

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

DENISE GENARI

**PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS
E SEUS IMPACTOS NA REDUÇÃO DOS DANOS À SAÚDE
RELACIONADOS AO TRABALHO E NO FOMENTO DO
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

CAXIAS DO SUL

2018

DENISE GENARI

**PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS
E SEUS IMPACTOS NOS DANOS À SAÚDE RELACIONADOS AO
TRABALHO E NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Tese de Doutorado submetida à Banca designada pelo Colegiado do Doutorado em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul e Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para obtenção do Título de Doutor em Administração.

Linha de Pesquisa: Gestão da Inovação, Competitividade e Mercado.

Orientadora: Prof. Dra. Janaina Macke
Coorientadora: Prof. Dra. Patricia Wolf

CAXIAS DO SUL

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
UCS - BICE - Processamento Técnico

G324p Genari, Denise, 1982-
Práticas de gestão sustentável de recursos humanos e seus impactos nos danos à saúde relacionados ao trabalho e no comprometimento organizacional / Denise Genari. – 2018.
326 f. : il. ; 30 cm

Apresenta bibliografia.

Tese (Doutorado) - Universidade de Caxias do Sul em associação ampla Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2018.

Orientadora: Profa. Dra. Janáina Macke ; Coorientadora: Profa. Dra. Patrícia Wolf.

1. Saúde e trabalho. 2. Sustentabilidade. 3. Administração de pessoal. 4. Comprometimento organizacional. I. Título. II. Macke, Janaina, orient. III. Wolf, Patricia, coorient.

CDU 2. ed.: 331.47

Índice para o catálogo sistemático:

1. Saúde e trabalho	331.47
2. Sustentabilidade	502.131.1
3. Administração de pessoal	005.95
4. Comprometimento organizacional	005.32

Catálogo na fonte elaborada pela bibliotecária
Ana Guimarães Pereira – CRB 10/1460

DENISE GENARI

**PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS
E SEUS IMPACTOS NOS DANOS À SAÚDE RELACIONADOS AO
TRABALHO E NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Tese de Doutorado submetida à Banca designada pelo Colegiado do Doutorado em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul e Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para obtenção do Título de Doutor em Administração.

Linha de Pesquisa: Gestão da Inovação, Competitividade e Mercado.

Aprovado em 28 de março de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Janaina Macke – Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Deonir de Toni – Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dra. Lisiane Quadrado Closs – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. Dra. Mírian Oliveira – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas – Universidade Federal Fluminense

Prof. Dr. Pelayo Munhoz Olea – Universidade de Caxias do Sul

Dedico este trabalho aos meus pais, por todo o carinho e esforço para que eu pudesse chegar até aqui. Ao meu esposo, pelo amor, pela compreensão e pelo incentivo.

AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento da tese e a conclusão do doutorado representam, para mim, a realização de um sonho. Direciono meus sinceros agradecimentos às pessoas e às instituições que me incentivaram e contribuíram para o alcance desses objetivos.

À minha família, em especial ao meu pai Ivo, minha mãe Dionisia, minha irmã Roberta, pelo carinho, companheirismo e por serem um exemplo de vida.

Ao meu esposo Fernando, pelo incentivo e pelo amor e, principalmente, por compreender as minhas ausências e inseguranças durante o doutorado.

À minha avó Páschoa (*in memoriam*), por ser um exemplo para mim. Sua alegria, sua vontade de viver e seu otimismo sempre me serviram como inspiração.

Aos meus demais familiares, em especial à minha madrinha Vera Maria Soletti. Nunca esquecerei que a minha trajetória começou com o seu apoio.

À Professora Dra. Janaina Macke, pelo carinho, pela amizade, pela compreensão, pela confiança, pelas orientações e pelo auxílio constante durante estes quase dez anos de trabalho conjunto. Mais que uma relação profissional, posso dizer que conquistei uma amiga.

À Professora Dra. Patricia Wolf, pelas contribuições para o desenvolvimento da pesquisa.

Ao Professor Dr. Pelayo Munhoz Olea, pelo carinho e por me incentivar a melhorar como pessoa e como profissional.

Ao Professor Dr. Deonir de Toni, por acompanhar minha trajetória acadêmica desde a graduação.

Aos demais professores da banca examinadora, Professora Dra. Lisiane Quadrado Closs, Professora Dra. Mírian Oliveira e Professor Dr. Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas, pelas importantes contribuições para este estudo.

Aos colegas, funcionários e demais professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul e do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha (IFFar) e à empresa Bertolini S.A., pela oportunidade e incentivo para realizar este curso.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela disponibilização da bolsa de estudos, que oportunizou a maior dedicação à pesquisa.

À Associação de Recursos Humanos de Bento Gonçalves (ADRH), por intermediar alguns contatos e auxiliar na coleta de dados para as pesquisas durante o doutorado.

Ao Núcleo de Pesquisa e Estatística (NUPE) da Universidade FEEVALE, pelo auxílio na captação das empresas participantes do estudo.

Às empresas e seus respectivos diretores e gestores que viabilizaram o desenvolvimento da tese.

A todas as pessoas ou instituições que não foram nominalmente mencionadas, mas que, de alguma forma, contribuíram para a execução da pesquisa.

*“O que vale na vida não é o ponto de partida
e sim a caminhada. Caminhando e semeando,
no fim terás o que colher”.*

Cora Coralina

RESUMO

Objetivo: Identificar as práticas de gestão sustentável de recursos humanos e os seus impactos nos danos à saúde relacionados ao trabalho e no comprometimento organizacional.

Declaração de tese: As práticas de gestão sustentável de recursos humanos impactam na redução dos danos à saúde relacionados ao trabalho e no aumento do comprometimento organizacional.

Procedimentos metodológicos: Desenvolveu-se uma etapa qualitativa de pesquisa, com o objetivo de contextualizar a integração da gestão de recursos humanos e da sustentabilidade, em uma amostra de empresas classificadas no Índice Bovespa de Sustentabilidade 2016/2017. Na sequência, com cunho descritivo, realizou-se uma etapa quantitativa, baseada em uma *survey*, com a participação de 290 funcionários das referidas empresas, com o intuito de identificar as variáveis que representam as práticas de gestão sustentável de recursos humanos e testar as relações propostas, por meio da utilização de modelagem de equações estruturais.

