

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

RAÍSSA LUCHI

**ENTRE A PRÁTICA ORGANIZACIONAL E A PERCEPÇÃO DE
TRABALHADORES: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS SOBRE GESTÃO
SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS**

VITÓRIA-ES

2024

RAÍSSA LUCHI

**ENTRE A PRÁTICA ORGANIZACIONAL E A PERCEPÇÃO DE
TRABALHADORES: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS SOBRE GESTÃO
SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Práticas Organizacionais e Culturais

Orientador: Prof. Dr. Annor da Silva Junior

VITÓRIA-ES

2024

RAÍSSA LUCHI

ENTRE A PRÁTICA ORGANIZACIONAL E A PERCEPÇÃO DE
TRABALHADORES: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS SOBRE GESTÃO
SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado) da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Administração.

Aprovada em 23 de outubro de 2024.

Prof. Dr. Annor da Silva Junior
Presidente

Prof. Dr. Rubens de Araújo Amaro
PPGADM/UFES – membro interno

Profª Drª. Amanda Soares Zambelli Ferretti
FUCAPE – membro externo

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

L936e Luchi, Raíssa, -
Entre a prática organizacional e a percepção de trabalhadores: estudo de casos múltiplos sobre Gestão Sustentável de Recursos Humanos / Raíssa Luchi. - 2024.
124 f. : il.

Orientador: Annor da Silva Junior.
Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Recursos Humanos. 2. Sustentabilidade. 3. Percepção. I. Silva Junior, Annor da. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 65

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste mestrado representa tanto em minha trajetória acadêmica e profissional, mas, sobretudo, representa muito mais na minha vida pessoal, considerando tantas vivências nos últimos dois anos, especialmente em 2024. Sem qualquer espaço para dúvidas, chego até aqui graças ao apoio e à colaboração de muitos.

A Deus e à minha família, por serem *literalmente* a minha fortaleza em todos os momentos. Aos meus pais, pelo amor, encorajamento e educação, desde sempre. Às minhas irmãs, pelo apoio, companheirismo e amizade. Aos meus sobrinhos, por trazerem força e amor. Ao Fernando, pela presença e carinho constantes.

À turma 2022/01 e aos professores do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo (PPGAdm - UFES), pelos conhecimentos compartilhados ao longo dessa formação. Ao orientador, professor Dr. Annor, por ter colaborado para a realização deste trabalho com valiosas contribuições. Um agradecimento especial à professora Dra. Kátia por ser uma inspiração desde 2020, por me impulsionar e contribuir tanto ao longo da jornada.

Ao tempo dedicado e às contribuições cedidas pelos membros da banca, professor Dr. Rubens e professora Dra. Amanda, essenciais para colaborar com esta pesquisa.

Às empresas envolvidas, que abriram portas para meu estudo e viabilizaram sua concretização, assim como todos os indivíduos que colaboraram com seu tempo e suas experiências.

Aos amigos, que trouxeram leveza e dividiram tanto nesse caminho trilhado, em especial à Paola e Gabriela, que chegaram através do curso, e à Thalita e Nathália, que me acompanham há anos e ofereceram incentivo até aqui.

A cada um de vocês, meu respeito e sincera gratidão.

RESUMO

Esta pesquisa tem o objetivo de compreender como as práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos são articuladas em organizações do setor de varejo e como são percebidas por seus trabalhadores. Foram utilizados pressupostos teóricos que tratam sobre a sustentabilidade, sua ligação com a gestão de pessoas, que é traduzida em práticas, e a respectiva percepção dos trabalhadores, que corresponde ao processo de construção de sentido ao ambiente através da interpretação de impressões sensoriais. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo e interpretativo, sob a estratégia de investigação de estudo de casos múltiplos, combinando técnicas de análise documental e entrevistas semiestruturadas a três grupos de participantes: gestão estratégica de RH, representantes táticos de RH e trabalhadores. Os casos Alfa e Beta foram selecionados considerando o porte das empresas, sendo a primeira do mercado varejista e a segunda, automotivo. Os dados passaram por Análise Temática, resultando na criação de temas e subtemas que direcionaram a discussão. O desenvolvimento da pesquisa aponta que os direcionadores estratégicos do RH nas organizações ainda são ligados a objetivos financeiros e que a integração da sustentabilidade aos RH ainda é um processo em construção; o estudo também indica que as empresas realizam tentativas contínuas de internalizar a sustentabilidade a seus processos e, por fim, infere-se que os trabalhadores percebem as práticas implementadas. No entanto, ressalta-se que algumas das principais barreiras são a compreensão sobre sustentabilidade e a força do sistema de RH.

Palavras-chave: Gestão Sustentável de Recursos Humanos. Políticas e práticas de RH. Percepção. Sustentabilidade.

ABSTRACT

This research aims to understand how the practices of Sustainable Human Resource Management are articulated in organizations of the retail sector and how they are perceived by their workers. Theoretical assumptions were used that deal with sustainability, its connection with people management, which is translated into practices, and the respective perception of workers, that corresponds to the process of sense-building in the environment through the interpretation of sensory impressions. For this, a qualitative research was carried out, of descriptive and interpretative character, under the strategy of investigation of multiple case studies, combining documentary analysis techniques and semi-structured interviews to three groups of participants: strategic HR management, HR tactical representatives and workers. The Alfa and Beta cases were selected considering the size of the companies, being the first one in the retail market and the second one in the automotive sector. The data was analyzed by thematic analysis, resulting in the creation of themes and sub-topics that directed the discussion. The development of research points out that strategic HR directors in organizations are still linked to financial objectives and that the integration of sustainability into HR is still a process under construction; the study also indicates that companies make continuous attempts to internalize sustainability in their processes and, finally, it is inferred that workers perceive the implemented practices. However, it is emphasized that some of the main barriers are the understanding about sustainability and the strength of the HR system.

Keywords: Sustainable Human Resource Management. HR policies and practices. Perception. Sustainability.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.....	21
Figura 2 - Organização dos temas à luz dos objetivos da pesquisa.....	47
Figura 3 - Mapa Temático da Pesquisa.....	47
Figura 4 - Programas voltados para o público externo identificados na empresa Alfa.....	50
Figura 5 - Principais marcos da jornada em direção à sustentabilidade - Beta.....	52
Figura 6 - Ações gerenciais e programas identificados na empresa Beta.....	53
Figura 7 - Processo de planejamento estratégico em Alfa.....	54

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Representatividade de gênero nas unidades de Alfa.....61

Gráfico 2 - Igualdade salarial entre mulheres e homens nas unidades de Alfa.....64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese dos modelos de GSRH.....	33
Quadro 2 - Instrumentos de coleta e os objetivos de pesquisa.....	41
Quadro 3 - Materiais acessados para a análise documental.....	42
Quadro 4 - Entrevistas semiestruturadas com representantes das organizações.....	44
Quadro 5 - Procedimentos de análise de dados.....	46

LISTA DE SIGLAS

AT - Análise Temática

CEC - Centro de Educação Corporativa

CEP - Comitê de Ética em Pesquisa

CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e Assédio

CNS - Conselho Nacional de Saúde

ECG - *Economy for the Common Good* (Economia para o Bem Comum)

EPI - Equipamentos de Proteção Individual

ESG - *Environmental, Social and Governance*

FGV-EAESP - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas

GRH - Gestão de Recursos Humanos

GRH-BC - Gestão de Recursos Humanos de Bem Comum

GRH-RT - Gestão de Recursos Humanos de Resultado Triplo

GRH-SR - Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsável

GSRH - Gestão Sustentável de Recursos Humanos

LGPD - Lei Geral de Proteção de Dados

LNT - Levantamento de Necessidades de Treinamento

NR - Normas Reguladoras

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OIT - Organização Internacional do Trabalho

ONU - Organização das Nações Unidas

PDI - Plano de Desenvolvimento Individual

RAIS - Relação Anual de Informações Sociais

RH - Recursos Humanos

RSC - Responsabilidade Social Corporativa

SEJUS - Secretaria da Justiça

SESMT - Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho

SIPAT - Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho

SWOT - *Strengths, Opportunities, Weaknesses, Threats* (Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças)

TBL - *Triple Bottom Line*

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	DA SUSTENTABILIDADE À ECONOMIA PARA O BEM COMUM.....	18
2.2	GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS: MODELOS E PRÁTICAS.....	26
2.3	A PERCEPÇÃO DE TRABALHADORES SOBRE AS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS.....	34
3	PERCURSO METODOLÓGICO.....	38
3.1	NATUREZA DA PESQUISA.....	38
3.2	ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	39
3.3	COLETA DE DADOS.....	41
3.4	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	45
3.5	PROCEDIMENTOS ÉTICOS.....	48
4	APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	49
4.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO CASO ALFA.....	49
4.2	CONTEXTUALIZAÇÃO DO CASO BETA.....	51
4.3	DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS DE RH.....	53
4.4	PRÁTICAS DE GSRH.....	58
4.4.1	Recrutamento e Seleção.....	60
4.4.2	Remuneração e Benefícios.....	63
4.4.3	Avaliação de Desempenho.....	65
4.4.4	Treinamento e Desenvolvimento.....	67
4.4.5	Saúde e Segurança.....	69
4.4.6	Condições de Trabalho.....	71
4.4.7	Práticas Internas de Governança.....	72
4.5	PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES SOBRE AS PRÁTICAS DE GSRH...73	
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO.....	88
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	99
	REFERÊNCIAS.....	103
	APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	117
	APÊNDICE B - Roteiro de entrevista aos representantes estratégicos de RH...120	
	APÊNDICE C - Roteiro de entrevista aos representantes táticos de RH.....122	
	APÊNDICE D - Roteiro de entrevista aos trabalhadores das organizações.....124	

1 INTRODUÇÃO

O mercado e as relações de trabalho são continuamente impactados pelas transformações econômicas e sociais, fazendo emergir a preocupação com o futuro do planeta e da humanidade (Pires; Fischer, 2014; Zanon, 2020). Os recursos naturais passaram por intensificadas práticas degenerativas à medida que ganharam utilidade para a produção industrial e comercial, e não somente para sustento e sobrevivência da humanidade, causando degradação ambiental (Rodrigues *et al.*, 2019).

A utilização dos recursos extrapola sua capacidade natural de recuperação, portanto, atesta-se a urgência do questionamento sobre o modelo econômico produtivo (Holanda; Pompeu, 2022). Nesse cenário, a iminente e inevitável crise ecológica passou a ser comumente reconhecida, integrando-se aos temas de debate e vigilância (Rodrigues *et al.*, 2019; Westerman *et al.*, 2020).

Há, nesse sentido, uma tendência de orientação à compreensão comum sobre os problemas globais (Zanoni; Oliveira, 2023). Debates mundiais direcionam nações e organizações para a sustentabilidade, representada pela associação de preocupações econômicas, ambientais e sociais (Bansal, 2005; Hahn *et al.*, 2015; Jennings; Zandbergen, 1995). Nesse contexto, as organizações são consideradas modelos de exemplo replicáveis, devendo ser conduzidas a objetivos coletivos (Mascarenhas; Barbosa, 2019; Zanoni; Oliveira, 2023).

Nessa perspectiva, admite-se que não é possível conquistar uma sociedade sustentável sem o envolvimento das organizações (Schaltegger; Hansen; Lüdeke-Freund, 2016). De acordo com Westerman *et al.* (2020), organizações contribuem para a criação do seu valor econômico, já esperado, mas adquirem valor social e ambiental quando reconhecem que seu crescimento depende da sua habilidade de permear os movimentos de mudança para economia e tecnologia mais limpas, ou seja, com menos impacto ao meio ambiente. Essa compreensão é importante, uma vez que as empresas representam 60% da economia global e, por isso, devem assumir um papel ativo para resolução de crises globais (Stahl *et al.*, 2020).

Para regular o compromisso com a sustentabilidade, agentes de controle social – como o estado, a sociedade e a mídia – ganham papel de influência e autoridade sobre as organizações (Jennings; Hoffman, 2017; Zaroni; Oliveira, 2023). Por meio de imperativos distintos, ações e práticas empresariais sustentáveis podem ser impostas (Delmas; Toffel, 2011; Zaroni; Oliveira, 2023), assim como movimentos e agendas globais fomentam esta pauta, como o *Environmental, Social and Governance* (ESG) e a Agenda 2030, com o plano de ação global composto por Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (Belmonte-Ureña, 2021; Mpabanga; Sesa, 2020; Silva, 2021; Vieira, 2019).

Em se tratando de mercado financeiro, a importância da temática se comprova quando instituições de referência se engajam através de ações. Alguns exemplos no Brasil, citados pela Organização das Nações Unidas (ONU), são: (1) índice S&P/B3 Brasil ESG, lançado em parceria entre a Brasil Bolsa Balcão - Bolsa de Valores do Brasil (B3) e a S&P *Dow Jones*, com foco na seleção de empresas comprometidas com as práticas ambientais, sociais e de governança; (2) Banco BTG Pactual, que criou um fundo dedicado aos aspectos ESG; e (3) *BlackRock*, maior gestora de ativos mundial, que aderiu métricas ESG em suas análises de risco (Coutinho, 2021; Pacto Global Rede Brasil, 2020).

Um índice de relevância nesse contexto é o Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3 (ISE B3), instituição brasileira cuja atividade principal é a intermediação para operações do mercado financeiro, com posição global de destaque no setor de bolsas (B3, 2022). Esta iniciativa, tratada na América Latina com o objetivo de estimular investimentos de desenvolvimento sustentável, incluindo aspectos relacionados à equidade e transparência, foi metodologicamente criada pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP, 2017).

Diante disso, é possível observar mudanças gradativas nas organizações, visto que os movimentos em prol da sustentabilidade afetam suas estratégias e operações (Hanashiro; Teixeira; Zaccarelli, 2013; Zanon, 2020). Entretanto, torna-se um desafio organizacional integrar totalmente a sustentabilidade à estratégia corporativa, pois

seu escopo abrange uma transformação ainda maior, relacionada a mentalidades e cultura (Stahl *et al.*, 2020).

Nessa perspectiva, destaca-se que o mercado ainda foca, sobretudo, na dimensão econômica (Kantamara; Saratun, 2017), enquanto a dimensão social tem sido questionada como um pilar ausente (Adomako *et al.*, 2019; Ajmal *et al.*, 2018; Siman *et al.*, 2020). Como pessoas são essenciais para que uma empresa alcance seus objetivos, torna-se primordial o apoio estratégico da área de Gestão de Recursos Humanos (GRH), e autores defendem que uma abordagem centrada no ser humano é fundamental para a construção de uma sociedade sustentável (Cooke; Dickmann; Parry, 2022; Hanashiro; Teixeira; Zaccarelli, 2013; Zanon, 2020).

A GRH se torna, portanto, necessária para fundamentar as ações de sustentabilidade das organizações (Salama *et al.*, 2022), dado que seu propósito é gerenciar interesses e colaboração entre empresa e trabalhadores (Souto *et al.*, 2020). De acordo com a ONU (2015), a adesão a uma abordagem voltada para o ser humano pela GRH está alinhada aos ODS que devem ser alcançados até 2030. A Organização Internacional do Trabalho (OIT) orienta sobre três pilares de ação, os quais: investir na capacidade e habilidades das pessoas, assim como nas instituições do trabalho e no trabalho decente e sustentável (OIT, 2019). O trabalho decente, embora seja visto como uma aspiração (Ferraro *et al.*, 2021), corrobora com a abordagem social da sustentabilidade, uma vez que seu conceito está ligado aos valores universais de bem comum, como equidade, segurança, liberdade e dignidade (OIT, 2015).

Entretanto, para a GRH integrar a sustentabilidade, faz-se necessário uma abordagem de estratégias específicas, a qual foi denominada Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH) (Kramar, 2014; Lopez-Cabrales; Valle-Cabrera, 2020; De Prins *et al.*, 2014). Todavia, mesmo que a última década tenha sido marcada pelo incentivo a estudos sobre a relação de GRH com a sustentabilidade, Stahl *et al.* (2020) revelam que seu conceito ainda está sob problematização.

Schio *et al.* (2019) destacam também a ausência de pesquisas no âmbito nacional sobre a postura das organizações frente às expectativas da Agenda 2030. Ademais, pesquisadores direcionam a uma perspectiva ampla e multidimensional para novos

estudos de relevância e impacto para a GRH, considerando esta a forma mais ética, devido sua abrangência, além do dever se assegurar o primordial para todas as partes interessadas - o que retrata mais fielmente a realidade prática da GRH (Stahl *et al.*, 2020).

Quanto ao primeiro problema identificado por Stahl *et al.* (2020), a GSRH tem seu conceito baseado em metas ambientais, sociais e financeiras, com efeitos de longo prazo, dentro e fora da organização (Ehnert *et al.*, 2016), e a literatura identifica diferentes tipos de GSRH, que variam de acordo com o destaque dado a resultados internos e externos (Aust; Matthews; Muller-Camen, 2020; Kramar, 2014). Seja qual for o modelo adotado por cada empresa, faz-se necessário um forte sistema de GRH – baseado em consenso, distinção e consistência em suas práticas¹ (Baluch, 2017; Bowen; Ostroff, 2004), uma vez que trabalhadores criam expectativas com a organização e têm percepções individuais sobre as práticas organizacionais - podendo divergir da intenção organizacional (Jesus; Rowe, 2015; Rousseau, 1995).

Para Almeida *et al.* (2013), a GRH está em constante evolução e desenvolve papéis para apoiar às necessidades, estimulada pelas demais esferas em transformação (Esteves; Caetano, 2010). Para esta finalidade, a GRH atua por meio de um conjunto de políticas e práticas¹, que visa equilibrar os objetivos e interesses das partes envolvidas, buscando otimizar e empregar as habilidades dos trabalhadores de acordo com a demanda das organizações (Teixeira *et al.*, 2010).

Nesse sentido, estudos empíricos com análises mais aprofundadas que compreendam a percepção dos trabalhadores sobre a GRH foram sugeridos por Baluch (2017), assim como Woodrow e Guest (2014) incentivam a investigação com base no conceito de um forte sistema de RH delineado por Bowen e Ostroff (2004). Infere-se, com base na discussão apresentada, que a GSRH deve corroborar para a percepção de sustentabilidade dos trabalhadores, o que se dá por meio das políticas e práticas (Cooke; Dickmann; Parry, 2022; OIT, 2015).

¹ Esta pesquisa não se direciona aos Estudos Baseados em Práticas, bem como não avança sobre a perspectiva de Práticas Sociais. Demarca-se, portanto, que este estudo é orientado pelo conceito de práticas de gestão de pessoas definido por Demo (2012), no que tange aos processos de RH, organizados em subsistemas: Recrutamento e Seleção, Remuneração e Benefícios, Avaliação de Desempenho, Treinamento e Desenvolvimento, Saúde e Segurança, Condições de Trabalho.

Com base nesta contextualização, a presente pesquisa se propõe a responder a seguinte questão: **como as práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos se manifestam em organizações do setor de varejo?** Para que fosse possível avançar sob o tema deste estudo, foram analisadas as possibilidades de obter o campo de pesquisa para a sua execução. Durante esta busca, foram identificadas organizações no mercado do Espírito Santo que declaram esforços em direção à sustentabilidade, logrando êxito para estudar dois grupos empresariais.

Para responder à questão da pesquisa, faz-se necessário compreender como as práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos se manifestam em organizações do setor de varejo, sendo este o objetivo principal da pesquisa. Para tanto, foram trabalhados os seguintes objetivos específicos:

- 1) Descrever como as práticas de GSRH são articuladas em 2 organizações capixabas do setor de varejo;
- 2) Analisar a orientação das organizações à luz dos modelos de GSRH;
- 3) Relatar a percepção de trabalhadores sobre as práticas de GSRH adotadas nas organizações;
- 4) Analisar a relação entre as práticas de GSRH declaradas pelas organizações e a percepção dos trabalhadores.

Devido à variedade de fatores envolvidos no contexto da temática, esta pesquisa se estabeleceu como qualitativa, baseada em um estudo de casos múltiplos, para alcançar maior entendimento sobre o tema. Realizou-se uma triangulação metodológica que mescla a análise documental e entrevistas semiestruturadas a diferentes públicos (gestores de RH, representantes táticos de RH e trabalhadores), com objetivo de ampliar a compreensão almejada.

Considerando que o planeta – e conseqüentemente o mercado – continuará sendo acometido por novas transformações, torna-se imprescindível a realização de estudos que ressaltam como as organizações planejam seus objetivos financeiros, sociais e ambientais a longo prazo (Ehnert *et al.*, 2016; Kramar, 2014; Müller-Christ; Remer, 1999; Pires; Fischer, 2014; Randev; Jha, 2019; Zanon, 2020). Tem-se, portanto, que

a sustentabilidade deve ser encarada como um fenômeno (Ehnert, 2008), o que enfatiza a relevância prática deste estudo.

Ademais, como a aderência às práticas de GSRH pode ser voluntária ou imperativa, por meio das exigências regulamentadas, tendo efeito sobre a imagem e reputação organizacional, uma das justificativas deste estudo se atém ao fato de que muitas organizações passaram a se promover como alinhadas à sustentabilidade (Borges; Rosa; Ensslin, 2010; Cristófaló *et al.*, 2016; Mishra, 2017). Além disso, Amrutha e Geetha (2020) destacam que é crítica a relação dos seres humanos com os objetivos da sustentabilidade, uma vez que envolve mentalidade, atitude, valores e crenças.

Por outro lado, no aspecto teórico, pesquisadores afirmam que há um verdadeiro problema na identificação de melhores práticas e meios para implementá-las. Portanto, pode-se considerar que esta pesquisa contribui para o avanço da construção de conhecimento acerca das práticas de GSRH, como as que mais estão presentes nas organizações e a consequente percepção dos trabalhadores sobre elas. Além disso, é possível compreender processos que conectam prática e percepção e podem apoiar a diminuição da lacuna entre elas, como a comunicação, que pode favorecer a relação entre o que as organizações praticam e o que é percebido pelos trabalhadores.

Para sistematizar a leitura e a compreensão da pesquisa, apresenta-se sua estrutura, que está organizada da seguinte maneira: o Referencial Teórico abre o estudo apresentando as bases teóricas e discussões da literatura sobre a temática. No capítulo seguinte, discorre-se o percurso de Metodologia adotado para delinear a pesquisa, apresentando a estratégia de investigação, os casos estudados, bem como os instrumentos de coleta e procedimentos de análise dos dados. Na sequência, está a Apresentação dos Dados, seguida da Análise e Discussão e se encerrando com as Considerações Finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Considerando os principais aspectos contemplados pelo contexto do problema de pesquisa, este capítulo está organizado na seguinte ordem: explanação do cenário geral da sustentabilidade e sua inserção no mundo dos negócios; abordagem da Gestão Sustentável de Recursos Humanos, com apresentação dos modelos e práticas e, por fim, a percepção dos trabalhadores sobre as práticas.

2.1 DA SUSTENTABILIDADE À ECONOMIA PARA O BEM COMUM

Embora o conceito de sustentabilidade possa ser dinâmico, ambíguo e multidimensional (Nicolletti *et al.*, 2021), considera-se que, primariamente, o foco esteve na preservação dos recursos naturais. No entanto, há consenso de que a sustentabilidade é representada pela associação de preocupações econômicas, ambientais e sociais (Bansal, 2005; Hahn *et al.*, 2015; Jennings; Zandbergen, 1995). A compreensão da sustentabilidade ocorre sob lógicas diversas, de acordo com cada região e país (Gümüşay; Claus; Amis, 2020; Lounsbury *et al.*, 2021). Entretanto, a maioria dos pesquisadores compartilham do entendimento de que essas são as dimensões fundamentais para a sustentabilidade (Ehnert; Harry, 2012; Kramar, 2014).

Até que o mundo dos negócios chegasse a discutir sua conexão com a sustentabilidade, o modelo de desenvolvimento foi primariamente marcado por um sistema sujeito às práticas de extração, produção e descarte, o que provocou diversos impactos e crises ao planeta (Vasconcelos; Silva, 2021). Os recursos naturais são acometidos de forma intensificada a partir da sua utilização na produção industrial e comercial (Rodrigues *et al.*, 2019).

Segundo Holanda e Pompeu (2022), a atenção quanto ao esgotamento dos recursos naturais foi apontada desde 1865, por William Stanley Jevons, ao analisar a prática nas minas de carvão. Com a intensificação das práticas degenerativas, a inevitável crise ecológica passou a ser uma temática no mercado, visto que o senso de necessidades e de limites está em discussão há mais de quatro décadas nas agendas empresariais (Randev; Jha, 2019; Rodrigues *et al.*, 2019).

Entretanto, exige-se ainda muito aprofundamento conceitual e prático, uma vez que se faz necessária uma visão transdisciplinar (Martens, 2006; Shrivastava; Ivanaj; Persson, 2013; Silva; Figueiredo, 2017; Vasconcelos; Silva, 2021). Segundo D'Ambrosio (2011),

A transdisciplinaridade leva o indivíduo a tomar consciência da essencialidade do outro e da sua inserção na realidade social, natural e planetária, e cósmica. Uma consequência imediata da essencialidade é que a inserção só pode se dar através de um relacionamento de respeito, solidariedade e cooperação com o outro, conseqüentemente com a sociedade, com a natureza e com o planeta, todos e tudo integrados na realidade cósmica (p. 10).

Zanoni e Oliveira (2023) afirmam que há uma tendência de orientação à compreensão comum sobre os problemas ecológicos e sociais, visto que as consequências das transformações são globais, com efeitos sobre a humanidade, a natureza e a economia. Nesse sentido, debates mundiais direcionam para a sustentabilidade de Estados e, como parte integrante do sistema global, as organizações se tornam modelos de exemplo replicáveis a nível coletivo, e devem integrar, em suas práticas empresariais, processos que geralmente se orientam para objetivos comuns (Mascarenhas; Barbosa, 2019; Zanoni; Oliveira, 2023).

Holanda e Pompeu (2022) destacam a urgência do questionamento sobre o modelo econômico produtivo, visto que a utilização dos recursos extrapola sua capacidade natural de recuperação. Dessa forma, os autores afirmam que a atuação empresarial deve ser limitada pela finitude dos recursos do planeta. Portanto, empresas devem equilibrar as necessidades ecológicas e econômicas para desenvolver modelos de negócio que atendam fatores econômicos, ambientais e sociais (Ghisellini; Cialani; Ulgiati, 2016; Holanda; Pompeu, 2022; Upadhyay *et al.*, 2022).

Para incentivar o compromisso da sociedade e das organizações, de modo a regulamentar a compreensão, o controle e a adoção de medidas sustentáveis, Zanoni e Oliveira (2023) afirmam que agências de controle social, como o Estado, ganham papel de influência e autoridade sobre as organizações. Por meio de mecanismos de coerção, a legislação pode exigir ações e práticas empresariais sustentáveis mediante a criação de regras e um sistema de penalidades - formalmente, através de multas e sanções legais; e informalmente, a exemplo da perda de apoios fiscais (Delmas; Toffel, 2011; Zanoni; Oliveira, 2023).

Além do caráter imperativo e normativo da sustentabilidade, como relatado acima, Jennings e Hoffman (2017) afirmam que a sociedade também passa a representar importante papel perante a difusão dos debates relacionados à temática, uma vez que é grupo consumidor do mercado. Outrossim, a mídia corrobora para o controle das práticas organizacionais sustentáveis, por meio da popularização do conhecimento do tema, estreitando ainda mais a relação entre consumidores e organizações, e ampliando a cobrança por uma postura empresarial que considere, simultaneamente, a economia, o ambiente e os indivíduos (Jennings; Hoffman, 2017; Zanoni; Oliveira, 2023).

Nesse contexto, consolida-se a emergência e o compromisso esperado com a sustentabilidade a partir das agendas globais de comércio, financiamento e meio ambiente (Lago, 2013). Os esforços para angariar comprometimento iniciaram há décadas, a exemplo da Conferência de Estocolmo que, em 1972, deu luz à esta preocupação e destacou a imprescindibilidade da realização de pesquisas, de forma contínua e global; e o Relatório Brundtland, intitulado como “Nosso Futuro Comum”, que, em 1987, ressaltou a urgência de debates e agendas entre diferentes governos, para que integrassem questões ambientais à economia por meio de políticas sustentáveis (Santos, 2017).

Movimentos e agendas continuaram sendo criados ao longo dos últimos anos para fomentar esta pauta, como o ESG e a Agenda 2030 (Silva, 2021; Vieira, 2019). O movimento ESG, atualmente em voga (Coutinho, 2021), foi proposto em 2004 para sistematizar a colaboração de instituições financeiras, a convite da ONU, para efetivar os pilares estratégicos do Pacto Global (Coutinho, 2021; Silva, 2021). Este, lançado em 2000, representa uma iniciativa de sustentabilidade que incentiva o alinhamento de empresas a valores normativos universais, relacionados ao meio ambiente, direitos humanos, trabalhistas e anticorrupção (Rasche; Waddock; McIntosh, 2013; Van Der Waal; Thijssens, 2020).

Elaborada pela ONU e admitida por todos os seus 193 Estados-Membros em 2015 (Costanza *et al.*, 2016; ONU, 2015), a Agenda 2030 tem a missão de impulsionar a cooperação e fornecer diretrizes práticas, por meio de 17 ODS. Delineados como um plano de ação global para apoiar a solução de questões econômicas, sociais e ambientais e o direcionamento à sustentabilidade, os ODS possuem foco em cinco imperativos (conhecidos como 5Ps): pessoas, planeta, prosperidade, paz e parceria (Belmonte-Ureña, 2021; Mpabanga; Sesa, 2020; ONU, 2015; Vieira, 2019).

A Agenda 2030 busca incentivar o crescimento sustentável e economicamente viável, com base na prosperidade compartilhada e no trabalho decente, tendo como escopo a melhoria do mundo, através da proteção aos direitos humanos; do combate às desigualdades; da construção de sociedades justas, pacíficas e inclusivas; do empoderamento feminino e, por fim, da preservação do planeta e seus recursos naturais (Coutinho, 2021; ONU, 2015). A Figura 1 apresenta o painel dos ODS, visualmente organizados pela ONU para facilitar sua assimilação.

Figura 1 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU



Fonte: ONU (2015)

São convergentes os resultados de estudos que analisaram relatórios de sustentabilidade ou relatórios integrados, identificando os ODS mais divulgados no período de 2016 a 2021: 8 (trabalho decente e crescimento econômico), 9 (indústria, inovação e infraestrutura) e 12 (consumo e produção sustentáveis) (Albuquerque De

Melo; Nóbrega Barbosa, 2023; Bebbington; Unerman, 2020; Izzo; Ciaburr; Tiscini, 2020; Heras-Saizarbitoria; Urbieta; Boiral, 2022; Tsalis *et al.*, 2020).

O ODS 8 é o mais citado nos relatórios empresariais divulgados por ser considerado o que mais direciona as organizações no delineamento de ações e estratégias (Curtó-Pagès *et al.*, 2021; Fonseca; Carvalho, 2019; Gunawan *et al.*, 2020). Izzo, Ciaburri e Tiscini (2020) acreditam que o ODS 8 ganha esse destaque por se relacionar com as estratégias corporativas, através da promoção do crescimento econômico, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo, assim como trabalho decente.

