cultural Diversity in Hospitality Work: The Northern Ireland Experience. **International journal of human resource management**, Londres, v. 18, n. 2, p. 333-349, 2007. Disponível em: <https://pure.ulster.ac.uk/en/publications/cultural-diversity-in-hospitality-work-the-northern-ireland-exper-5> Acesso em: 10 fev. 2022. DOI: 10.1080/09585190601102596

DE VOS, A.; VAN DER HEIJDEN, B. I. Current thinking on contemporary careers: the key roles of sustainable HRM and sustainability of careers. **Current Opinion in Environmental Sustainability**, Amsterdã, v. 28, p. 41–50, 2017. Disponível em: <https://research.ou.nl/en/publications/current-thinking-on-contemporary-careers-the-key-roles-of-sustain> Acesso em: 10 jan. 2022. DOI:10.1016/j.cosust.2017.07.003

DULEBOHN, J. H.; FERRIS, G. R.; STODD, J. T. The history and evolution of human resource management. In FERRIS G.; S. D. ROSEN, S. D.; BARNUM, D. T. (Eds.), **Handbook of human resource management**, Oxford, UK: Blackwell Publishers, p. 18–41, 1995.

EHNERT, I.; HARRY, W.; ZINK, K. J. Sustainability and HRM: An introduction to the field. In EHNERT, I.; HARRY, W.; ZINK, K. J. (Eds.), **Sustainability and Human Resource Management**: Developing sustainable business organizations. Heidelberg, Germany: Springer, p. 3-32, 2014.

EHNERT, I.; HARRY, W.; BREWSTER, C. J. Sustainable HRM in Europe: Diverse Contexts and Multiple Bottom Lines . In: EHNERT, I.; HARRY, W.; ZINK, D. K. J. (Eds.), **Sustainability and Human Resource Management**: Developing sustainable business organizations. Heidelberg, Germany: Springer, p. 339-357, 2014.

EHNERT, I. **Sustainable Human Resource Management**: A conceptual and explanatory analysis from a paradox perspective. Contributions to management science. Heidelberg: Springer-Verlag, 2009.

ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. **California Management Review**, Berkeley, v. 36, n. 2, p. 90-100,

1994. Disponível em:

[https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1635822](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1635822) Acesso em: 13 fev. 2022. DOI: /10.2307/41165746

ELKINGTON, J. Governance for Sustainability. **Corporate Governance: An International Review**, Amsterdã, v. 14, n. 6, p. 522–529, 2006. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/4989147_Governance_for_Sustainability acesso em: 10 fev. 2022. DOI:10.1111/j.1467-8683.2006.00527.x

ELKINGTON, J. 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It. **Harvard Business Review**, Watertown, 25 jun., 2018. Disponível em: <<https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>>. Acesso em: 22 mai. 2021.

EMPRESA A. **Sustainability Report 2020**. 2020a. Será resguardado o sigilo e o anonimato dos envolvidos, conforme acordado entre as partes. Dessa forma, não será disponibilizado o link de acesso on-line. Acesso em: 01 jun. 2021.

EMPRESA A. **Annual Report 2020**. 2020b. Será resguardado o sigilo e o anonimato dos envolvidos, conforme acordado entre as partes. Dessa forma, não será disponibilizado o link de acesso on-line. Acesso em: 01 jun. 2021.

E1...E15. **Gestão Sustentável de Recursos Humanos**, Porto Alegre, RS, setembro de 2021 a fevereiro 2022. Informação coletada através de entrevistas pelo Google Meet e/ou Microsoft Teams, devidamente anotadas e áudios gravados que posteriormente foram transcritos por e-mail e enviados aos devidos entrevistados, para então aprovados poderem ser usados nesse levantamento e processamento de informações. 18 fev. 2022.

FAPOHUNDA, T. .M. The Human Resource Management Dimensions of Corporate Social Responsibility. **European Journal of Research and Reflection in Management Sciences**, Amsterdã, v. 3, n. 2, p. 1-14, jan. 2015. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/281593604_The_Human_Resource_Management_Dimensions_of_Corporate_Social_Responsibility Acesso em: 10 jan. 2022.

FLYVBJERG, B. Five misunderstandings about case-study research. **Qualitative inquiry**, Berlin, v. 12, n. 2, p. 219-245, 2006. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/244551451_Five_Misunderstandings_About_Case-Study_Research. Acesso em: 13 nov. 2021.