Principais resultados: Os resultados apontam que as práticas de gestão sustentável de recursos humanos são representadas por três dimensões: atração e retenção de profissionais, manutenção de profissionais motivados e saudáveis e desenvolvimento das competências dos profissionais. Além disso, as referidas práticas possuem um impacto significativo e negativo nos danos à saúde relacionados ao trabalho, que são retratados pelos fatores de risco para a saúde psicológica, pelas restrições para um estado de saúde positivo e pelos efeitos colaterais do trabalho. Também se verificou que as práticas de gestão sustentável de recursos humanos impactam de maneira significativa e positiva no comprometimento afetivo e normativo, sendo que o comprometimento afetivo se destaca como um mediador parcial da relação entre as práticas e o comprometimento normativo.

Implicações teóricas: No que diz respeito às contribuições acadêmicas, o presente estudo possibilitou a avaliação empírica e abrangente das variáveis vinculadas às práticas de gestão sustentável de recursos humanos e seus elementos consequentes, em convergência com a agenda de pesquisas do campo da gestão, que enfoca os resultados para os indivíduos (funcionários) e para as organizações.

Implicações gerenciais: A identificação e a possível aplicação de determinadas práticas de gestão sustentável de recursos humanos como uma forma de minimizar os danos à saúde relacionados ao trabalho e fomentar o comprometimento se estabelecem com a principal contribuição gerencial.

Palavras-chave: Teoria dos *Stakeholders*. Sustentabilidade. Gestão Sustentável de Recursos Humanos. Danos à Saúde Relacionados ao Trabalho. Comprometimento Organizacional.

ABSTRACT

Purpose: To identify the practices of sustainable human resources management and their impacts on health harm of work and organizational commitment.

Thesis declaration: Sustainable human resources management practices favor the reduction of health harm of work and the increase of organizational commitment.

Methodology: A qualitative research phase was developed to contextualize the integration of human resources management and sustainability, involving a sample comprised of companies classified in the Bovespa Sustainability Index 2016/2017. Subsequently, using descriptive research, a quantitative phase was carried out, based on a survey involving the participation of 290 employees of the said companies, in order to identify the variables related to the practices of sustainable human resources management and to test the proposed relations by using structural equation modeling.

Findings: The results indicate that the practices of sustainable human resources management are represented by three dimensions: the attraction and retention of professionals, the maintenance of healthy and motivated professionals and the development of the professionals' skills. In addition, these practices have a significant and negative impact on health harm of work, which are shown by the risk factors for psychological health, by the restrictions for positive health, and by the side effects of work. It was also apparent that the practices of sustainable human resources management have a significant and positive impact on affective and normative commitment, and the affective commitment stands out as a partial mediator of the relationship between the practices and the normative commitment.

Practical implications: With regard to academic contributions, the present study enabled the empirical and comprehensive evaluation of the variables related to sustainable human resources management practices and their consequent elements, in convergence with the research agenda of the management field, which focuses on the results for the individuals (employees) and for the organizations.

Gerencial implications: The identification and possible application of certain practices of sustainable human resources management as a way to minimize the damages to the health harm of work and to encourage the commitment are established with the main managerial contribution.

Keywords: Stakeholders Theory. Sustainability. Sustainable Human Resources Management. Health Harm of Work. Organizational Commitment.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Síntese da estrutura da tese	22
Figura 2 – Estrutura das seções do referencial teórico com base na questão de pesquisa e no objetivo do estudo.....	40
Figura 3 – Evolução da gestão de recursos humanos em nível organizacional.....	43
Figura 4 – Gestão estratégica e gestão sustentável de recursos humanos	47
Figura 5 – Sustentabilidade empresarial na perspectiva do <i>triple bottom line</i>	55
Figura 6 – Dimensões da sustentabilidade com enfoque na perspectiva do <i>business case</i>	61
Figura 7 – Relação entre estratégia, modelo de negócio e atividades operacionais.....	63
Figura 8 – Perspectivas de integração da gestão de recursos humanos e da sustentabilidade .	65
Figura 9 – Número de artigos analisados e ano de publicação.....	79
Figura 10 – Dendograma representando os eixos e as classes identificadas	81
Figura 11 – Centralidade da gestão estratégica de recursos humanos na sustentabilidade	90
Figura 12 – Fatores relacionados à sustentabilidade em recursos humanos.....	97
Figura 13 – Modelo para representação da relação entre a sustentabilidade e a gestão de recursos humanos	99
Figura 14 – <i>Framework</i> da gestão sustentável de recursos humanos.....	102
Figura 15 – Modelo dos indicadores de danos oriundos das externalidades negativas das práticas organizacionais.....	107
Figura 16 – Dimensões dos danos à saúde relacionados ao trabalho	109
Figura 17 – Modelo teórico proposto	118
Figura 18 – Sequência metodológica do estudo	120
Figura 19 – Estágios da revisão sistemática de literatura.....	122
Figura 20 – Representação dos resultados compilados pelo <i>software</i> Alceste.....	125
Figura 21 – Exemplo de codificação baseada em dados	133
Figura 22 – Representação dos resultados da fase qualitativa do estudo	185
Figura 23 – Médias por construto.....	192
Figura 24 – AFC de segunda ordem: práticas de gestão sustentável de recursos humanos ...	199
Figura 25 – AFC de segunda ordem: danos à saúde relacionados ao trabalho	201
Figura 26 – Modelo estrutural final.....	204
Figura 27 – Critérios para a revisão sistemática de literatura sobre o tema gestão estratégica de recursos humanos	271
Figura 28 – Critérios para a revisão sistemática de literatura sobre o tema sustentabilidade organizacional.....	276
Figura 29 – Critérios para a revisão sistemática de literatura sobre o tema teoria dos <i>stakeholders</i>	281
Figura 30 – Critérios para a revisão sistemática de literatura sobre o tema gestão sustentável de recursos humanos.....	286
Figura 31 – Teste do fator comum latente	326
Figura 32 – Modelo estrutural final.....	327