O conceito de trabalho decente foi criado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) em 1999 e representa “um trabalho produtivo e de qualidade em condições de liberdade, equidade, segurança e dignidade humana” (OIT, 2015, p. 27). Para esta definição, a OIT considera cinco proposições fundamentais: condições de trabalho seguras (física e interpessoal); jornada de trabalho que permita tempo livre e descanso adequado; valores organizacionais complementares aos valores familiares e sociais; remuneração (compensação) e acesso a cuidados de saúde adequados (Duffy *et al.*, 2016).

Todavia, no que tange aos ODS, é preciso que sua visão seja incorporada pelas organizações como uma prática contínua, e não como um propósito final que visa a garantia da sustentabilidade (Silva; Figueiredo, 2020). Em consonância, a própria ONU assume que a Agenda 2030 somente será concretizada quando for exercida por todo o conjunto nela envolvido, o que também é reforçado pelo Pacto Global, que incentiva a cooperação entre sociedade civil, setores público e privado, principalmente as empresas. (Coutinho, 2021).

Diante de pressões de diferentes esferas, mesmo que a aderência às práticas sustentáveis possa ser resultado da ação voluntária das organizações ou de forma imperativa (efeito de leis e regulamentações), tal conduta tende a favorecer a valorização da empresa perante o mercado, como vantagem competitiva (Borges; Rosa; Ensslin, 2010). Destarte, tendo em conta a influência e mediação do mercado financeiro neste contexto, esse impacto na imagem e na reputação organizacional irradia uma vibração positiva no mercado (Mishra, 2017).

A partir dessa série de regulações, Ghauri e Cooke (2022) ressaltam a criticidade do comprometimento das organizações empresariais para o alcance dos ODS, especialmente as do setor privado. Este é visto, cada vez mais, como agente crítico e necessário para a mudança social e para a solução dos desafios da sociedade (Stahl *et al.*, 2020).

Esses desafios são a base para uma constante e crescente pressão para que as organizações colaborem com a estruturação do progresso econômico e social globalmente responsável e sustentável (Stahl *et al.*, 2020). Ainda que a sustentabilidade seja baseada nas dimensões ambiental, econômica e social (Bansal, 2005; Hahn *et al.*, 2015; Jennings; Zandbergen, 1995), Kantamara e Saratun (2017) identificaram que o mercado está predominantemente focado na dimensão econômica.

Embora a dimensão econômica seja, de fato, de grande relevância no contexto da sustentabilidade - inicialmente, por não haver meios de dissociar a humanidade da evolução econômica alcançada, mas, também, por representar a maneira pela qual se pode conquistar a diminuição da pobreza (Garcia; Dettoni; Souza, 2020), entende-se que uma abordagem majoritariamente econômica e/ou ambiental não coopera para o efetivo entendimento e prática da sustentabilidade em todos os níveis nas organizações (Vasconcelos; Silva, 2021).

Stahl *et al.* (2020) enfatizam que o principal desafio organizacional é a total integração da sustentabilidade à estratégia corporativa, desde o modelo de negócio às operações, apoiando a transformação de condutas e mentalidades, o que suporta a criação de uma nova cultura. Nesse sentido, considerando a perspectiva desta pesquisa, ressalta-se a criticidade da dimensão social sobre o contexto da sustentabilidade.

Embora organizações estejam integrando aspectos da sustentabilidade, a dimensão social tem sido questionada como um pilar ausente, quando comparada à economia e ao meio ambiente (Adomako *et al.*, 2019; Ajmal *et al.*, 2018; Siman *et al.*, 2020). A sustentabilidade social pode ser compreendida com base nas concepções de justiça

social, bem-estar e cultura, que se subdividem em outros fatores (Boström, 2012; Elgoibar; Shijaku, 2022; Hiedanpää; Jokinen; Jokinen, 2012), entre os quais, com maior destaque, gênero e capital social (Chen *et al.*, 2019; Hernández-Lara; Gonzales-Bustos; Alarcón-Alarcón, 2021; Rogers; Gardner; Carlson, 2013).

Nesse contexto, movimentos sociais surgem em reação às crises do mercado de trabalho e às econômicas, fazendo emergir a denominada Economia para o Bem Comum (ECG, do inglês *Economy for the Common Good*), considerada um modelo econômico alternativo para a construção de sociedades mais éticas e sustentáveis (Epstein; Buhovac; Yuthas, 2015; Jennings; Velasquez, 2015; Ollé-Espluga; Muckenhuber; Hadler, 2021). No modelo ECG, espera-se que as empresas se fundamentem em valores humanos fundamentais, dentre os quais: dignidade humana, justiça social, solidariedade, sustentabilidade ambiental e transparência; cuja combinação possibilita mensurá-los por meio de indicadores (Ollé-Espluga; Muckenhuber; Hadler, 2021).

Lysova *et al.* (2023) afirmam que há ainda mais fatores críticos que acometem o mundo do trabalho. A interferência da pandemia de COVID-19 no mercado de trabalho, por exemplo, de forma temporária e permanente, que, somada às questões globais envolvidas pela sustentabilidade e política, provocou uma agitação geral, levando as pessoas a se questionarem acerca do seu próprio entendimento sobre significados e propósitos (Fletcher; Schofeld, 2021; Lysova *et al.*, 2023; Michaelson; Tosti-Kharas, 2020).

Expandindo essa visão ao futuro, Kim e Scheller-Wolf (2022) destacam que, devido ao crescimento da automação, o trabalho produtivo pode não estar mais disponível às pessoas. Nessa perspectiva, os autores argumentam que o propósito das empresas deve admitir a necessidade de ofertar oportunidades de atuação significativa aos seres humanos. Silver (2023) defende que as empresas devem subordinar sua busca do lucro à do propósito, e complementa que uma vantagem competitiva se cria ao alinhar um propósito fundamental à proposição de benefício para as pessoas consumidoras.

Silver (2023) salienta que trabalhadores são indivíduos e, afinal, devem criar vidas significativas para si mesmos - inclusive, ressalta que, por vezes, a associação de pessoas a corporações pode ser determinada pelo alinhamento dos objetivos organizacionais aos individuais. Além disso, o autor afirma que uma empresa deve considerar e honrar, de forma razoável, as expectativas das partes que a compõem, mesmo que seu objetivo organizacional se altere com o tempo.

Em um contexto mais amplo, a organização funciona como um ambiente que proporciona o agrupamento de indivíduos que, mesmo com uma diversidade de valores, se esforçam em determinada atividade conjunta (Silver, 2023). Dessa forma, proporciona reflexão sobre como o trabalho pode influenciar o sentimento de conexão mais amplo, a fim de gerar significado através de um senso de unidade (Bailey *et al.*, 2019; Martela; Riecki, 2018).

Haja vista o impacto da sustentabilidade sobre as estratégias organizacionais, tem-se, por consequência, efeitos sobre a Gestão de Recursos Humanos (GRH) (Cooke; Dickmann; Parry, 2022). Nesse sentido, para que haja coerência e sinergia com as ações empresariais planejadas, as práticas de GRH devem buscar complementar e apoiar a organização, de modo a colaborar para a conquista dos resultados esperados (Lopez-Cabrales; Valle-Cabrera, 2020).

Observa-se que a atuação da GRH pode ser consideravelmente unilateral, uma vez que seu foco predomina sobre o suprimento das necessidades organizacionais em contratar, motivar e desenvolver pessoas (Genari; Macke, 2022). Ao priorizar os objetivos dos empregadores e os critérios de desempenho, que possuem relação de impacto sobre os resultados empresariais, podem ficar desatendidas as necessidades da sociedade e dos indivíduos (De Prins; Stuer; Gielens, 2020).

Por outro lado, estudos como o de Genari e Macke (2022) enfatizam que o trabalhador deve ser visto como um *stakeholder* chave para as organizações. Dessa maneira, as práticas precisam considerar as expectativas e necessidades das pessoas e da sociedade (Barrena-Martínez; López-Fernández; Romero-Fernández, 2019; Bondarouk; Brewster, 2016). Segundo Bondarouk e Brewster (2016), é esperado que

a atuação da GRH promova benefícios de longo prazo para a sociedade, uma vez que esta confere legitimidade às organizações por meio dos seus serviços e produtos.

2.2 GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS: MODELOS E PRÁTICAS

Mascarenhas e Barbosa (2019) afirmam que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem se assumido como uma área que tende à evolução contínua. Neste estudo, adotou-se a concepção de que a GRH é responsável pela gestão de pessoas nas organizações, criando capacidades organizacionais e, conseqüentemente, melhores resultados – o que se dá por meio de políticas e práticas (Demo; Fogaça; Costa, 2018). Entretanto, críticos ressaltam que a GRH pode ser compreendida como um campo vulnerável à ética, uma vez que está submetida às interpretações particulares que, normalmente, se moldam a estratégias de gestores (Mascarenhas; Barbosa, 2019).

Nas últimas décadas, predominou a perspectiva estratégica da GRH (Kramar, 2014; Markoulli *et al.*, 2017), que visa, principalmente, objetivos financeiros, tendo a estratégia como prioridade, em detrimento das pessoas e da efetiva perpetuação da empresa a longo prazo (Genari; Macke, 2022; Mascarenhas; Barbosa, 2019). No entanto, os frequentes movimentos em prol da sustentabilidade impactaram a GRH, por afetar as estratégias e operações dos negócios (Cooke; Dickmann; Parry, 2022).

De acordo com Kramar (2021), o efeito negativo das organizações sobre indivíduos, sociedade e meio ambiente impulsiona a necessidade de repensar diferentes modelos de gestão, visando mais do que resultados de desempenho e financeiros. A inserção da sustentabilidade no contexto corporativo é fruto da perspectiva de que não se pode alcançar uma sociedade sustentável sem a adequada participação das empresas (Schaltegger; Hansen; Lüdeke-Freund, 2016).

A preocupação com a sustentabilidade influencia o comportamento das organizações, que tendem a adaptar suas práticas de comunicação, atração e retenção de trabalhadores, relacionamento com os clientes e, conseqüentemente, com a sua autoproposta de valor no mercado (El-Fekey; Mostafa, 2023). Infere-se, portanto, que

a GRH se torna necessária para fundamentar as ações de sustentabilidade das empresas (Salama *et al.*, 2022).

Observam-se semelhanças entre a GRH e a sustentabilidade, uma vez que ambas possuem impacto sobre todas as áreas de um negócio, além de estarem presentes de forma interna nas organizações, assim como um elemento externo, visto que contempla diferentes partes interessadas (Westerman *et al.*, 2020). Para isso, torna-se necessário um sistema para a internalização organizacional da sustentabilidade, o que se dá por meio de uma abordagem de estratégias de GRH, conforme indicado por Kramar (2014), a qual foi denominada Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH) (Lopez-Cabrales; Valle-Cabrera, 2020; De Prins *et al.*, 2014).

Pode-se considerar que a GSRH possui pilares relacionados ao desenvolvimento econômico, social e ambiental, e, por vezes, esse modelo pode ser visto como uma extensão da Gestão Estratégica, por adaptar as políticas e práticas de RH com o propósito de amenizar o impacto negativo das organizações na sociedade e no meio ambiente (Kramar, 2014; Mishra, 2017). Por meio desta adequação, a GSRH incentiva o alcance de metas ambientais, sociais e financeiras, com efeitos de longo prazo, dentro e fora da organização (Ehnert *et al.*, 2016).

É válido ressaltar esse alcance da GSRH, não se limitando às fronteiras organizacionais, visto que sua atuação pode impactar e gerar valor por toda a rede produtiva e social que se inter-relacionam (Genari; Macke, 2022). Isso se justifica devido à demanda por envolvimento de diversas esferas no contexto da sustentabilidade e, ainda, por atenção a todos os níveis com influência sobre a gestão empresarial, uma vez que se constata o poder político sobre as organizações, além da diminuição do controle do Estado sobre as relações de trabalho (Genari; Macke, 2022; McLennan; Banks, 2019).

Entretanto, alguns pesquisadores ressaltam que a GRH ainda enfrenta a falta de reconhecimento como um parceiro relevante para apoiar estratégias empresariais de sustentabilidade (Westerman *et al.*, 2020). Conforme se tornam mais complexos os desafios envolvendo as diferentes partes interessadas de uma empresa, torna-se ainda mais necessário transformar o propósito da área e, para alcançar esse crédito,

os autores argumentam que a GRH precisa estar posicionada e comprometida substancialmente na sustentabilidade, a fim de integrar seus pilares aos processos e promover o engajamento dos trabalhadores para os esforços da empresa.

Mascarenhas e Barbosa (2019) corroboram, nesse sentido, com a proposição de que a GRH pode apoiar o enfrentamento dos desafios desde que suas estratégias e capacidades sejam desenvolvidas. Os autores afirmam que profissionais de GRH são compreendidos como agentes do desenvolvimento, visto que sua atuação deve promover os questionamentos necessários para garantir o potencial de enriquecimento de vida das partes interessadas. Osranek e Kink (2014) ampliam essa visão e afirmam que investir em GRH possibilita a expansão das habilidades das pessoas.

Ainda que haja significativa literatura sobre a GSRH (Stefano; Bagdadli; Camuffo, 2018), Jerónimo, Lacerda e Henriques (2020) ressaltam que estudos sobre sua abordagem conceitual estão em estágio inicial. De forma promissora para o campo teórico (Ehnert *et al.*, 2016; De Prins *et al.*, 2014), a área pode vir a assumir uma responsabilidade crucial para o contexto da sustentabilidade, visto que suas práticas tornam possível a integração de objetivos e valores sustentáveis, de forma sistêmica e multidimensional, incluindo o envolvimento de trabalhadores nesta reorientação (Jerónimo; Lacerda; Henriques, 2020). É esperado, nesse sentido, que a GSRH se concentre em práticas de bem-estar ou envolvimento dos trabalhadores, considerando também seu impacto sobre o meio social e ecológico (Aust; Matthews; Muller-Camen, 2020).

Randev e Jha (2019) complementam que a literatura existente é útil para acadêmicos e profissionais, e sintetizam que a GSRH se dá na adesão de quatro objetivos sustentáveis: financeiros, sociais, ambientais e humanos. Entretanto, a partir de ampla revisão da literatura realizada por Randev e Jha (2019) e Kramar (2014), a ausência de orientação para as pessoas foi verificada, uma vez que a aplicação das práticas de GSRH se direcionam para a otimização do desempenho, além de ser medida por meio de resultados organizacionais ligados ao financeiro, como produtividade e rotatividade.

Genari e Macke (2022) destacam que o papel social das organizações favorece seu próprio desempenho econômico, uma vez que suas práticas podem reduzir o absenteísmo, indenizações e custos médicos com seus trabalhadores. Além disso, as autoras explicam que promoção de práticas que favoreçam a saúde e o bem-estar dos trabalhadores pode trazer outros benefícios, como torná-la uma empregadora atrativa, despertando o desejo de pessoas para trabalhar e desenvolver suas carreiras.

Nesse sentido, destaca-se que práticas de GSRH se associam ao comprometimento dos indivíduos com as empresas, sendo influenciado pelos valores organizacionais, pela forma de tratar os trabalhadores adequadamente, com justiça e pela sua valorização (Rego; Cunha, 2008). Ademais, práticas de GSRH provocam relações positivas, bem-estar dos trabalhadores, diversidade, condições de trabalho apropriadas e oportunidades de desenvolvimento (Boudreau; Ramstad, 2005; Ehnert, 2009; Järlström; Saru; Vanhala, 2018).

Cooke, Dickmann e Parry (2022) defendem que uma abordagem centrada no ser humano se torna fundamental para a construção de uma sociedade sustentável. De acordo com a ONU (2015), a adesão à abordagem de GSRH está alinhada aos ODS que devem ser alcançados até 2030, transformando-a em um potencial agente para o alcance da sustentabilidade. A OIT orienta sobre três pilares de ação, os quais: investir na capacidade e habilidades das pessoas, assim como nas instituições do trabalho e no trabalho decente e sustentável (OIT, 2019).

No entanto, Gomes (2022) reforça que algumas práticas, como a de ações afirmativas de recrutamento e seleção (por exemplo, definir que somente mulheres serão avaliadas para determinada posição), “podem [...] deter uma feição meramente retórica-simbólica, isto é, dentro da qual não são realmente construídas estratégias de ação a partir da real absorção de demandas de equidade e inclusão” (p. 113). Segundo a autora, políticas afirmativas podem ser avaliadas sob diferentes óticas, por exemplo, como instrumento de justiça compensatória – visando corrigir desigualdades competitivas e promover a construção de um sistema de oportunidades, ou como ferramenta de justiça distributiva – de forma a fomentar a mobilidade e ascensão social de grupos minoritários.

Nesse sentido, um sinal vital para o êxito na implementação da sustentabilidade é a aderência das práticas, de forma que as organizações demonstrem que seus trabalhadores não representam um custo financeiro, mas, sim, um investimento a longo prazo (Ehnert *et al.*, 2016). Por outro lado, para os trabalhadores, essa postura pode funcionar como um incentivo e motivação para sentir que seu trabalho é significativo (Albrecht *et al.*, 2015).

É esperado que as empresas voltem sua atenção ao bem-estar dos trabalhadores, não se limitando a aspectos de saúde, mas proporcionando também segurança e justiça no trabalho (Guest, 2017; Rupp *et al.*, 2017; Van De Voorde; Paauwe; Van Veldhoven, 2012). De forma geral, essas práticas devem considerar respeito interpessoal nas relações organizacionais, comunicação clara e justa, com possibilidade de participação dos trabalhadores nos processos de decisão das atividades e mudanças que os envolvem (Stahl *et al.*, 2020).

Alinhada a este contexto e, devido aos benefícios esperados para todos os envolvidos, a GSRH tem ganhado a atenção de pesquisadores e profissionais de RH na última década (Lu *et al.*, 2023). Na literatura, identificam-se diferentes tipos de GSRH: GRH Socialmente Responsável, GRH Verde, GRH de Resultado Triplo e GRH de Bem Comum – os quais são apresentados a seguir, distinguindo-se de acordo com o destaque dado a resultados internos e externos (Aust; Matthews; Muller-Camen, 2020; Kramar, 2014).

A fase inicial do desenvolvimento da Gestão Sustentável de Recursos Humanos foi predominantemente marcada por atividades relacionadas à Responsabilidade Social Corporativa (RSC), dando início à GRH Socialmente Responsável (GRH-SR) (Aust; Matthews; Muller-Camen, 2020; Lu *et al.*, 2023). Caracterizada pelo propósito econômico e social, a GRH-SR pode ser notada em uma dimensão interna às práticas organizacionais (voltada à gestão e aos trabalhadores) e em dimensão externa, que envolve comunidades, consumidores, fornecedores, dentre outros (Aust; Matthews; Muller-Camen, 2020; Duarte, 2014).

A partir do aprimoramento de seu conceito, Shen e Benson (2016) estenderam a compreensão de que esta abordagem transpassa o papel da sustentabilidade ou da estratégia da RSC, devido à sua representação como uma ferramenta de implementação de práticas. Nesse sentido, por meio da GRH-SR se objetiva amenizar os efeitos negativos da organização, bem como diminuir os riscos do negócio; o que leva à conclusão de que, nesta abordagem, o propósito social serve ao econômico (Aust; Matthews; Muller-Camen, 2020). De acordo com a finalidade deste modelo, destaca-se o foco nas práticas de desenvolvimento dos trabalhadores, nos processos de *feedbacks* contínuos e avaliação de desempenho, iniciativas de saúde e bem-estar (Aust; Matthews; Muller-Camen, 2020; Randev; Jha, 2019).

O Movimento Verde ganhou espaço entre 1980 e 1990, quando a conscientização sobre o esgotamento dos recursos naturais surgiu e, conseqüentemente, passou-se a debater sobre desenvolvimento e consumo sustentáveis, adentrando formalmente os negócios e o mercado (Randev; Jha, 2019). Nesse sentido, a GRH Verde se aprofunda nos objetivos e resultados relacionados especificamente ao meio ambiente, representando um papel de suporte para a gestão ambiental (Jackson *et al.*, 2011).

Essa abordagem possui finalidade econômica e ambiental, sendo este o pilar norteador para o desenvolvimento de processos, assim como políticas e práticas (Aust; Matthews; Muller-Camen, 2020; Pabian, 2015). Das práticas que marcam a GRH Verde, destacam-se treinamentos voltados para geração de conhecimento ambiental, recrutamento de trabalhadores para funções relacionadas a atividades ambientais e remuneração verde, quando se vincula benefícios e/ou bonificações a metas ambientais (Aust; Matthews; Muller-Camen, 2020; Randev; Jha, 2019; Renwick *et al.*, 2016).

Já a denominação de Resultado Triplo, internacionalmente denominado *Triple Bottom Line* (TBL), baseia-se em três dimensões: econômica, social e ambiental (Elkington, 1997). Devido à sua finalidade tripla, a GRH de Resultado Triplo (GRH-RT) pode ser vista como a abordagem popular da GSRH. Esse modelo amplia a definição de desenvolvimento sustentável ao proporcionar ganhos compartilhados de lucros, pessoas e planeta, levando a resultados multidimensionais (Bush, 2020).

O triplo pilar da GRH-RT leva a uma tensão inexistente nas demais abordagens, em que a maximização do desempenho financeiro pode vir a ser prejudicada em vista de investimentos ambientais e sociais (Aust; Matthews; Muller-Camen, 2020; Porter; Kramer, 2011). A GRH-RT se concretiza por meio de práticas de trabalho flexíveis, foco no desenvolvimento de trabalhadores, incluindo treinamentos relacionados a questões ambientais e sociais, além da inserção de indicadores e metas socioambientais (Aust; Matthews; Muller-Camen, 2020; Randev; Jha, 2019).

Considera-se que a última abordagem, a GRH de Bem Comum (GRH-BC), é responsável por dar uma nova missão para a área de GRH, a partir do desenvolvimento de uma cultura de valores de bem comum, por meio de práticas baseadas em respeito, dignidade, solidariedade e reciprocidade (Aust; Matthews; Muller-Camen, 2020; De Prins *et al.*, 2014). Observa-se que estes são valores alinhados aos que Ollé-Espluga, Muckenhuber e Hadler (2021) relacionaram à Economia para o Bem Comum (ECG), assim como o foco na promoção do bem comum (Arjoon; Turriago-Hoyos; Thoene, 2018).

Dyllick e Muff (2016) afirmam que foi atribuída à GRH-BC a responsabilidade por contribuir efetivamente para a resolução dos desafios coletivos de sustentabilidade. Diferentemente dos modelos anteriores, onde se nota a utilização da sustentabilidade para suportar a pressão externa (sem que o objetivo econômico deixe de ser o foco), a GRH-BC parte de uma perspectiva “de fora para dentro” e marca uma transição importante sobre o entendimento de propósito dos negócios (Daly; Cobb, 1994; Dyllick; Muff, 2016).

Uma das chaves dessa transformação é a necessidade de revisão dos processos e práticas organizacionais, principalmente no que tange à tradição de ter o lucro como orientação (Aust; Matthews; Muller-Camen, 2020). Dessa forma, a GHR-BC passa a priorizar os interesses coletivos aos individuais e organizacionais (Aust; Matthews; Muller-Camen, 2020; Frémeaux; Michelson, 2017).

De acordo com Ehnert (2009), a subsistência coletiva deve ser sustentada por meio da autogestão de longo prazo das organizações. Para esta abordagem, direciona-se a uma abertura das empresas para objetivos não comerciais, como práticas de

dignidade, justiça social, relações de trabalho de confiança, democracia, proteção ambiental e direitos humanos (Aust; Matthews; Muller-Camen, 2020).

A GRH-BC defende que o objetivo de longo prazo de uma empresa deve ser promover o sustento coletivo e, para isso, faça uso de seus recursos e competências organizacionais para apoiar a resolução dos grandes desafios da sociedade (clima, pobreza, migração etc.), priorizando colaborar para a evolução ecológica e social (Aust; Matthews; Muller-Camen, 2020). Como resultado, efeitos sustentáveis de GRH são gerados, a exemplo de condições de trabalho decente (Dyllick; Muff, 2016).

Entretanto, independentemente do modelo adotado por cada empresa, pesquisadores alertam sobre a necessidade de um forte sistema de GRH (Baluch, 2017; Bowen; Ostroff, 2004). Isto porque trabalhadores constroem expectativas sobre sua relação de trabalho com a organização e geram percepções acerca das práticas organizacionais - resultado da sua compreensão individual, podendo ser, contudo, divergente da intenção organizacional (Jesus; Rowe, 2015; Rousseau, 1995). Abaixo, o Quadro 1 sintetiza os modelos apresentados nesta seção.

Quadro 1 – Síntese dos modelos de GSRH

Modelo	Caracterização	Autores
GRH Socialmente Responsável (GRH-SR)	- Dimensões: econômica e social - Práticas de desenvolvimento dos trabalhadores, processos de feedbacks contínuos e avaliação de desempenho, iniciativas de saúde e bem-estar	Aust; Matthews; Muller-Camen, 2020; Duarte, 2014; Randev; Jha, 2019
GRH Verde	- Dimensões: econômica e ambiental - Treinamentos para geração de conhecimento ambiental, recrutamento de trabalhadores para atividades ambientais e prática de remuneração verde (benefícios e/ou bonificações atreladas a metas ambientais)	Aust; Matthews; Muller-Camen, 2020; Pabian, 2015; Randev; Jha, 2019; Renwick <i>et al.</i> , 2016
GRH de Resultado Triplo (GRH-RT)	- Dimensões: econômica, social e ambiental - Práticas de trabalho flexíveis, desenvolvimento de trabalhadores, incluindo treinamentos relacionados a questões ambientais e sociais, além da inserção de indicadores e metas socioambientais	Aust; Matthews; Muller-Camen, 2020; Elkington, 1997; Randev; Jha, 2019
GRH de Bem Comum (GRH-BC)	- Revisão dos processos e práticas organizacionais, priorizando os interesses coletivos em detrimento dos objetivos comerciais organizacionais - Práticas de dignidade, justiça social, relações de trabalho de confiança, democracia, proteção ambiental e direitos humanos	Aust; Matthews; Muller-Camen, 2020; Frémeaux; Michelson, 2017

Fonte: elaborada pela autora.

2.3 A PERCEPÇÃO DE TRABALHADORES SOBRE AS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

A noção de percepção adotada nesta dissertação segue o conceito definido por Robbins e Judge (2020) como sendo o “processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais para dar sentido ao seu ambiente” (p. 193). Nesse sentido, compreende-se que os fatores que influenciam a percepção podem distorcê-la ou moldá-la da realidade, uma vez que é composta por crenças e convicções sobre as obrigações organizacionais para com os trabalhadores, baseando-se geralmente em expectativas pessoais, sendo marcada pela subjetividade (Costa; Oliveira, 2022; Jesus; Rowe, 2015). Esses fatores de influência podem estar no indivíduo que processa a percepção, no objeto ou na ação que é percebida ou, ainda, no contexto em que a percepção ocorre (Robbins; Judge, 2020).

Em uma relação de trabalho, o contexto em que são geradas as expectativas dos trabalhadores é o mesmo ambiente onde se concretizam as obrigações organizacionais, considerando a existência da percepção do trabalhador sobre seu vínculo com uma organização (Cooke, 2018; Persson; Wasieleski, 2015; Zhang *et al.*, 2022). No campo de políticas e práticas de GRH, o processo de criação de percepções ocorre sob a diferenciação entre as práticas implementadas pela organização e a forma como os trabalhadores as percebem e vivenciam (Jesus; Rowe, 2015; Rousseau, 1995).

A expectativa positiva dos trabalhadores acerca da empresa tem relação com sua capacidade e percepção de justiça (Braganza *et al.*, 2020; Nedkovski *et al.*, 2017). Por outro lado, o não cumprimento nesta relação de expectativas pode resultar em uma percepção frustrante para os trabalhadores (Rousseau, 1995), capaz de afetar o bem-estar dos mesmos, o que também provoca efeitos no desempenho empresarial (Van Den Heuvel *et al.*, 2017). Na perspectiva da GRH, o desempenho organizacional se relaciona com o atendimento às obrigações contratuais, sobretudo com a gestão de expectativas dos trabalhadores (Kutaula; Gillani; Budhwar, 2020).

As práticas de GRH ganham, nessa perspectiva, significados a partir da percepção de cada trabalhador, que pode adequar seu comportamento em resposta à sua interpretação - por exemplo, quando há redução de custos e exploração dos trabalhadores, em contraste à qualidade do trabalho e bem-estar (Baluch, 2017). Quando a organização possui um leque de práticas limitado, trabalhadores compreendem que seu trabalho não é valorizado e que a empresa não tem interesse em manter essa relação a longo prazo, considerando-os substituíveis (Baluch, 2017; Nishii; Lepak; Schneider, 2008).

Nesse sentido, em busca pelo alinhamento à sustentabilidade, as empresas também passam pelo desafio de conquistar o compromisso e a colaboração de toda a organização, a nível individual, e, para isso, é significativa a compreensão de como os trabalhadores constroem sua percepção sobre os motivos que levam a organização a valorizar a sustentabilidade, conforme discutido por Tosti-Kharas, Lamm e Thomas (2017). Isso porque, de acordo com os autores, os trabalhadores podem perceber de duas formas distintas a intenção das organizações em relação à sustentabilidade: um movimento genuíno, com propósito de cuidado e proteção, ou uma tentativa de melhorar sua reputação, além de economizar alguns custos.

No entanto, a implementação das práticas é capaz de produzir ambiguidade, dificultando o entendimento compartilhado com os trabalhadores, sendo interpretado como um sistema fraco de RH (Piening; Baluch; Ridder, 2014). Nesse sentido, a negligência à força do sistema de RH submete as práticas a diferentes interpretações pelos trabalhadores, podendo divergir da intenção original planejada pela organização (Baluch, 2017).

Bowen e Ostroff (2004) realizaram um trabalho conceitual e concluíram que três características são fundamentais para um sistema de GRH forte: consistência, distinção e consenso entre as partes envolvidas. A partir desse embasamento, os autores dissertam que há mais chances de alcançar congruência entre a percepção dos trabalhadores e a mensagem transmitida pelas práticas de GRH.

Um sistema de GRH com alta consistência possui estabilidade de práticas ao longo do tempo, configurando, assim, recorrência e constância (Baluch, 2017). Além disso, a autora afirma que sistemas consistentes estão relacionados à validade efetiva das práticas, ou seja, quando a prática adotada foi, também, inferida - resultado obtido por meio de mensagens e comunicação de RH marcadas pela consistência.

Delmotte, Winne e Sels (2012) orientam para a necessidade de especialistas em RH no desenvolvimento e na implementação de práticas, para aumentar a probabilidade de estas cumprirem conforme o pretendido, além da utilização de ferramentas de medição, úteis tanto para analisar a eficiência das iniciativas quanto para base de propostas de melhorias. Os autores ressaltam, ainda, que os atores da GRH devem praticar o que estabelecem para os demais trabalhadores, demonstrando a legitimidade do sistema.

Baluch (2017) disserta que um sistema de GRH distinto é garantido pela capacidade de obter compreensão sobre suas práticas. Nesse caso, a autora apresenta que a distinção se dá por meio da definição precisa do conteúdo e da aplicação das práticas, bem como da sua relevância, sendo percebidas como úteis e pertinentes aos trabalhadores. Delmotte, Winne e Sels (2012) sugerem algumas diretrizes para aumentar a distinção, como: alinhamento da estratégia de negócios e a GRH, compartilhamento das responsabilidades da GRH na organização (para balancear expectativas), além de consciência emocional e empatia para captar individualidades e promover iniciativas relevantes.