FLUENTES, P. Ferramentas Financeiras. In. **GT de Empresas Pioneiras em Relatórios de Sustentabilidade: Construindo Pontes: Comunicando o Business Case de Sustentabilidade para o Mercado Financeiro**, 2014. Disponível em: <<https://cebds.org/publicacoes/gt-de-empresas-pioneiras-em-relatorios-de-sustentabilidade/#.YCFbWGhKiUk>> Acesso em: 08 fev 2021.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C.; MANGILI, L. L., FILHO, W. L.; OLIVEIRA, J. H. C. Building Sustainable Values in Organizations with the Support of Human Resource Management: Evidence from One Firm Considered as the “Best Place to Work” in Brazil. **Journal of Human Values**, Stirling, v.18, n. 2, p. 147–159, 2012. Disponível em:

https://dspace.stir.ac.uk/handle/1893/23778#.Yg_fd5Zv92A Acesso em: 15 jan. 2022
DOI:10.1177/0971685812454483

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. **Business Strategy Series**, Stirling, v. 12, n. 5, p. 226-234, 2011. Disponível em:
<https://www.stir.ac.uk/research/hub/publication/565741> Acesso em: 23 jan. 2022.
DOI:10.1108/17515631111166861

GHOLAMI, H.; REZAEI, G.; SAMAN, M. Z. M.; SHARIF, S.; ZAKUAN, N. State-of-the-art Green HRM System: sustainability in the sports center in Malaysia using a multi-methods approach and opportunities for future research. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdã, v. 124, p. 142–163, 2016. Disponível em:
<http://malrep.uum.edu.my/rep/Record/my.utm.72409/Details> Acesso em 26 jan. 2022.
DOI:10.1016/j.jclepro.2016.02.105

GENARI, D. **Práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos e seus impactos nos danos à saúde relacionados ao trabalho e no comprometimento organizacional**. 2018. 326 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de Caxias do Sul (UCS). Caxias do Sul. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/3801> Acesso em: 25 fev. 2022.

GLAVAS, A.; MISH, J. Resources and Capabilities of Triple Bottom Line Firms: Going Over Old or Breaking New Ground? **Journal of Business Ethics**, Berlin, v. 127, n. 3, p. 623- 642, 2015. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2067-1> Acesso em: 05 fev. 2022. DOI: 10.1007/s10551-014-2067-1

GOLLAN, P. J. Human resources, capabilities and sustainability. *In*: DUNPHY, D., BENVENISTE, J., GRIFFITHS, A., SUTTON, P. (Eds.), *Sustainability: the Corporate Challenge of the 21st Century*. **Allen and Unwin**, Sydney, pp. 55e77, 2000.

GOLOB, U.; PODNAR, K.; ELVING, W. J.; NIELSEN, A. E.; THOMSEN, C. CSR communication: quo vadis? **Corporate Communications: an international Journal**, Amsterdã, v. 18, n. 2, p. 176-192, 2013. Disponível em:
<https://research.cbs.dk/en/publications/csr-communication-quo-vadis> Acesso em: 12 dez. 2021. DOI: 10.1108/13563281311319472

GRI. GLOBAL REPORTING INITIATIVE. 2022. Disponível em:
<https://www.globalreporting.org> Acesso em: 18 fev. 2022.

HUSELID, M. A.; JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S. Technical and Strategic Human Resources Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 40, n. 1, p. 171–188, 1997. Disponível em:
<https://journals.aom.org/doi/10.5465/257025> Acesso em 15 nov. 2021. doi:10.5465/257025

HUSSAIN, A. Green Human Resource Management (GHRM) Practices in Organizations: A Comprehensive Literature Survey. **Journal of Management Research and Analysis** (JMRA), Rajkot, v. 5, p. 251-258, 2018. Disponível em:
https://www.academia.edu/37296656/Green_Human_Resource_Management_GHRM_Practi

ces_in_Organizations_A_Comprehensive_Literature_Survey_by_Dr_Aquil_Hussain Acesso em: 12 nov. 2021.

INSTITUTO ETHOS . **Indicadores Ethos para negócios sustentáveis e responsáveis.**

Fundação Dom Cabral e Pact São Paulo, 2017. Disponível em:

<<https://www.ethos.org.br/conteudo/indicadores-ethos-publicacoes/#.WXkBCoQrKUI>>.

Acesso em: 07 fev. 2021.

INVESTIMENTO SOCIAL 2020. **Fundação Empresa A: Plantando Responsabilidade Social.** Colhendo Cidadania. Documento Interno. Acesso em: 01 set. 2021

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**, Londres, v. 19, n. 12, p. 2133-2154, 2008. Disponível em:

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190802479389> Acesso em: 12 out. 2021. DOI: 10.1080/09585190802479389

JABBOUR, C. J. C.; JABBOUR, A. B. L. S.; GOVINDAN, K.; TEIXEIRA, A. A.; FREITAS, W. R. S. Environmental management and operational performance in automotive companies in Brazil: the role of human resource management and lean manufacturing. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdã, v. 47, p. 129-140, 2013. Disponível em:

<https://plu.mx/plum/a/?doi=10.1016/j.jclepro.2012.07.010> Acesso em: 14 out. 2021. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.010>

JABBOUR, C. J. C. Environmental training and environmental management maturity of Brazilian companies with ISO14001: empirical evidence. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdã, v.96, p. 331-338, 2015. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S095965261300721X> Acesso em: 12 out. 2021. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.10.039>

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A.; NAGANO, M. S. Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil. **The International Journal of Human Resource Management**, Londres, v. 21, n. 7, p. 1049–1089, 2010. Disponível em:

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585191003783512> Acesso em: 17 out. 2021. doi:10.1080/09585191003783512

JABBOUR, C. J. C. Introduction. Special Issue on the Human Side of Environmental Management in Brazilian Companies. **International Journal of Environment and Sustainable Development**, Berlin, v. 11, n. 4, 2012. Disponível em:

<https://www.inderscience.com/info/inarticletoc.php?jcode=ijesd&year=2012&vol=11&issue=4>. Acesso em 21 jun. 2021.

JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S; JIANG, K. An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. **Academy of Management**, Briarcliff Manor, v. 8, n. 1, p. 1–56, 2014. Disponível em:

<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/19416520.2014.872335?journalCode=annals> Acesso em: 10 out. 2021. DOI:10.5465/19416520.2014.872335

KAPLAN, R.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos - balanced scorecard**: convertendo ativos intangíveis e em resultados tangíveis. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2004.

KITZINGER, J. 'The Methodology of Focus Groups – The Importance of Interaction between Research Participants', *Sociology of Health and Illness*. **Scientific Research an Academic Publisher**, Wuhan, v. 16, p. 103–112, 1994. Disponível em: [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1140977](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1140977) Acesso em: 13 set. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/1467-9566.ep11347023>

KOC, T. Organizational Determinants of Innovation Capacity in Software Companies. **Computers & Industrial Engineering**, Amsterdã, v. 53, n. 3, p. 373–385, 2007. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360835207000769?via%3Dihub> Acesso em: 17 set. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cie.2007.05.003>.

KRAMAR, R. Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? **International Journal of Human Resource Management**, Londres, v. 25, n. 8, p. 1069–1089, 2013. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2013.816863> Acesso em: 19 out. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>

LEGNICK-HALL, M. L.; LENGNICK-HALL, C. A.; ANDRADE, L. S.; DRAKE, B. Strategic human resource management: **The evolution of the field**. **Human Resource Management Review**, Amsterdã, v. 19, n. 2, p. 64–85, 2009. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482209000035> Acesso em: 20 dez. 2021. DOI:10.1016/j.hrmr.2009.01.002

LOMBARDI, M. F. S.; LEAL, C. C.; BASSO, L. FC. The activity of Natura from the perspective of sustainable development and of corporate social responsibility. **Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, Briarcliff Manor, v. 8, n. 3, p. 165–182, 2010. Disponível em: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiN8_nO0Yr2AhX6K7kGHQuHAZAQFnoECAIQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fprofile%2FMarta-Sambiasi%2Fpost%2FHow-CSR-relates-to-sustainable-development%2Fattachment%2F59d64a8079197b80779a4c7f%2FAS%253A475545159901184%25401490390209208%2Fdownload%2FSambiasi%2BLombardi_Leal_Basso_The_activity%2Bof%2BNatura%2Bfrom%2Bthe%2Bperspective%2Bof%2BSD%2Band%2Bof%2BCSR.pdf&usg=AOvVaw1sc3Baq8Jvavjeg9zSI8vo Acesso em: 10 jan. 2022. DOI 10.1108/1536-541011089402

LUBBERINK, R.; BLOK, V.; VAN OPHEM, J.; OMTA, O. Lessons for Responsible Innovation in the Business Context: A Systematic Literature Review of Responsible, Social and Sustainable Innovation Practices. **Sustainability**, Basel, v. 9, n. 5, p. 721, 2017.

Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/9/5/721> Acesso em: 10 jan. 2022. DOI: 10.3390/su9050721

LUNT, P.; LIVINGSTONE, S. 'Rethinking the Focus Group in Media and Communications Research'. **Journal of Communication**, Constanta, v. 46, p. 79–98, 1996. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Rethinking-the-focus-group-in-media-and-research-Lunt-Livingstone/17ab3a2832f5d78e3ac0b9d74285b4009ef00805> Acesso em: 19 set. 2021.

MACKE, J.; GENARI, D. Systematic literature review on sustainable human resource management. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdã, v. 208, p. 806-815, 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652618331056> Acesso em: 20 out. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.091>

MARIAPPANADAR, S. Sustainable human resource strategy: the sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. **International Journal of Social Economics**, Bingley, v. 30, n. 8, p. 906-923, 2003. Disponível em: <https://www.ingentaconnect.com/content/mcb/006/2003/00000030/00000008/art00005> Acesso em: 13 fev. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/03068290310483779>.

MARSHALL, J. D.; TOFFEL, M. W. Framing the Elusive Concept of Sustainability: A Sustainability Hierarchy. **Environmental Science & Technology**, Dublin, v. 39, n. 3, p. 673–682, 2005. Disponível em: <https://pubs.acs.org/doi/10.1021/es040394k> Acesso em: 07 set. 2021. DOI: 10.1021/es040394k

MATURANA, H. R.; VARELA, F. J. **A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana**. Tradução: HUMENRTO MARIOTTI E LIA DISKIN. São Paulo: Palas Athena, 2001.