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estudos que assinalam a oportunidade de pesquisas integrando a gestão de recursos humanos e a sustentabilidade	25
Quadro 2 – Pesquisas organizacionais que relacionam a sustentabilidade e a gestão de recursos humanos	29
Quadro 3 – Elementos estratégicos do ISE	32
Quadro 4 – Conceitos de gestão de recursos humanos.....	41
Quadro 5 – Visão geral da evolução das abordagens da gestão de recursos humanos.....	44
Quadro 6 – Evolução histórica da gestão de recursos humanos.....	45
Quadro 7 – Evolução histórica sobre sustentabilidade.....	49
Quadro 8 – Fatores motivadores para o engajamento à sustentabilidade corporativa.....	52
Quadro 9 – Conceitos sobre sustentabilidade no contexto organizacional	52
Quadro 10 – Aspectos da dimensão econômica da sustentabilidade organizacional.....	56
Quadro 11 – Aspectos da dimensão ambiental da sustentabilidade organizacional.....	57
Quadro 12 – Aspectos da dimensão social da sustentabilidade organizacional.....	58
Quadro 13 – Diferentes tipologias sobre a teoria dos <i>stakeholders</i>	70
Quadro 14 – Conceitos vinculados à gestão sustentável de recursos humanos.....	74
Quadro 15 – Terminologias sobre gestão sustentável de recursos humanos.....	78
Quadro 16 – Atividades de gestão de recursos humanos para a sustentabilidade organizacional	88
Quadro 17 – Sustentabilidade como um paradigma emergente na gestão de recursos humanos	95
Quadro 18 – Componentes do comprometimento organizacional	112
Quadro 19 – Informações relacionadas às entrevistas para a coleta dos dados qualitativos..	129
Quadro 20 – Perfil dos entrevistados na fase qualitativa exploratória	130
Quadro 21 – Documentos corporativos analisados	131
Quadro 22 – Critérios de qualidade da fase exploratória da pesquisa.....	133
Quadro 23 – Empresas participantes da fase quantitativa do estudo.....	136
Quadro 24 – Número de casos para a aplicação da modelagem de equações estruturais (MEE)	138
Quadro 25 – Operacionalização dos grupos de controle	143
Quadro 26 – Blocos do instrumento de pesquisa	144
Quadro 27 – Formato da coleta de dados por empresa.....	148
Quadro 28 – Etapas para a aplicação da modelagem de equações estruturais	162
Quadro 29 – Medidas de ajuste para a validação do modelo	167
Quadro 30 – Conceitos e abordagens sobre sustentabilidade nas empresas pesquisadas	168
Quadro 31 – Práticas de gestão de recursos humanos e a sustentabilidade econômica	173
Quadro 32 – Práticas de gestão de recursos humanos e a sustentabilidade social	177
Quadro 33 – Práticas de gestão de recursos humanos e a sustentabilidade ambiental.....	178
Quadro 34 – Variáveis relacionadas às práticas de gestão sustentável de recursos humanos	182
Quadro 35 – Contribuições teóricas da tese	216
Quadro 36 – Contribuições gerenciais da tese	221

Quadro 37 – Revisão sistemática de literatura sobre o tema gestão estratégica de recursos humanos.....	272
Quadro 38 – Revisão sistemática de literatura sobre o tema sustentabilidade organizacional	277
Quadro 39 – Revisão sistemática de literatura sobre o tema teoria dos <i>stakeholders</i>	282
Quadro 40 – Revisão sistemática de literatura sobre o tema gestão sustentável de recursos humanos.....	287
Quadro 41 – Ampliação e atualização da revisão sistemática de literatura.....	302
Quadro 42 – Critérios adotados na condução das entrevistas na etapa qualitativa	305
Quadro 43 – Itens originais das escalas adotadas no estudo	308
Quadro 44 – Variáveis de controle e estudos relacionados	309
Quadro 45 – Variáveis de controle associadas aos danos à saúde relacionados ao trabalho .	310
Quadro 46 – Variáveis de controle associadas ao comprometimento organizacional	311
Quadro 47 – Exemplos de trechos codificados	316

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Detecção dos <i>outliers</i> univariados	154
Tabela 2 – Detecção dos <i>outliers</i> multivariados.....	155
Tabela 3 – Análise da normalidade dos dados (curtose e assimetria)	157
Tabela 4 – Análise da multicolinearidade	158
Tabela 5 – Análise da homocedasticidade (teste <i>Levene</i>)	160
Tabela 6 – Distribuição dos respondentes de acordo com o perfil das empresas.....	186
Tabela 7 – Faixa etária dos respondentes	187
Tabela 8 – Grau de instrução dos respondentes	187
Tabela 9 – Cargo dos respondentes	188
Tabela 10 – Tempo de empresa dos respondentes	188
Tabela 11 – AFE do construto práticas de gestão sustentável de recursos humanos	190
Tabela 12 – AFE do construto danos à saúde relacionados ao trabalho.....	191
Tabela 13 – AFE do construto comprometimento afetivo	191
Tabela 14 – AFE do construto comprometimento normativo	191
Tabela 15 – Estatísticas univariadas	193
Tabela 16 – Confiabilidade por meio da avaliação do <i>Alpha de Cronbach</i>	195
Tabela 17 – Confiabilidade composta e variância extraída dos construtos.....	196
Tabela 18 – Validade discriminante	196
Tabela 19 – Comparação entre modelos: práticas de gestão sustentável de recursos humanos	198
Tabela 20 – Índices de ajuste do construto práticas de gestão sustentável de recursos humanos	199
Tabela 21 – Comparação entre modelos: danos à saúde relacionados ao trabalho	200
Tabela 22 – Índices de ajuste do construto danos à saúde relacionados ao trabalho	201
Tabela 23 – Índices de ajuste modelo final	202
Tabela 24 – Testes de hipóteses	205
Tabela 25 – Índices de ajuste modelo vinculados à relação de mediação.....	206
Tabela 26 – Análise de multi-grupos: setor da empresa.....	207
Tabela 27 – Análise de multi-grupos: atuação da empresa	208
Tabela 28 – Análise de multi-grupos: tipo de empresa	208
Tabela 29 – Análise de multi-grupos: idade.....	209
Tabela 30 – Análise de multi-grupos: gênero.....	209
Tabela 31 – Análise de multi-grupos: grau de instrução.....	210
Tabela 32 – Análise de multi-grupos: tempo de empresa	210
Tabela 33 – Análise de multi-grupos: nível hierárquico	210