O consenso se aplica quando houver o entendimento sobre a posição imparcial da GRH e aceitação plena sobre sua atuação dentre os tomadores de decisão, o que demonstra alinhamento a valores de justiça (Baluch, 2017; Delmotte; Winne; Sels, 2012). Delmotte, Winne e Sels (2012) afirmam que o consenso é fortalecido quando o setor de GRH garante a explícita comunicação das decisões definidas para gerar expectativas adequadas à realidade.

Ademais, ressaltam a importância de as práticas conduzirem as informações e processos de forma igual a todos os trabalhadores, sem distinção (Delmotte; Winne; Sels, 2012). Isso também se aplica à garantia de oportunidades iguais, por meio da equidade interna, externa e individual - a exemplo de salários justos quando em comparação a trabalhadores internos e externos, o que exige clareza sobre quais medidas são utilizadas para tal definição.

Nesse sentido, ainda se destaca que a lacuna de percepções pode ocorrer entre atores organizacionais de diferentes níveis hierárquicos, levando a distintas compreensões sobre as práticas (Mierlo; Bondarouk; Sanders, 2018). Portanto, além da influência da comunicação e da forma de aplicação das práticas de GRH, a personalidade individual de cada trabalhador também contribui para criação de percepções, de acordo com sua concepção de mundo, com o que consideram importante para si e em termos de igualdade ou desigualdade entre as pessoas da organização (Baluch, 2017).

Wang *et al.* (2019) apontam que a literatura reconhece que lideranças e trabalhadores podem ter percepções diferentes sobre as práticas de RH, destacando a influência da experiência individual com as práticas como um fator determinante para os resultados organizacionais. Nesse sentido, é interessante que as empresas compreendam como seus trabalhadores percebem a implementação de práticas no ambiente organizacional (Demo; Fogaça; Costa, 2018). Os estudos de Genari e Macke (2022) sugerem a análise e o levantamento das práticas mais alinhadas às percepções dos seus trabalhadores para nortear a aplicação da GSRH nas empresas.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

A descrição detalhada do percurso metodológico é fundamental para o estudo, uma vez que é por meio dela que se torna possível compreender o delineamento da pesquisa, as escolhas metodológicas e como o pesquisador chega aos resultados/achados obtidos (Lacruz; Leite, 2021). Sendo assim, neste capítulo é apresentado o processo desenvolvido para alcançar os objetivos de pesquisa, os quais: a natureza da pesquisa, a estratégia de investigação, os instrumentos de coleta utilizados e os procedimentos para análise de dados.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Para alcançar o objetivo geral deste estudo, que visa compreender como as práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH) são articuladas e percebidas por trabalhadores, conduziu-se uma pesquisa qualitativa. A escolha pelo tipo de pesquisa é devido a sua capacidade de ampliar a compreensão e, principalmente, a descrição sobre o contexto do problema e sobre os resultados (Tuzzo, Braga, 2016; Vergara, 2016).

A pesquisa qualitativa é responsável por admitir a incidência de valores sociais no contexto estudado, adequando-se, portanto, pela possibilidade de considerar um conjunto de práticas e atributos interpretativos para tornar perceptível o ambiente analisado por meio de uma compreensão histórica (Denzin; Lincoln, 2011). Ademais, outra característica é a compreensão sobre como as experiências são construídas e como indivíduos atribuem significados às suas práticas (Denzin; Lincoln, 2011; Flick, 2004).

Nessa perspectiva, a pesquisa qualitativa possibilita conhecer a essência do fenômeno, descrever a experiência vivida por um grupo de pessoas, compreender os processos integrativos e estudar casos em profundidade (Merriam, 1988; Schwandt; Gates, 2018; Vergara, 2016). Diante do objetivo específico de relatar a percepção de trabalhadores sobre as práticas de GSRH adotadas nas organizações, a pesquisa qualitativa atua como instrumento para posicionar o pesquisador como um ser neste

contexto, aproximando-se dos entrevistados como seres humanos e compreendendo suas reflexões (Denzin; Lincoln, 2011).

Dessa forma, tem-se que a compreensão do fenômeno se dá pela interpretação obtida com base nos significados conferidos pelos indivíduos que os vivenciam (Creswell, 2010; Denzin; Lincoln, 2018; Godoy, 1995). Portanto, o caráter interpretativo se faz necessário, para que seja possível produzir “resultados não alcançados através de procedimentos estatísticos ou de outros meios de quantificação” (Strauss; Corbin, 2008, p. 23).

O delineamento deste estudo se caracteriza como uma investigação descritiva, uma vez que tem o objetivo de compreender as particularidades sobre o fenômeno e os indivíduos que nele estão envolvidos. À medida em que se obtém informações contextuais, essa abordagem permite captar detalhes, construindo respostas que descrevem situações sobre enunciados de “como” ou “o que” (Deslauriers; Kérisit, 2008). Entretanto, algumas pesquisas descritivas podem propiciar uma nova compreensão sobre o problema, aproximando-se da pesquisa exploratória, e esta flexibilidade permite a apreciação dos mais diversos fatores relativos ao fato ou fenômeno estudado e, dessa forma, torna mais compreensível o contexto analisado (Gil, 2018).

3.2 ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO

Denzin e Lincoln (2011) afirmam que é possível coletar qualitativamente múltiplos elementos práticos através de um estudo de caso e, assim, descrever o contexto analisado. Portanto, como estratégia de pesquisa, esta fará uso de um estudo de caso, estratégia que se adequa por possibilitar a compreensão de certa unidade de caso, o qual pode vir a ser um grupo social, conjunto de relações ou um processo interativo (Gil, 2018).

Para Stake (1995), no estudo de caso de abordagem qualitativa, o conhecimento é construído e o pesquisador, por sua vez, é visto como um coletor de interpretações e também um intérprete. O autor relata, ainda, que o estudo de caso único fornece um entendimento específico da circunstância em que o fenômeno ocorre.

Entretanto, Yin (2010) afirma que a pesquisa de estudo de caso pode incluir a análise de caso único ou de casos múltiplos. Stake (1994) apresenta que é possível esperar que o estudo de casos, semelhantes ou diversos, permita ampliar a compreensão dos fenômenos, e Yin (2015) complementa que o estudo de casos múltiplos possibilita buscar e identificar informações sobre a realidade com base em múltiplos olhares.

Nesse sentido, para sustentar o objetivo geral deste estudo, que busca compreender como as práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos são articuladas em organizações do setor de varejo e como são percebidas por seus trabalhadores, definiu-se o estudo de múltiplos casos. Sob a perspectiva de alcançar maior entendimento e cumprir com o objetivo esperado, foram analisadas as possibilidades de campo para a realização da pesquisa.

O principal requisito para essa busca foi a manifestação pública de organizações em relação a seus movimentos em prol da sustentabilidade. A partir dessa análise, chegou-se a duas organizações do mercado do Espírito Santo que, além de declarar seus esforços em direção à sustentabilidade – tanto em ações que envolvem seus trabalhadores quanto seu público-consumidor, também pertencem ao setor de varejo e possuem grande porte (mais de 6 mil trabalhadores próprios em cada).

Afora o impacto sobre a vida de tantas pessoas, há de se considerar o perfil dos empregos no setor de varejo, que geralmente é caracterizado por certa precarização, marcada pela intensificação do trabalho, maior flexibilidade na jornada e diminuição do tempo livre do trabalhador (Lemos, 2019, *apud* Valoria; Cerqueira; Lunardi, 2022). Ademais, é comum a percepção de que o trabalho no varejo não possibilita ascensão social, por ser marcado por remunerações baixas e rotatividade elevada (Claro; Botomé; Kubo, 2003; Raupp, 2021).

Dessa forma, estas organizações identificadas representaram uma chance oportuna para analisar e avaliar se seus movimentos também são percebidos por seus trabalhadores. Em respeito ao sigilo solicitado, estão aqui identificadas como Alfa e Beta, sendo a primeira do mercado varejista alimentício e a segunda, automotivo; estando apresentadas e detalhadas na seção “4. Apresentação dos Dados”.

3.3 COLETA DE DADOS

O ponto inicial de contato com as organizações se deu a partir da apresentação da proposta de pesquisa por e-mail à gestão de RH de cada organização – também participantes da etapa de coleta de dados; a saber: organização Alfa - Direção de Gente e Gestão (EA1); organização Beta – Gerente de Desenvolvimento Humano Organizacional (EB1). A codificação construída para a pesquisa está descrita detalhadamente no parágrafo que antecede o Quadro 3, onde se apresentam todos os participantes da pesquisa.

Posteriormente, a pesquisadora aprofundou as explicações sobre a pesquisa, seus objetivos e qual o percurso metodológico previsto, a fim de que cada organização pudesse compreender as etapas e, enfim, colaborar com o estudo. Assim, para atender aos objetivos específicos desta pesquisa, a coleta de dados foi realizada utilizando-se entrevista semiestruturada e análise documental, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Instrumentos de coleta e os objetivos de pesquisa

Objetivo específico	Instrumento de Coleta
1) Descrever como as práticas de GSRH são articuladas nas organizações	Análise documental
	Entrevista semiestruturada com representantes táticos da área de RH (Apêndice B)
2) Analisar a orientação das organizações à luz dos modelos de GSRH;	Entrevista semiestruturada com representantes estratégicos da área de RH (Apêndice C)
3) Relatar a percepção de trabalhadores sobre as práticas de GSRH adotadas nas organizações	Entrevista semiestruturada com trabalhadores (vide Apêndice D)
4) Analisar a relação entre as práticas de GSRH declaradas pelas organizações e a percepção dos trabalhadores	

Fonte: elaborada pela autora.

Para a análise documental, foi solicitado às empresas o compartilhamento e/ou acesso a quaisquer materiais que pudessem colaborar para o entendimento das políticas organizacionais (não especificados previamente pela pesquisadora, a fim de que fossem confortáveis com a escolha do material que fosse selecionado). No

entanto, houve negativa a esta solicitação, sendo foi possível obter somente informações públicas, as quais a autora localizou através de *sites* de busca, conforme identificação no Quadro 3:

Quadro 3 – Materiais acessados para a análise documental

Organização	Documentos	Codificação
Alfa	<i>Site</i> organizacional	DA1
	Relatório de Transparência e Igualdade Salarial	DA2
	Rede social profissional – <i>LinkedIn</i>	DA3
	Rede social de comunicação – <i>Instagram</i>	DA4
Beta	<i>Site</i> organizacional	DB1
	Relatório de Gestão 2021	DB2
	Relatório de Sustentabilidade 2022	DB3
	Relatório de Sustentabilidade 2023	DB4
	Rede social profissional – <i>LinkedIn</i>	DB5
	Rede social de comunicação – <i>Instagram</i>	DB6

Fonte: elaborada pela autora.

Já em relação à escolha por entrevistas semiestruturadas deve-se ao fato de que este método traz flexibilidade e permite o equilíbrio entre a expressão natural dos participantes (fundamental para a descrição e interpretação da experiência) e a garantia de foco da pesquisa, por basear-se em um roteiro preparado previamente (GIL, 2021). Esta técnica possibilita, ainda, abertura para novas perguntas originadas a partir da interação entre entrevistador e entrevistado (Silva; Russo, 2019).

O ponto inicial de contato com as organizações se deu com o apoio de uma docente do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo (PPGAdm – UFES) no momento da pesquisa, tendo apresentado objetivamente a proposta de pesquisa por *e-mail* e *WhatsApp* à gestão de RH de cada organização (também participantes da etapa de coleta de dados; a saber: organização Alfa - Direção de Gente e Gestão (EA1); organização Beta - Gerente Desenvolvimento Humano Organizacional (EB1). Com base nessa autorização prévia e, sob a orientação recebida por cada empresa,

a autora desta pesquisa contatou, por *WhatsApp*, um representante do RH da organização Alfa e a gerência de RH da organização Beta.

Nesse sentido, a pesquisadora aprofundou as explicações sobre a pesquisa, seus objetivos e qual o percurso metodológico previsto, a fim de que cada organização pudesse compreender as etapas e, enfim, colaborar com o estudo. Foi solicitado que cada organização indicasse os possíveis participantes das entrevistas, sob o critério das necessidades da pesquisa: (1) representantes estratégicos do RH: envolvidos nas agendas de planejamento e proposição de direcionadores organizacionais; (2) representantes táticos do RH: envolvidos na implementação dos processos e práticas de RH nas organizações; (3) trabalhadores: empregados em diferentes setores que não o de RH.

Na empresa Beta, os primeiros contatos da pesquisadora foram feitos no final de abril de 2024 e, a partir de um agendamento, todas as entrevistas foram realizadas no início de maio em uma única visita presencial. Já na empresa Alfa, houve uma visita presencial em fevereiro para as primeiras entrevistas, com o time de RH, mas somente foi possível finalizar todas as demais à distância, entre abril e julho do mesmo ano.

Cabe destacar que o instrumento de coleta de dados dos trabalhadores passou por alterações e se considera que as duas primeiras entrevistas funcionaram como um teste do roteiro. Após realização dessas, identificou-se a necessidade de adaptar o conteúdo e a linguagem para favorecer a compreensão e a dinâmica das entrevistas.

Para viabilizar a posterior consulta dos dados e sua análise, os roteiros foram acomodados primeiramente em um documento de texto no *Word*, onde registraram-se as respostas de cada entrevistado. Entretanto, a partir da terceira entrevista, a pesquisadora dispôs os instrumentos de coleta em uma planilha *Excel*, separando-os em abas (1. RH estratégico, 2. RH tático, 3. trabalhadores), o que favoreceu uma melhor organização e disposição dos apontamentos realizados durante a participação de cada entrevistado.

Além disso, as entrevistas tiveram o áudio registrado diretamente no aplicativo do *WhatsApp* da pesquisadora, a partir da autorização prévia de cada participante, para

posterior transcrição dos dados. Para preservar a identidade dos participantes, foi atribuído um código para cada, considerando o primeiro caractere a letra E – de entrevistado, o segundo representa a letra inicial da organização (Alfa ou Beta) e, por fim, um número que corresponde à ordem pela qual a entrevista foi realizada. No Quadro 4, tem-se o resumo desta execução:

Quadro 4 – Entrevistas semiestruturadas com representantes das organizações

Instrumento	Caso	Cargo e Codificação dos Participantes	Duração em minutos	Formato
Roteiro dos representantes estratégicos do RH (Apêndice B)	Alfa	EA1 - Direção de Gente e Gestão	39	Digital via <i>Google Meet</i>
	Beta	EB1 - Gerente Desenvolvimento Humano Organizacional	23	Presencial
Roteiro dos representantes táticos de RH (Apêndice C)	Alfa	EA2 - Coordenação Gente e Gestão	38	Presencial
		EA3 - Analista Gente e Gestão	29	Presencial
		EA4 - Analista Treinamento e Desenvolvimento	61	Presencial
		EA5 - Coordenação Recrutamento e Seleção	17	Presencial
	Beta	EB2 - Analista Recrutamento e Seleção	28	Presencial
		EB3 - Analista Remuneração e Carreira	48	Presencial
		EB4 - Analista Ambiental	13	Presencial
		EB5 - Analista RH / <i>Business Partner</i>	30	Presencial
		EB6 - Analista Departamento Pessoal	14	Presencial
		Roteiro dos representantes do grupo de trabalhadores (Apêndice D)	Alfa	EA6 - Assistente de Manutenção de Loja
EA7 - Assistente de Contabilidade	31			Digital via <i>Google Meet</i>
EA8 - Analista de Marketing	19			Digital via <i>Teams</i>
EA9 - Analista de Contas a Pagar	40			Digital via <i>Teams</i>
EA10 - Assistente administrativo / Logística	42			Digital via <i>Teams</i>
Beta	EB7 - Estágio de Conteúdo e <i>Marketing</i>		44	Presencial
	EB8 - Analista de Processos II		29	Presencial
	EB9 - Desenvolvedor		25	Presencial
	EB10 - Analista de Controladoria		17	Presencial
	EB11 - Coordenação Relacionamento Comercial		22	Presencial

Fonte: elaborada pela autora.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados desta pesquisa se baseou na Análise Temática (AT). Braun e Clarke (2006) apontam que se pode assumir a AT como um método essencialista ou realista, ou seja, que relata a realidade, as experiências e os significados dos participantes. As autoras ainda apresentam que a AT também pode se manifestar como um método construtivista, com a análise de determinados eventos, significados e experiências em determinado contexto social.

No entanto, Braun e Clarke (2006) apontam que a AT pode se alocar entre o essencialismo e o construtivismo – como um método “contextualista”, que se aplica tanto para analisar a realidade como para desvendar a “superfície da realidade”. Esse aspecto se torna coerente a esta pesquisa, uma vez que compreender a percepção dos trabalhadores exige apurar o significado atribuído e assimilado por cada indivíduo, uma vez que se trata de um processo de construção pessoal para dar sentido ao ambiente, por meio da organização e interpretação de impressões sensoriais (Robbins; Judge, 2020).

De forma prática, a AT pode ser definida como uma conduta analítica relacionada diretamente ao texto falado ou escrito, não definida pelo referencial teórico (Braun; Clarke, 2006). Silva, Barbosa e Lima (2020) salientam que esta técnica é flexível, uma vez que não depende necessariamente de uma teoria ou epistemologia particular, enquanto Rosa e Mackedanz (2021) destacam a possibilidade de comparar diversos referenciais teóricos ao realizar uma análise geral com a utilização de códigos. Nesse sentido, a AT se torna apropriada a este estudo por viabilizar a análise sobre dado contexto, a partir dos esforços do pesquisador sobre um grupo de dados empíricos, com base em entrevistas e textos, interessado na identificação de padrões de significado (Braun; Clarke, 2006).

Dias e Mishima (2023) apontam sete etapas para o desenvolvimento da AT: 1. coleta dos dados, 2. transcrição literal dos dados, 3. ambientação com os dados, 4. acomodação dos dados, 5. unidade de contexto, 6. núcleo de sentido, 7. definição dos temas. Orientando-se por este processo, a pesquisadora, tendo realizado a primeira

etapa e, então, de posse do material coletado, executou as etapas seguintes de acordo com o descrito no Quadro 5 apresentado a seguir.

Quadro 5 – Procedimentos de análise de dados

Etapa	Procedimento
2ª etapa: transcrição literal dos dados	As gravações realizadas no aplicativo de mensagens <i>WhatsApp</i> foram salvas no computador no formato OPUS e transcritas através da ferramenta <i>TurboScribe</i> , que exige um simples cadastro. A transcrição foi feita gravação por gravação e selecionou-se o “modo de transcrição baleia” na ferramenta, por indicar maior precisão, com a opção de “reconhecer locutores” para apoiar a identificação. Após a transcrição, os arquivos foram exportados em formato de .DOCx para visualização no sistema <i>Microsoft Word</i> , selecionando a opção de “carimbos de seção” para registros de data e hora ao longo do texto.
3ª etapa: ambientação com os dados	Escuta das gravações e leitura das transcrições, tanto em separado quanto simultaneamente, para conferir a transcrição fiel da fala e realizar ajustes quando preciso.
4ª etapa: acomodação dos dados	Seleção e organização de fragmentos para que possam ser, na sequência, agrupados e categorizados. A identificação dos trechos foi realizada com a ferramenta de formatação de realce do texto com cor e foram definidos como relevantes à luz dos objetivos definidos para a pesquisa. Nesta etapa, cria-se uma tabela de apoio, cujo preenchimento se dá no sentido da direita para a esquerda. Os trechos selecionados são alocados individualmente em células na última coluna da direita, a qual se denominou “Unidade de registro/Fragmento”, adicionando a codificação de cada entrevistado para facilitar a compreensão de cada caso analisado.
5ª etapa: unidade de contexto	Na tabela de apoio da AT, em uma coluna denominada “Unidade de Contexto”, registram-se comentários da pesquisadora para apontar, de forma descritiva, as impressões e interpretações dos fragmentos, de forma a possibilitar associações com o referencial teórico. Para cada fragmento da coluna “Unidade de registro/Fragmento”, a pesquisadora tece uma descrição que delimita sua compreensão para aquele trecho.
6ª etapa: núcleo de sentido	A partir da percepção de significado da pesquisadora, elaborou-se, em uma coluna denominada “Núcleo de Sentido”, uma tentativa de tradução da realidade expressa nos dados, sejam eles mensagens explícitas ou implícitas.
7ª etapa: tema	A coluna “Tema” é a primeira à esquerda da tabela, porém, é a última a ser construída, pois deriva da assimilação de todos os procedimentos descritos acima, onde retrata-se, em uma palavra ou breve expressão, a temática central abordada na coleta de dados, que sintetiza o fenômeno em análise, dentro do contexto estudado.

Fonte: elaborado pela autora.

Com base no processo acima, chegou-se à primeira organização dos temas de análise que, alinhados aos objetivos da pesquisa, está apresentada na Figura 2:

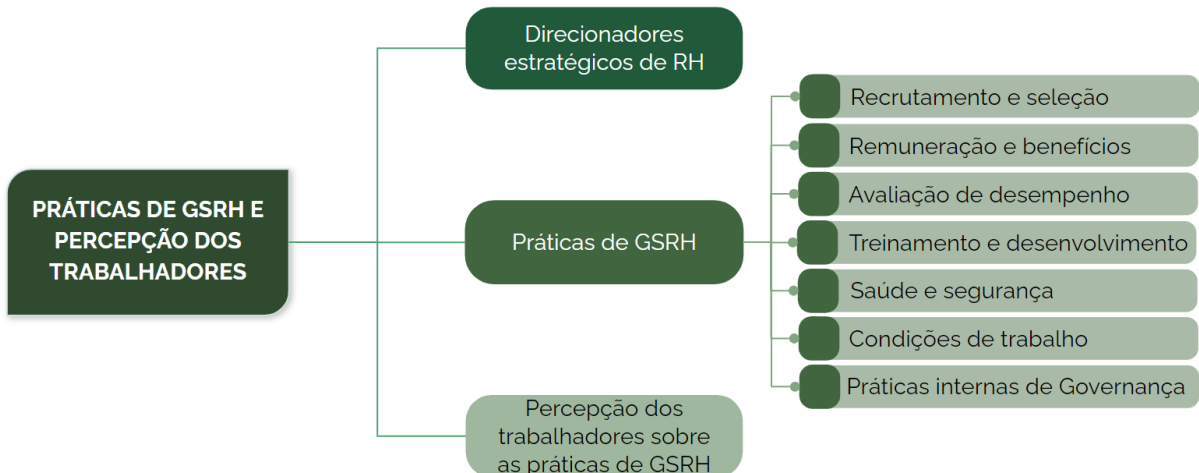
Figura 2 – Organização dos temas à luz dos objetivos da pesquisa



Fonte: elaborado pela autora

Ao realizar esta organização e tornar tangível o quadro de temas, elucidou-se o processo de construir, por fim, o mapa temático do estudo, que se encontra representado na Figura 3.

Figura 3 – Mapa Temático da Pesquisa



Fonte: elaborado pela autora

Segundo Braun e Clarke (2006), o pesquisador consolida os temas da pesquisa ao passar pelos processos de compreender, descrever e interpretar os dados coletados. Conforme sinalizado pelos autores, orienta-se o alinhamento do mapa temático aos objetivos específicos de forma a favorecer o alcance do objetivo geral e a resposta da questão de pesquisa.

Nesse sentido, buscou-se estabelecer os temas de acordo com a análise dos dados documentais e relatados, a fim de promover a compreensão de forma otimizada e segmentada. Uma vez que as práticas de RH são traduzidas principalmente por meio de seus sistemas e macroprocessos, a definição final de subtemas favorece o entendimento.

3.5 PROCEDIMENTOS ÉTICOS

A realização de pesquisas que envolvam seres humanos deve, sobretudo, respeitar os direitos e a dignidade dos participantes, atendendo às diretrizes da Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), cuja responsabilidade de avaliação é do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP). Além disso, a Lei nº 14.874/2024 estabelece um marco regulatório para a pesquisa com seres humanos no Brasil, instituindo o Sistema Nacional de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, que garante proteção aos participantes de pesquisas e promove a condução ética de estudos envolvendo seres humanos. Dessa forma, seguindo as normativas, a pesquisa em questão foi submetida à análise do CEP, tendo sua aprovação conforme o Parecer de número 6.276.819.

A anuência para realização do estudo nas organizações envolvidas foi obtida através de comunicação via *WhatsApp*, com permissão para acesso aos indivíduos e aos espaços físicos, quando conveniente para ambas as partes. Aos participantes, apresentou-se o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), disponível no Apêndice A, contendo todas as informações sobre o estudo, incluindo, sobretudo, a autorização para uso de gravador de áudio nas entrevistas, garantindo-lhes o anonimato e a confidencialidade dos dados.

4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados os dois casos estudados, com base nas informações coletadas através da análise documental, das entrevistas realizadas e dos dados obtidos, a fim de demonstrar os argumentos que validaram a escolha destas organizações como estudos de casos de acordo com o objetivo deste estudo. A partir dos temas e subtemas estabelecidos para esta pesquisa, conforme Mapa Temático construído e apresentado na Figura 3, as subseções seguintes abordam: (1) a contextualização do Caso Alfa; (2) a contextualização do Caso Beta; (3) os direcionadores estratégicos de RH; (4) as práticas de GSRH e cada um dos seus subtemas e, por fim, (5) a percepção dos trabalhadores sobre as práticas de GSRH.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CASO ALFA

O primeiro caso se refere a um grupo empresarial que compõe o comércio varejista no cenário capixaba há quase 45 anos, distribuída em 08 cidades do estado do Espírito Santo entre mais de 45 lojas. O grupo atua com marcas distintas para atender a diferentes públicos e, no momento da pesquisa, somava mais de 6.600 trabalhadores diretos e conta com empresas terceiras para serviços como operação de FLV (frutas, legumes e verduras), manutenção e obras.

Apesar de sua dispersão territorial pelo estado, a organização Alfa concentra determinados setores em uma sede localizada na Grande Vitória, como áreas de logística, comercial, marketing, RH e outros. De acordo com o entrevistado EA1, a empresa denomina a área de RH como “Gente e Gestão”, que se subdivide em administração de pessoal, recursos humanos, jurídico, inovação, melhoria e o SESMT - Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho, responsável pela saúde e segurança do trabalho. Não há um núcleo específico que trate da sustentabilidade na organização, mas suas diretrizes estão presentes através das práticas e processos de RH.

Por meio da análise documental, a pesquisadora encontrou no documento DA3 declarações públicas em que a organização Alfa compartilhou a valorização e o acolhimento ao seu quadro de trabalhadores como alguns de seus valores, além de

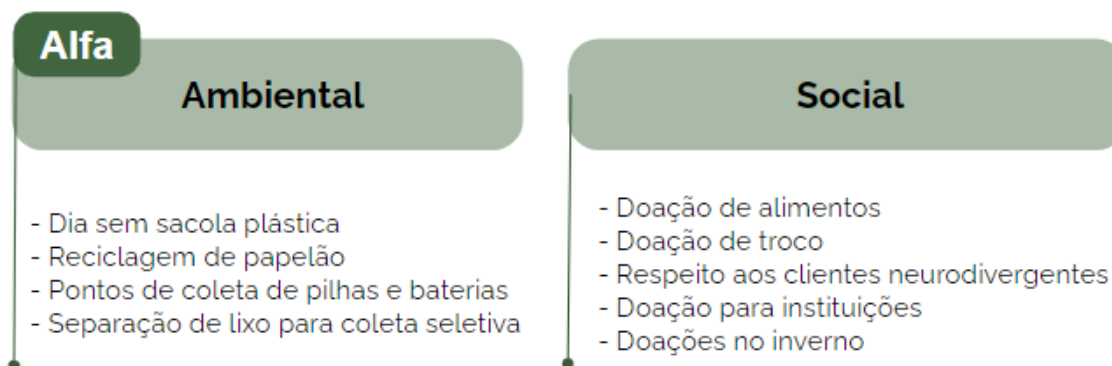
destacar sua atuação no mercado com ética, transparência, respeito e sustentabilidade. No mesmo documento, outras publicações relatam o esforço dos profissionais de Recursos Humanos e Departamento Pessoal para cultivar um ambiente de trabalho positivo e defender o bem-estar dos trabalhadores.

Há também ampla divulgação sobre práticas ambientais e sociais que contemplam o público externo, como a prática de não disponibilizar sacolas plásticas aos clientes em um dia específico da semana, como programa de conscientização, uma vez que

A gente reduz tanto a questão de poluição no meio ambiente, quanto o custo da empresa com um bando de sacola que vai para o meio ambiente depois. Então, nesse caso, a gente faz campanha para fora e para dentro. Eu faço campanha para o cliente entender a importância de ele usar, de repente, uma caixa de papelão, ou ter uma *eco-bag* para poder carregar os produtos. E a gente faz ação para dentro, para que os colaboradores entendam a importância disso e ofereçam para os clientes essas outras formas alternativas de embalagem (EA1).

O entrevistado EA2 disse acreditar que a organização pode estar contribuindo para a criação de um nicho, “principalmente por uma mudança de mentalidade”. Além disso, reconheceu que, devido à dimensão da empresa e do grande volume de trabalhadores, “todo tipo de produção de material é sempre muito grande”, causando maior impacto. Nesse sentido, o participante explicou que “quando a gente pensa na questão da sustentabilidade, da economia, elas acabam andando um pouco juntas”. Na Figura 4 estão dispostas as práticas identificadas na coleta de dados do caso Alfa.

Figura 4 – Programas voltados para o público externo identificados na empresa Alfa



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

4.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CASO BETA

O segundo caso é um grupo empresarial brasileiro do setor automotivo fundada nos anos 2000 e que, tendo iniciado sua expansão na América Latina, totaliza 92 lojas próprias. Após algumas fusões para ampliar sua cobertura de soluções e serviços, a empresa conta com 4 mil lojas credenciadas e soma mais de 6.000 trabalhadores.

A organização Beta considera que o RH atua atentando-se principalmente às demandas de atrair pessoas para o negócio, capacitá-las e oferecer qualidade de vida a elas, de acordo com o entrevistado EB1. Em suma, subdivide-se o setor contemplando essas atividades em quatro pilares principais: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e saúde e segurança.

A organização Beta expressa no documento DB5 a sua busca pela promoção de impactos econômico, social e ambiental positivos no mercado, na vida dos trabalhadores e nas comunidades onde está inserida. O mesmo documento cita que o grupo valoriza a diversidade, ética e responsabilidade social, além de destacar o programa de educação ambiental para seus trabalhadores, campanhas de conscientização mensais, projeto de estágio e cursos de apoio ao aprendizado. Ainda são publicados destaques ligados ao ESG, a saber: iniciativas sociais e ambientais, como reciclagem e consumo consciente.

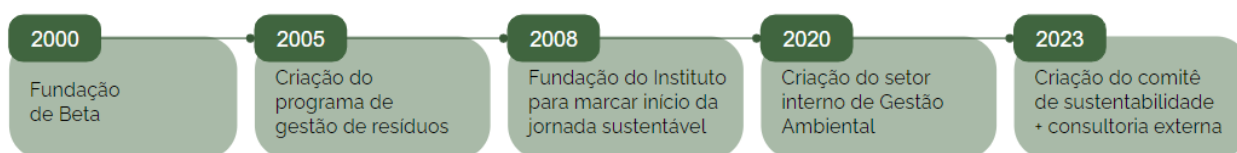
De acordo com o documento DB1, a instituição investe em projetos externos que se dedicam a oportunizar educação de qualidade a jovens em vulnerabilidade, mas também realiza suas próprias iniciativas. A organização Beta publica, ainda, relatórios anuais há 14 anos que apresentam dados sobre projetos e ações socioambientais. Ao cumprir com esta publicação, a empresa acredita explicitar sua preocupação com a sociedade e o meio ambiente, além de ratificar seu compromisso com a responsabilidade socioambiental (DB1).