MINAYO, M. O desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. (org); DESLANDES, S.; GOMES, R. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 28 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2019a.

MINAYO, M. O Trabalho de campo: contexto de observação, interação e descoberta. In: Minayo, M. (org); Deslandes, S.; Gomes, R. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 28 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2019b.

MASCARENHAS, A. O.; BARBOSA, A. C. Q. Gestão de Recursos Humanos Sustentável e Responsabilidade Socioambiental: uma agenda para debates. **RAE**, São Paulo, v. 59, n. 5, p. 353-364, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/x5kNqDbH6DdxHSfyshpP7xH/?lang=pt> Acesso em: 30 out. 2021. DOI: 10.1590/S0034-759020190505

MISHRA, S.; SUAR, D. Do stakeholder management strategy and salience influence corporate social responsibility in Indian companies? **Social Responsibility Journal**, Bingley, v. 6 n. 2, p. 306–327, 2010. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17471111011051784/full/html> acesso em: 23 jan. 2022. DOI: 10.1108/17471111011051784

MISHRA, P. Green human resource management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy. **International Journal of Organizational Analysis**, Bingley, v. 25, n. 5, p. 762-788, 2017. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOA-11-2016-1079/full/html> Acesso em: 09 dez. 2021. DOI: 10.1108/IJOA-11-2016-1079

MÜLLER, C. V.; SCHEFFER, A. B. **Sustentabilidade das Carreiras**: Compreendendo os Pilares e a Importância da Discussão. XLIV EnANPAD, p. 2177-2576, 2020.

OSLAND, A.; OSLAND, J. S. Aracruz Celulose: best practices icon but still at risk. **International Journal of Manpower**, Bingley, v. 28, n. 5, p. 435-450, 2017. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437720710778411/full/html> acesso em: 30 dez. 2021. DOI: 10.1108/01437720710778411

PACTO GLOBAL. 2022. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/> Acesso em: 10 jan. 2022.

PALSSON, G.; SZERSZYNSKI, B.; SÖRLIN, S.; MARKS, J.; AVRIL, B.; CRUMLEY, C.; WEEHUIZEN, R. Reconceptualizing the “Anthropos” in the Anthropocene: Integrating the social sciences and humanities in global environmental change research. **Environmental Science & Policy**, Amsterdã, v. 28, p. 3–13, 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1462901112002079> Acesso em: 12 dez. 2021. DOI:10.1016/j.envsci.2012.11.004

PESTANA, M. H.; PARREIRA, A. Human resources’ student’s sensitivity to factors of sustainability. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 91, p. 337-358, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/D9Dmx3ncRTf6xcc8xxmYBLR/abstract/?lang=en> Acesso em: 31 jan. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362016000200004>

PERRON, G.M.; CÔTE, R.P.; DUFFY, J.F. ‘Improving Environmental Awareness Training in Business,’ **Journal of Cleaner Production**, Amsterdã, v. 14, n. 6–7, p. 551–562, 2006. Disponível em?: <https://www.infona.pl/resource/bwmeta1.element.elsevier-ad622104-b9f1-398e-9ebe-01b3597e7e45> Acesso em: 19 fev. 2022. DOI: 10.1016/j.jclepro.2005.07.006

PFEFFER, J. Building sustainable organizations: The human factor. **Academy of Management Perspectives**, Briarcliff Manor, v. 24, n. 1, p. 34-45, 2010. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amp.24.1.34> Acesso em: 12 jan. 2022. DOI: 10.5465/amp.24.1.34

PLASKOFF, J. Employee experience: the new human resource management approach. **Strategic HR Review**, Berlin, v. 16, n. 3, p. 136–141, 2017. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SHR-12-2016-0108/full/html> Acesso em: 19 fev. 2022. DOI:10.1108/shr-12-2016-0108

PIRES, F. M.; FISCHER, A. L. Integração entre gestão de pessoas e estratégia de Sustentabilidade: o caso Natura. **Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 54-72, 2014. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwip-oq6xYr2AhVWH7kGHebxCIEQFnoECAUQAQ&url=https%3A%2F%2Frgsa.emnuvens.co>

m.br%2Frgsa%2Farticle%2Fdownload%2F831%2Fpdf_76&usg=AOvVaw1EsXKkKc318aD
 XYcbPicEw Acesso em: 12 jan. 2022. DOI: 10.5773/rgsa.v8i1.831

PRADO, D. S. **Maturidade em gerenciamento de projetos**. Instituto de Desenvolvimento Gerencial - INDG, Nova Lima, MG, 2008.