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
AGFI	<i>Adjusted Goodness-of-Fit Index</i>
ATRAPRO	Construto: Atração e Retenção de Profissionais
CFI	<i>Comparative fit index</i>
COMAFE	Construto: Comprometimento Afetivo
COMNOR	Construto: Comprometimento Normativo
DANSAU	Construto: Danos à Saúde Relacionados ao Trabalho
DESPRO	Construto: Desenvolvimento das Competências dos Profissionais
EFECOL	Construto: Efeitos Colaterais do Trabalho
GFI	<i>Goodness-of-Fit Index</i>
GSRH	Gestão Sustentável de Recursos Humanos
GSUSTRH	Construto: Práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos
GVCES	Centro de Estudos em Sustentabilidade da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getulio Vargas
HRM	<i>Human Resource Management</i>
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
MANPRO	Construto: Manutenção de Profissionais Motivados e Saudáveis
MCAR	<i>Missing Completely at Random</i>
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
NFI	<i>Normed Fit Index</i>
NUPE	Núcleo de Pesquisa e Estatística
PCA	<i>Principal Component Analysis</i>
RESTSAU	Construto: Restrições para um Estado de Saúde Positivo
RH	Recursos Humanos
RISPSI	Construto: Fatores de Risco para a Saúde Psicológica
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Approximation Adjusted Goodness-of-Fit Index</i>
TLI	<i>Tucker-Lewis Fit Index</i>
UCE	Unidade de Contexto Elementar
UCI	Unidade de Contexto Inicial
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 APRESENTAÇÃO E DECLARAÇÃO DE TESE	18
1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO	23
1.3 CONTEXTO DA PESQUISA	30
1.4 PROBLEMÁTICA DE PESQUISA	35
1.5 OBJETIVOS	38
1.5.1 Objetivo geral.....	38
1.5.2 Objetivos específicos.....	38
2 REFERENCIAL TEÓRICO	39
2.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	40
2.2 SUSTENTABILIDADE NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL	47
2.3 GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS (GSRH).....	64
2.3.1 Teoria dos <i>stakeholders</i> e a gestão sustentável de recursos humanos.....	66
2.3.2 Contextualização e conceitos sobre gestão sustentável de recursos humanos	73
2.3.3 A gestão de recursos humanos no suporte da sustentabilidade organizacional	87
2.3.4 A sustentabilidade na gestão de recursos humanos.....	92
3 RELAÇÕES HIPOTETIZADAS E MODELO TEÓRICO	103
3.1 PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS COMO CONSTRUTO DE ORDEM SUPERIOR	104
3.2 PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS E OS DANOS À SAÚDE RELACIONADOS AO TRABALHO.....	105
3.3 PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	110
3.4 MODELO TEÓRICO PROPOSTO	117
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	119
4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	119
4.2 PROCEDIMENTOS DA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA.....	121
4.3 FASE QUALITATIVA EXPLORATÓRIA DA PESQUISA.....	126
4.4 FASE QUANTITATIVA DA PESQUISA	134
4.4.1 População e processo de amostragem.....	135
4.4.2 Operacionalização dos construtos.....	138
4.4.3 Grupos de controle	141
4.4.4 Instrumento de coleta de dados.....	144
4.4.5 Validação e pré-teste do instrumento de coleta de dados	145
4.4.6 Procedimentos da coleta de dados.....	147
4.4.7 Procedimentos da análise de dados.....	149
4.4.7.1 Preparação da base de dados	150
4.4.7.2 Teste das suposições da análise multivariada.....	155
4.4.7.3 Modelagem de equações estruturais	161
5 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS DA PESQUISA.....	168
5.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA INTEGRAÇÃO ENTRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL	168
5.2 IDENTIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS RELACIONADAS ÀS PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS E SEUS IMPACTOS	185
5.2.1 Caracterização da amostra	186

5.2.2 Análise fatorial exploratória individual dos construtos e análise descritiva.....	188
5.2.3 Validação dos construtos.....	194
5.2.4 Modelo de mensuração do construto práticas de gestão sustentável de recursos humanos.....	197
5.2.5 Modelo de mensuração do construto danos à saúde relacionados ao trabalho	200
5.2.6 Modelo estrutural final e teste de hipóteses	202
5.2.7 Análise de multi-grupos	207
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	211
6.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS DO ESTUDO	211
6.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS DO ESTUDO	217
6.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS	221
REFERÊNCIAS	224
APÊNDICES	263
APÊNDICE A – DETALHAMENTO DAS FASES HISTÓRICAS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	264
APÊNDICE B – REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA SOBRE GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS.....	271
APÊNDICE C – REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA SOBRE SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL	276
APÊNDICE D – REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA SOBRE A TEORIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	281
APÊNDICE E – REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA SOBRE GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS.....	286
APÊNDICE F – ATUALIZAÇÃO E AMPLIAÇÃO DA REVISÃO SISTEMÁTICA SOBRE OS TEMAS DE PESQUISA	301
APÊNDICE G – PROTOCOLO DA FASE QUALITATIVA DA PESQUISA.....	303
APÊNDICE H – CRITÉRIOS PARA ELABORAÇÃO DO ROTEIRO DE ENTREVISTA DA ETAPA QUALITATIVA	305
APÊNDICE I – ROTEIRO PARA ENTREVISTA QUALITATIVA	306
APÊNDICE J – ITENS ORIGINAIS DAS ESCALAS ADOTADAS NO ESTUDO ...	308
APÊNDICE K – FUNDAMENTAÇÃO PARA A APLICAÇÃO DOS GRUPOS DE CONTROLE	309
APÊNDICE L – RESUMO DO CURRÍCULO DOS ESPECIALISTAS.....	312
APÊNDICE M – VERSÃO FINAL DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	314

APÊNDICE N – EXEMPLOS DE TRECHOS CODIFICADOS NA ANÁLISE DE CONTEÚDO	316
APÊNDICE O – TESTE DO FATOR COMUM LATENTE.....	326
APÊNDICE P – MODELO ESTRUTURAL FINAL.....	327

1 INTRODUÇÃO

O capítulo introdutório tem o intuito de demonstrar os principais elementos norteadores da presente tese. Para tanto, são descritos a apresentação, os temas relacionados, a declaração de tese, a estrutura adotada para o desenvolvimento do trabalho (elementos descritos na seção 1.1), a justificativa (seção 1.2) e o contexto do estudo (seção 1.3), a problemática da pesquisa (seção 1.4), bem como o objetivo geral e os objetivos específicos (seção 1.5).

1.1 APRESENTAÇÃO E DECLARAÇÃO DE TESE

Os processos de gerenciamento, no ambiente de negócios, centraram-se, durante muito tempo, na consecução de metas financeiras em curto prazo, ignorando objetivos de longo prazo mais amplos e vinculados às questões humanas (MALEY, 2014). Em contrapartida, a sensibilização da população em relação aos problemas econômicos, ambientais e sociais, que podem emergir do cenário empresarial, contribuiu para que, cada vez mais, as organizações demonstrem seus compromissos com a sustentabilidade (EHNERT et al., 2016; TOORANLOO; AZADI; SAYYAHPOOR, 2017). Ademais, o desenvolvimento sustentável na sociedade não é possível sem que as premissas da sustentabilidade estejam inseridas no contexto corporativo (SCHALTEGGER; LÜDEKE-FREUND; HANSEN, 2012; ZINK, 2014; GIANNI; GOTZAMANI; TSIOTRAS, 2017).