O documento DB4 resgata os principais marcos da organização no que tange à jornada sustentável, que iniciou em 2005, com a criação de um programa de gestão de resíduos para promover o descarte e destinação corretos de materiais. Três anos

depois, fundaram um instituto com o intuito de ser exemplo de capacidade inovadora na elaboração de soluções educacionais e ações socioambientais para colaborar com a consciência social.

Nos últimos 4 anos, foi criado um setor de Gestão Ambiental interno para fomentar o alinhamento do negócio e sua lucratividade à proteção socioambiental para amenizar o impacto de suas atividades, assim como incluíram o ESG na estratégia organizacional em 2022. No ano seguinte, estabeleceram um comitê de sustentabilidade e contrataram consultoria especializada para elaborar a matriz de materialidade, identificando os assuntos mais estratégicos e relevantes para o negócio. Essa jornada de Beta está demonstrada na Figura 5:

Figura 5 – Principais marcos da jornada em direção à sustentabilidade – Beta



Fonte: elaborado pela autora

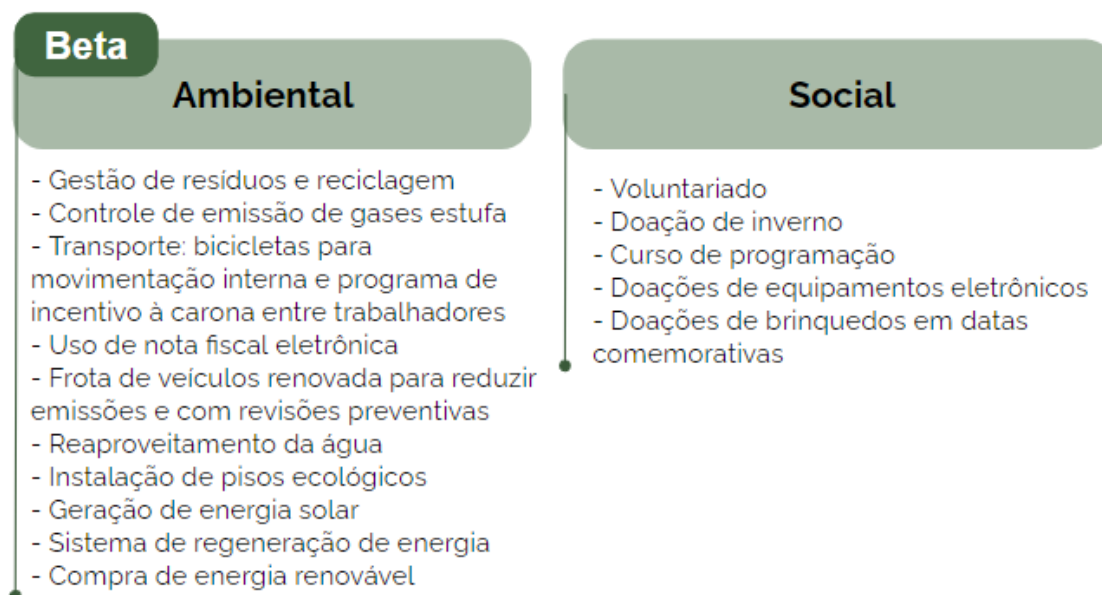
De acordo com o documento DB4, há indicadores ambientais que são acompanhamento pelo setor de Meio Ambiente para garantir conformidade nos processos. O documento menciona que essa prática “gera ganhos econômicos e socioambientais, além de garantir a disponibilidade dos recursos naturais para o planeta e, conseqüentemente, para a sociedade a longo prazo”.

Beta estabelece um programa de reciclagem e gestão de resíduos, criado para adequação do descarte e da destinação de detritos de quaisquer produtos que passem pela sua operação (EB1, EB3, DB4). Esse processo engloba também logística reversa, encaminhando parcela de materiais para reaproveitamento em outros métodos de fabricação. Como benefícios da reciclagem, DB4 pontua a economia de matéria-prima virgem, a economia energética, a redução dos custos de limpeza urbana e a redução da emissão de gases estufa (DB4).

A organização conta com sistema de tratamento de esgoto próprio para adequação antes de enviar à rede pública. Também são realizados treinamentos para conscientização sobre o uso de recursos naturais, além de práticas relacionados à sua economia, como: sistema de climatização automatizado para aumentar a eficiência energética, reaproveitamento da água da chuva e dos drenos de ar-condicionado, e sistema de regeneração de energia nos elevadores (DB4).

A área de Meio Ambiente fornece suporte técnico à organização e está ligada ao cumprimento das condicionantes ambientais. Beta criou um instrumento para mapear e classificar aspectos que podem causar impacto ao meio ambiente e, de acordo com a criticidade, são estabelecidos controles operacionais e planejamentos para atender emergências (DB4). Na Figura 6, estão expostas essas e demais práticas obtidas na coleta de dados do caso Beta.

Figura 6 – Ações gerenciais e programas identificados na empresa Beta



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

4.3 DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS DE RH

Na **empresa Alfa**, o entrevistado estratégico do RH, identificado como EA1, ocupa a posição mais alta dentro do setor – direção de Gente e Gestão. De acordo com EA1, os objetivos estratégicos são definidos no planejamento estratégico da organização,

que ocorre anualmente, no qual o RH está representado por duas pessoas: o entrevistado EA1 (responsável por conduzir o rito) e a gerência de RH como participante.

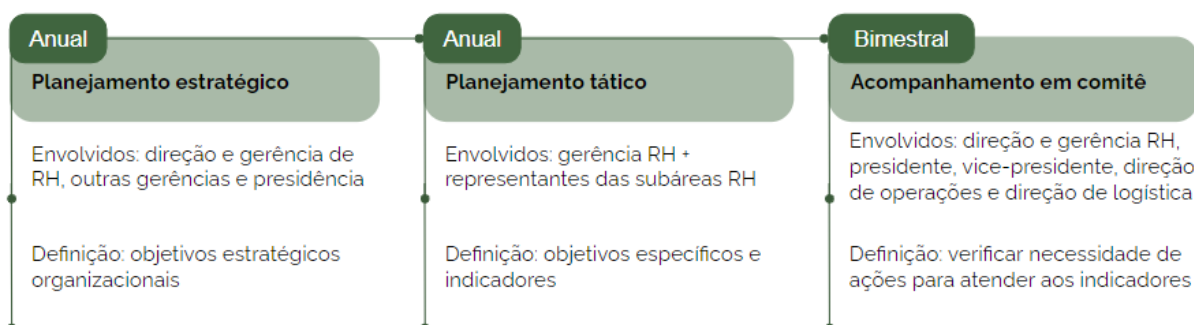
Após a definição dos objetivos estratégicos organizacionais, são estabelecidos os objetivos específicos da área de RH nesse comitê. Para conduzir a atuação do setor em direção aos objetivos organizacionais e, ainda, para possibilitar o acompanhamento dos resultados esperados, derivam deste processo alguns indicadores responsáveis por traduzir o foco do RH, como o absenteísmo, *turnover* (rotatividade), índice de competência na avaliação de desempenho e outros.

O planejamento estratégico anual é realizado apenas entre um comitê de gestores, mas o mesmo é cascateado para o RH a partir da gerência da área. Entretanto, conforme explicado por EA1, não há participação de todas as pessoas da área, pois

[...] por exemplo, [...] a gente tem dois analistas de treinamento. Então, às vezes ela leva um dos analistas e o outro não participa. Mas ela abre um processo anterior [...] de avaliação, onde as pessoas podem já ir anotando sugestões. Mas o grupo que vai para essa reunião é um grupo um pouco reduzido em função de que a gente faz isso no meio dos dias aqui de trabalho. E aí a gente fica com algumas pessoas no setor próprio. Mas a maioria participa. Em especial, os analistas das áreas mais importantes. Então, o analista de desenvolvimento, o analista psicossocial, o analista de treinamento, [...] remuneração (EA1).

A partir do detalhamento obtido com EA1, desenhou-se o processo de delineamento dos objetivos de RH na Figura 7:

Figura 7 – Processo de planejamento estratégico em Alfa



Fonte: elaborado pela autora com base nos relatos de EA1

EA1 citou que a principal força motriz está nos trabalhadores e, portanto, o RH dedica esforços para “valorizar o trabalho colaborativo, a preparação e a motivação das pessoas” para que possam entregar, de fato, o que é necessário para os clientes. Quando perguntado sobre o principal objetivo do RH, EA1 relata que

[...], a gente precisa ter pessoas na quantidade prevista, [...], dentro do que foi acordado de ter em cada quadro, de cada unidade. Então, a quantidade de pessoas previstas, de acordo com as competências necessárias para esses cargos, [...]. Então, a gente precisa fazer todo o nosso trabalho aqui no sentido de manter as pessoas engajadas, preparadas, treinadas [...] para os nossos clientes (EA1).

O foco voltado para o cliente também é reforçado por EA1, ao relatar que um dos indicadores acompanhados é o NPS (*Net Promoter Score*), utilizado para avaliar a satisfação dos clientes, além de praticarem a ferramenta conhecida como “cliente oculto”, dinâmica realizada por empresas para averiguar a qualidade do atendimento prestado pelos trabalhadores. A partir dessas iniciativas, podem ser traçados planos de ação para o RH, como a aplicação de novos treinamentos para os trabalhadores.

Ao ser questionado sobre como a sustentabilidade se internaliza nas práticas de RH, EA1 informou que a organização Alfa adaptou a dimensão financeira da matriz SWOT (*Strengths, Oportunities, Weaknesses, Threats* – Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças), utilizada no planejamento estratégico, e a denomina como “Financeiro / ESG”, cujas áreas mais envolvidas são o *Marketing* e o RH. Isso porque

Hoje, as ações sociais, ambientais, ações com as comunidades, que a gente faz para fora, são tocadas pelo marketing. E, muitas delas, em parceria com o marketing internamente. Então, a gente tem dentro dessa plataforma de ESG, o nosso programa de qualidade de vida (EA1).

As ações voltadas para o bem-estar e qualidade de vida dos trabalhadores são definidas no planejamento estratégico, mas são, ainda, trabalhadas através do papel dos líderes. Isso porque, de acordo com EA1, a organização acredita fortemente que “a gestão das pessoas não é feita pelo RH”, principalmente devido à ampla dimensão e dispersão organizacional. Segundo EA1, Alfa conta com cerca de 815 pessoas em posição de liderança e o RH, por sua vez, trabalha com diversas ações para este grupo. Por meio de programas de desenvolvimento, mentoria, pesquisa, avaliação de desempenho e outros, os líderes são treinados para se responsabilizarem pela contratação, como pela acolhida e pelo desenvolvimento dos trabalhadores.

Já na **empresa Beta**, o entrevistado EB1 informou que o propósito do negócio é “oferecer soluções através de serviços de tecnologia e pessoas”, uma vez que sua oferta está baseada em situações problemáticas vivenciadas pelos clientes. Nesse sentido, EB1 reforça que todos os serviços prestados na organização são direcionados à geração de valor e de soluções para seus clientes. Além disso, EB1 se definiu como uma pessoa orientada a resultados e, como EB1 é o ocupante do cargo mais estratégico do RH, nota-se que este é o direcionamento geral do setor.

Quando perguntado sobre a existência de um projeto de revisão dos objetivos organizacionais, EB1 afirmou que não há, de forma declarada, nenhum movimento previsto, permanecendo como objetivo da organização o lucro. De acordo com EB1, o RH da empresa Beta atua basicamente com quatro pilares, os quais: (1) atração, (2) desenvolvimento, educação e treinamento, (3) retenção e engajamento e (4) qualidade de vida.

Além disso, outro pilar citado foi o de eficiência operacional, associado à cultura da empresa por EB1. Nesse momento, viu-se a oportunidade de perguntar de que forma EB1 observa que os direcionadores da sustentabilidade são refletidos nas práticas do RH de Beta e foi então que EB1 reforçou que a cultura carrega o aspecto da qualidade, enquanto a missão aponta para o equilíbrio. Segundo o entrevistado,

[...] quando eu tenho cultura que aponta para qualidade, missão que aponta para equilíbrio, eu só vou conseguir fazer isso se a gente atender as premissas da sustentabilidade [...]. Não dá para você falar de equilíbrio se eu não garantir o mínimo que a sustentabilidade pede que a gente faça. Então, a sustentabilidade está junto com a estratégia. Porque está, inclusive, na missão do negócio (EB1).

De acordo com EB1, o direcionamento estratégico organizacional para o setor de RH se baseia no desafio da “qualidade da mão de obra” disponível no mercado e como Beta pode atuar para “sanar essa lacuna que existe entre a necessidade do negócio e o que lá fora existe”. Diante dessa diretriz, atuam em duas frentes: tanto na oferta de treinamentos para fornecer o conhecimento e desenvolver os trabalhadores, quanto na otimização e simplificação dos processos de trabalho para exigir menos

competências técnicas. Dessa forma, segundo o entrevistado, Beta consegue amenizar o desafio da qualidade e, ainda, empregar mais pessoas.

Além disso, de acordo com o documento DB2, a organização criou um instituto com a missão de promover a sustentabilidade socioambiental em equilíbrio ao desenvolvimento econômico, através da educação e da elaboração de soluções. O programa visa dar exemplo sobre a capacidade de inovar em soluções educacionais e ações socioambientais para a transformação da consciência social.

EB1 informou que a entidade é gerida por um comitê composto por representantes das áreas de governança, meio ambiente, social e comunicação. Processualmente, orientam-se pela matriz de materialidade, ferramenta de auxílio para definição de estratégias de sustentabilidade de acordo com os critérios ESG. A matriz orienta o direcionamento de esforços da organização, abordando as questões mais relevantes para o negócio e as partes envolvidas.

Nesse sentido, todas as ações obrigatoriamente precisam seguir o que está na matriz de materialidade e em direção da meta de maturidade no tema, que é definido pela própria organização. EB1 cita que “algumas ações são específicas, outras são globais, outras são pontuais, outras ainda não iniciaram e aí a gente vai conduzindo a coisa dessa forma”. Isso porque, segundo EB1,

O ESG não está no instituto. O instituto é apenas porta-voz. O ESG está nos processos da organização. Eu brinco que a gente é apenas a equipe que dá voz àquilo que acontece. E, obviamente, ajuda a criar ações cada vez mais em sincronismo com o que a gente quer no ponto de vista de maturidade (EB1).

Com isso, com base nos relatos de EB1 e nos dados coletados em DB4, observa-se o direcionamento para a sustentabilidade ao apresentarem a contratação de uma empresa terceira especializada em consultoria de sustentabilidade e ESG pela organização Beta. Tal parceria levou à construção de uma matriz de materialidade e maturidade, a qual guia o grupo nesta jornada, através da definição de temas e direcionadores estratégicos para a gestão.

Em suma, com base nos dados apresentados nesta seção, a análise revela que as organizações atuam com alguns direcionadores de sustentabilidade nas práticas de RH. Embora com diferentes abordagens, ambas demonstram reconhecer a importância da sustentabilidade e a busca para integrá-la aos seus processos. Tal constatação corrobora a crescente presença da sustentabilidade no cenário empresarial, impulsionada por fatores como a pressão social, as regulamentações vigentes e a busca por vantagens competitivas. De forma geral, nota-se que a sustentabilidade pode aludir ao caminho pelo qual as organizações têm buscado para lograr seus objetivos financeiros e de posicionamento no mercado, visando tornar-se referência para seu público consumidor.

4.4 PRÁTICAS DE GSRH

A presente seção tem como objetivo apresentar as práticas de GSRH observadas nas duas organizações estudadas. Com o intuito de facilitar a compreensão dos dados, esta foi estruturada em subtemas, que correspondem aos principais processos de RH (Recrutamento e Seleção, Remuneração e Benefícios, Avaliação de Desempenho, Treinamento e Desenvolvimento, Saúde e Segurança, Condições de Trabalho), adicionando as Práticas Internas de Governança identificadas.

A **empresa Alfa** afirma, em uma das páginas do documento DA1, que seu propósito contempla “buscar fazer a diferença na comunidade” onde se insere e destaca que a sustentabilidade faz parte da sua atuação, assim como a ética e o respeito às pessoas. Segundo DA1, Alfa acredita ser capaz de colaborar para a construção de um mundo melhor por meio do apoio a causas com a ajuda de seus clientes e parceiros.

De acordo com EA1, Alfa elaborou um manifesto, “que é uma política”, para estabelecer e divulgar as diretrizes organizacionais, de forma a direcionar a conduta defendida pela empresa e esperada dos trabalhadores, principalmente pelas lideranças, que são representantes da cultura. Um dos exemplos citados pelo entrevistado é o manifesto de diversidade e inclusão, o qual se baseia no respeito às pessoas.

Além disso, segundo EA1, a empresa busca realizar a comunicação contínua com os trabalhadores, tanto para que as informações organizacionais fiquem reunidas em um só ambiente, tanto para que acompanhem as ações realizadas por Alfa. Para esse compartilhamento, utilizaram inicialmente o aplicativo *Facebook*, ferramenta que apresentava boa aderência e engajamento há alguns anos. Entretanto, identificou-se a necessidade de profissionalizar esta prática e foi contratado um sistema de rede social interna, desenvolvido por uma empresa especializada em intranet. Esta plataforma reúne diversas informações empresariais, como indicadores, resultados de vendas, benefícios e convênios disponibilizados, assim como a divulgação de ações de desenvolvimento para os trabalhadores.

EA4, por sua vez, relata acreditar que organizações podem ser o reflexo da sociedade e que, devido à cultura nacional, ainda trata muito pouco sobre a sustentabilidade. Segundo o entrevistado, “não é muito da nossa cultura pensar no meio ambiente e como a gente vai fazer para torná-lo mais sustentável para as gerações futuras”. Nesse sentido, EA4 acredita que as práticas e os esforços organizacionais representam o começo para colaborar com a sustentabilidade de uma forma geral.

No entanto, EA4 também observa que pode haver impacto na percepção das práticas pelos trabalhadores devido ao perfil de rotatividade presente em grande parcela da organização. De acordo com o entrevistado, seis meses antes do momento da pesquisa, dados indicam que cerca de metade do número total de trabalhadores estava na empresa há menos de um ano. Nesse caso, parte das ações implementadas pela organização podem não ser absorvidas adequadamente em função dessa falta de permanência ao longo do tempo.

Já a **empresa Beta**, conforme documento DB4, registra que a busca por práticas mais sustentáveis é constante e transmite o seu compromisso com o futuro do planeta e as comunidades onde opera. Segundo eles, ao integrar os princípios do ESG em todo o negócio, priorizam não somente o crescimento econômico, como, ainda, o bem-estar das pessoas e do meio ambiente.

No documento, também afirmam que trabalham de forma ativa para assegurar a continuidade sustentável das suas atividades, para amenizar os efeitos negativos no

meio ambiente e para fomentar o desenvolvimento social nas comunidades adjacentes, “sempre colocando nossos colaboradores em primeiro lugar” (DB4).

Perguntado sobre a divulgação dessas ações, considerando a dimensão da organização, EB1 afirmou que Beta trabalha com uma variedade de ações e canais digitais para “dar conhecimento às pessoas sobre as práticas e, obviamente, sobre os objetivos”. Como essa entrevista foi realizada presencialmente, o participante apontou para televisores dispostos nos setores onde estavam expostas algumas informações.

As práticas de cada organização são apresentadas a seguir, de acordo com as informações coletadas na análise documental e nas entrevistas, estando organizadas em cada subtema estabelecido na pesquisa.

4.4.1 Recrutamento e Seleção

Na **empresa Alfa**, EA1 afirma que o time de recrutadores recebe um treinamento específico para que possam contratar com mais diversidade, para além do que é exigido legalmente, como os percentuais de pessoas com deficiência e menores aprendizes, e citou o programa de inclusão de trabalhadores com mais de 50 anos – o qual pode ser observado nas vagas divulgadas em DA1. Outro traço cultural da organização informado pelo entrevistado é buscar contratar pessoas que residem nas comunidades onde suas lojas estão, uma vez que, em volume considerável, encontram-se em locais de vulnerabilidade social.

Para alcançar esse público, que normalmente não está tão digitalizado e/ou não tem condições financeiras de se deslocar até um ponto mais distante, a empresa busca facilitar o processo. Isso compreende desde a simplificação do recrutamento, como não utilizar canais digitais, divulgando através de materiais impressos, até a realização de ações locais. Um exemplo é a alocação de uma equipe em terminais de ônibus e outras comunidades, descentralizando o processo para abranger pessoas com menos recursos.

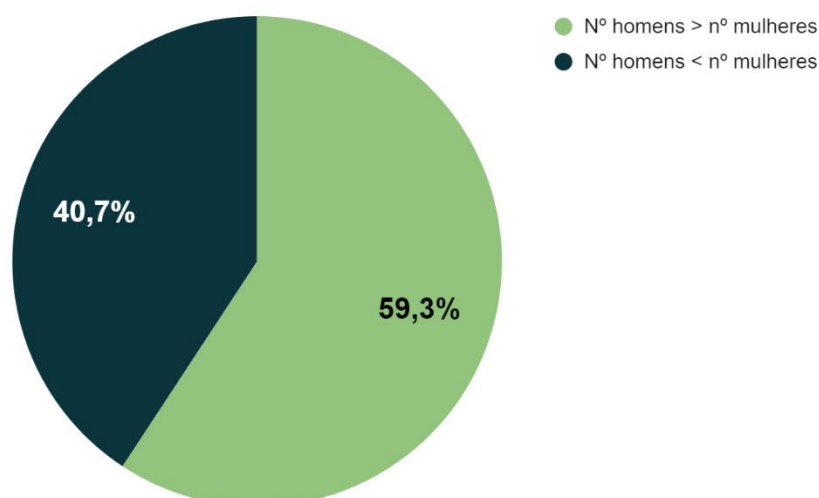
Ademais, Alfa mantém um Programa de Ressocialização com a Secretaria da Justiça (SEJUS), informação obtida tanto na análise documental quanto com os entrevistados

EA1 e EA4. Trata-se de uma parceria em que a empresa fornece oportunidade de trabalho remunerado a detentos, contribuindo para sua qualificação profissional e com seu projeto pessoal de transformação através da reinserção social e produtiva na sociedade. O projeto foi reconhecido pelo Governo do Estado do Espírito Santo com um Selo Social e Alfa afirma em publicação que a reintegração de pessoas é parte do seu trabalho de responsabilidade social para apoiar o desenvolvimento de valores, regras e competências sociais (DA3).

EA1 complementa que esse conjunto de práticas “não é só filantropia”, pois há, também, resultados financeiros para a organização. Na parceria com a SEJUS, Alfa se beneficia com a isenção de alguns encargos sociais e trabalhistas, enquanto a contratação de pessoas vulneráveis favorece uma possível redução de custos, uma vez que, “quando você contrata uma pessoa que precisa de trabalho, ela também tem a chance de ficar mais tempo com a gente, você tem redução de *turnover*, de custo de recontração” (EA1).

O documento DA2 - Relatório de Transparência e Igualdade Salarial de Mulheres e Homens (parcial de 2024) - é elaborado pelo Governo Federal com base nos dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) de 2022. Apesar de os dados em DA2 mostrarem o contrário, conforme apresentado a seguir no Gráfico 1, Alfa afirma em DA1 que metade do quadro de trabalhadores é formado por mulheres.

Gráfico 1 – Representatividade de gênero nas unidades de Alfa



Fonte: elaborado pela autora com base em DA2

Na **empresa Beta**, a última entrevista realizada foi com a gerência EB1 e, tendo passado por todas as anteriores sem ouvir relatos sobre vagas afirmativas, a pesquisadora perguntou o motivo de não atuarem com tal prática. O entrevistado informou que a organização “preza pela meritocracia” e que todas as pessoas podem se candidatar a quaisquer vagas, sem exclusão. Nesse sentido, EB1 informa que a organização não direciona vagas a determinado público, possibilitando a inscrição de todos aqueles que se interessarem e, por fim, o que vai ditar a seleção é a competência do trabalhador. Além disso, reconhece que, devido ao mercado automotivo em que Beta está inserida, dificilmente mulheres se candidatam por não haver “interesse genuíno deste público em trabalhar neste segmento”.

Já EB5 mencionou que há um incentivo à atração de pessoas mais velhas para setores como *call center*, embora este não esteja sendo amplamente divulgado. Da mesma forma, citou que há uma pretensão de aumentar o percentual de mulheres na operação, mas informou que não sabe se esse é um “desejo do RH ou uma meta ou diretriz”.

O documento DB4 informa, por sua vez, que a matriz de materialidade e maturidade, desenvolvida a partir da parceria com a consultoria especializada, traz dois temas que abrangem o processo de recrutamento e seleção. O primeiro está diretamente ligado ao objetivo de reduzir o índice de *turnover*, a partir da construção de força da empresa como marca empregadora, o que é estabelecido pelos critérios de estratégia de capacitação, remuneração e benefícios, engajamento, reconhecimento e plano de carreira.

O segundo trata da promoção da diversidade, inclusão e respeito em termos de gênero, idade, raça, cor, etnia e origens, pessoas com deficiência e de diferentes identidades de gênero e orientações sexuais, com devidas medidas de controle contra discriminação e preconceito (DB4). Nas oportunidades de trabalho publicadas em DB5, mencionam “vaga também para PcD”, referindo-se a pessoas com deficiência, e convidam à candidatura aqueles que se identificam “com uma empresa que valoriza a diversidade, o respeito, a ética, a tolerância, a responsabilidade social e a constante busca por inovação e melhoria contínua”.

Quanto às práticas declaradas no documento DB4, foi declarado o recrutamento interno como forma de ofertar novas oportunidades de carreira para os trabalhadores. Dados corroboram tal prática: 60% dos estagiários foram contratados em 2023 e quase metade dos jovens aprendizes também, declarando apoiar a empregabilidade de jovens ainda sem experiência e contribuindo para a redução da taxa de desemprego no país (DB4). Além disso, cerca de 1.400 pessoas das comunidades foram contratadas e capacitadas por meio de cursos profissionalizantes no ano de 2023, para áreas de atendimento ao cliente, vendas e estoque (DB4).

4.4.2 Remuneração e Benefícios

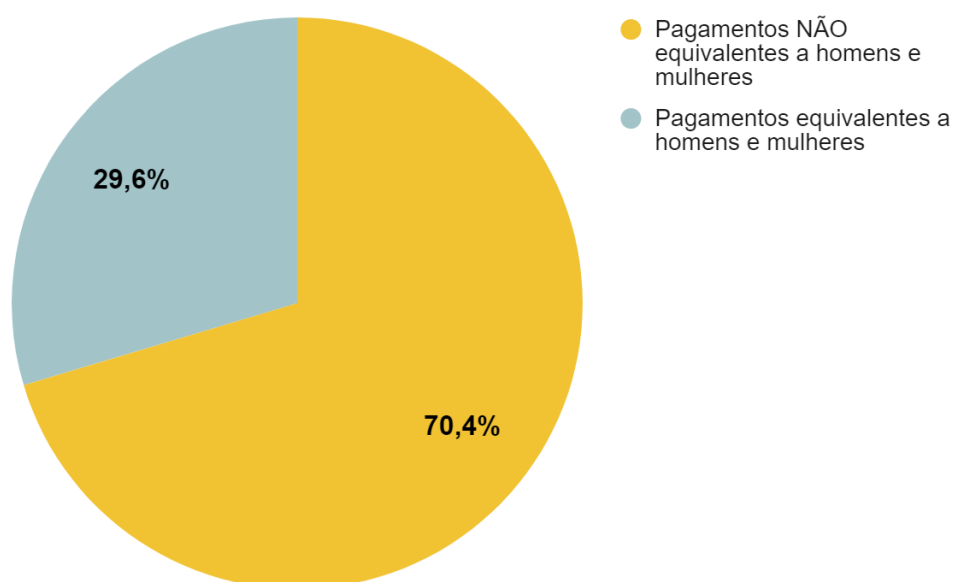
Na **empresa Alfa**, embora não tenha sido apresentada a política de remuneração, o grupo de entrevistados do RH – EA1, EA2, EA3, EA4, EA5 – informa que há remuneração variável de acordo com os indicadores de cada setor. De acordo com os dados obtidos com EA5, entende-se que o indicador que mais se aproxima de uma finalidade ambiental é o que compõe a meta de custo da operação das lojas, onde um dos fatores considerados são as despesas com sacolas plásticas. O atingimento de determinada economia nesse indicador contribui para a parcela de participação dos lucros recebida pelos trabalhadores.

Além disso, informações dispostas no documento DA1 vão ao encontro com os dados das entrevistas, como o pacote de benefícios disponível. De acordo com os dados, os trabalhadores têm acesso a: assistência médica e odontológica, refeição da empresa, participação nos lucros, programa de presença premiada (bonificação a trabalhadores com assiduidade, de forma a amenizar o absenteísmo), parcerias para obtenção de crédito financeiro, universidade corporativa e convênio com empresas parceiras para descontos (DA1, DA3).

A empresa Alfa possui, ainda, um programa em que fornece uma bicicleta aos trabalhadores após o período de experiência (EA1, EA2, EA5). Nesta prática, uma bicicleta é oferecida a cada novo trabalhador, de forma gratuita, sendo trocada a cada um ano e meio para garantir a qualidade do equipamento. EA1 relata que esta prática conscientiza sobre a redução de emissões no meio ambiente, incentiva práticas de

saúde e, ainda, tem impacto econômico positivo, uma vez que não há desconto de 6% do valor do transporte na folha de pagamento. Já o documento DA2 traz dados sobre o *status* de igualdade salarial entre mulheres e homens, os quais estão apresentados no Gráfico 2, em contrapartida ao que Alfa declara em DA1, sobre atuar com igualdade salarial entre homens e mulheres, considerando aspectos relacionados ao cargo, à carga-horária contratual e demais fatores previstos na legislação vigente.

Gráfico 2 – Igualdade salarial entre mulheres e homens nas unidades de Alfa



Fonte: elaborado pela autora com base em DA2

No caso da **empresa Beta**, EB2 relatou que existem bonificações para alguns cargos, especificamente alta gestão e equipe de vendas, sendo que há metas para demais setores, entretanto não são remuneradas. O entrevistado informou que a empresa conta com uma equipe de gestão estratégica de carreira, que analisa e define a política de remuneração considerando a média de mercado e a região onde cada loja se encontra.

EB3, como analista de remuneração e carreira, trouxe maior detalhamento sobre o processo de definição da política, inclusive, por estar em processo de revisão no momento em que a pesquisa foi realizada. O participante informou que estão envolvidos a gerência do setor DHO (Desenvolvimento Humano Organizacional) em conjunto com gestores de cada área, sendo baseada no conhecimento de negócio e no posicionamento de mercado definido pela presidência. Além disso, um grupo de

gestores é selecionado para conhecerem a proposta de política e contribuir com sua análise e percepção.

De acordo com EB3, após validação final, a política é parcialmente compartilhada para todos os trabalhadores no portal organizacional, que é a base de conhecimento da empresa, sendo que a liderança possui acesso completo. Periodicamente, são realizados treinamentos para que os gestores compreendam pontos específicos da política de remuneração.