ROBERT, K. W.; PARRIS, T. M.; LEISEROWITZ, A. A. What is Sustainable Development? Goals, Indicators, Values, and Practice. **Environment: Science and Policy for Sustainable Development**, Berlin, v. 47, n. 3, p. 8–21, 2005. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00139157.2005.10524444> Acesso em: 14 jan. 2022. DOI:10.1080/00139157.2005.10524444

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In. **Os novos horizontes da gestão aprendizagem organizacional e competências**. RUAS, R.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. São Paulo: Bookman, 2005. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/286444477_Aprendizagem_Organizacional_e_Competicencias_novos_horizontes_da_Gestao>. Acesso em: 11 set. 2021.

SAMMALISTO, K.; BRORSON, T. 'Training and Communication in the Implementation of Environmental Management Systems (ISO 14.001), A Case Study at the University of Gävle, Sweden,' **Journal of Cleaner Production**, Amsterdã, v. 15, n. 3, p. 299–309, 2008.

Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/223827047_Training_and_Communication_in_the_Implementation_of_Environmental_Management_Systems_ISO_14001_A_Case_Study_at_the_University_of_Gavle_Sweden Acesso em: 18 fev. 2022. DOI: 10.1016/j.jclepro.2006.07.029

SATURNINO NETO, A.; JOSÉ CHIAPPETTA JABBOUR, C.; BEATRIZ LOPES DE SOUSA JABBOUR, A. Green training supporting eco-innovation in three Brazilian companies: practices and levels of integration. **Industrial and Commercial Training**, Bauru, v. 46, n. 7, p. 387–392, 2014. Disponível em:

<https://repositorio.unesp.br/handle/11449/135668?show=full> acesso em: 15 out. 2021. DOI:10.1108/ict-02-2014-0010

SCHARMER, O. **Liderar a partir do futuro que emerge**: a evolução do sistema econômico e ego-cêntrico para o eco-cêntrico. Trad. Cristina Yamagami. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Tradução: GABRIEL ZIDE NETO e OP Traduções. 28. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2012.

SLOCUM, J.; LEI, D.; BULLER, P. Executing business strategies through human resource management practices. **Organizational Dynamics**, Berlin, v. 43, n. 2, p. 73–87, 2014.

Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/260804764_Executing_business_strategies_through_human_resource_management_practices Acesso em: 30 out. 2021. DOI:10.1016/j.orgdyn.2014.03.001

STAHLA, G. K.; BREWSTER, C. J.; COLLINGS, D. G.; HAJRO, A. Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. **Human Resource Management Review**, Amsterdã, v. 30, n. 3, 2020. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482218303796> Acesso em: 30 set. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100708>

SROUFE, R.; LIEBOWITZ, J.; SIVASUBRAMANIAM, N. Are you a leader or a laggard? HR's role in creating a sustainability culture. **People and Strategy**, Nova Iorque, v. 33, n. 1, p. 34–42, 2010. Disponível em: <https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA224863663&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=19464606&p=AONE&sw=w&userGroupName=anon%7E1ce4a28e> Acesso em: 27 out. 2021.

SUBELIANI, D.; TSOGAS, G. Managing Diversity in the Netherlands: A Case Study of Rabobank. **International Journal of Human Resource Management**, Londres, v. 16, n. 5, p. 831–851, 2005. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585190500083392> Acesso em: 12 ago. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585190500083392>

TEIXEIRA, A. A.; JABBOUR, C. J. C.; JABBOUR, A. B. L. DE S. Relationship between green management and environmental training in companies located in Brazil: A theoretical framework and case studies. **International Journal of Production Economics**, Amsterdã, v. 140, n. 1, p. 318–329, 2012. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/8859?show=full> Acesso em: 20 ago. 2021. DOI:10.1016/j.ijpe.2012.01.009

THOMAS, G. A Typology for the Case Study in Social Science Following a Review of Definition, Discourse, and Structure. **Qualitative Inquiry**, Berlin, v. 17, n. 6, p. 511–521, 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/258182057_A_Typology_for_the_Case_Study_in_Social_Science_Following_a_Review_of_Definition_Discourse_and_Structure Acesso em: 19 ago. 2021. DOI:10.1177/1077800411409884

TSAI, C.-J. High performance work systems and organizational performance: an empirical study of Taiwan's semiconductor design firms. **The International Journal of Human Resource Management**, Londres, v. 17, n. 9, p. 1512–1530, 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/247521898_High_performance_work_systems_and_organizational_performance_An_empirical_study_of_Taiwan%27s_semiconductor_design_firms Acesso em: 15 ago. 2021. DOI:10.1080/09585190600878121

VICKERS, M. R. Business ethics and the HR role: past, present, and future. **Human Resource Planning**, Nova Iorque, v. 28, n.1, p. 26, 2005. Disponível em: <https://www.econbiz.de/Record/business-ethics-and-the-hr-role-past-present-and-future-vickers-mark/10006959936> Acesso em: 12 ago. 2021. ISSN 0199-8986,

WAHL, D.C. **Design de Culturas Regenerativas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Bambual Editora, 2020.