Dessa forma, os valores da sociedade e os paradigmas dos negócios estão passando por remodelagens, com o propósito de incorporar práticas sustentáveis (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008), que possibilitem atender às necessidades atuais, sem prejudicar as possibilidades para que as gerações futuras também tenham essa oportunidade (WCED, 1987). Em convergência, a sustentabilidade, de forma dinâmica e inovadora, deve integrar as estratégias organizacionais, para tornar-se um fator competitivo alinhado com outras características, tais como a adaptação e a resiliência empresarial (AMUI et al., 2017).

Paralelamente, nas três últimas décadas, a gestão de recursos humanos destacou-se pela sua importância na consecução das estratégias empresariais (JACKSON; SCHULER; JIANG, 2014; KRAMAR, 2014) e para a alavancagem do desempenho organizacional, por meio do enfoque em aspectos como custos e retornos financeiros e a valorização dos

interesses econômicos de acionistas e proprietários (DELERY; DOTY, 1996; HUSELID; JACKSON; SCHULER, 1997; NISHII; LEPAK; SCHNEIDER, 2008; JACKSON; SEO, 2010).

No entanto, as mudanças na economia, a globalização, a diversidade dos profissionais e a tecnologia, criaram novas demandas para as corporações e impulsionaram a gestão de recursos humanos a seguir novas direções (STONE; DEADRICK, 2015; ULRICH; DULEBOHN, 2015). A valorização do equilíbrio entre as perspectivas da integridade ambiental, da prosperidade econômica e da equidade social (HAHN; FIGGE, 2011), fez emergir um novo paradigma: a gestão sustentável de recursos humanos¹ (GSRH). Essa abordagem reconhece resultados empresariais mais amplos, incluindo aspectos humanos e sociais nos processos gerenciais. Logo, não se trata de uma concepção excludente em relação ao enfoque estratégico e sim, de uma abordagem complementar (KRAMAR, 2014).

A integração entre a sustentabilidade e a gestão de recursos humanos está fundamentada em duas premissas: o papel da gestão de recursos humanos na promoção da sustentabilidade organizacional (GARAVAN; MCGUIRE, 2010; COHEN; TAYLOR; MULLER-CAMEN, 2012; EHNERT; HARRY; ZINK, 2013; GUERCI, PEDRINI, 2014; BULLER; MCEVOY, 2016; ALCARAZ et al., 2017; STEFANO; BAGDADLI; CAMUFFO, 2018) e a sustentabilidade do próprio processo de gestão de recursos humanos (MARIAPPANADAR, 2003; EHNERT, 2009b; COHEN; TAYLOR; MULLER-CAMEN, 2012; STEFANO; BAGDADLI; CAMUFFO, 2018).

Na primeira vertente, destaca-se o papel que a gestão de recursos humanos apresenta no sentido de apoiar a sustentabilidade dos negócios (CLEVELAND; BYRNE; CAVANAGH, 2015), com a adoção de práticas que possam influenciar indivíduos e grupos a desenvolverem atitudes e comportamentos condizentes com a perspectiva sustentável (COHEN; TAYLOR; MULLER-CAMEN, 2012; PARKES; BORLAND, 2012). Já na segunda vertente, verifica-se que os princípios da sustentabilidade podem ser incorporados

¹ Ao analisar os estudos sobre gestão de recursos humanos, verificou-se o emprego de nomenclaturas distintas. As pesquisas realizadas na América do Norte, por exemplo, utilizam o termo “gestão de recursos humanos” (*human resources management*). Já as pesquisas com origem latino-americana, em especial no Brasil, empregam a terminologia “gestão de pessoas”. Nesse caso, o presente estudo tratará os termos como sinônimos, considerando, predominantemente, o termo gestão de recursos humanos, tendo em vista que os principais autores referenciados (JABBOUR; SANTOS, 2008a; EHNERT, 2009b; KRAMAR, 2014; EHNERT et al., 2016; JÄRLSTRÖM; SARU; VANHALA, 2016; MARIAPPANADAR, 2016, por exemplo) também empregam essa nomenclatura.

nas práticas de gestão de recursos humanos, oportunizando bem-estar físico, social e econômico, para os profissionais, em longo prazo (TAYLOR; OSLAND; EGRI, 2012; STEFANO; BAGDADLI; CAMUFFO, 2018).

Por outro lado, é possível assinalar certa integração entre as duas perspectivas, ao se considerar que a gestão de recursos humanos se beneficia das premissas da sustentabilidade e, concomitantemente, auxilia na implementação de seus preceitos (GUERCI; PEDRINI, 2014). Essa visão é corroborada ao se identificar que a sustentabilidade organizacional depende da compreensão dos funcionários em relação ao novo propósito e missão da empresa. Em paralelo, as práticas de gestão de recursos humanos são um importante indicador para que os profissionais acreditem no compromisso efetivo da organização com a sustentabilidade (MOHRMAN; SHANI, 2011).

A GSRH baseia-se na premissa da criação e entrega de práticas condizentes com os princípios da sustentabilidade (COHEN; TAYLOR; MULLER-CAMEN, 2012) e na visão de que as pessoas são um recurso importante para o sucesso organizacional (EHNERT; HARRY; ZINK, 2013). O desenvolvimento dessa perspectiva, no contexto corporativo, está alicerçado em três objetivos complementares: atrair e reter talentos, manter uma força de trabalho produtiva e saudável e investir nas competências dos profissionais, com enfoque no presente e no futuro (EHNERT, 2009b).

Também se verifica, na literatura que trata sobre o tema, a associação entre as práticas de GSRH e as externalidades negativas (MARIAPPANADAR, 2003; MARIAPPANADAR, 2012b; MARIAPPANADAR, 2013), que representam os impactos das atividades empresariais sobre os profissionais vinculados à corporação. As externalidades dizem respeito às ações que uma organização desenvolve internamente e que objetivam a maximização da produtividade dos funcionários e os ganhos econômicos, sem considerar os impactos dessas iniciativas no bem-estar dos indivíduos, de suas famílias e da comunidade (MARIAPPANADAR, 2012b; MARIAPPANADAR, 2013; MARIAPPANADAR; AUST, 2017).