Além disso, EB3 informou que há um plano de remuneração mensal baseado em indicadores e resultados, em que 70% dos trabalhadores se encontram nesse modelo de remuneração, que é composto por uma parcela fixa e a composição variável. Nesses casos, as pessoas sabem desde o processo de recrutamento que a vaga possui remuneração variável e há, ainda, a comunicação interna, na qual as metas são divulgadas pelas lideranças e os trabalhadores têm conhecimento das metas pelas quais são responsáveis.

Embora regulamentado pela Lei nº 14.611, o Relatório de Transparência Salarial do grupo Beta não foi localizado em nenhum canal digital, ainda que sua divulgação até 31 de março do corrente ano seja uma obrigatoriedade. São contempladas por essa lei todas as empresas com mais de 100 empregados, assegurando que “a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens para a realização de trabalho de igual valor ou no exercício da mesma função **é obrigatória** e será garantida nos termos desta Lei” (Brasil, 2023, p.1, grifo nosso).

4.4.3 Avaliação de Desempenho

Na **empresa Alfa**, todos os entrevistados citaram que, além da comunicação e *feedback* que ocorre naturalmente, no cotidiano, a organização realiza anualmente a campanha de *feedback*. De acordo com EA5, essa avaliação é feita por meio da ferramenta de intranet que é de uso de todos e, embora haja um único fechamento anual, os trabalhadores podem utilizar a qualquer momento, fornecendo *feedbacks* para colegas, líderes e pessoas de outro setor.

EA3 contou que, embora a campanha de *feedback* seja anual, esta prática influencia a cultura da organização. O entrevistado exemplificou que, no setor de Gente e Gestão, foi adotada uma “caixinha” de *feedbacks*, que fica disponível no dia a dia, e o mesmo método é utilizado pontualmente no acompanhamento das atividades dos menores aprendizes. Durante a entrevista com EA4, a pesquisadora perguntou se os trabalhadores recebem regularmente uma avaliação dos seus gestores e o participante relatou que o *feedback* é orgânico. Inclusive, EA4 reconhece que

Algumas pessoas, principalmente quando a gente está em um público operacional, não entendem essas conversas como *feedback*, mas é *feedback*. E, até mesmo para o líder, como ele trata com um público [...] mais leigo, ele não trata assim: ‘estou fazendo uma reunião de *feedback*’. Mas esse retorno sobre o trabalho acontece o tempo inteiro [...], a gente tem como prática (EA4).

EA5 trouxe duas informações complementares ao relatar as duas avaliações do período de 90 dias de experiência de novos trabalhadores, para analisar o desempenho e definir a continuidade na organização, e a avaliação de lideranças que ocorre de forma semestral. Esta última informação divergiu da obtida com o entrevistado EA4, que relatou haver um ciclo anual de avaliação de líderes e que não é possível fazer mais de uma vez no ano devido ao volume de trabalhadores, que chega a quase 7 mil pessoas. Portanto, para que consiga construir “uma avaliação boa”, leva-se cerca de dois meses.

Já na **empresa Beta**, EB2 relatou que a avaliação de desempenho é divulgada em toda a organização, em um período específico, ocorrendo semestralmente. Nesse ciclo, o trabalhador realiza uma autoavaliação, que passa pela análise do seu líder imediato que avalia o trabalhador e o grau de concordância da autoavaliação e encerra com uma conversa de *feedback*. EB6 acrescentou que o histórico dessa avaliação é registrado em um sistema de gestão de RH.

EB3 relata que, além da avaliação semestral, há outro macroprocesso de avaliação que se baseia no Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), sendo “bem estabelecido em absolutamente todas as equipes”. A frequência de encontros individuais entre gestor e trabalhador é variável, podendo ser mensal, bimestral ou trimestral, de acordo com o tamanho de cada setor. Nessa reunião periódica, além de

o gestor fornecer *feedbacks*, o trabalhador expressa seus objetivos com a organização e, então, o líder o orienta e conduz para que se desenvolva e possa vir a alcançar êxito.

EB5 informou que a aplicação de *feedback* e a gestão do desempenho são estimuladas e reforçadas durante a capacitação da liderança, para que seja uma prática fluída e não dependente da avaliação periódica. EB2, EB3 e EB5 relataram, ainda, que Beta pratica uma avaliação anual para que trabalhadores avaliem suas lideranças. De acordo com EB2, trata-se de “uma pesquisa um pouco mais estruturada”, que conta com a colaboração do RH para levantamento de resultados, os quais são entregues aos gestores.

4.4.4 Treinamento e Desenvolvimento

A **empresa Alfa** trabalha com um rito de integração de dois dias para novos trabalhadores, o que foi citado por todos os entrevistados, cujo objetivo é apresentar as principais informações da organização, como a cultura e o funcionamento geral. Todos entrevistados também relataram que os novos trabalhadores, nos primeiros dias de trabalho na rotina, são acompanhados por um colega que orienta quanto aos processos e atividades. Segundo EA9, não há um tempo padrão para esse acompanhamento, variando de acordo com a curva de aprendizado de cada pessoa.

EA2 relatou que há treinamentos específicos para cada cargo, além dos obrigatórios, como ergonomia e as Normas Regulamentadoras (NR), exigidas pelo Ministério do Trabalho. Há treinamentos definidos como obrigatórios por Alfa para algumas movimentações, como é o caso de uma promoção a cargos de liderança, que também contam com o apoio de programas de mentoria, *coach* e *assessment* (para análise de perfil), onde são feitos Planos de Desenvolvimento Individual (PDI) – apenas para líderes.

EA3 relatou que a empresa disponibiliza para todos os trabalhadores diversos conteúdos em seu sistema de comunicação interna, os quais não são obrigatórios, ficando a cargo de cada pessoa definir se realiza de acordo com seus interesses. Além disso, há treinamentos anuais em alguns casos, para reciclar os conhecimentos

práticos e garantir a boa execução do trabalho, como de atendimento ao cliente para a base operacional, pois “tudo que está muito atrelado ao cliente, é muito reforçado” (EA3). O entrevistado também informou que são aplicados treinamentos obrigatórios, como de ergonomia, Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e Lei do Bem.

Já EA4, por atuar na área de treinamento, menciona que a organização possui estratégias de desenvolvimento pensando na retenção dos trabalhadores, além de investirem em capacitação técnica especialmente quando é dada oportunidade um trabalhador sem experiência na função. Nesse caso, as práticas também apoiam os objetivos e indicadores do RH, como, por exemplo, para a redução de *turnover*. Ressaltou ainda que, à medida que os processos da empresa mudam, através de melhorias e inovações que são desenvolvidas, novos treinamentos são requeridos para que as pessoas acompanhem a evolução. O entrevistado mencionou ainda que realizam treinamentos sobre descarte de materiais, assim como dispõem lixeiras específicas para cada tipo de lixo na empresa.

EA5 citou que Alfa possui uma analista focada no desenvolvimento dos trabalhadores, responsável pelos conteúdos que compõem a Universidade Corporativa, além de mencionar que os processos de avaliação de desempenho e treinamentos anuais para as lideranças apoiam a evolução das pessoas. Tais informações convergem com os dados de EA1, que afirma que é esperado que os líderes se comprometam com o desenvolvimento dos trabalhadores.

No caso da **empresa Beta**, identifica-se no documento DB4 que o investimento realizado em capacitação profissional retorna à organização em termos de qualidade de atendimento para os clientes e satisfação para os trabalhadores. Para isso, o grupo conta com um setor de educação corporativa que, por meio de uma equipe e um portal digital, reúne os treinamentos disponíveis.

No ano de 2023, a empresa registrou mais de 25 mil acessos à ferramenta, com mais de 6 mil trabalhadores capacitados com os conteúdos do sistema, sendo mais de 1 mil trabalhadores treinados em Segurança do Trabalho. O documento também menciona os constantes investimentos na formação e desenvolvimento de lideranças, tendo capacitado mais de 300 líderes em 2023 (DB4).

EB2 relatou que o programa de desenvolvimento inicia com o treinamento específico para o cargo a ser ocupado por um novo trabalhador e, posteriormente, ocorre de acordo com as necessidades percebidas pela organização. EB1 afirma que os treinamentos são utilizados como instrumento para garantir que os trabalhadores sejam orientados pelos mesmos processos, considerando a dispersão territorial das suas unidades. Isto é reforçado por EB3, que destaca que algumas formações técnicas são concentradas no Centro de Educação Corporativa (CEC), localizado no Espírito Santo, para onde vão os novos trabalhadores, independente de atuarem em outros estados.

EB3 também mencionou que todos os líderes do grupo passam por um processo de formação, tanto se houver um movimento de promoção interna ou se for uma contratação direta no mercado. Esse treinamento trata especificamente de práticas de liderança adequadas, como a promoção de relações de trabalho de confiança e outros.

Treinamentos sobre impactos ao meio ambiente e aos recursos naturais, ações socioeducativas e culturais são realizadas para conscientização e sensibilização dos trabalhadores para as questões ambientais. Algumas delas são: concurso de fotografias para despertar o olhar dos trabalhadores para a presença do meio ambiente no cotidiano, realização de evento “semana do meio ambiente”, celebração do dia da árvore – evento em que trabalhadores levam filhos para a empresa, onde conscientizam e realizam dinâmicas para ensinar os cuidados também às crianças.

4.4.5 Saúde e Segurança

No quesito saúde da **empresa Alfa**, além da assistência médica e odontológica divulgadas como benefícios no documento DA3, EA2 relatou que o grupo adota e estimula práticas de bem-estar e saúde mental e física. De acordo com EA2 e EA5, campanhas mensais são realizadas para compartilhar conhecimento e estimular o cuidado, como setembro amarelo (prevenção ao suicídio), outubro rosa (conscientização sobre o câncer de mama), novembro azul (conscientização de cuidados com a saúde masculina, como câncer de próstata), dentre outros.

EA2 relata que o convênio com plano de saúde também traz parceria para realização de palestras e EA3 ressalta que tal colaboração é forte, inclusive no sentido de facilitar o acesso dos trabalhadores aos serviços ofertados. As palestras são realizadas tanto no formato presencial como digital, principalmente para abranger a toda equipe. Além disso, na leitura de DA3, identifica-se o destaque ao trabalho dos Técnicos de Enfermagem, setor que apoia a garantia de saúde a todos os trabalhadores. EA1 explica que a ferramenta de intranet, que é de acesso de todos os trabalhadores, possui espaço para reportar quaisquer problemas de segurança.

Além disso, EA1 e EA2 citam que foi criado um programa psicossocial para oferecer, na organização, suporte psicológico aos trabalhadores, que podem recorrer ao apoio para atendimento individualizado. EA2 ainda informou que a organização também promove corridas e caminhadas na Grande Vitória para incentivar prática de atividades físicas, além de treinamentos de ergonomia, assim como capacitam sobre o adequado manuseio de máquinas e sobre conservação de alimentos para a segurança alimentar. EA4 ainda aponta que Alfa realiza a denominada SIPAT – Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho, evento que visa disseminar conhecimentos de segurança e reforçar atividades de precaução a acidentes.

Na **empresa Beta**, disponibilizam plano de saúde para todos os trabalhadores, investem em capacitações, treinamentos e fiscalização para amparar as pessoas em sua rotina de trabalho e, ainda, contam com profissionais de saúde para realizar assistências no local de trabalho, como: técnico em enfermagem, psicologia, nutrição, fonoaudiologia e clínica médica. Além disso, identificam-se os benefícios ligados à saúde: plano de saúde sem custo para o trabalhador e seus dependentes, plano odontológico opcional aplicável a dependentes, atendimento psicológico, descontos em academias e licença maternidade estendida.

A área de segurança, meio ambiente e saúde de Beta monitora e inspeciona todos os setores, a fim de identificar, amenizar e eliminar riscos. Para prevenção, são realizados treinamentos para evitar acidentes e para promover cuidados com a saúde, além de capacitação para otimizar a percepção de risco e segurança. Alguns conteúdos contam com gamificação para maior interação e experimentação dos

trabalhadores, além de produzirem diferentes formatos (como *podcast*) e realizarem dinâmicas de simulado de abandono de prédio para conscientização. No ano de 2023, mais de 1000 trabalhadores foram treinados em Segurança do Trabalho (DB4).

EB5 ressaltou o atendimento psicológico disponível na empresa e, ainda, mencionou os treinamentos voltados para a saúde mental – reforçados no desenvolvimento de lideranças e via programa da Medicina do Trabalho, conscientizando sobre doenças psicológicas, como na campanha de “janeiro branco”, ação que ocorre há 10 anos. Esta prática conta com o apoio da empresa provedora de plano de saúde e é divulgada no centro de educação corporativa para visualização de todos os trabalhadores. Além do compartilhamento digital, algumas palestras são realizadas presencialmente com especialistas, como fisioterapeutas e médicos. A organização oferece, na sede administrativa, um espaço que conta com serviços voltados à saúde e bem-estar, como pilates e massagem (DB5, EB4).

4.4.6 Condições de Trabalho

EA2 e EA4 informam que a **empresa Alfa** busca adotar um padrão de infraestrutura física para oferecer comodidade aos trabalhadores nas lojas onde atuam. Para isso, designam um espaço para funcionar como sala de descanso, disponível para que as pessoas se acomodem durante momentos de intervalo. Além disso, de acordo com DA3 e EA1, a organização fornece alimentação para os trabalhadores em refeitórios dispostos em cada unidade.

Todos os entrevistados relataram que, a partir do advento da pandemia de COVID-19, Alfa passou a praticar o trabalho flexível para setores administrativos, em que é possível realizar teletrabalho em até dois dias da semana. Também foi relatada a prática informal de flexibilidade do horário de trabalho e compensação de horas, em comum acordo entre trabalhador e empresa, quando se faz necessário algum ajuste para resolução de assuntos pessoais.

EA4 mencionou a busca pela promoção de um “ambiente bem colaborativo” e o reconhecimento para as contribuições que os trabalhadores levam para os processos e ambiente de trabalho. Isso porque Alfa promove alguns programas para a

participação dos trabalhadores na sugestão de ideias de melhorias – que passam pela prática de inovação.

Na **empresa Beta**, todos os entrevistados relataram que a organização também trabalha com modelo híbrido em alguns setores, principalmente o administrativo, assim como há certa flexibilidade em relação ao horário de trabalho, desde que seja feita a devida gestão do banco de horas. EB2 e EB5 informaram, ainda, que há um programa específico para a área de tecnologia, que assegura a possibilidade de os trabalhadores saírem duas horas mais cedo na sexta-feira ou iniciar o trabalho duas horas mais tarde às segundas-feiras.

O trabalho híbrido é variado em Beta, podendo ser presencial em 80% da jornada semanal, assim como o oposto também pode ocorrer, realizando apenas 20% de trabalho na empresa. Segundo EB5 e EB6, trabalhadores dos setores de *call center* e tecnologia podem chegar a trabalhar 100% em teletrabalho – primeiramente, a partir da definição e/ou acordo com a liderança, ou para casos de trabalhadores que são contratados em regiões diferentes da sede administrativa ou, ainda, por alguma demanda específica do trabalhador.

As vagas publicadas em DB5 informam que, em caso de trabalho remoto, além de “auxílio *homeoffice*”, Beta fornece todos os equipamentos necessários e informa que, se necessário, equipa a casa do trabalhador móveis para o teletrabalho. O documento também relata o fornecimento de café da manhã e da tarde aos trabalhadores, massagem no posto de trabalho, além de uma área anexa à sede administrativa onde dispõem diferentes serviços, como pilates, cafeteria, salão de beleza, barbearia e uma sala de jogos. Além disso, Beta projetou uma sala de amamentação para promover privacidade e conforto às mães que trabalham na organização, com cadeiras reclináveis, extrator manual de leite materno, trocador de fralda, almofadas, congelador para armazenamento de leite, iluminação adequada e confortável.

4.4.7 Práticas Internas de Governança

Na **empresa Alfa**, EA1 e EA3 informaram que há um canal de denúncias, que garante o anonimato de quem registra, para que quaisquer temas e desvios sejam tratados de

acordo com o código de conduta organizacional, que reúne as práticas e os valores defendidos e propagados na organização. Ademais, o grupo realiza treinamentos específicos sobre privacidade e dados, de acordo com a LGPD, além de ter realizado um ciclo de treinamentos sobre assédio no ambiente de trabalho, com linguagem adequada para facilitar a compreensão dos trabalhadores, incluindo a pauta na SIPAT. Alfa destaca que, desde a atualização por lei, regularizou sua Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e Assédio (CIPA) para contemplar essa temática, de forma a contemplar ações e conscientização para assegurar o direito dos trabalhadores e combater qualquer tipo de assédio, seja “profissional, físico ou social” no ambiente de trabalho.

Já na **empresa Beta**, o documento DB4 destaca a definição de processos de governança e de práticas de apuração em casos de violação aos direitos humanos, tanto nas unidades como em sua cadeia de valor. Além disso, regulamenta práticas de ética, integridade e *compliance* em seu código de conduta, declarando realizar a gestão da cadeia de fornecedores, bem como promover a privacidade e segurança de dados. Também são feitos treinamentos para propagar e conscientizar os trabalhadores sobre *compliance*, o canal de ética e ouvidoria – prestado por empresa terceirizada para garantir confidencialidade e segurança ao relator.

4.5 PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES SOBRE AS PRÁTICAS DE GSRH

Na **empresa Alfa**, no que tange ao processo de **Recrutamento e Seleção**, EA8 destaca que chamou sua atenção por ser de “um grupo muito grande e relevante no mercado”, o que motivou sua candidatura. EA9 relatou que, há 14 anos, seu processo seletivo iniciou em uma ação presencial realizada em na região central da Grande Vitória, a qual foi divulgada por Alfa nos jornais locais, como uma espécie de “mutirão de vagas de emprego”.

A integração de novos empregados dura dois dias na sede administrativa de Alfa e incluiu apresentações sobre a história da empresa, os benefícios e funcionamento dos diversos setores (EA8, EA9, EA10). Segundo EA8, Alfa “tem um processo realmente de integração, você participa de dois dias de integração, [...] aprendendo um pouco

sobre o fluxo da empresa, [...] projetos, benefícios, explicações [...] para conhecer os setores, para estudar o seu funcionamento”.

Segundo os entrevistados, o processo de integrar o novo trabalhador às atividades práticas tem duração relativa ao cargo e ao setor. Em um primeiro momento, a liderança tem responsabilidade por conduzir o novo empregado, mas o processo pode contar também com o apoio de outros trabalhadores que estejam na área há mais tempo.

No tocante à **Remuneração e Benefícios**, EA7 menciona que “a remuneração não é ruim” em Alfa, embora o volume de trabalho seja maior em determinados períodos, revelando certa desproporção. EA6 relata, por sua vez, que adapta sua realidade à sua remuneração atual, mas visa ter ganhos melhores na organização. EA9 cita que Alfa atua com

[...] planos de carreira, bônus [...] dado em cima das vendas da empresa e em cima das nossas metas, do nosso trabalho. [...] cada setor, cada turma, tem determinada meta, se você bate essa meta, você recebe essa remuneração. Aí recebe no meio do ano e no começo do ano (EA9).

O bônus é organizado em um programa de remuneração variável vinculado ao atingimento de metas, tendo sido citado também por EA8 e EA10. EA8 ressalta ainda a evolução salarial determinada por níveis que acompanham o desenvolvimento do trabalhador, mencionando que seu setor “tem todos os planos e níveis de salários correspondentes”.

Além disso, EA10 relatou que, além do bônus, em que “parte dos lucros da empresa é dividido com os colaboradores, [...] temos o nosso programa de produtividade, temos o programa de assiduidade”. Segundo ele, a produtividade se baseia em “metas individuais, dependendo do que ele produz por hora, [...] então são metas individuais que o colaborador tem de cumprir, de produzir mais”. Já a assiduidade “é aquilo que o colaborador tem que cumprir o que está no contrato, vir trabalhar... se o colaborador vem trabalhar, não dá atestado, não falta sem justificativa, junto com a produtividade vai cair um valor extra também que é da assiduidade” (EA10).

EA9 e EA10 citam o benefício em que a empresa faculta ao trabalhador a escolha entre o auxílio transporte (o qual prevê desconto na folha de pagamento) ou uma

bicicleta, que Alfa fornece para o empregado, apoiando a manutenção e renovando-a após determinado período de tempo. Os mesmos participantes também relataram a prática de bonificar com vale-compras o trabalhador que indica pessoas para vagas em Alfa – e essa remuneração pode variar a depender da complexidade ou especificidade da vaga, por exemplo, para pessoas com deficiência.

EA9 também cita as refeições disponibilizadas em Alfa como um benefício, uma vez que “descontam um percentual muito baixo, que é o almoço que eles disponibilizam na empresa, [...], cada loja tem a sua, na central administrativa também, que disponibiliza o almoço, acho que é descontado 1,40 de cada colaborador”. Além disso, o entrevistado mencionou um projeto, desenvolvido pelo RH, no qual todo trabalhador pode sugerir ideias para melhorias na organização e conta com “um incentivo que [...], se eu dei a ideia, eu vou ganhar uma premiação em cima disso”.

Já com respeito ao processo de **Avaliação de Desempenho**, EA8 conta que seus *feedbacks* formais em Alfa ocorrem a cada seis meses, onde são conversados os “pontos positivos, negativos e o que tem para melhorar”, mas que também acontecem durante às atividades executadas na empresa, tanto por parte da coordenação e da gerência da área, quanto de outros setores. EA9 relatou que seu setor realiza avaliações de desempenho de forma individual ou em grupo, com frequência mensal. A cada mês, há uma reunião da equipe para discutir metas e o desempenho do time, mas, em seguida, são agendadas reuniões individuais para que cada trabalhador receba *feedback* personalizado.

EA10 relata que, em seu setor, denominam o processo como “*feedback* positivo”, sendo composto pelas práticas de reconhecimento via aplicativo de intranet, destaque através de material impresso, além das congratulações realizadas nas reuniões diárias da equipe (rito de abertura em cada turno de trabalho). Já sobre sua própria avaliação, o entrevistado declara não ter passado, até então, por uma avaliação formal de desempenho, apesar de ter retorno da sua liderança “quase toda semana, então dá para se preparar mais, [...] a cada dia buscar ser melhor, então, para a gente, fica mais fácil”.

Quanto aos processos de **Treinamento e Desenvolvimento**, EA7 destaca que, como Alfa é seu primeiro emprego, aprendeu “muito” sobre a função na prática, embora não tenha participado de “nenhum treinamento”. O entrevistado ainda relatou sentir falta de desenvolvimento voltado para suas competências, principalmente estando há cerca de cinco anos na organização.

EA8 relatou que, devido à especificidade de sua função e sua experiência na área, não houve treinamento inicial em Alfa ligado ao seu cargo, pois o conhecimento prévio supriu essa necessidade – destacou, no entanto, a existência de treinamentos técnicos para outras áreas, como logística. Em relação ao desenvolvimento profissional, percebe um plano de carreira ligado ao mérito, “conforme o desenvolvimento pessoal da sua função”, e relata que, em 2 anos na empresa, avançou do nível 1 ao 3 em seu cargo. Quanto a treinamentos específicos em gestão ambiental, EA8 não se recorda de ter participado de nenhum durante sua permanência em Alfa.

EA9 menciona que Alfa possui plano de carreira e destaca parcerias com instituições de ensino, relatando que “muitos desses colaboradores, que hoje estão em cargos de liderança, começaram como embalador, como operador, cursaram juntamente com nossa parceria em faculdades”. Além disso, informa que “a empresa dá muita oportunidade”, relatando que muitas vagas são divulgadas internamente e que já realizou uma transição de área. Segundo o entrevistado, o desenvolvimento está ligado às transições internas, que são motivadas pela alta rotatividade em Alfa, criando “muita oportunidade para as pessoas”. As transições incluem a capacitação dos trabalhadores, embora EA9 tenha informado que os treinamentos acontecem “só quando tem vaga mesmo”, não relatando outros tipos de desenvolvimento.

EA10, por sua vez, descreve que Alfa promove *workshops*, palestras e cursos, convidando “pessoas especializadas na área para desenvolver, para moldar o colaborador”, a partir de um planejamento que considera as necessidades específicas de cada setor. Segundo ele, a empresa busca garantir que os trabalhadores estejam preparados para assumir novas responsabilidades após a conclusão dos treinamentos, pois pratica “bastante recrutamento interno” para aproveitar o trabalho de capacitação e de “moldagem” das pessoas de acordo com a visão da organização.

Após os treinamentos, EA10 explica que os trabalhadores são acompanhados para avaliar oportunidades de desenvolvimento cabíveis. Quando essas surgem, a liderança da equipe fica responsável por comunicar a proposta, informando os requisitos e as expectativas, além preparar o trabalhador para mudanças de responsabilidades – o que não necessariamente acompanha a alteração salarial de forma concomitante. Segundo EA10, até a organização efetivar essa transição, a liderança

Sempre prepara o colaborador, avisa, até porque talvez o colaborador vai estar exercendo uma atividade de um cargo maior que dele, porém, o salário não vai estar compatível. Às vezes, pode acabar causando a insatisfação do colaborador. Por isso é sempre bom sempre preparar o colaborador antes (EA10).

No que se refere à **Saúde e Segurança**, EA8 destaca o apoio psicológico, disponível tanto com psicólogos presentes em Alfa, quanto o serviço prestado através do plano de saúde. Relatou que há trabalhadores específicos para cuidar da segurança na empresa, mencionando, ainda, o procedimento para regular a entrada de pessoas externas na unidade, bem como o acesso dos trabalhadores feito com leitura biométrica para maior segurança.

Os profissionais de psicologia também foram citados por EA9 e EA10, sendo que EA9 menciona também o papel da “liderança em si, porque temos todo o apoio, todo suporte” na organização. Além disso, a entrevistado faz uso da bicicleta que Alfa providencia para os trabalhadores e relata ter todo o suporte tanto para o equipamento quanto com seu horário de trabalho, que é diferenciado para “não sair da empresa muito tarde e não ir embora sozinha”, evitando ficar vulnerável ao retornar para sua residência após o trabalho.

EA9 conta que há treinamento de primeiros socorros, realizado com apoio de um profissional do Corpo de Bombeiros, para indicar aos trabalhadores medidas de segurança, como a utilização de extintores e outros. Reforçou também sobre a segurança psicológica em Alfa, uma vez que “eles te dão total segurança e te dão liberdade para você se expressar, falar o que quer, agir da melhor forma, te deixar apto a fazer seu trabalho, não é pressionado, não te pressiona, não te sufoca”.

EA10 cita que Alfa “investe bastante em palestras, em treinamentos, em cuidados e dinâmicas” voltados para a saúde mental, além da realização da SIPAT e a atuação da equipe de segurança do trabalho, que reforça os temas sobre ergonomia e a importância do uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPI). Nesse sentido, EA7 mencionou que Alfa proporciona alguns cursos, tendo realizado o de brigada de incêndio para qualificação.

Com relação às **Condições de Trabalho**, EA8 cita a sala de descanso utilizada no intervalo de almoço, além de saber que Alfa tem realizado algumas tentativas de implantar o trabalho híbrido, especialmente depois da pandemia em 2020. No entanto, essa ainda não é uma prática efetiva, pois não são todos os setores que possuem tal flexibilidade e o seu setor, *marketing*, é um dos que não usufruem desta condição.

EA9 mencionou a flexibilidade da organização em relação ao seu horário, por fazer parte do programa de Alfa fazendo uso da bicicleta para se locomover para o trabalho, evitando se deslocar tarde, assim como o ajuste pontual quando o trabalhador precisa se ausentar parcialmente para algum compromisso pessoal. O entrevistado relata que, em seu setor, o trabalho híbrido é feito apenas por “algumas pessoas, porque nem tem disponibilidade de *notebooks* para todo mundo”.

EA10 relatou que o setor de logística realiza uma reunião de abertura a cada início de turno, sendo um total de três por dia, devido à escala adotada de 12 horas trabalhadas para 36 horas de descanso. Nesse rito, buscam estabelecer um momento de harmonia, mencionando que fazem

[...] oração antes de começar, passamos novidades da empresa, às vezes eu também costumo passar uma mensagem motivacional para o dia do colaborador, passamos coisas referentes a pontos eletrônicos, [...] e cantamos o nosso grito de guerra que a gente tem aqui dentro da empresa só para dar aquela motivada, [...] são reuniões de incentivo, de motivação (EA10).

Por fim, **práticas internas de governança** não foram relatadas pelos trabalhadores em Alfa.

Já na **empresa Beta**, no que diz respeito aos processos de **Recrutamento e Seleção**, EB7 relata que o processo seletivo foi “um pouco conturbado”, devido a desencontro

de informações recebidas (endereços de realização de cada etapa). Quanto ao processo de integração, relatou ter realizado parte *on-line*, além de alinhamentos com demais trabalhadores e de treinamento para suas atividades. Mencionou, ainda, um formulário que é feito durante o processo, onde conhecimentos são validados através de questões específicas sobre a empresa. Por fim, informou ter recebido “mimos sustentáveis”, como caderno, garrafa para água e copo para café – de modo a diminuir consumo de plástico.

EB8 passou por um longo processo de integração, tendo realizado a adaptação padrão de Beta em um mês, mas aguardou cerca de 4 meses devido replanejamentos da operação (o que dependia de unidades parceiras) e, então, utilizou este tempo para conhecer mais sobre todos os setores da empresa. EB8 relatou que tal cenário era previsto por se tratar de uma fase de expansão para um novo mercado, sendo que “entendia que [...] não era por parte da empresa, [...] então a gente [...] sabia que ia lidar com cenário de incertezas; a gente tinha conhecimento disso e era passado para a gente isso também”.

EB9 relata que seu processo de integração incluía três dias presenciais na unidade onde fica o Centro de Educação Corporativo, para conhecer a metodologia da empresa, os processos gerais e orientações de segurança, como a rota de fuga. Na área, foi recebido pela supervisão imediata, que o apresentou ao time, apresentou sua função e iniciou o processo chamado de “sombra”, acompanhamento dura cerca de uma semana e serve de aprendizado, pois há “um padrão de atendimento, todos os processos serem seguidos. E dali, assim, fui ganhando confiança, aprendendo e evoluindo até sair da sombra e atuar, de fato, na minha função”.

EB10 citou que, na prática, o acompanhamento individualizado de um colega mais experiente, denominado como “sombra”, durou cerca de um mês e favoreceu uma adaptação às novas atividades. Além disso, relata que

O que eu percebo nas integrações aqui da empresa é que é tudo muito bem direcionado, a gente não entra e fica [...] perdida na área, sabe? É tudo muito bem definido [...], desde o início já tinha aquele ‘videozinho’ de integração, falando um pouquinho sobre a empresa, sobre visão, valores (EB10).

EB11 destaca que seu processo seletivo foi relativamente moroso, parte inicial até a finalização demorou três meses, embora tenha sido “bem claro, bem dinâmico, bem explicativo também. Quando os prazos não eram atendidos comigo, no outro dia eu já estava ligando, já cobrando, então, quanto a isso, foi bem transparente”. Sua inscrição foi para um certo cargo e, ao longo do processo, EB11 e Beta entenderam, em conjunto, que não havia aderência entre seu perfil e a vaga em questão, mas foi ofertada uma oportunidade em um setor que estava sendo construído na organização.