WALSWORTH, S.; VERMA, A. Globalization, Human Resource Practices and Innovation: Recent Evidence from the Canadian Workplace and Employee Survey. **Industrial Relations**, Londres, v. 46, n. 2, p. 222–240, 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/227660224_Globalization_Human_Resource_Practi

ces_and_Innovation_Recent_Evidence_from_the_Canadian_Workplace_and_Employee_Survey
 Acesso em: 15 set. 2021. DOI:10.1111/j.1468-232x.2007.00466.x

WAGNER, M. 'Green' human resource benefits: do they matter as determinants of environmental management system implementation? **Journal of Business Ethics**, Bern v. 114, n. 3, p. 443-456, 2013. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-012-1356-9> Acesso em: DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1356-9>

WU, C.-C.; CHIANG, Y.-C. The impact on the cultural diversity to employees' job satisfaction between mainland China and Taiwan: a comparison of Taiwanese invested companies. **The International Journal of Human Resource Management**, Londres, v.18, n. 4, p. 623-641, 2007. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-impact-on-the-cultural-diversity-to-employees%27-Wu-Chiang/5b0d1115038d69c3b0cf59a023beb7e59172ffde> Acesso em: 17 dez. 2021. DOI:10.1080/09585190601179099

WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C.; SNELL, S. A.; GERHART, G. Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness: Services, roles and contributions. **Human Resource Management**, Londres, v. 40, n. 2, p. 111-123, 2001. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Comparing-Line-and-HR-Executives%27-Perceptions-of-HR-Wright-Mcmahan/123a6f06132011ed89595d42787c171d5fb0bc76> Acesso em: 13 dez. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1002/HRM.1002>

YIN, R. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAUGG, R. J.; BLUM, A.; THOM, N. **Sustainability in Human Resource Management. Working Paper No. 51**. Institute for Organization und Personnel. University of Bern, Bern, 2001.

ZOOGAH, D. B. The Dynamics of Green HRM Behaviors: A Cognitive Social Information Processing Approach. **German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung**, Nova Iorque, v. 25, n. 2, p. 117-139, 2011. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/239700221102500204> Acesso em: 12 dez. 2021. DOI:10.1177/239700221102500204

APÊNDICE A - Termos principais para coleta de dados - Macke e Genari, 2019

| Terminology | References |
|-------------------------------|---|
| Sustainable HRM | Daily and Huang (2001) Pfeffer (2010) Freitas et al. (2011) Ehnert and Harry (2012) Zink (2013) Osranek and Zink (2013) De Prins et al. (2014) Kramar (2014) Mariappanadar and Kramar (2014) Ehnert et al. (2016) Järlström et al. (2016) Mariappanadar (2016) |
| Sustainable Work System | Docherty et al. (2008) Jackson (2012) Kira and Lifvergren (2013) Zink (2013, 2014) |
| HR Sustainability | Gollan (2000) Wilkinson et al. (2001) |
| Sustainable Management of HRs | Ehnert (2006) |
| Sustainable Leadership | Avery and Bergsteiner (2011) Kantabutra and Avery (2011) |
| Sustainable Organization | Jabbour and Santos (2008) |

Fonte: Macke; Genari, 2019

APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista

| Roteiro de Entrevista - Recursos Humanos | |
|---|--|
| Abertura | 1- Início da gravação e apresentação dos objetivos da entrevista 2- Combinações e acordos 3- Gestão do tempo |
| Questões | 1- Qual a definição que você daria para o conceito de Gestão de Recursos Humanos Sustentável ou o vínculo entre Gestão de Pessoas e Sustentabilidade? 2- Qual sua visão sobre o papel do RH na sustentabilidade organizacional? 3- Como a temática é desdobrada na área de RH e na empresa como um todo? 4- Quais práticas de GRHS adotadas pela empresa contribuem para a empresa se tornar mais sustentável? Me fale sobre o processo de desenvolvimento dessas práticas (quem participa, se existe alguma inspiração). 5 - Como é feita a avaliação da GRHS? Existe indicadores relacionados a essas práticas? 6- Como foi a caminhada da empresa até ser reconhecida por seus altos níveis de sustentabilidade? O que não pode faltar nesse processo? 7- Quais os pontos que você percebe que a empresa ainda precisa evoluir em termos de GRHS? Que nível de maturidade considera que a empresa está no momento? 8- Olhando para o cenário atual, especialmente para o Brasil, qual sua projeção em termos práticos para a GRHS? |
| Fechamento | 1- Agradecimentos 2- Próximos passos 3- Fim da gravação |