Nessa perspectiva, alguns estudos assinalam que as práticas de GSRH impactam na minimização das externalidades negativas e, conseqüentemente, na diminuição dos danos à saúde relacionados ao trabalho (MARIAPPANADAR, 2003; MARIAPPANADAR, 2012b; KRAMAR, 2014; MAK et al., 2014; CLEVELAND; BYRNE; CAVANAGH, 2015; MARIAPPANADAR, 2016; CRICHTON; SHRIVASTAVA, 2017; DE PRINS; STUER; GIELENS, 2018) e fomentam o comprometimento organizacional (GOLLAN, 2000;

EHNERT, 2009b; COHEN; TAYLOR; MULLER-CAMEN, 2012; MORY; WIRTZ; GÖTTEL, 2016; PARAKANDI; BEHERY, 2016).

Com o objetivo de favorecer a compreensão dos conceitos mencionados, são destacadas as definições das principais temáticas consideradas para o desenvolvimento da presente tese:

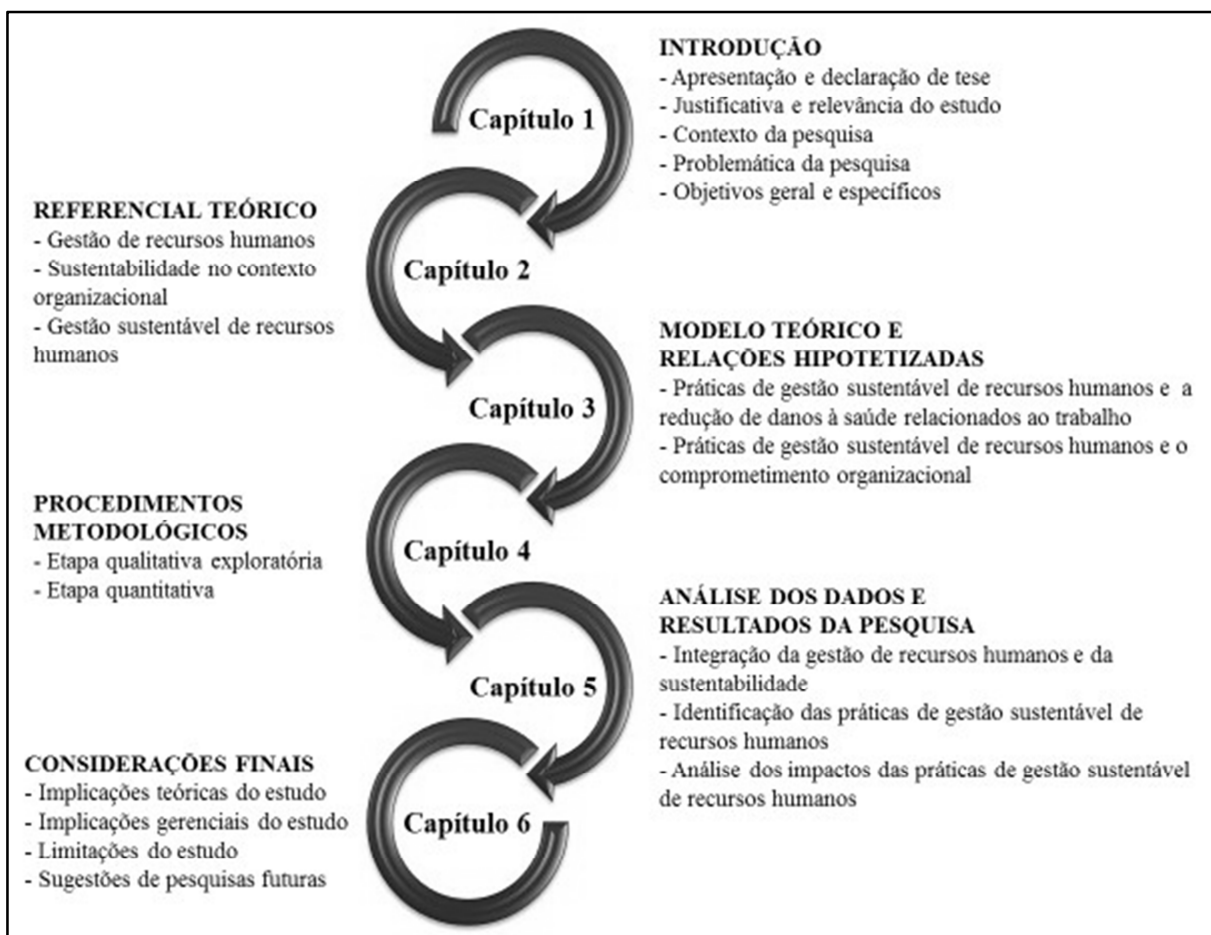
- a) gestão sustentável de recursos humanos (GSRH): a adoção de estratégias e práticas de gestão que possibilitam a consecução de objetivos financeiros, sociais e ecológicos, com perspectiva de longo prazo, controlando possíveis efeitos negativos e não intencionais nos profissionais (recursos humanos) da organização (EHNERT et al., 2016; TOORANLOO; AZADI; SAYYAHPOOR, 2017);
- b) danos à saúde relacionados ao trabalho: estão embasados na percepção dos funcionários sobre as restrições em alcançar um estado de saúde positivo e sobre os indicadores e situações relacionados ao trabalho que podem conduzir a consequências negativas à saúde (MARIAPPANADAR, 2016);
- c) comprometimento organizacional: retrata o estado psicológico do indivíduo e contempla as relações, a adesão aos objetivos e valores, o envolvimento e o apego do trabalhador com a empresa (MEYER; ALLEN, 1991; BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000; PARASIZ et al., 2017).