Quanto à integração, EB11 relatou que o processo durou aproximadamente dois meses, tendo passado por um treinamento mais intensivo de 21 dias, embora “o acompanhamento foi meio baixo” durante sua adaptação, tendo buscado informações e suporte de forma autônoma. Em resumo, descreveu que o início de sua jornada na empresa “foi, de certa forma, meio solitário no começo”, no qual precisou se adaptar ao novo ambiente de trabalho com pouca orientação.

No que tange à **Remuneração e Benefícios**, EB7 relatou nunca ter tido problemas com o recebimento de seu salário e benefícios, considerando “uma das coisas mais incríveis da empresa”, por não falhar nesse compromisso com o trabalhador. Além disso, o entrevistado mencionou que “as condições e salário de ‘Beta’ são admiráveis [...], a maioria das pessoas quer estar aqui dentro justamente por isso, [...], é uma empresa muito correta, que, de fato, [...], se importa com o colaborador em todas as partes, até na remuneração”.

EB7 informou que, além do transporte e alimentação, conta com plano de saúde, desconto em academias e “em vários estabelecimentos”, destacando que os benefícios e parcerias estão disponíveis no portal interno para consulta de todos os trabalhadores. O participante tem conhecimento de práticas de bonificação e compensação de horas extras, mas não pode detalhar por não as vivenciar na prática, devido ao cargo de estágio e jovem aprendiz – para os quais não são aplicáveis.

EB8 disse entender por remuneração aquilo que está atrelado ao cargo e ao salário, mencionando que Beta trabalha com política de cargos e os salários, exemplificando: “se eu e você temos o mesmo cargo, eu sei que a gente ganha a mesma coisa, não tem o risco de você ganhar mais do que eu, tendo o mesmo cargo que eu,

independente do setor”. Nessa linha, EB8 afirma: “percebo que a empresa tem buscado, sim, ter uma equiparação, dentro das equipes, de salários e cargos”. Quanto aos benefícios, EB8 informa que

Os benefícios são os mesmos para todo mundo. Então, o que varia mesmo em questão de remuneração é os salários, porque o benefício, *ticket*, é a mesma coisa para todo mundo, plano de saúde também e outros benefícios também. Só acima de supervisão, acho que é de diretor ou coordenador para cima, que tem o PR², que os demais colaboradores não têm (EB8).

EB8 afirmou, ainda, que alguns setores remuneram um percentual variável com base em metas específicas de cada área. A participante informou que sua remuneração está assim organizada:

No meu, por exemplo, eu tenho meu salário fixo, mais uma variável de 20% fixa, eu recebo 20% sim ou sim. Para o meu setor, por exemplo, é fixo, uma variável fixa. Ela não é o meu salário base, mas eu tenho um adicional de 20% ali, é uma variável. Por que que é assim? Eu não sei (EB8).

EB8 e EB9 relataram que Beta promove ações com benefícios específicos, como uma dinâmica para estimular a geração de soluções, bonificando todos os participantes com brindes materiais ou monetários (exemplo: copo térmico ou valor extra no benefício de alimentação). EB9 mencionou que Beta realiza dois ciclos “*people review*” ao ano, que são períodos fixos para promoções - seja horizontal ou vertical.

EB9 destaca que a promoção é como uma consequência do desempenho de cada trabalhador, caso “ele se mostra interessado, que busca, que propõe soluções, que tem vontade, tem sede do negócio, entende o processo e divide esse conhecimento que ele tem, é natural, como sucessão”. EB10 avalia que a remuneração de Beta “está até acima do que o mercado oferece, pelas oportunidades que eu já recebi”, embora cite que “bonificação, comissão... não tem nada além disso”.

No mais, EB9 destacou benefícios como vale-alimentação, plano de saúde (mesmo que co-participativo), convênios com instituições de ensino e o acesso ao espaço terapêutico anexo à sede, com valores diferenciados. EB11 declara a remuneração “atende às expectativas, resumidamente”, mas informa que há um sistema de remuneração variável para a equipe comercial, diretamente ligado ao atingimento de metas mensais.

²PR: participação nos resultados

Quanto aos processos de **Avaliação de Desempenho**, EB7 sinaliza que, durante sua experiência como jovem aprendiz, teve cerca de três *feedbacks* formais, realizados em um processo estruturado, feito em um período específico do ano e com notificações para lembrar o trabalhador da avaliação. O ciclo de avaliação era executado pela gerência da área, de forma presencial, reconhecendo os pontos positivos de EB7, cujo momento “nunca foi negativo”. Na fase atual, de estágio, os *feedbacks* se relacionam mais com as entregas de trabalho que o entrevistado realizou. Por estar nesse cargo há pouco mais de um mês, relatou não ter conhecimento ainda sobre como o processo seria aplicado em seu setor.

EB8 conta que a avaliação de desempenho é promovida de maneira formal pela empresa para todos os trabalhadores, ocorrendo ao final de cada ano. No entanto, sua liderança organiza *feedbacks* trimestrais, acompanhando os temas do PDI, e semanalmente é realizado o rito “*one-on-one*”, entre líder e liderado, tendo como pauta as atividades realizadas, podendo gerar *feedbacks* pontuais também. EB9 relata que os *feedbacks* ocorrem em intervalos de 45-60 dias, mas ocorrem informalmente também, inclusive de forma técnica, com base nas atividades e projetos desenvolvidos.

EB10 informou que a principal forma de receber *feedback* sobre seu desempenho é através das avaliações de desempenho anuais. No entanto, mencionou que sente falta de um *feedback* mais frequente e informal, por meio de conversas mais regulares com sua liderança, para receber orientações e sugestões para aprimorar seu trabalho. Ele destacou a importância de um *feedback* mais contínuo, em vez de se limitar às avaliações anuais.

EB11 afirma que Beta possui um sistema formal de avaliação de desempenho, realizado a cada três meses através de uma plataforma. No entanto, mencionou que seu time recebe *feedback* de forma mais frequente, quase que diariamente, para questões mais pontuais e de orientação prática. Quanto ao seu *feedback*, o entrevistado informa buscar ativamente com suas lideranças: “também recebo e também cobro também, inclusive de vice-presidência”. Por outro lado, embora a

avaliação formal das lideranças seja anual, EB11 ressalta que possui “liberdade para fazer essa avaliação a qualquer tempo”.

Em relação às práticas de **Treinamento e Desenvolvimento**, EB7 tem conhecimento sobre áreas específicas que são capacitadas, como de atendimento ao cliente e comercial. Quanto ao próprio desenvolvimento, EB7 relata que, mesmo tendo sido treinado em sua integração, foi estimulado a testar e apresentar ideias para seu setor e que, por estar em estágio, encontra-se na fase de experimentar e descobrir suas habilidades, compreendendo seus interesses – o que também é estimulado pela organização. No entanto, EB7 informou desconhecer planos de treinamento e desenvolvimento para sua posição até o momento da pesquisa. Da mesma forma, relatou não estar “ciente sobre algum tipo de treinamento sobre meio ambiente”, apesar de citar que Beta promove a separação de lixo nas unidades, orientando os trabalhadores com placas informativas.

EB8 informou não ter recebido treinamentos específicos sobre sua função em sua integração, no ano de 2019, dada sua admissão em um novo mercado da organização, onde o processo ainda estava por ser definido. No entanto, relatou que há uma seleção de treinamentos obrigatórios, inclusive ambientais, disponíveis no portal interno, que conta com o Centro de Educação Corporativa, ao qual todos os trabalhadores têm acesso. O entrevistado afirmou ter apoiado a construção dos treinamentos de sua primeira, área a partir dos conhecimentos e experiências vivenciadas nessa operação.

Em seu primeiro cargo, EB8 menciona não ter tido oportunidades de desenvolvimento, por ser uma área pequena e de baixo faturamento, sendo que “os olhos da empresa estavam muito mais voltados para a Operação ‘X’, que é o que fatura [...], é o que dá lucro mesmo. Então, o meu gerenciamento eu mesmo que fazia”. Em novembro de 2023, EB8 mudou de cargo e departamento, passando inicialmente por um “*feedback* de conexão” com a liderança, para ambientação na nova área.

EB9 relatou que o desenvolvimento profissional se baseia no PDI, sendo orientado pelo próprio trabalhador, a partir da declaração do seu objetivo à sua liderança, mas explica que

Não quer dizer que é o resultado. Por exemplo, eu não fiz o PDI, não concluí. Propus o PDI, mas não executei. Mas, em contrapartida, a minha função ali está excelente, [...], 'tô' sempre ali superando as expectativas. Então, eu posso ser elegível para esse *people review* (EB9).

No PDI, o entrevistado relata que o trabalhador faz sua escolha de “treinamentos, esses cursos, seja aqui dentro no próprio CEC, [...] ou com parcerias que a gente tem, [...] aí discute com a liderança, a liderança atua na gestão de pessoas, vê o ponto positivo, negativo, faz aquele filtro”. EB9 menciona que o PDI é acompanhado em uma frequência definida pela gestão, mas cabe ao trabalhador se comprometer com seu cronograma de estudos para se desenvolver. Ele relatou que há treinamentos focados em meio ambiente, como de descarte de resíduos, cujos conhecimentos transferidos se adequam à área de atuação de cada setor, pois cada um gera tipos de resíduos diferentes, além de treinamentos de ergonomia e utilização de sistemas próprios.

EB10 destaca que, além do processo de “sombra”, Beta conta com uma base de conhecimento que reúne instruções de trabalho para algumas atividades práticas. O entrevistado relatou que a empresa oferece desenvolvimento profissional através de treinamentos, alguns disponibilizados no CEC e outros oportunizados pela liderança. Destacou, ainda, que a sua “liderança viu que tinha uma facilidade com essa parte de dados e perguntou se eu teria interesse em entrar nessa trilha, ‘pra’, de repente, virar uma analista de dados na área”. Por falta de identificação, não concluiu a capacitação e relatou que Beta demonstrou apoio, liberando-o da conclusão. O entrevistado desconhece treinamentos sobre gestão ambiental na organização.

EB11 esclarece que Beta trabalha com uma matriz de capacitação elaborada de forma semestral, com o objetivo identificar as necessidades de desenvolvimento de cada equipe. O processo inicia com o Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) por parte das lideranças, identificando as lacunas de conhecimento e habilidades dos trabalhadores. Com base nisso, o CEC planeja e oferece as capacitações necessárias para atender às demandas identificadas pelas lideranças, que, por sua vez, são responsáveis por acompanhar o desenvolvimento e garantir o cumprimento das metas de treinamento estabelecidas na matriz.

EB11 relata que há treinamentos sobre gestão ambiental no CEC, sendo obrigatórios, contendo temas sobre resíduos e descartes. Foi citada a iniciativa da área em sugerir

a evolução sobre a política sobre *compliance*, a partir da identificação de uma lacuna sobre ter um plano de ações a ser executado diante de situações como assédio, o que “envolve treinamento, tanto para homens quanto para mulheres”.

Sobre **Saúde e Segurança**, EB7 reconhece a área de enfermagem presente na sede administrativa como uma prática de saúde, já tendo utilizado desse serviço, da onde foi encaminhada para o hospital com o apoio de Beta. Nessa ocasião, o entrevistado estava em sua primeira semana de estágio, tendo ficado com “muito receio porque tinha acabado de entrar”, mas que a organização prestou todo o apoio nesse momento: “eles prezaram o meu bem-estar, a minha liderança, principalmente [...]”, tranquilizando-a para que colocasse a “saúde em primeiro lugar”.

Segundo EB7, Beta “é uma empresa que, de fato, cuida e preza pela sua saúde e pelo seu bem-estar”, mencionando práticas de massagem e ações presenciais sobre saúde. O entrevistado relatou que há equipe de segurança atenta à movimentação do prédio, concluindo que “acredito que seja bem seguro, eu não me sinto ameaçada. Eu sinto, de fato, proteção. Acho que aqui dentro é um mundo diferente ‘pra’ mim. Nada vai me atingir lá de fora”. EB7 mencionou que sua segurança psicológica foi priorizada quando se deparou com uma tarefa com a qual não se identificava, descrevendo que

Tinha gente que gostava de fazer, mas eu, como uma pessoa que me considerava criativa ‘pra’ fazer aquilo, não gostava. Mas bastou uma conversa e aquela função já saiu de mim. Foi muito tranquilo. [...] Eu deixei isso claro ‘pra’ gestão e aquela função passou a não ser minha mais (EB7).

EB8 relatou a realização de palestras e ações, algumas delas com participação de profissionais do convênio de saúde, abordando temas como saúde da mulher, das cordas vocais, ouvidos, dentre outros. O entrevistado informou: “não consigo participar de muitas, mas eu sei que chega um e-mail avisando ‘pra’ gente que tem várias iniciativas lá embaixo”. Além disso, mencionou que o benefício de desconto em academias e similares funciona como um incentivo ao cuidado da saúde. O zelo pela saúde é percebido por EB8 por também estender o plano de saúde aos dependentes do trabalhador, além de ação quinzenal de massagem no posto de trabalho.

Quanto à segurança, EB8 cita que as instalações são “boas para o colaborador e cumprem com os requisitos”, assim como mencionou os testes da brigada de incêndio,

a enfermaria para suporte médico e psicológico, podendo realizar até três sessões na empresa, seguindo com encaminhamento pelo plano de saúde para continuidade do atendimento. O entrevistado relata que

Eu acho que um cuidado também que aconteceu foi, quando eles fizeram esse prédio aqui, [...], reformularam toda a questão da passagem de pedestre, botaram sinais, semáforos, [...], colocaram o ponto de ônibus aqui na frente [...], a empresa correu atrás em parceria com o município [...]. Em frente da empresa tem a faixa de pedestre, não tinha antes (EB8).

EB9 destaca que “são bastante incisivos quanto aos meses temáticos”, como maio amarelo e outubro rosa, assim como

Se preocupam bastante quando a gente fala quanto à ergonomia, tempo de descanso [...], que é o tempo trabalhando, tira uns 15 minutinhos ‘pra’ você respirar, [...], postura, meios informativos, nosso portal corporativo, o tempo todo, tem alguma coisa de saúde e segurança (EB9).

No quesito segurança do trabalho, EB9 ressaltou as informações em painéis distribuídos pela organização, além de orientações realizadas pessoalmente no cotidiano, como a indicação de não correr para tentar entrar em um elevador, além das sinalizações de piso molhado durante períodos de limpeza. EB10 destaca perceber a segurança com câmeras de monitoramento e ressalta que “só pelo fato de ter uma área que cuida disso, [...] eu já vejo como uma preocupação deles”. Declara, ainda, que

Acho que é um ambiente bem leve, tranquilo, aconchegante. A estrutura em si... a gente tem aqui o que precisa para executar o nosso trabalho. Além disso, o salão, o espaço terapêutico... acho que isso é importante em uma organização, pensar não só no trabalho em si que o colaborador vai executar [...]. Tem massagens, massagens relaxantes, pilates [...]. E aqui no nosso posto de trabalho tem as massagens que acontecem, [...], a cada 15 dias [...]. Eu já usei 2 vezes, eu conheço algumas pessoas que frequentam (o espaço terapêutico), mas, no geral, não sei se o pessoal aproveita bem (EB10).

EB11 relata alguns programas de bem-estar e saúde, como o convênio de saúde, a presença de profissionais de psicologia e a realização das massagens “para aliviar o estresse”. O entrevistado exemplificou uma prática de cuidado quando seu pai faleceu, em 2023, e Beta seguiu um protocolo de tratativas “que foi bem aplicado” em consideração ao momento.

No quesito de **Condições de Trabalho**, os trabalhadores mencionaram o trabalho híbrido, no qual geralmente podem atuar de forma remota em dois dias da semana.

Tem uma colaboradora da nossa equipe que, ela mora na Serra, e é um muito longe, aí ela conversou e entrou num consenso com a liderança de que [...] ela vem trabalhar dois dias de semana e três ela faz *home office*. Acredito

que possa ser algo flexível, porque a maioria faz menos de *home*, ela faz mais. [...]. Agora, aqui no *marketing*, eu sei que tem pessoas que fazem *home*, mas que é normal, tem calendário para a gente saber quem está de *home* do dia, tudo bem organizado. E ela, eu sei que ela tem direito a mais, porque ela mora muito longe (EB7).

EB8 relata que “os horários aqui costumam ser fixos mesmo”, mas citou o modelo híbrido, em que atuam

50% em casa e 50% da empresa, e tem pessoas que fazem 80% na empresa e 20% em casa também. Depende da tratativa que a pessoa faz também, mas é muito flexível [...] quando, por exemplo, você precisa. Eu tenho amigos bem próximos a mim que trabalhavam aqui, que foram fazer intercâmbio em Portugal e eles continuam trabalhando lá normalmente pela empresa... intercâmbio de seis meses... comprovou tudo o que tinha que comprovar para a empresa. Atualmente, eles estão lá em Portugal fazendo intercâmbio pela faculdade, mas permanece trabalhando aqui na empresa (EB8).

EB9 destaca a preocupação com a temperatura do ambiente de trabalho, “que é um padrão”, assim como o trabalho híbrido que é “flexível a ponto de, se você quiser ficar com 100%, tudo bem. Se você quiser ficar meio a meio, tudo bem também”. Na sua área, de tecnologia, também há uma prática específica, na qual

Se a gente não sai mais cedo na sexta-feira, a gente chega um pouco mais tarde na segunda [...]. Mas é um de cada um também, né? Por exemplo, [...] estou com uma demanda que é muito urgente, preciso entregar. Aí vai o senso de urgência, né? Se eu não consigo fazer hoje, faço na segunda [...]. É algo totalmente negociável (EB9).

EB11 relata que, além do *home office*,

A empresa [...] te dá a liberdade para você trabalhar, ela não é uma empresa rígida. Ela só te fala o que precisa e você tem a liberdade e autonomia para executar da melhor forma que você entender. [...]. Claro, sendo uma liberdade que se a gente for planejada e tudo mais (EB11).

Nesse sentido, EB7 e EB10 citaram ações de engajamento da organização, cujo foco é incentivar a melhoria contínua e inovação nos processos de trabalho, como uma campanha de ideias e de Kaizen, contando com dinâmicas de pontuação e brindes para fomentar o engajamento. EB10 citou que

A minha liderança está de licença maternidade [...], então, durante a ausência dela, eu estive envolvida no planejamento estratégico, na criação de metas da área administrativa da controladoria, [...] tem a base de conhecimento, que [...] está até em uma fase de atualização [...], então eu estou dando um apoio para a equipe nisso, de fazer o desenho e mapeamento dos processos, documentar todos os processos (EB10).

Por fim, **práticas internas de governança** não foram relatadas pelos trabalhadores em **Beta**.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO

A pouco mais de 5 anos para chegarmos ao marco da Agenda 2030, como será que estamos a partir de suas diretrizes? Quais são as nossas perspectivas de futuro? O cenário de 2024 atesta a urgência apresentada por Holanda e Pompeu (2022) para o questionamento do atual modelo econômico produtivo. Neste ano, noticiários relataram eventos climáticos ainda mais intensificados, que entraram para a história do Brasil, como ondas de calor excessivo, chuvas intensas provocando inundações, secas prolongadas e as mais recentes queimadas. As consequências assolam toda a sociedade e o meio ambiente, e a mídia corrobora para a cobrança por uma postura empresarial que considere não só a economia, como também atendam fatores ambientais e sociais, conforme discutido por Jennings e Hoffman (2017) e Zanoni e Oliveira (2023).

60% da economia global estão representados por organizações, portanto, é esperado que assumam a responsabilidade de apoiar a resolução de crises globais (Stahl et al., 2020). O movimento empresarial é um agente crítico e fundamental para a mudança social e para apoiar a solução dos desafios da sociedade, através da estruturação do progresso econômico e social globalmente responsável e sustentável (Stahl *et al.*, 2020). Ghauri e Cooke (2022) ressaltaram a criticidade de organizações assumirem o compromisso para o alcance dos ODS – vale destacar que esses objetivos são um plano de ação global em direcionamento à sustentabilidade, com foco em cinco pilares imperativos: pessoas, planeta, prosperidade, paz e parceria (Belmonte-Ureña, 2021; Mpabanga; Sesa, 2020; ONU, 2015; Vieira, 2019).

A integração da sustentabilidade às práticas de RH é um processo desafiador para as organizações por exigir uma transformação genuína dos processos e da cultura corporativa, conforme discutido por Stahl *et al.* (2020). De acordo com os autores, o principal desafio é a completa associação da sustentabilidade à estratégia organizacional, o que abrange não apenas seus processos, como também apoia a transição de perspectivas e comportamentos. Observa-se que as organizações estudadas têm se movimentado com ações para amenizar os impactos de seus negócios.

No caso da **empresa Alfa**, com base nos dados coletados e na compreensão assimilada pela pesquisadora, pode-se observar que o RH busca articular práticas que corroborem o atendimento ao direcionador estratégico organizacional – que também está declarado em primeiro lugar nos valores organizacionais: prestar um bom serviço aos seus clientes. Isto foi observado, em vista da definição sobre o principal objetivo do RH, que foi traduzido em Alfa como “ter [...] a quantidade de pessoas previstas, de acordo com as competências necessárias para esses cargos, [...], no sentido de manter as pessoas engajadas, preparadas, treinadas [...] para os nossos clientes” (EA1).

Dessa forma, é possível compreender Kantamara e Saratun (2017), que identificaram a predominância de foco na dimensão econômica por grande parte do mercado. Verificado tanto no discurso dos dados documentais e dos entrevistados, nota-se que esse direcionamento está, de certa forma, presente em todos os processos organizacionais. Vale destacar que o direcionamento anual é determinado apenas entre lideranças, sem a participação de todos os envolvidos no RH.

De acordo com os dados da pesquisa, seu quadro é composto majoritariamente por trabalhadores operacionais, devido às características do mercado em que atua. Considerando a particularidade desse perfil de público, Alfa declarou realizar adaptações em suas práticas e, sobretudo, em sua forma de comunicar com os trabalhadores, em uma tentativa de ampliar sua compreensão – como, por exemplo, a gamificação das práticas Avaliação de Desempenho que, apesar de não terem sido compartilhados os critérios de análise, observa-se que a dinâmica criada para tornar esse processo uma campanha em Alfa surte efeito, uma vez que os entrevistados mencionaram a prática. Esta conduta converge ao pressuposto de que há influência da comunicação e da forma de aplicação das práticas de GRH sobre a percepção dos trabalhadores, além da personalidade individual, que também contribui para criação de percepções (Baluch, 2017).

A percepção também é afetada pelo o que consideram importante quando se observa a igualdade (ou desigualdade) entre as pessoas da organização (Baluch, 2017). Sobre esse aspecto, ressalta-se que os dados da pesquisa revelaram que algumas práticas não são aplicadas a todos na organização, como a prática de PDI (existente apenas

para pessoas em cargo de liderança) e o trabalho flexível, o que pode provocar uma compreensão de desigualdade organizacional.

Ainda que os dados coletados apresentem que Alfa declara ser parte do seu trabalho de responsabilidade social contemplar oportunidades de inclusão para pessoas das comunidades locais, observa-se um viés nas estratégias de RH que visa beneficiar a organização a médio ou longo prazo na dimensão econômica. Isso porque algumas práticas visam reduzir o absenteísmo e aumentar a permanência dos trabalhadores na organização, de modo a moderar os custos de *turnover* e recontração. Este comportamento está previsto na literatura, conforme revisão de Randev e Jha (2019) e Kramar (2014), que observaram a predominância de práticas de GSRH medidas por resultados relacionados às finanças, como a rotatividade.

Além disso, os artifícios utilizados para elevar o comprometimento com a assiduidade e a produtividade, por meio de remuneração complementar aos trabalhadores, favorecem a lógica da eficiência organizacional. Isto vai ao encontro dos estudos de Genari e Macke (2022), que destacam que as práticas de GSRH podem favorecer o desempenho econômico organizacional, como, por exemplo, com a redução do absenteísmo.

Por mais que, de acordo com EA1, “do ponto de vista social”, conseguem “dar oportunidade para pessoas que, em outros lugares, não teriam”, este movimento é reconhecido pela própria organização, manifestando que “não é só filantropia”, já que traz “resultado financeiro”. Todavia, Alfa demonstra buscar uma nova adequação ao aplicar práticas afirmativas, divulgando oportunidades para pessoas com mais de 50 anos – o que não pode ser percebido pelo grupo de trabalhadores entrevistado, tanto por serem de faixas etárias menores, como por estarem na organização há mais tempo, quando não se praticava nenhuma ação afirmativa, de acordo com os relatos. Este pressuposto foi discutido por Gomes (2022), considerando que, por vezes, falta a construção de estratégias para haver, de fato, absorção das demandas de equidade e inclusão.

Outra prática que demonstra o direcionador econômico como objetivo é a bonificação por metas de produtividade e indicadores de redução de custos, que são percebidas

pelos trabalhadores. Por outro lado, há indícios de uma divergência observada na análise do discurso de equidade salarial entre gêneros que, em contraponto aos dados do relatório do Ministério do Trabalho, não está, de fato, equilibrado na realidade da organização. Nesse quesito, atenta-se para a importância de garantir de oportunidades iguais, inclusive salários justos quando em comparação a trabalhadores internos e externos (Delmotte; Winne; Sels, 2012).

Da mesma forma, pode-se inferir que, de acordo com os entrevistados, as oportunidades de desenvolvimento em Alfa estejam sendo atreladas somente a promoções, desconsiderando outras ações de capacitação, como a Universidade Corporativa. Nesse sentido, os dados podem indicar a necessidade de aprimorar a comunicação sobre essa prática, verificando o nível de atribuição de valor pelos trabalhadores e esclarecendo os meios pelos quais os trabalhadores podem desenvolver-se com o apoio da organização. Sendo assim, Delmotte, Winne e Sels (2012) sugerem que as empresas captem mais as individualidades para que seja possível promover iniciativas relevantes aos trabalhadores.

Por outro lado, conforme apresentado por Genari e Macke (2022), constata-se que a promoção de práticas que favoreçam a saúde e o bem-estar dos trabalhadores pode torná-la uma empregadora atrativa, despertando o desejo de pessoas para trabalhar e desenvolver suas carreiras. Em Alfa, isso pode ser observado sob duas óticas: pelo tempo de permanência dos trabalhadores na organização e pelo relato do entrevistado que declarou ter se inscrito na oportunidade devido ao renome da empresa no mercado. Já no quesito de proporcionar oportunidades iguais entre gêneros, o documento DA2 apresenta que quase 60% das unidades são compostas por mais homens que mulheres, ao passo que Alfa declara em DA1 que metade do quadro de trabalhadores de Alfa é formado por mulheres.

Entretanto, no que diz respeito à força do sistema de GRH, a análise da relação entre as práticas declaradas e a percepção dos trabalhadores revela uma possível fragilidade quanto à distinção das ações. A frequência mensal das ações de saúde ou, ainda, a anual para a campanha de *feedback*, por exemplo, pode indicar um padrão de comunicação que, se não acompanhado, pode ser percebido pelos trabalhadores como meramente simbólico. Delmotte, Winne e Sels (2012) orientam

para a utilização de ferramentas de medição, tanto para analisar a eficiência quanto para a proposição de melhorias.

De toda forma, com base no exposto, nota-se a influência da sustentabilidade sobre o comportamento da organização Alfa, ajustam suas práticas de atração e retenção de trabalhadores, conforme discutido por El-Fekey e Mostafa (2023). Analisando as práticas de Alfa à luz dos modelos de GSRH, há indicativos de certa predominância do modelo de GRH Socialmente Responsável (GRH-SR), cujo propósito social serve ao econômico (Aust; Matthews; Muller-Camen, 2020).

Esta aproximação ao modelo pode ser associada à articulação de Alfa nas dimensões interna e externa, o que é esperado na abordagem GRH-SR, com o envolvimento de lideranças, trabalhadores e consumidores, em busca de amenizar os efeitos negativos da organização e, ainda, diminuir os riscos do negócio (Aust; Matthews; Muller-Camen, 2020; Duarte, 2014). Isso por que Alfa leva também ao público externo ações que associam sua imagem ao movimento socioambiental, por exemplo, como doações a instituições, comunidades e através da conscientização sobre o meio ambiente através da campanha semanal para redução do uso de sacolas plásticas.

Já na análise da **empresa Beta**, nota-se uma aproximação do modelo GRH Verde, principalmente pela predominância de práticas e discursos ligados ao meio ambiente, como as ações para ampliar o conhecimento ambiental e a estruturação de um setor específico para cuidar das atividades ambientais na organização (como o monitoramento de indicadores), movimentos estes previstos na literatura (Aust; Matthews; Muller-Camen, 2020; Randev; Jha, 2019; Renwick *et al.*, 2016).

Esta proximidade pode ser inferida também pela essência do negócio: Beta trabalha com a comercialização e manuseio de produtos que, se mal geridos em sua operação, têm um impacto significativo ao meio ambiente, podendo permanecer por milhares de anos até se decompor em caso de descarte inadequado, causando danos ao ecossistema. Por outro lado, o material é muito apropriado à reciclagem quando comparado a outros produtos, tanto que Beta investe de forma ostensiva nesse processo.

Além disso, foram observadas muitas iniciativas para recompensar o uso de recursos naturais, como o reaproveitamento da água de chuvas, geração de energia solar e outros. Ainda há de se destacar o investimento feito em práticas que conduzem o descarte adequado resíduos gerados em suas operações, além da conscientização promovida por treinamentos internos e atividades externas, em comunidades vizinhas (como a promoção da limpeza de praias e doações para artesanato reciclável).

Essas ações foram as mais citadas pelos participantes das entrevistas, além de ter relevante destaque nas informações publicadas por Beta em seus diferentes canais de comunicação. Tal conduta está alinhada com os estudos de Kramar (2014) e Mishra (2017), uma vez que adaptam as práticas de RH com o intuito de amenizar o impacto negativo das organizações na sociedade e no meio ambiente. Nota-se, em Beta, os pressupostos de Westerman et al. (2020), em que os autores destacam que as organizações devem explorar sua habilidade de mudança para uma economia e tecnologia mais limpas, o que favorece seu crescimento e a aquisição de valor social e ambiental.

Por outro lado, a abordagem da GRH Verde não se baseia somente no olhar ao meio ambiente, mas possui finalidade econômica e ambiental, o que direciona seus processos, assim como políticas e práticas (Aust; Matthews; Muller-Camen, 2020; Pabian, 2015). No entanto, a GRH se sujeita à interpretação de gestores e suas estratégias organizacionais (Mascarenhas; Barbosa, 2019) e, neste caso, o direcionamento estratégico orienta Beta à garantia de “recursos humanos no lugar certo, na hora certa, devidamente capacitados e ofertar, a esses recursos, os cuidados, enquanto eles estiverem aqui conosco. Aí esses cuidados passam por remunerar corretamente, por saúde e segurança [...]” (EB1).

Seus esforços em direção à sustentabilidade iniciaram há quase 20 anos, como foi observado, tendo sido relevante sua associação à uma empresa especializada para definir sua matriz de materialidade e maturidade. No entanto, embora contida em sua matriz, não foram identificadas práticas de promoção da diversidade e inclusão, uma vez que deixa de tornar mais explícita sua intenção de garantir a representatividade em termos de gênero, idade, raça, cor, etnia, pessoas com deficiência e de diferentes identidades de gênero e orientações sexuais, conforme citado em DB4. De acordo

com Gomes (2022), as políticas afirmativas podem ser avaliadas como instrumento de justiça compensatória ou justiça distributiva; todavia, observa-se baixa compreensão sobre essas práticas no discurso orientado à meritocracia e em certo viés de gênero na organização Beta, justificado pelo segmento do negócio ser predominantemente tido como comum ao gênero masculino.