Continua

Termina

| Roteiro de Entrevista - Funcionários | |
|---|---|
| Abertura | <ol style="list-style-type: none">1- Início da gravação e apresentação dos objetivos da entrevista2- Combinações e acordos3- Gestão do tempo |
| Questões | <ol style="list-style-type: none">1- Você já ouviu falar ou imagina o que seja a associação de sustentabilidade com gestão de pessoas?3- Há metas de sustentabilidade atreladas à sua atuação?4- Quais práticas sociais você percebe na empresa (Voluntariado, DEI, ações contra a desigualdade racial, RSC, Programa de estágio, Aprendiz e adaptação a recém-formados, treinamentos)?5 - Como são desdobradas e como você participa delas?6- A respeito da Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI), como você percebe isso acontecendo na prática, com as equipes, colegas?7- Quais ações ou projetos sociais você acredita que a empresa poderia investir? |
| Fechamento | <ol style="list-style-type: none">1- Agradecimentos2- Próximos passos3- Fim da gravação |

APÊNDICE C – Objetivos X Roteiro de questões

| Objetivos | Autores | Roteiro de questões |
|--|---|--|
| Levantar a visão sobre o papel e a atuação da área de GRH na construção de uma gestão organizacional sustentável. | Elkington (1994, 2006); Ehnert (2009); Ehnert, Harry e Zink (2014), De Prins, Beirendonck, De Vos, Segers (2014); Mishra (2017); Macke, Genari (2019); Jabbour, Santos (2008); Kramar (2014). | Discussão teórica preliminar ao Estudo de caso. Paralelo com as perguntas 1,2,3 e 4. |
| Explorar a percepção de profissionais das áreas, especialmente de Recursos Humanos, quanto ao entendimento e aplicação do conceito de GRHS na Empresa A. | Jackson, Shuller, Jiang (2014); Kramar (2014); Genari (2018); Pestana, Parreira, (2016); Freitas e Jabbour <i>et al.</i> (2012). | 1- Qual a definição que você daria para o conceito de Gestão de Recursos Humanos Sustentável ou o vínculo entre Gestão de Pessoas e Sustentabilidade? 2- Qual sua visão sobre o papel do RH na sustentabilidade organizacional? 7- Quais os pontos que você percebe que a empresa ainda precisa evoluir em termos de GRHS? Que nível de maturidade considera que a empresa está no momento? 8- Olhando para o cenário atual, especialmente para o Brasil, qual sua projeção em termos práticos para a GRHS? |
| Identificar as práticas de sustentabilidade organizacional, especialmente na Gestão de Pessoas, que vêm sendo adotadas pela Empresa A | Jabbour, Santos (2008); Ehnert (2009); Mishra (2017); Jabbour <i>et al.</i> (2013); Aragão, Jabbour (2017); Zoogah (2011); Freitas, Jabbour (2012); De Vos, Heijden (2017); Stahla <i>et al.</i> , (2020); Kramar (2013). | 3- Como a temática é desdobrada na área de RH e na empresa como um todo? 4- Quais práticas de GRHS adotadas pela empresa contribuem para a empresa se tornar mais sustentável? Me fale sobre o processo de desenvolvimento dessas práticas (quem participa, se existe alguma inspiração). 5 - Como é feita a avaliação da GRHS? Existe indicadores relacionados a essas práticas? 6- Como foi a caminhada da empresa até ser reconhecida por seus altos níveis de sustentabilidade? O que não pode faltar nesse processo? |

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE D - Termo de Consentimento

Você está sendo convidado (a) para participar de um estudo sobre a aplicabilidade da Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis (GRHS), cuja pergunta norteadora é: *de que modo vem acontecendo a aplicação da GRHS pelos profissionais de RH no contexto organizacional?*

Para a pesquisa será realizada apenas uma entrevista com cada pessoa indicada pela empresa. Caso seja necessário, uma segunda entrevista pode ser conduzida para aprofundar pontos importantes ou esclarecer dúvidas. As entrevistas serão gravadas e depois transcritas, sendo devidamente arquivadas após o término da pesquisa. Além das entrevistas será realizada uma visita a empresa, para observar a aplicação de uma das práticas de GRHS identificadas durante a pesquisa, e análise de documentos públicos da empresa sobre a temática.

É importante salientar que a sua participação na pesquisa é voluntária. Você pode interromper a entrevista a qualquer momento, se assim desejar. Os resultados globais da pesquisa poderão ser publicados posteriormente em periódicos científicos, congressos acadêmicos e publicações especializadas, porém com o seu anonimato e confidencialidade assegurado, assim como da empresa. Embora esta pesquisa não traga nenhum benefício direto aos participantes, a sua colaboração poderá contribuir para a construção de conhecimento científico nesta área e beneficiar perspectivas de intervenções futuras. Não haverá nenhum custo ou quaisquer compensações financeiras pela sua participação.

O estudo é conduzido pelo acadêmico Jonas Vanderlei Theisen, mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), sob orientação da Prof^ª. Dr^ª. Angela Beatriz Busato Scheffer. Maiores informações podem ser obtidas através dos contatos:

- Jonas Vanderlei Theisen – jonas_theisen@hotmail.com
- Angela Beatriz Busato Scheffer - angela.scheffer@ufrgs.br

Pelo presente **Termo de Consentimento**, declaro que sou maior de 18 anos e que fui informado dos objetivos e da justificativa da presente pesquisa, e estou de acordo em participar da mesma.