Considerando as alegações apontadas e as oportunidades de desenvolvimento de novas pesquisas (DE PRINS et al., 2014; MAK et al., 2014; EHNERT et al., 2016; DE PRINS; STUER; GIELENS, 2018), inclusive em nível nacional (FREITAS et al., 2012; FREITAS et al., 2013; MACINI; BANSI; CALDANA, 2017), esta tese apresenta a realização de um estudo que integra os temas GSRH, danos à saúde relacionados ao trabalho e comprometimento organizacional. Partindo-se dessas abordagens, propõe-se a seguinte declaração de tese: **as práticas de gestão sustentável de recursos humanos impactam na redução dos danos à saúde relacionados ao trabalho e no aumento do comprometimento organizacional.**

Para que os propósitos do estudo sejam atingidos, o documento está estruturado em seis capítulos, conforme se demonstra na Figura 1. O capítulo 1 contempla a apresentação e a declaração de tese, a justificativa e a relevância do estudo, o contexto no qual se desenvolveu a pesquisa, a problemática investigada, além do objetivo geral e dos objetivos específicos. No capítulo 2 apresenta-se o referencial teórico sobre GSRH, desenvolvido a partir da revisão

sistemática de literatura. Na sequência, o capítulo 3 descreve as relações hipotetizadas entre as práticas de GSRH e os fatores consequentes (danos à saúde relacionados ao trabalho e comprometimento organizacional) e o modelo teórico proposto. Em seguida, no capítulo 4, apresenta-se os procedimentos metodológicos adotados. O capítulo 5 expõe a análise de dados e os principais resultados da pesquisa. Por fim, no capítulo 6, são salientadas as considerações finais do estudo, suas implicações teóricas e gerenciais, além das limitações e sugestões para a realização de estudos futuros.

Figura 1 – Síntese da estrutura da tese



Fonte: Elaborada pela autora.

As próximas seções, com base na declaração de tese apresentada, descrevem a justificativa e a relevância do estudo, o contexto e a problemática de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Atualmente, gestores e empresários enfrentam desafios no que concerne ao desenvolvimento sustentável no âmbito individual, organizacional e social (SCHALTEGGER; HANSEN; LÜDEKE-FREUND, 2016). Em paralelo, percebe-se um interesse crescente em analisar como a gestão de recursos humanos pode contribuir com o desenvolvimento sustentável dos negócios (KRAMAR, 2014; EHNERT et al., 2016), considerando que a evolução desse processo assume uma perspectiva de melhoria do bem-estar social e de preocupação com os *stakeholders* (BARRENA-MARTÍNEZ; LÓPEZ-FERNÁNDEZ; ROMERO-FERNÁNDEZ, 2017b).

Para o enfrentamento dos desafios corporativos, os profissionais de recursos humanos necessitam considerar alguns aspectos externos à organização, tais como (ULRICH; DULEBOHN, 2015): questões sociais relacionadas à saúde, estilo de vida e padrões familiares da população; fatores econômicos, como a inflação, recessão e oportunidades no mercado de trabalho; aspectos ambientais e; fatores demográficos vinculados à idade, educação, raça, gênero e problemas de renda dos indivíduos. Nesse cenário, a sustentabilidade, que é incluída com pouca frequência nos planos estratégicos de recursos humanos, deverá, cada vez mais, ser incorporada às práticas de gestão (BOUDREAU; RAMSTAD, 2005; TOORANLOO; AZADI; SAYYAHPOOR, 2017).

A conjuntura descrita faz emergir um novo paradigma no contexto corporativo: os gestores das organizações e, especificamente, os de recursos humanos, devem enfatizar que a eficácia organizacional não está baseada apenas no desempenho financeiro da empresa, havendo a necessidade de abranger fatores vinculados ao desenvolvimento sustentável (BOUDREAU; RAMSTAD, 2005; KRAMAR, 2014; TOORANLOO; AZADI; SAYYAHPOOR, 2017).

A literatura sobre gestão de recursos humanos enfocou nos últimos anos, de forma predominante, os impactos sobre o desempenho dos negócios, principalmente no aspecto econômico (BEER, 2015). Com base nessa constatação, é possível indicar a necessidade de que as pesquisas sobre o tema avancem (COHEN, 2015), no sentido de aumentar a compreensão de questões que relacionem a gestão de recursos humanos e a sustentabilidade (BEER, 2015; TOORANLOO; AZADI; SAYYAHPOOR, 2017), incluindo fatores como a preservação do meio ambiente e a responsabilidade social corporativa (KAUFMAN, 2014;

ALCARAZ et al., 2017; BARRENA-MARTÍNEZ; LÓPEZ-FERNÁNDEZ; ROMERO-FERNÁNDEZ, 2017a).

A relação entre a sustentabilidade e a gestão de recursos humanos é apontada como uma abordagem inovadora no campo de estudos sobre gestão. Por ser considerada uma perspectiva de pesquisa recente (DAO; LANGELLA; CARBO, 2011; EHNERT; HARRY, 2012; MAK et al., 2014; CRICHTON; SHRIVASTAVA, 2017), a GSRH ainda necessita de maior aprofundamento conceitual e prático, objetivando diminuir possíveis inconsistências existentes na literatura sobre o tema (DE PRINS et al., 2014). Além disso, o desenvolvimento das pesquisas sobre GSRH ainda se encontra em uma fase pioneira e emergente (EHNERT; HARRY, 2012; HUGHES; SEMEIJN; CANIËLS, 2017; DE PRINS; STUER; GIELENS, 2018), contemplando estudos predominantemente conceituais e exploratórios (EHNERT et al., 2016; LANGE, 2016).

Pesquisadores que discutem o tema também observam a premência de uma abordagem mais holística em relação à avaliação da sustentabilidade das práticas de gestão de recursos humanos (MAK et al., 2014; TABATABAEI et al., 2017) e o desenvolvimento de estudos empíricos (DE PRINS et al., 2014; LANGE, 2016). No contexto brasileiro e de países em desenvolvimento, existem oportunidades de pesquisa, ao se considerar a incipiência de evidências teórico-empíricas de estudos que demonstrem a importância do processo de gestão de recursos humanos e suas práticas como fomentadoras da sustentabilidade organizacional (FREITAS et al., 2012; FREITAS et al., 2013; MACINI; BANSI; CALDANA, 2017). A oportunidade de desenvolver estudos sobre a integração entre a gestão de recursos humanos e a sustentabilidade é corroborada pelos resultados de artigos elaborados com base em revisões da literatura. O Quadro 1 apresenta as principais características dos estudos. Também se considerou relevante listar as especificidades de algumas chamadas para trabalhos (*call for papers*) de periódicos internacionais, que enfocam a GSRH.