Contudo, notam-se esforços direcionados ao objetivo de posicionar Beta como marca empregadora, principalmente pelo critério da estratégia de remuneração. Como destacado por EB7, Beta é visada pela “maioria das pessoas” justamente pelas condições de salário e benefícios. Tal linha é reforçada por demais formatos de bonificação, como a promoção de brindes materiais ou monetários, derivados da participação em dinâmicas para resolução e melhorias de processos. Genari e Macke (2022) explicam que a promoção de práticas pode influenciar à percepção das pessoas sobre as empresas, tornando estas empregadoras atrativas aos trabalhadores.

No entanto, salienta-se que é notado pelos trabalhadores a ausência de remuneração por metas para todos em Beta, as quais se aplicam somente a setores específicos, como o comercial, e para trabalhadores em alguma posição de liderança. Além disso, ainda que compartilhem sua política de remuneração no portal corporativo, é possível que a mesma não esteja devidamente esclarecida a todos os trabalhadores, uma vez que um dos entrevistados relatou desconhecer o motivo de receber um percentual fixo sobre o seu salário.

De acordo com a literatura, a aplicação das práticas de GSRH geralmente está ligada à otimização do desempenho dos trabalhadores (Randev; Jha, 2019; Kramar, 2014). Quanto à Avaliação de Desempenho, ainda que não obtidas informações sobre os critérios de análise e nível de transparência com os trabalhadores, o que aparentemente não compromete a percepção desta prática, uma vez que os entrevistados relatam conhecer o processo e receber *feedbacks* de forma adequada, seja formal ou informalmente, com exceção de EB10 que julga como insuficiente as conversas com sua liderança nesse âmbito.

No que se refere ao desenvolvimento, observa-se um destaque para o processo estruturado de definição do PDI de cada trabalhador em Beta, cuja ferramenta foi apontada pelos entrevistados. No entanto, ressalta-se a necessidade de compreender se todos os trabalhadores realmente conhecem as alternativas de desenvolvimento e crescimento na organização, com uma comunicação adequadamente clara e acessível a todos – devido o discurso orientado à meritocracia. De acordo com os dados analisados, considerando que Beta possui um Centro de Educação Corporativa próprio, para concentrar e padronizar os processos de treinamento durante a integração de novos trabalhadores, é possível sugerir uma revisão processual e/ou de comunicação, para dar destaque aos serviços deste setor, de forma a ampliar o leque de desenvolvimento organizacional.

Em linhas gerais, a partir da análise de ambos os casos (**Alfa e Beta**), depreende-se que dar luz à dimensão social da sustentabilidade é uma complexidade intrínseca aos negócios, uma vez que seus objetivos estão ligados aos resultados econômicos – embora a sobrevivência e o sucesso das empresas a longo prazo dependam da criação de valor econômico de forma sustentável (Bondarouk; Brewster, 2016). Embora a dimensão econômica seja importante também no contexto da sustentabilidade, pela qual se pode alcançar a diminuição da pobreza (Garcia; Dettoni; Souza, 2020), entende-se que uma abordagem majoritariamente econômica e/ou ambiental não coopera para o efetivo entendimento e prática da sustentabilidade em todos os níveis nas organizações (Vasconcelos; Silva, 2021).

No entanto, apesar de observar a predominância do discurso e de práticas que visam atender às necessidades de contratar, motivar e desenvolver os trabalhadores (Genari; Macke, 2022), constata-se que, embora com suas particularidades, as organizações têm se orientado, pouco a pouco, para as práticas sustentáveis. Todavia, refere-se aqui ao nível tático, composto por ações e práticas.

No que tange à estratégia, ambas organizações ficam passíveis de questionamento no que diz respeito aos direcionadores e à integração da sustentabilidade aos negócios. Isso porque não foi possível compreender a integração substancial de seus pilares aos processos de RH, conforme discutido por Westerman *et al.* (2020), assim como pode ser aumentada a participação dos trabalhadores nos processos de decisão

das atividades, que, conforme Stahl *et al.* (2020), também favorece a sua percepção. Sugere-se, ainda, oportunidades para melhorar e promover o engajamento dos trabalhadores para os esforços da empresa, a exemplo da prática de voluntariado de Beta.

Ademais, resgata-se que a orientação da OIT destaca, como pilares de ação, o investimento na capacidade e habilidades das pessoas, assim como nas instituições do trabalho, no trabalho decente e sustentável (OIT, 2019). A GRH é conhecida como instrumento para expandir habilidades das pessoas (Osranek; Kink, 2014), mas, para isso, é preciso primeiramente desenvolver suas estratégias e capacidades (Mascarenhas; Barbosa, 2019), para que possam assumir, de fato, seu papel como agentes do desenvolvimento. Chama-se atenção para isso porque não se pode observar, com detalhamento, como o próprio setor de cada organização passa por capacitações e atualizações no sentido de aprimorar suas competências e ampliar seu horizonte de trabalho.

Além disso, embora a GRH seja necessária para fundamentar as ações de sustentabilidade das empresas (Salama *et al.*, 2022), destaca-se que a estruturação dos processos decisórios estratégicos ainda segue uma hierarquia e ainda se concentra, sobretudo, na dimensão econômica, conforme discutido por Kantamara e Saratun (2017). Ainda que a alta gestão de RH de Alfa e Beta participem do planejamento estratégico, os casos estudados demonstram convergir à literatura sobre a falta de reconhecimento da GRH como parceiro relevante para apoiar estratégias empresariais de sustentabilidade (Westerman *et al.*, 2020).

Cabe ressaltar que são válidas algumas reflexões a partir deste estudo de casos múltiplos, como o nível de engajamento dos trabalhadores com formatos digitais e a sua consequente compreensão sobre os temas tratados, já que ambas organizações disponibilizam conteúdos em seus sistemas digitais para as práticas de treinamento, em que todos os trabalhadores têm acesso, mas apenas alguns são obrigatórios. No entanto, os dados coletados na pesquisa indicam certa necessidade de treinamento e capacitação específicos para lidar com questões ambientais e, sobretudo, sociais. Ainda que parte dos entrevistados tenha relatado ter conhecimento sobre as ações de conscientização ambiental, observou-se a oportunidade de aprofundamento.

As práticas de saúde apresentadas também são consideráveis, em especial as ações que marcam temas específicos, como “outubro rosa”, pois foram relatadas pelos entrevistados, em consonância ao que foi observado na análise documental e nas entrevistas com o RH. Quanto à percepção de segurança, as menções destacam a importância da promoção de ambientes físicos seguros, sem deixar de destacar o cuidado com a saúde e segurança mental, que se relaciona, ainda, com as práticas de condições de trabalho. Para esta, o grande destaque foi a flexibilidade do trabalho presencial, ainda que não esteja 100% disponível para todos os trabalhadores em ambas organizações.

De forma geral, compreender o êxito da implementação das práticas de sustentabilidade em uma organização está relacionada à percepção de que os trabalhadores não representam um custo financeiro, mas, sim, um investimento a longo prazo (Ehnert *et al.*, 2016). Pode-se inferir que as ações de saúde, segurança e desenvolvimento corroboram para esta percepção, embora não seja esperada uma limitação a aspectos de saúde e segurança, mas que contemple, ainda, a justiça, o respeito e bem-estar dos trabalhadores (Guest, 2017; Rupp *et al.*, 2017; Van De Voorde; Paauwe; Van Veldhoven, 2012). Este comportamento pode ser observado nos dois casos estudados, de acordo com os dados apresentados pelos entrevistados.

Destaca-se que condições de trabalho, geração de oportunidades internas e de reconhecimento também devem estar sob atenção das empresas, pois a expectativa positiva dos trabalhadores tem relação com sua capacidade e percepção de justiça (Braganza *et al.*, 2020; Nedkovski *et al.*, 2017), o que fortalece uma percepção de correspondência às suas expectativas de acordo com o trabalho realizado. Isso porque o leque de práticas de uma organização pode fazer com que trabalhadores percebam pouca valorização sobre seu trabalho, não sendo do interesse da empresa manter essa relação a longo prazo, considerando-os substituíveis (Baluch, 2017; Nishii; Lepak; Schneider, 2008).

Em uma visão mais ampla em relação ao futuro, resgata-se o construto de que o alinhamento dos objetivos organizacionais aos individuais favorece a associação ao trabalho, uma vez que trabalhadores são indivíduos que desejam criar vidas

significativas para si mesmos (Silver, 2023). Portanto, importa que as organizações assumam, em seu propósito, a necessidade de ofertar oportunidades de atuação significativa aos seres humanos (Kim; Scheller-Wolf, 2022). Para isso, o diálogo entre as partes envolvidas exerce papel crucial em uma agenda de transformação.

Não só de forma a cooperar com os movimentos sociais que surgem em consequência das crises do mercado de trabalho e econômicas, mas, ainda, para complementar sua vantagem competitiva a longo prazo, os indícios da literatura ratificam que as empresas subordinem a busca do lucro pelo propósito coletivo, amplificando a proposição de benefícios (Silver, 2023). Nesse contexto, espera-se que, pelos próximos anos, a Economia para o Bem Comum assuma a posição de modelo econômico buscado pelas organizações para colaborar com a construção de sociedades mais éticas e sustentáveis, conforme considerado na literatura (Epstein; Buhovac; Yuthas, 2015; Jennings; Velasquez, 2015; Ollé-Espluga; Muckenhuber; Hadler, 2021).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em resposta à necessidade cada vez mais intensificada na conjuntura atual, compreender os caminhos trilhados pelas organizações para a integração da sustentabilidade aos negócios representa uma forma de colaborar e impulsionar essa transformação na gestão corporativa. A par deste desafio, esta pesquisa buscou compreender como as práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos são articuladas em organizações do setor de varejo e como são percebidas por seus trabalhadores.

A pesquisa foi desenhada com natureza qualitativa, de caráter descritivo e interpretativo, sob a estratégia de investigação de estudo de casos múltiplos. A fim de responder à questão de pesquisa, foram combinadas técnicas de análise documental e entrevistas semiestruturadas a três grupos de participantes: gestão estratégica de RH, representantes táticos de RH e trabalhadores.

A construção de dados se deu em duas organizações de grande porte (cada uma com mais de 6 mil trabalhadores próprios), do mercado varejista, cujas declarações públicas apresentavam ações em alinhamento às premissas da sustentabilidade e ao movimento ESG. Durante o processo de investigação, emergiram os temas: Direcionadores estratégicos de RH; Práticas de GSRH e Percepção dos trabalhadores sobre as práticas de GSRH. O mapa temático construído conduziu os processos de apresentação e análise dos dados, de forma a facilitar a compreensão da pesquisa.

Ao observar os dados construídos, com a realização da leitura dos documentos e das entrevistas transcritas, fazendo uso da análise temática, foi possível interpretar e discutir aspectos considerados relevantes à pesquisa. Levantados por meio da análise descritiva e, posteriormente, interpretativa, retomou-se o olhar para os objetivos específicos propostos, visando compreender os aspectos que compõem o processo de percepção.

Vale ressaltar que, embora não constitua o mapa temático, a pesquisa provocou os participantes a comentarem seus conhecimentos a respeito do conceito de sustentabilidade. Ainda que a própria literatura o classifique como multidimensional e

dinâmico, evidencia-se que a compreensão sobre o tema ainda é uma barreira presente no meio corporativo, o que influencia no processo de percepção.

Em consonância com o referencial teórico desta dissertação, constata-se que a GSRH, enquanto abordagem que busca alinhar os objetivos da empresa com as necessidades sociais e ambientais, exige uma transformação profunda nos processos organizacionais e na cultura corporativa. No entanto, além de ser importante para o próprio sucesso das organizações a longo prazo, as empresas apoiam a construção de um futuro mais justo, equitativo e sustentável para todos os seus *stakeholders*.

A pesquisa evidenciou que os objetivos financeiros ainda representam a máxima orientação nas organizações, sendo o pano de fundo para a articulação de práticas de GSRH. O estudo apontou que, de acordo com os direcionadores estratégicos e as principais ações e práticas realizadas, pode-se compreender que a integração da sustentabilidade aos processos de RH ainda é um processo em construção.

Contudo, ao mergulhar nas variações dessas práticas, fica evidente que as empresas realizam tentativas contínuas de internalizar a sustentabilidade a seus processos, ainda que cada mercado possua suas particularidades. No entanto, pode representar significativo avanço quando se busca estabelecer a força do sistema de RH, visando praticar as ações de forma consistente, distinta e consensual, sendo, assim, mais possível alcançar êxito e congruência entre a percepção dos trabalhadores e a mensagem transmitida pelas práticas de GRH.

Isso porque o processo de percepção é resultado de uma construção social e individual, suscetível a vieses, influenciado por fatores individuais e organizacionais. Além disso, as relações de trabalho são atravessadas por assimetrias de poder e de interpretação, o que impacta a compreensão sobre o ambiente que cerca cada trabalhador. A percepção é construída a partir de experiências, valores, expectativas e interações com a organização, sendo moldada pela comunicação interna, pelo clima e cultura organizacionais. Além disso, é considerado que características pessoais, como idade e tempo de empresa, podem também influenciar a percepção. Ainda que sujeita a tantos fatores, depreende-se que os trabalhadores percebem as práticas de

GSRH dos casos analisados, embora, talvez, não necessariamente compreendam como aspectos de sustentabilidade.

Ademais, vale destacar que a pesquisa foi atravessada por algumas limitações. Primeiramente, relata-se a negativa de outras organizações abordadas neste percurso, denotando certa complexidade depreendida pelo mercado sobre o tema. Em seguida, nos casos estudados, houve restrição de acesso a documentos organizacionais e barreiras para aplicação de outros instrumentos de coleta.

O fator limitador que pode representar maior impacto sobre a pesquisa é a definição dos trabalhadores entrevistados, cuja escolha foi determinada pelo contato de RH em cada organização, não sendo de maneira fortuita e casual. Além disso, todos os entrevistados são de cargos administrativos, enquanto ambas as empresas possuem um expressivo quantitativo de trabalhadores operacionais. Em Alfa, destaca-se a barreira para realização de entrevistas presenciais ao grupo de trabalhadores.

Por se tratar de um estudo de caso, cabe ressaltar que os dados apresentados e analisados não representam amplamente as organizações nem podem ser generalizados, dado que as análises e discussões são fruto de inferências interpretativas da pesquisadora, com base em dados de documentos e narrativas, a partir dos pressupostos teóricos e metodológicos da pesquisa.

Contudo, apesar das limitações, esta dissertação buscou contribuir para uma compreensão mais aprofundada acerca das articulações empresariais para implementação de práticas de GSRH e a consequente percepção dos trabalhadores. É possível indicar que o processo de comunicação, que conecta prática e percepção, pode apoiar a diminuição da lacuna entre elas, desde que as organizações busquem compreender mais as individualidades, podendo favorecer a relação entre o que praticam e o que é percebido pelos trabalhadores.

Além disso, foram destacadas as práticas mais implementadas pelas empresas e, portanto, espera-se que o estudo contribua com o movimento de transformação social. Isso proporciona ganhos ao campo prático e também teórico, de forma a não

descontinuar esta pauta tão necessária e atual, discutida em diferentes áreas de conhecimento, especialmente no campo da Administração.

Diante do percurso trilhado neste estudo, compreende-se a existência de múltiplas possibilidades para futuras pesquisas. Sugere-se aprofundar os estudos sobre as oportunidades da implementação de práticas de GSRH em contextos culturais distintos, podendo ter diferentes variações, como regionalidade, segmento de mercado, porte da empresa, modalidade de trabalho, entre outros. É possível explorar a relação entre a percepção das práticas de GSRH, bem-estar e engajamento organizacional, investigando os mecanismos pelos quais essas práticas podem estimular a satisfação e o desempenho no ambiente de trabalho.

Identifica-se como relevante, ainda, avaliar o impacto geracional sobre a percepção dos trabalhadores, bem como o efeito das práticas de GSRH sobre a reputação das empresas, tanto analisando o público consumidor como a atratividade de trabalhadores, especialmente em um cenário cada vez mais competitivo. Ademais, investigar sobre como as práticas de GSRH podem contribuir para a ampliação das oportunidades de trabalho decente no Brasil, apoiando a criação de ambientes de trabalho mais justos, equitativos e dignos, assim como a relação entre as práticas de GSRH e a redução de desigualdades.

A utilização de outros instrumentos de coleta de dados, como métodos quantitativos, entrevistas em grupos focais e observação participante, poderia enriquecer para uma ampla compreensão sobre a percepção das práticas de GSRH a nível coletivo, e não individual. A multiplicidade de indicações para pesquisas futuras demonstra a relevância do tema e a necessidade de aprofundar os estudos nessa área, contribuindo para o avanço do conhecimento científico, para o bem-estar dos trabalhadores (e sociedade) e para a prática de Gestão de Pessoas.

REFERÊNCIAS

- ADOMAKO, S. *et al.* Environmental sustainability orientation and performance of family and nonfamily firms. **Business Strategy and the Environment**, [S.l.], v. 28, n. 6, p. 1250-1259, 2019.
- AJMAL, M. M. *et al.* Conceptualizing and incorporating social sustainability in the business world. **International Journal of Sustainable Development & World Ecology**, [S.l.], v. 25, n. 4, p. 327-339, 2018.
- ALBRECHT, S. L. *et al.* Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: an integrated approach. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, [S.l.], v. 2, n. 1, p. 7-15, 2015.
- ALBUQUERQUE DE MELO, L. S.; NÓBREGA BARBOSA, M. de F. Análise dos ODS divulgados nos relatórios de sustentabilidade das empresas com alto potencial poluidor, integrantes do setor de petróleo, gás e biocombustível da B3. **REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, [S.l.], v. 13, n. 1, p. 77-94, 2023. doi: 10.18696/reunir.v13i1.1556.
- ALMEIDA, E. S. *et al.* Gestão de pessoas como estratégia: um estudo de caso em uma empresa de telefonia de Juiz de Fora. **Revista de Carreiras e Pessoas**, [S.l.], v. 3, n. 2, 2013.
- AMRUTHA, V. N.; GEETHA, S. N. A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. **Journal of Cleaner Production**, [S.l.], v. 247, p. 119131, 2020.
- ANDREOTTI, M. *et al.* SDGs in the EU Steel Sector: A Critical Review of Sustainability Initiatives and Approaches. **Sustainability**, [S.l.], v. 15, n. 9, p. 7521, 2023.
- ARJOON, S.; TURRIAGO-HOYOS, A.; THOENE, U. Virtuousness and the common good as a conceptual framework for harmonizing the goals of the individual, organizations, and the economy. **Journal of Business Ethics**, [S.l.], v. 147, n. 1, p. 143-163, 2018. doi: 10.1007/s10551-015-2969-6.
- AUST, I.; MATTHEWS, B.; MULLER-CAMEN, M. Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? **Human Resource Management Review**, [S.l.], v. 30, n. 3, p. 100705, 2020.
- B3. **Institucional - Quem somos**. 2022. Disponível em: <https://www.b3.com.br/pt_br/b3/institucional/quem-somos/>. Acesso em: 13 dez. 2022.
- BAILEY, C.; *et al.* A review of the empirical literature on meaningful work: Progress and research agenda. **Human Resource Development Review**, [S.l.], v. 18, n. 1, p. 83-113, 2019.

BALUCH, A. M. Employee perceptions of HRM and well-being in nonprofit organizations: Unpacking the unintended. **The International Journal of Human Resource Management**, [S.l.], v. 28, n. 14, p. 1912-1937, 2017.

BANSAL, P. Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 26, n. 3, p. 197-218, 2005.

BARRENA-MARTÍNEZ, J.; LÓPEZ-FERNÁNDEZ, M.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M. Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: Findings from an academic consensus. **The International Journal of Human Resource Management**, [S.l.], v. 30, n. 17, p. 2544-2580, 2019.

BEBBINGTON, J.; UNERMAN, J. Advancing research into accounting and the UN Sustainable Development Goals. **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, [S.l.], v. 33, n. 7, p. 1657–1670, 2020. doi: 10.1108/AAAJ-05-2020-4556

BELMONTE-UREÑA, L. J. *et al.* Circular economy, degrowth and green growth as pathways for research on sustainable development goals: A global analysis and future agenda. **Ecological Economics**, [S.l.], v. 185, p. 107050, 2021.

BONDAROUK, T.; BREWSTER, C. Conceptualising the future of HRM and technology research. **The International Journal of Human Resource Management**, [S.l.], v. 27, n. 21, p. 2652-2671, 2016. doi: 10.1080/09585192.2016.1232296

BORGES, A. D.; ROSA, F. D.; ENSSLIN, S. R. Evidenciação voluntária das práticas ambientais: um estudo nas grandes empresas brasileiras de papel e celulose. **Production**, [S.l.], v. 20, n. 3, p. 404-417, 2010.

BOSTRÖM, M. A missing pillar? Challenges in theorizing and practicing social sustainability: introduction to the special issue. **Sustainability: Science, practice and policy**, [S.l.], v. 8, n. 1, p. 3-14, 2012.

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: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management**, [S.l.], v. 44, n. 2, p. 129-136, 2005.

BOWEN, D. E.; OSTROFF, C. Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 29, n. 2, p. 203-221, 2004.

BRAGANZA, A. *et al.* Productive employment and decent work: The impact of AI adoption on psychological contracts, job engagement and employee trust. **Journal of Business Research**, [S.l.], v. 131, p. 485-494, 2021.

BRASIL. **Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023**. Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens; e altera a Consolidação das

Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_AtoLegal/LEI/L14611.htm. Acesso em: 27 set. 2024.

BRASIL. **Lei nº 14.874, de 28 de maio de 2024.** Dispõe sobre a pesquisa com seres humanos e institui o Sistema Nacional de Ética em Pesquisa com Seres Humanos. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 29 maio 2024. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/lei/l14874.htm. Acesso em: 27 set. 2024.

BUSH, J. T. Win-Win-Lose? Sustainable HRM and the promotion of unsustainable employee outcomes. **Human Resource Management Review**, [S./], v. 30, n. 3, p. 100676, 2020.

CHEN, Y.S.; *et al.* Influence of network embeddedness and network diversity on green innovation: The mediation effect of green social capital. **Sustainability**, [S./], v. 11, n. 20, p. 5736, 2019.

CLARO, M. M. F.; BOTOME, S. P.; KUBO, O. M. Condições de trabalho, vida e saúde de trabalhadores de comércio em shopping center. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 3, n. 2, p. 63-90, 2003.

COOKE, F. L. Concepts, contexts, and mindsets: Putting human resource management research in perspectives. **Human Resource Management Journal**, [S./], v. 28, n. 1, p. 1-13, 2018.

COOKE, F. L.; DICKMANN, M.; PARRY, E. Building sustainable societies through human-centred human resource management: emerging issues and research opportunities. **The International Journal of Human Resource Management**, [S./], v. 33, n. 1, p. 1-15, 2022. doi: 10.1080/09585192.2021.2021732

COSTA, N.; OLIVEIRA, C. The Psychological Contract of Higher Education Teachers in Portugal - Confirmatory Factor Analysis. **Procedia Computer Science**. [S./], v. 204, p. 952-960, 2022.

COSTANZA, R. *et al.* Modelling and measuring sustainable wellbeing in connection with the UN Sustainable Development Goals. **Ecological Economics**, [S./], v. 130, p. 350-355, 2016.

COUTINHO, L. M. O Pacto Global da ONU e o desenvolvimento sustentável = The UN Global Compact and sustainable development. **REVISTA DO BNDES**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 56, p. 501-518, ed. esp., dez. 2021.

CRESWELL, J. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto**. 3ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRISTÓFALO, R. G. *et al.* Sustentabilidade e o mercado financeiro: Estudo do desempenho de empresas que compõem o índice de sustentabilidade empresarial

(ISE). **REGE - Revista de Gestão**, [S./], v. 23, n. 4, p. 286-297, 2016. doi: 10.1016/j.rege.2016.09.001

CURTÓ-PAGÈS, F. *et al.* Coming in from the cold: a longitudinal analysis of SDG reporting practices by Spanish listed companies since the approval of the 2030 agenda. **Sustainability**, [S./], v. 13, n. 3, p. 1178, 2021. doi: 10.3390/su13031178

DALY, H. E.; COBB, J. B. **For the common good: Redirecting the economy toward community, the environment, and a sustainable future**. Beacon Press, Boston, MA, 1994.

D'AMBROSIO, U. A transdisciplinaridade como uma resposta à sustentabilidade. **Revista Terceiro Incluído**, [S./], v. 1, n. 1, p. 1-13, 2011.

DE PRINS, P. *et al.* Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'-model. **Management revue**, [S./], v. 25, n. 4, p. 263-284, 2014.

DE PRINS, P.; STUER, D.; GIELENS, T. Revitalizing social dialogue in the workplace: The impact of a cooperative industrial relations climate and sustainable HR practices on reducing employee harm. **The International Journal of Human Resource Management**, [S./], v. 31, n. 13, p. 1684-1704, 2020.

DELMAS, M. A.; TOFFEL, M. W. Institutional pressures and organizational characteristics: Implications for environmental strategy. *In*: P. Bansal, & A. J. Hoffman (Eds.), **Oxford handbook of business and the natural environment**, p. 229-247. Oxford, UK: Oxford University Press, 2011.

DELMOTTE, J.; WINNE, S.; SELS, L. Toward an assessment of perceived HRM system strength: Scale development and validation. **The International Journal of Human Resource Management**, [S./], v. 23, n. 7, p.1481-1506, 2012.

DEMO, G. **Políticas de Gestão de Pessoas nas organizações: Estado da arte, Produção Nacional, Agenda de Pesquisa, Medidas e Estudos Relacionais**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos Ebape**. Brasil, [S./], v. 16, n. 2, p. 250-263, 2018.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The Sage handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2011.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The Sage handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 5ª ed. 2018.

DESLAURIERS, J; KÉRISIT, M. O delineamento de pesquisa qualitativa. *In*: POUPART, J. *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Trad. Ana Cristina Nasser. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

DUARTE, A. P. Responsabilidade social das organizações. **Psicossociologia do trabalho e das organizações: Princípios e práticas**, v. 18, p. 537-566, 2014.

DUFFY, R. D.; *et al.* The psychology of working theory. **Journal of Counseling Psychology**, [S.l.], v. 63, n. 2, p. 127-148, 2016.

DYLLICK, T.; MUFF, K. Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. **Organization & Environment**, [S.l.], v. 29, n. 2, p. 156-174, 2016.

EHNERT, I. Strategien und Praktiken eines Nachhaltigen Human Resource Management. **UmweltWirtschaftsForum**, [S.l.], v. 16, n. 4, p. 187-192, 2008.

EHNERT, I. Sustainable human resource management: A conceptual and explanatory analysis from a paradox perspective. **Science Springer-Verlag**, Heidelberg. 2009.

EHNERT, I. *et al.* Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. **The International Journal of Human Resource Management**, [S.l.], v. 27, n. 1, p. 88-108, 2016.

EHNERT, I.; HARRY, W. Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. **Management Revue**, [S.l.], p. 221-238, 2012.

EL-FEKEY, S.F.; MOSTAFA, B.A. Human Resource Development within the Sustainability Science Framework. **European Journal of Sustainable Development**, [S.l.], v. 12, n. 1, p. 199-220, 2023. doi: 10.14207/ejsd.2023.v12n1p199

ELGOIBAR, P.; SHIJAKU, E. Bringing the Social Back into Sustainability: Why Integrative Negotiation Matters. **Sustainability**, [S.l.], v. 14, n. 11, p. 6699, 2022.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: The triple bottom line of twentieth century business**. Capstone, Oxford, 1997.

EPSTEIN, M. J.; BUHOVAC, A. R.; YUTHAS, K. Managing social, environmental and financial performance simultaneously. **Long Range Planning**, [S.l.], v. 48, n. 1, p. 35-45, 2015.

ESTEVEZ, T. P.; CAETANO, A. Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais: Estudos, Controvérsias Teóricas e Metodológicas. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, [S.l.], v. 10, n. 2, 2010.

FERRARO, T.; *et al.* The Decent Work Questionnaire: Psychometric properties of the Italian version. **International Journal of Selection and Assessment**, [S.l.], v. 29, n. 2, p. 293-302, 2021.

FGV-EAESP - Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. **ISE BM&FBovespa**. Recuperado de <http://gvces.com.br/ise-bm-fbovespa>. 2017.

FLETCHER, L.; SCHOFIELD, K. Facilitating meaningfulness in the workplace: A field intervention study. **The International Journal of Human Resource Management**, [S.l.], v. 32, n. 14, p. 2975-3003, 2021.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FONSECA, L.; CARVALHO, F. The Reporting of SDGs by Quality, Environmental, and Occupational Health and Safety-Certified Organizations. **Sustainability**, [S.l.], v. 11, n. 20, 2019. doi: 10.3390/su11205797

FRÉMEAUX, S.; MICHELSON, G. The common good of the firm and humanistic management: Conscious capitalism and economy of communion. **Journal of Business Ethics**, [S.l.], v. 145, n. 4, p. 701-709, 2017.

GARCIA, D. S. S.; DETTONI, J. L.; SOUZA, U. G. T. F. A pobreza e a dimensão social da sustentabilidade. **Revista Eletrônica Direito e Política**, [S.l.], v. 15, n. 2, p. 492–512, 2020. doi: 10.14210/rdp.v15n2.p492-512.

GENARI, D.; MACKE, J. Práticas de gestão sustentável de recursos humanos e os impactos no comprometimento organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 62, n. 5, 2022.

GHAURI, P.; COOKE, F.L. The role of MNEs in achieving United Nations' Sustainable Development Goals. In H. Merchant (Ed.), **Handbook of international business**, 2022.

GHISELLINI, P.; CIALANI, C.; ULGIATI, S. A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. **Journal of Cleaner production**, [S.l.], v. 114, p. 11-32, 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GIL, A. C. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 1. ed. Barueri: Atlas, 2021.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, [S.l.], v. 35, p. 57-63, 1995.

GOMES, D. Entre as políticas afirmativas e as políticas para afirmação de direitos: o exemplo da Política Nacional de Trabalho no âmbito do Sistema Prisional - PNAT. **Revista Digital Constituição e Garantia de Direitos**, [S. l.], v. 14, n. 1, 2022. DOI: 10.21680/1982-310X.2021v14n1ID24935

GUEST, D. Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. **Human Resource Management Journal**, [S.l.], v. 27, n. 1, p. 22–38, 2017. doi:10.1111/1748-8583.12139

GÜMÜSAY, A. A.; CLAUS, L.; AMIS, J. Engaging with grand challenges: An institutional logics perspective. **Organization Theory**, [S.l.], v.1, p. 1-20, 2020. doi:10.1177/2631787720960487

GUNAWAN, J.; PERMATASARI, P.; TILT, C. Sustainable development goal disclosures: Do they support responsible consumption and production? **Journal of Cleaner Production**, [S.l.], v. 246, 2020. Doi: 10.1016/j.jclepro.2019.118989

HAHN, T.; *et al.* Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework. **Journal of Business Ethics**, [S.l.], v. 127, p. 297-316, 2015.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do Fator Humano: Uma Visão Baseada em Stakeholders**. 2ª ed. Saraiva, 2013, p. 7.