Solicito que seja respondido este e-mail com o aceite dos termos.

Jonas V. Theisen

jonas_theisen@hotmail.com

51 99724-5422

APÊNDICE E – Protocolo de Pesquisa

| | |
|---|---|
| <p>1. Dados sobre a Pesquisa</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Pesquisador: Jonas Vanderlei Theisen - jonas_theisen@hotmail.com • Orientador: Profª Drª Angela Beatriz Busato Scheffer - angela.scheffer@ufrgs.br • Estudo de Caso único na Empresa A (Sigilo), tendo como recursos principais de análise: documentos e registros, entrevistas estruturadas e entrevistas espontâneas. • Tipo de Pesquisa: Dissertação de Mestrado Acadêmico - Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Linha de Pesquisa: Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho • Objetivo Geral: Identificar e discutir como se dá a aplicação do conceito de Gestão de Recursos Humanos Sustentável (GRHS) em uma empresa caracterizada como sustentável e com atuação no Brasil. • Objetivos Específicos: Identificar as práticas de sustentabilidade organizacional, principalmente na Gestão de Pessoas, que vêm sendo adotadas pela Empresa A; Explorar a percepção de profissionais das áreas, especialmente de Recursos Humanos, quanto ao entendimento e aplicação do conceito de GRHS na Empresa A; Levantar a visão sobre o papel e a atuação da área de GRH na construção de uma gestão organizacional sustentável. • Questão central desta pesquisa: de que modo vem acontecendo a aplicação da GRHS pelos profissionais de RH no contexto organizacional? |
| <p>2. Dados sobre os entrevistados e as entrevistas</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Empresa A: Tem origem nos Estados Unidos da América (EUA) e atua no Brasil desde 1979, tendo fábricas no Rio Grande do Sul (RS), Goiás (GO) e São Paulo (SP). Na pesquisa, o enfoque é dado para as unidades do sul do Brasil. • A lista de pessoas entrevistadas é representada no Quadro 7 - Matriz de coleta de dados – Entrevistados. Os nomes também são guardados em sigilo. • Formato das entrevistas: todas no formato online (Google Meet e Microsoft Teams), com duração que variou entre 35 min e 1h10min. • Validações: 14 foram gravadas e depois transcritas, respeitando as falas de entrevistador e entrevistado, e disponibilizadas aos entrevistados para ajustes e sua validação final. • Comunicação com os entrevistados: via e-mail • Todos os entrevistados foram submetidos ao termo de consentimento da pesquisa (Apêndice D). |
| <p>3. Observações ao entrevistador</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Em todas as entrevistas as falas espontâneas são bem-vindas e o diálogo Entrevistado X Entrevistador sobre as temáticas é recomendado. O final das entrevistas é uma oportunidade para obter informações adicionais. • Os horários das entrevistas são escolhidos pelos entrevistados. |
| <p>4. Questionários e roteiros</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Os roteiros de entrevista, tanto de Recursos Humanos quanto dos demais funcionários (Apêndice B), representam a lógica de abertura, desenvolvimento e fechamento das entrevistas, de maneira a respeitar o método e o foco da pesquisa. • Os roteiros de questões foram construídos a partir dos objetivos da pesquisa, de maneira a priorizar os itens principais da pesquisa (Apêndice E). • Os roteiros de busca evidenciam uma sequência dos termos e acontecimentos, para facilitar o entendimento do Entrevistado. |

Continua

Termina

| | |
|-------------------------------|--|
| 5. Principais termos | <ul style="list-style-type: none">• Gestão de Recursos Humanos Sustentável (GRHS).• Triple Bottom Line (TBL).• Gestão de pessoas.• Maturidade de GRHS.• Sustentabilidade. |
| 6. Plano de Análise | <ul style="list-style-type: none">• Leitura e interpretação de entrevistas• Codificação dos termos conforme Quadro 8 - Códigos utilizados para avaliação das entrevistas• Utilização do <i>software</i> Atlas.ti para análise, para fazer a correlação dos dados, identificar possíveis aferições a respeito das questões de pesquisa, identificar possíveis tendências.• No Atlas.ti ficaram registrados os históricos do banco de dados e encadeamento das evidências, sendo ambos salvos para necessidade de consulta e comprovação. |
| 7. Despesas | <ul style="list-style-type: none">• Como a pesquisa foi realizada, não é atribuído valor de despesas no que se refere a combustível, pedágio, alimentação ou outra.• O tempo de investimento nas entrevistas, por parte dos Entrevistados, foi disponibilizado de maneira voluntária. |
| 8. Compromisso com a pesquisa | <ul style="list-style-type: none">• O compromisso para que a pesquisa ocorra dentro dos preceitos éticos e de sigilo acordados com a Empresa A foi abordado nas reuniões prévias de maneira verbal e chancelado via e-mail.• Os resultados da pesquisa foram compartilhados com as pessoas envolvidas no estudo (Empresa A). |