HERAS-SAIZARBITORIA, I.; URBIETA, L.; BOIRAL, O. Organizations' engagement with sustainable development goals: From cherry-picking to SDG-washing?. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [S.l.], v. 29, n. 2, p. 316-328, 2022.

HERNÁNDEZ-LARA, A. B.; GONZALES-BUSTOS, J. P.; ALARCÓN-ALARCÓN, A. Social sustainability on corporate boards: The effects of female family members on R&D. **Sustainability**, [S.l.], v. 13, n. 4, p. 1982, 2021.

HIEDANPÄÄ, J.; JOKINEN, A.; JOKINEN, P. Making sense of the social: human-nonhuman constellations and the wicked road to sustainability. **Sustainability: Science, Practice and Policy**, [S.l.], v. 8, n. 1, p. 40-49, 2012.

HOLANDA, M. M.; POMPEU, G. V. M. A natureza como stakeholder e orientador estratégico para as relações corporativas de responsabilidade social: uma possibilidade frente às mudanças climáticas. **Revista Direito & Paz**, [S.l.], v. 2, n. 47, 2022.

IZZO, M. F.; CIABURRI, M.; TISCINI, R. The challenge of sustainable development goal reporting: The first evidence from Italian listed companies. **Sustainability**, [S.l.], v. 12, n. 8, p. 3494, 2020.

JACKSON, S.E.; *et al.* State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. **German Journal of Human Resource Management**, [S.l.], v. 25, n. 2, p. 99-116, 2011.

JÄRLSTRÖM, M.; SARU, E.; VANHALA, S. Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. **Journal of Business Ethics**, [S.l.], v. 152, p. 703-724, 2018.

JENNINGS, P. D.; HOFFMAN, A. J. Institutional theory and the natural environment: Building research through tensions and paradoxes. In R. Greenwood, C. Oliver, T. Lawrence, & R. Meyer (Eds.), **SAGE handbook of organizational institutionalism** (pp. 759-785). London, UK: Sage Publications. 2017.

JENNINGS, P. D.; VELASQUEZ, M. Towards an ethical wealth of nations: an institutional perspective on the relation between ethical values and national economic prosperity. **Business Ethics Quarterly**, [S./], v. 25, n. 4, p. 461-488, 2015.

JENNINGS, P. D.; ZANDBERGEN, P. A. Ecologically sustainable organizations: An institutional approach. **Academy of Management Review**, [S./], v. 20, n. 4, p. 1015-1052, 1995. doi:10.2307/258964

JERÓNIMO, H. M.; LACERDA, T. C. de; HENRIQUES, P. L. From sustainable HRM to employee performance: A complex and intertwined road. **European Management Review**, [S./], v. 17, n. 4, p. 871-884, 2020.

JESUS, R. G.; ROWE, D. E. O. Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional. **Tourism & Management Studies**. [S./], v.11, n.2, p. 211-218, 2015.

KANTAMARA, P.; SARATUN, M. An analysis of CEO visions in Thailand. **International Journal of Business Innovation and Research**, [S./], v. 12, n. 1, p. 23-40, 2017.

KIM, T. W.; SCHELLER-WOLF, A. Technological unemployment, meaning in life, purpose of business, and the future of stakeholders. *In: Business and the Ethical Implications of Technology*. Cham: Springer Nature Switzerland, [S./], p. 13-31, 2022.

KRAMAR, R. Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? **The International Journal of Human Resource Management**, [S./], v. 25, n. 8, p. 1069-1089, 2014. doi:10.1080/09585192.2013.816863

KRAMAR, R. Workplace performance: a sustainable approach. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, [S./], v. 59, n. 4, p. 567-581, 2021. doi: 10.1111/1744-7941.12289.

KUTAULA, S.; GILLANI, A.; BUDHWAR, P. S. An analysis of employment relationships in Asia using psychological contract theory: A review and research agenda. **Human Resource Management Review**, [S./], v. 30, n. 4, p. 100707, 2020.

LAGO, A. A. C. **Conferências de Desenvolvimento Sustentável**. Brasília: FUNAG, 2013.

LOUNSBURY, M.; *et al.* New directions in the study of institutional logics: From tools to phenomena. **Annual Review of Sociology**, [S./], v. 47, p. 261-280, 2021. doi:10.1146/annurev-soc-090320-111734

LOPEZ-CABRALES, A.; VALLE-CABRERA, R. Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line. **Human Resource Management Review**, [S./], v. 30, n. 3, p. 100689, 2020.

LU, Y. *et al.* Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. **Human Resource Management**, [S./], v. 62, n. 3, p. 331-353, 2023.

LYSOVA, E. I.; *et al.* Ethics and the Future of Meaningful Work: Introduction to the Special Issue. **Journal of Business Ethics**, [S./], p. 1-11, 2023.

MARKOULLI, M. P. *et al.* Mapping Human Resource Management: Reviewing the field and charting future directions. **Human Resource Management Review**, [S./], v. 27, n. 3, p. 367-396, 2017.

MARTELA, F.; RIEKKI, T. J. Autonomy, competence, relatedness, and beneficence: A multicultural comparison of the four pathways to meaningful work. **Frontiers in psychology**, [S./], v. 9, p. 1157, 2018.

MARTENS, P. Sustainability: science or fiction? **Sustainability: Science, Practice, & Policy**, [S./], v. 2, n. 1, 2006.

MASCARENHAS, A. O.; BARBOSA, A. C. Q. Gestão de recursos humanos sustentável e responsabilidade socioambiental: uma agenda para debates. **Revista de Administração de Empresas**, [S./], v. 59, p. 353-364, 2019.

MCLENNAN, S.; BANKS, G. Reversing the lens: Why corporate social responsibility is not community development. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [S./], v. 26, n. 1, p. 117-126, 2019.
doi:10.1002/csr.1664

MERRIAM, S. **Case study research in education: A qualitative approach**. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 1988.

MICHAELSON, C.; TOSTI-KHARAS, J. A world changed: What post-9/11 stories tell us about the position of America, purpose of business, and meaning of work. **Academy of Management Review**, [S./], v. 45, n. 4, p. 877-895, 2020.

MIERLO, J.; BONDAROUK, T.; SANDERS, K. The dynamic nature of HRM implementation: a structuration perspective. **The International Journal of Human Resource Management**, [S./], v. 29, n. 22, p. 3026-3045, 2018.
doi:10.1080/09585192.2018.1443957

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

MPABANGA, D.; SESA, L. Imperatives: The Five P's: People, Planet, Prosperity, Peace and Partnerships and Sustainable Development Goals-The Need to Transform Public Administration and Management. **African Journal of Public Administration and Management**, [S./], v. 17, n. 2, p. 44-58, 2020.

MÜLLER-CHRIST, G.; REMER, A. Umweltwirtschaft oder Wirtschaftsökologie? Vorüberlegungen zu einer Theorie des Ressourcenmanagements. **Betriebliches**

Umweltmanagement im 21. Jahrhundert: Aspekte, Aufgaben, Perspektiven, p. 69-87, 1999.

NEDKOVSKI, V.; *et al.* Organizational ethical climates and employee's trust in colleagues, the supervisor, and the organization. **Journal of Business Research**, [S.l.], v. 71, p. 19-26, 2017.

NISHII, L. H.; LEPAK, D. P.; SCHNEIDER, B. Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. **Personnel Psychology**, [S.l.], v. 61, n. 3, p. 503-545, 2008.

NICOLLETTI, M. *et al.* Atuação empresarial para sustentabilidade e resiliência no contexto da Covid-19. **Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 60, p. 413-425, 2021.

OIT - Organização Internacional do Trabalho. **Uma década de promoção do trabalho decente no Brasil: uma estratégia de ação baseada no diálogo social**. Genebra: Organização Internacional do Trabalho, 2015. Disponível em: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/@ilo-brasilia/documents/publication/wcms_467352.pdf. Acesso em: 19 set. 2022.

OIT – Organização Internacional do Trabalho. **Trabalhar para um futuro melhor – Comissão Global sobre o Futuro do Trabalho**. Lisboa: OIT, p. 9-16, 2019.

OLLÉ-ESPLUGA, L.; MUCKENHUBER, J.; HADLER, M. The ‘economy for the common good’, job quality and workers’ well-being in Austria and Germany. **The Economic and Labour Relations Review**, [S.l.], v. 32, n. 1, p. 3-21, 2021.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Transformando nosso mundo: A Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: UNIC Rio, 2015.

OSRANEK, R.; KINK, K. Corporate human capital and social sustainability of human resources. *In*: I. Ehnert, W. Harry, & K. Zink (Eds.), **Sustainability and HRM: An introduction to the field**. Berlin, Germany: Springer-Verlag, p. 105-126, 2014.

PABIAN, S.; *et al.* Dark Triad personality traits and adolescent cyber-aggression. **Personality and Individual Differences**, [S.l.], v. 75, p. 41-46, 2015.

PACTO GLOBAL REDE BRASIL. Entenda o significado da sigla ESG (Ambiental, Social e Governança) e saiba como inserir esses princípios no dia a dia de sua empresa. **Pacto Global Rede Brasil**, São Paulo, 2020.

PERSSON, S.; WASIELESKI, D. The seasons of the psychological contract: Overcoming the silent transformations of the employer–employee relationship. **Human Resource Management Review**, [S.l.], v. 25, n. 4, p. 368-383, 2015.

PIENING, E. P.; BALUCH, A. M.; RIDDER, H. G. Mind the intended-implemented gap: Understanding employees' perceptions of HRM. **Human Resource Management**, [S.l.], v. 53, n. 4, p. 545-567, 2014.

PIRES, F. M.; FISCHER, A. L. **Integração entre gestão de pessoas e estratégia de sustentabilidade**: o caso Natura. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, [S.l.], v. 8, n. 1, p. 54-72, 2014.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. The big idea: Creating shared value. How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. **Harvard Business Review**, [S.l.], v. 89, n. 1-2, p. 3-17, 2011.

RANDEV, K. K.; JHA, J. K. Sustainable Human Resource Management: A Literature-based Introduction. **NHRD Network Journal**, [S.l.], v. 12, n. 3, p. 241–252. 2019. doi:10.1177/2631454119873495.

RAUPP, L. M. **Principais fatores para permanência ou saída dos trabalhadores do setor de varejo de shopping centers de Porto Alegre**. Trabalho de conclusão de graduação. UFRGS. Porto Alegre, 2021.

RASCHE, A.; WADDOCK, S.; MCINTOSH, M. The United Nations global compact: Retrospect and prospect. **Business & Society**, [S.l.], v. 52, n. 1, p. 6-30, 2013.

REGO, A.; CUNHA, M. P. Workplace spirituality and organizational commitment: An empirical study. **Journal of organizational change management**, [S.l.], v. 21, n. 1, p. 53-75, 2008.

RENWICK, D. W.; *et al.* Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship. **International Journal of Human Resource Management**, [S.l.], v. 27, n. 2, p. 114-128, 2016.

RODRIGUES, S. C. M.; *et al.* Os recursos naturais no processo de desenvolvimento econômico capitalista. **Semioses**, [S.l.], v. 13, n. 4, p. 50-68, 2019.

ROGERS, S. H.; GARDNER, K. H.; CARLSON, C. H. Social capital and walkability as social aspects of sustainability. **Sustainability**, [S.l.], v. 5, n. 8, p. 3473-3483, 2013.

ROUSSEAU, D. M. *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. **Thousand Oaks**: Sage, 1995.

ROUSSEAU, D. M.; HANSEN, S. D.; TOMPROU, M. A dynamic phase model of psychological contract processes. **Journal of Organizational Behavior**, [S.l.], v. 39, n. 9, p. 1081-1098, 2018.

RUPP, D. E. *et al.* A critical analysis of the conceptualization and measurement of organizational justice: Is it time for reassessment? **Academy of Management Annals**, [S.l.], v. 11, n. 2, p. 919-959, 2017.

SALAMA, W.; *et al.* Understanding the connection between sustainable human resource management and the hotel business outcomes: Evidence from the green-certified hotels of Egypt. **Sustainability**, [S./], v. 14, n. 9, 2022. doi:10.3390/su14095647

SANTOS, E. J. Capitalismo e a questão ambiental: Reflexões teóricas sobre a Economia do Meio Ambiente. **VIII Jornada Internacional de Políticas Públicas**. MA: São Luís, 2017.

SCHALTEGGER, S.; HANSEN, E. G.; LÜDEKE-FREUND, F. Business models for sustainability origins, present research, and future avenues. **Organization & Environment**, [S./], v. 29, n. 1, p. 3-10, 2016. doi:10.1177/1086026615599806

SCHIO, N. S. *et al.* Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e as empresas participantes do mercado acionário brasileiro. *In: Anais USP Internacional Conference in Accounting*. 2019.

SCHWANDT, T. A.; GATES, E. F. Case Study Methodology. *In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. The SAGE Handbook of Qualitative Research*. 5ª ed. Londres: SAGE, 2018.

SHEN, J.; BENSON, J. When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. **Journal of Management**, [S./], v. 42, n. 6, p. 1723-1746, 2016.

SHRIVASTAVA, P.; IVANAJ, S.; PERSSON, S. Transdisciplinary study of sustainable enterprise. **Business Strategy and the Environment**, [S./], v. 22, n. 4, p. 230-244, 2013.

SILVA, C. H. G. **Por uma estratégia de efetividade ao direito fundamental ao meio ambiente ecologicamente equilibrado à luz do desenvolvimento sustentável e da agenda ESG: da definição à operacionalização do compliance ambiental**. 178 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Federal de Alagoas, Maceió, Programa de Pós-Graduação em Direito, 2021.

SILVA, M. E.; FIGUEIREDO, M. D. Sustainability as practice: Reflections on the creation of an institutional logic. **Sustainability**, [S./], v. 9, n. 10, p. 1–13, 2017. doi:10.3390/su9101839

SILVA, M. E.; FIGUEIREDO, M. D. Practicing sustainability for responsible business in supply chains. **Journal of Cleaner Production**, [S./], v. 251, 2020. doi:10.1016/j.jclepro.2019.119621.

SILVA, L. F.; RUSSO, R. F. S. M. Aplicação de entrevistas em pesquisa qualitativa. **Revista de Gestão e Projetos – GeP** - eISSN 2236-0972, [S./], v. 10, n. 1, 2019.

SILVER, D. Meaningful Work and the Purpose of the Firm. **Journal of Business Ethics**, [S./], p. 1-10, 2023.

SIMAN, R. R.; *et al.* Governance tools: Improving the circular economy through the promotion of the economic sustainability of waste picker organizations. **Waste Management**, [S.l.], v. 105, p. 148-169, 2020.

SOUTO, A. L.; *et al.* Gestão de Pessoas X Quarta Revolução Industrial: A Percepção de um Gestor da Indústria. **Única Cadernos Acadêmicos**, [S.l.], v. 1, n. 1, 2020.

STAHL, G. K.; *et al.* Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. **Human Resource Management Review**, [S.l.], v. 30, n. 3, 2020. doi:10.1016/j.hrmr.2019.100708

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Sage, 1995.

STEFANO, F.; BAGDADLI, S.; CAMUFFO, A. The HR role in corporate social responsibility and sustainability: A boundary-shifting literature review. **Human Resource Management**, [S.l.], v. 57, n. 2, p. 549-566, 2018.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TEIXEIRA, G. M.; *et al.* **Gestão estratégica de pessoas**. 2ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2010.

TSALIS, T. A.; *et al.* New challenges for corporate sustainability reporting: United Nations' 2030 Agenda for sustainable development and the sustainable development goals. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 27, n. 4, p. 1617–1629, 2020. doi: 10.1002/csr.1910

TOSTI-KHARAS, J.; LAMM, E.; THOMAS, T. E. Organization or environment? Disentangling employees' rationales behind organizational citizenship behavior for the environment. **Organization & Environment**, v. 30, n. 3, p. 187-210, 2017.

TUZZO, S. A.; BRAGA, C. F. O processo de triangulação da pesquisa qualitativa: o metafenômeno como gênese. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 4, n. 5, p. 140–158, 2016.

UPADHYAY, A. *et al.* Blockchain technology and the circular economy: Implications for sustainability and social responsibility. **Journal of Cleaner Production**, [S.l.], v. 293, p. 126130, 2021.

VALORIA, C. S.; CERQUEIRA, L. S.; LUNARDI, G. L. Sentidos do trabalho no varejo de supermercados: um estudo de uma rede localizada no extremo sul do Brasil. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 16, n. 3, p. 55-71, 2022.

VAN DE VOORDE, K.; PAAUWE, J.; VAN VELDHOVEN, M. Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: a review of quantitative

studies. **International Journal of Management Reviews**, [S./], v. 14, n. 4, p. 391-407, 2012.

VAN DEN HEUVEL, S.; *et al.* How change information influences attitudes toward change and turnover intention: The role of engagement, psychological contract fulfillment, and trust. **Leadership & Organization Development Journal**, 2017.

VAN DER WAAL, J. W. H.; THIJSSSENS, T. Corporate involvement in sustainable development goals: Exploring the territory. **Journal of Cleaner Production**, [S./], v. 252, p. 119625, 2020.

VARZONI, G. C.; AMORIM, W. A. Modelos de Gestão de Pessoas. **Revista de Carreiras e Pessoas**. [S./], v. 11, n. 3, 2021.

VASCONCELOS, K. C. A.; SILVA, A., Jr. O aprender sustentabilidade nas práticas de colheita de uma empresa de base florestal. **Revista de Administração Mackenzie**, [S./], v. 22, n. 5, p. 1–24, 2021. doi:10.1590/1678-6971/eRAMG210198

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VIEIRA, R. S. Desafios da implementação da sustentabilidade (Agenda 2030) no Brasil: um estudo sobre a importância do capital social e do capital financeiro. **Revista Saberes da Amazônia**, [S./], v. 4, n. 09, p. 239-257, 2019.

WANG, Y. *et al.* Employee perceptions of HR practices: A critical review and future directions. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 31, n. 1, p. 128-173, 2019. doi: 10.1080/09585192.2019.1674360.

WESTERMAN, J. W. *et al.* Sustainable human resource management and the triple bottom line: Multi-stakeholder strategies, concepts, and engagement. **Human Resource Management Review**, [S./], v. 30, n. 3, p. 100742, 2020.

WOODROW, C.; GUEST, D. E. When good HR gets bad results: Exploring the challenge of HR implementation in the case of workplace bullying. **Human Resource Management Journal**. [S./], v. 24, n. 1, p. 38-56, 2014.

ZANON, B. Depois do pós-fordismo: as últimas décadas da razão material do trabalho. **Revista Estudos de Sociologia**, [S./], v. 25, n. 48, 2020.

ZANONI, B. L.; OLIVEIRA, S. A. Reflexões sobre o sentido de sustentabilidade em organizações. **Revista de Administração de Empresas**, [S./], v. 63, p. e2022-0028, 2023.

ZHANG, L. *et al.* Can Psychological Contracts Decrease Opportunistic Behaviors? **Frontiers in Psychology**, [S./], v. 13, p. 911389, 2022. doi:10.3389/fpsyg.2022.911389

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

O(A) Sr.(a) *NOME COMPLETO DO PARTICIPANTE DE PESQUISA* foi convidado (a) a participar da pesquisa intitulada “Percepção de trabalhadores sobre trabalho decente com base nas políticas e práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos”, sob a responsabilidade de Raíssa Luchi, com orientação do professor Dr. Annor da Silva Junior. A pesquisa tem por objetivo compreender como o trabalho decente é percebido por trabalhadores, com base nas práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos, que atuam em organizações de capital aberto com relatórios de sustentabilidade publicados. Justifica-se a importância desta pesquisa uma vez que é crítica a relação dos seres humanos com os objetivos da sustentabilidade, além de haver um verdadeiro problema na identificação de melhores práticas e meios para implementá-los. Portanto, esta pesquisa poderá avançar sobre a construção do conhecimento acerca de práticas de GSRH. Além disso, uma avaliação da percepção com base na abordagem de trabalho decente se torna fundamental no contexto dos direitos humanos, apesar de ser uma análise ainda tida como complexa e as ferramentas para tal ainda são escassas, pois, até o momento, o trabalho decente é visto no âmbito aspiracional. Ao final deste estudo, espera-se prover direcionamento para uma aproximação entre as práticas de GSRH e o trabalho decente.

Esta pesquisa envolve o preenchimento de um questionário virtual, por meio da plataforma *Google Forms*.

Sua participação na pesquisa não é obrigatória, portanto, antes de responder às perguntas disponibilizadas no questionário eletrônico, será apresentado este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, para a sua anuência. Esse Termo de Consentimento será descrito a seguir, e caso você entenda todos os termos expostos, os riscos, os benefícios e os procedimentos, e voluntariamente aceite participar deste estudo, basta assinar o documento digitalmente.

SOBRE A PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA

O(A) Sr.(a) *NOME COMPLETO DO PARTICIPANTE DE PESQUISA* participará, por sua própria vontade, oferecendo-nos informações relacionadas à percepção sobre trabalho decente com base nas políticas e práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos. Os dados a serem coletados, por meio de questionário virtual, serão utilizados exclusivamente para fins deste estudo. É previsto o tempo de duração de 25 minutos para preenchimento do questionário e será enviado eletronicamente, dando-lhe a liberdade para preenchê-lo de acordo com sua disponibilidade.

A participação se dará sem receber qualquer incentivo financeiro e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. O participante não terá nenhum tipo de despesa, bem como nada lhe será pago por sua participação; entretanto, caso haja alguma despesa com a participação na pesquisa, haverá ressarcimento. As informações serão utilizadas como subsídios para o projeto de pesquisa que vem sendo realizado no âmbito da Universidade Federal do Espírito Santo.

Quanto ao uso das informações, esclareço que a sua identidade será preservada, e as informações coletadas na entrevista serão acessadas somente pela equipe da pesquisa. Todo material resultante será guardado sob o poder da coordenação da pesquisa durante 05 (cinco) anos, sendo então destruído.

Você terá acesso aos tópicos que serão abordados nessa pesquisa antes da realização do questionário. O acesso às perguntas será dado somente após seu consentimento em participar da pesquisa. Entretanto, caso após o aceite mude de opinião, basta informar à pesquisadora.

Ressalta-se que a participação nesta pesquisa não traz complicações legais, pois apenas será solicitado o relato voluntário de suas experiências no âmbito do seu trabalho. A sua participação poderá envolver riscos mínimos, como os seguintes: conflitos entre o que pensa e o que imagina que deve ser respondido; insegurança quanto à melhor resposta que deve ser fornecida; desconforto por ser perguntado sobre assuntos que podem lhe gerar certo acanhamento ou constrangimento.

Para amenizar tais riscos, os objetivos deste estudo foram esclarecidos pela pesquisadora antes de iniciar a sua participação. Ao concordar em participar, você tem a liberdade de se recusar a continuar, em qualquer momento, sem qualquer prejuízo. Percebida qualquer possibilidade de danos emocionais, a pesquisadora assegura que interromperá a coleta de dados, e as medidas cabíveis serão discutidas, incluindo o informe ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) e à Coordenação Nacional de Pesquisa Envolvendo Seres Humanos (CONEP). Quanto aos riscos do ambiente virtual, a pesquisadora se compromete a observar a política de privacidade da ferramenta utilizada e atuar para minimizar qualquer risco, reconhecendo as limitações existentes para assegurar total confidencialidade e potencial risco de sua violação. Conforme Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, caso haja qualquer tipo de dano resultante de sua participação da pesquisa, você terá resguardado o direito a assistência e a buscar indenização.

Quanto aos benefícios desta pesquisa, almeja-se contribuir com a identificação de melhores práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos e trabalho decente. Para isso, pretende-se, a partir do relatório final, estabelecer um processo de comunicação dos resultados nos ambientes acadêmicos, por meio de elaboração de artigos.

Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos conforme Resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde. As informações obtidas serão analisadas em conjunto com a de outros participantes, sendo garantido o sigilo; a privacidade; a retirada do consentimento em

qualquer fase da pesquisa; a indenização em caso de eventual dano dela decorrente; a confiabilidade dos resultados obtidos.

É importante que guarde em seus arquivos uma via deste documento eletrônico. Para que possa arquivar este documento, uma via deste termo de Consentimento Livre e Esclarecido será assinada e rubricada pela pesquisadora, de forma digital, e enviada em seu endereço de e-mail.

ESCLARECIMENTO DE DÚVIDAS

Em caso de dúvidas sobre a pesquisa ou para relatar algum problema, o(a) Sr.(a) pode contatar a pesquisadora Raíssa Luchi no telefone (27) 99926-8123, ou endereço raissa.luchi@edu.ufes.br. O(A) Sr.(a) também pode contatar o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos – (CEP/UFES/CAMPUS GOIABEIRAS) através do telefone (27) 3145-9820, e-mail cep.goiabeiras@gmail.com ou correio: Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, Av. Fernando Ferrari, 514, Campus Universitário, sala 07 do Prédio Administrativo do CCHN, Goiabeiras, CEP 29.075-910, Vitória - ES. O CEP/UFES/CAMPUS GOIABEIRAS tem a função de analisar projetos de pesquisa visando à proteção dos participantes dentro de padrões éticos nacionais e internacionais.

Declaro que fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) sobre o presente documento, entendendo todos os termos acima expostos, os riscos, os benefícios e os procedimentos, e que voluntariamente aceito participar deste estudo.

Local, Data.

Participante da pesquisa

Na qualidade de pesquisador responsável pela pesquisa “Percepção de trabalhadores sobre trabalho decente com base nas políticas e práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humano”, eu, Raíssa Luchi, declaro ter cumprido as exigências do(s) item(s) IV.3 e IV.4 (se pertinente), da Resolução CNS 466/12, a qual estabelece diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos.

Raíssa Luchi

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista aos representantes estratégicos de RH

Abertura

- Termo de consentimento livre e esclarecido
- Apresentação dos objetivos da entrevista
- Combinações e acordos
- Explicação de como o tempo de entrevista será gerido

Roteiro:

1. Qual sua área de atuação (cargo e setor)?
2. Há quanto tempo você está empresa?
3. Se não se importar, poderia informar sua idade?
4. Qual a sua formação?
5. Quais são os grandes objetivos da área de RH na organização?
6. De que forma esses objetivos são estabelecidos? A partir do planejamento estratégico da organização?
7. A partir desses objetivos, de que forma o RH organiza seus processos de trabalho?
8. De que forma os direcionadores de sustentabilidade (caso existam) são refletidos nas práticas de RH?
9. Como são articulados os processos de recrutamento de trabalhadores?
10. A organização estabelece programas de desenvolvimento para os trabalhadores? De que forma?
11. Existem treinamentos relacionados a questões ambientais e sociais?
12. A organização estabelece processos de feedbacks contínuos e avaliação de desempenho? De que forma?
13. A organização estabelece iniciativas de saúde e bem-estar? De que forma?
14. Como é definida a política de remuneração? Existem benefícios e/ou bonificações a metas? Existem metas ambientais? E sociais?
15. A organização possui práticas de trabalho flexíveis?
16. Você sabe se a empresa possui objetivos coletivos e não comerciais?
17. A organização estabelece políticas e práticas de dignidade, justiça social, relações de trabalho de confiança, democracia, proteção ambiental e direitos humanos?

18. Qual o propósito do Grupo no quesito de negócio?
19. Existe algum projeto de revisão dos objetivos organizacionais? (já realizado, em desenvolvimento ou em aplicação) Objetivos estratégicos, de negócio, e não apenas financeiros
20. De que forma a Sustentabilidade está inserida na organização?
21. Como a empresa apoia a resolução dos grandes desafios da sociedade (clima, pobreza, migração, etc.)?
22. Qual o direcionamento estratégico organizacional para o setor de RH?
23. Como o direcionamento estratégico é desdobrado para os processos de RH?
24. De que forma os direcionadores de sustentabilidade (caso existam) são refletidos nas práticas de RH?

APÊNDICE C - Roteiro de entrevista aos representantes táticos de RH

Abertura

- Termo de consentimento livre e esclarecido
- Apresentação dos objetivos da entrevista
- Combinações e acordos
- Explicação de como o tempo de entrevista será gerido

Roteiro:

1. Qual sua área de atuação (cargo e setor)?
2. Há quanto tempo você está empresa?
3. Se não se importar, poderia informar sua idade?
4. Qual a sua formação?
5. Como as práticas de Gestão de Recursos Humanos da empresa podem contribuir para sustentabilidade organizacional:
 - a. na perspectiva econômica?
 - b. na perspectiva social?
 - c. na perspectiva ambiental?
6. A organização estabelece programas de desenvolvimento para os trabalhadores? De que forma?
7. A organização estabelece processos de *feedbacks* contínuos e avaliação de desempenho? De que forma?
8. A organização estabelece iniciativas de saúde e bem-estar? De que forma?
9. A organização estabelece treinamentos voltados para geração de conhecimento ambiental? Como?
10. A organização estabelece recrutamento de trabalhadores para funções relacionadas a atividades ambientais? Como?
11. A organização estabelece política de remuneração verde, vinculando benefícios e/ou bonificações a metas ambientais? Como?
12. A organização possui práticas de trabalho flexíveis?
13. A organização tem como foco o desenvolvimento de trabalhadores, incluindo treinamentos relacionados a questões ambientais e sociais?
14. A organização trabalha com o estabelecimento de indicadores e metas socioambientais?

15. A organização considera possui qual propósito no quesito de negócio?
16. A organização realizou alguma revisão dos processos e práticas organizacionais, principalmente no que tange ao estabelecimento de objetivos coletivos e não comerciais?
17. A organização estabelece políticas e práticas de dignidade, justiça social, relações de trabalho de confiança, democracia, proteção ambiental e direitos humanos?
18. A organização faz uso de seus recursos e competências organizacionais para apoiar a resolução dos grandes desafios da sociedade (clima, pobreza, migração, etc.)?
19. O que significa sustentabilidade para você?

APÊNDICE D - Roteiro de entrevista aos trabalhadores das organizações

Abertura

- Termo de consentimento livre e esclarecido
- Apresentação dos objetivos da entrevista
- Combinações e acordos
- Explicação de como o tempo de entrevista será gerido

Roteiro:

1. Qual sua área de atuação (cargo e setor)?
2. Há quanto tempo você está empresa?
3. Se não se importar, poderia informar sua idade?
4. Qual a sua formação?
5. Como foi o processo de seleção para a vaga que você conquistou na empresa?
6. Como foi o seu processo de integração na empresa? Conte o processo que passou até entrar na rotina das atividades.
7. Como é feito o desenvolvimento de funcionários na empresa?
8. Como você obtém retorno/avaliação sobre o seu trabalho? A organização estabelece processos de *feedbacks* contínuos e avaliação de desempenho?
9. De que forma a organização cuida da sua saúde e bem-estar (mental e física)?
10. De que forma a organização cuida da sua segurança?
11. Como é a política de remuneração? Existem incentivos/bonificações? Se sim, quais são os critérios/como são aplicadas?
12. De que forma você percebe que a empresa atua em questões ambientais? Por favor, dê exemplos de projetos ou atividades.
13. Há treinamentos voltados para a gestão ambiental? Se sim, como são?
14. De que forma você percebe que a empresa atua em questões sociais? Por favor, dê exemplos de projetos ou atividades.
15. Há treinamentos voltados para a questões sociais?
16. A organização possui práticas de trabalho flexíveis?
17. De que forma sua participação é estimulada no ambiente de trabalho?
18. O que significa sustentabilidade para você?