Quadro 1 – Estudos que assinalam a oportunidade de pesquisas integrando a gestão de recursos humanos e a sustentabilidade

(Continua)

Referência	Periódico	Características	Integração entre Gestão de Recursos Humanos e Sustentabilidade
Jackson e Seo (2010)	<i>Organisation Management Journal</i>	Revisão teórica com base em estudos sobre gestão estratégica de recursos humanos e/ou sustentabilidade ambiental.	O artigo sinaliza a escassez e as oportunidades de realização de estudos que vinculem a gestão estratégica de recursos humanos e a sustentabilidade ambiental. Para contribuir com a perspectiva, o estudo apresenta uma série de questões de pesquisa, incluindo indagações sobre as capacidades da gestão de recursos humanos para a sustentabilidade ambiental.
Barreto et al. (2011)	Revista de Administração da UFSM	Análise de artigos publicados entre janeiro de 2005 e agosto de 2009, nos seguintes periódicos: <i>Journal of Human Resource Management</i> , <i>Human Resource Management</i> e <i>Human Resource Management Review</i> , além de estudos apresentados no Enanpad.	Dos 121 artigos analisados, apenas 6% enfocavam a responsabilidade corporativa e a sustentabilidade. Os autores apontam os tópicos como temas emergentes de pesquisa, considerando que os artigos analisados sugerem que a gestão de recursos humanos assume um importante papel nas organizações que pretendem operar de forma sustentável.
Ehnert e Harry (2012)	<i>Management Revue</i>	Com base na revisão de literatura, o estudo apresenta conceitos relacionados à sustentabilidade e à GSRH, bem como a evolução teórica sobre o tema e sugestões de pesquisas futuras.	Destacando a GSRH como uma área emergente de pesquisa, o artigo sugere o aprofundamento teórico dos seguintes tópicos: o papel da gestão de recursos humanos para a implementação de estratégias de sustentabilidade; a gestão de recursos humanos e as múltiplas dimensões da sustentabilidade; a GSRH em um contexto global; os diferentes níveis de análise da GSRH; o desenvolvimento de sistemas sustentáveis de gestão de recursos humanos e; as práticas e estratégias de GSRH para atrair e reter talentos e para a manutenção de um ambiente de trabalho saudável.
Freitas et al. (2013)	Revista de Ciências da Administração	Verificação e análise de artigos publicados em periódicos nacionais na área de Administração, com Qualis A1 a B3, no período de 2000 a 2010. Os estudos examinados integravam o tema gestão de recursos humanos e sustentabilidade, nas dimensões social e ambiental.	O estudo apresenta como sugestões de pesquisa: verificação, em segmentos empresariais, objetivando a análise evolutiva da área de recursos humanos; elaboração de estudos de casos e <i>surveys</i> em organizações reconhecidas pela comunidade empresarial como empresas sustentáveis, visando analisar o papel da gestão de recursos humanos na sustentabilidade social e ambiental; identificação das competências necessárias para que os profissionais de RH contribuam efetivamente com a sustentabilidade organizacional; realização de um levantamento que avalie se a questão da sustentabilidade está enraizada na cultura das empresas ou se há predominância apenas de aspectos mercadológicos e legais e; identificação de segmentos e empresas que apresentem o conceito de “ <i>Green HRM</i> ”.
DeNisi, Wilson e Biteman (2014)	<i>Human Resource Management Review</i>	Estudo teórico que discute a existência de divergências entre as pesquisas realizadas sobre gestão de recursos humanos e as práticas do processo, no contexto organizacional.	Como sugestão de aproximação entre teoria e prática, o estudo aponta a possibilidade de realização de pesquisas que vinculem os temas gestão de recursos humanos à sustentabilidade e à responsabilidade social empresarial, uma vez que existe escassez de pesquisas sobre as abordagens. Para tanto, os autores ressaltam a importância da compreensão dos processos de seleção, treinamento e recompensas, tendo em vista que esses poderão apoiar a responsabilidade social e a sustentabilidade organizacional.

(Conclusão)

Jackson, Schuler e Jiang (2014)	<i>Academy of Management Annals</i>	Estudo teórico que analisou, a partir de uma revisão sistemática de literatura, as publicações relacionadas à gestão estratégica de recursos humanos.	O estudo aponta que os pesquisadores da área de gestão estratégica de recursos humanos podem avançar na compreensão de fatores como a eficácia organizacional, a responsabilidade social corporativa e a sustentabilidade, focada em uma perspectiva de longo prazo. Além disso, o artigo sinaliza a oportunidade de realização de pesquisas que alinhem a gestão estratégica de recursos humanos e a sustentabilidade ambiental.
Parente e Fischer (2014)	Revista ALCANCE (Online)	Realização de estudo bibliométrico com base na literatura nacional e internacional, entre os anos de 2001 e 2011. Foram avaliados 72 trabalhos de 28 meios de publicação, sendo 12 periódicos nacionais, um evento nacional e 15 periódicos internacionais. O artigo objetivou elucidar se a relação entre RH e sustentabilidade é emergente na literatura acadêmica.	O estudo aponta que a integração entre a sustentabilidade e a gestão de recursos humanos se estabelece como um tema de pesquisa emergente. Nesse contexto, o artigo indica que estudos futuros apliquem o método <i>survey</i> , em especial no Brasil, com o intuito de criar modelos e testar a teoria que está sendo construída. Dentre os principais aspectos a serem abordados em pesquisas futuras, o artigo sugere os seguintes pontos: o entendimento sobre o papel que o RH deve exercer no desenvolvimento da sustentabilidade; a verificação da visão das empresas em relação ao RH ser ou não um dos agentes centrais da sustentabilidade; o entendimento de como as organizações estão adequando suas práticas e seus processos para atenderem aos parâmetros da sustentabilidade; como o RH está se estruturando para atender às demandas do desenvolvimento sustentável e; a contribuição que a relação entre RH e sustentabilidade proporciona para o desempenho das organizações, no sentido de criar e manter valor, de forma sustentável, para os acionistas e para os demais <i>stakeholders</i> .
Kramar e Mariappanadar (2015)	<i>Asia Pacific Journal of Human Resources</i>	<i>Call for papers</i> com o objetivo de estruturar uma edição especial da revista e promover uma compreensão acadêmica e prática sobre a GSRH.	A chamada para trabalhos sugere o desenvolvimento de pesquisas que enfoquem: a gestão de recursos humanos e as contribuições para a sustentabilidade ambiental; <i>Green HRM</i> ; os possíveis danos oriundos das práticas estratégicas de gestão de recursos humanos; os danos à saúde relacionados às tensões do trabalho; a responsabilidade social corporativa e a GSRH; as práticas sustentáveis de gestão de recursos humanos e o impacto no bem-estar dos funcionários e; o papel dos sistemas de gestão de recursos humanos na definição das práticas sustentáveis relacionadas.
Westerman et al. (2017)	<i>Human Resource Management Review</i>	<i>Call for papers</i> com o objetivo de estruturar uma edição especial que destaque a importância da GSRH, a compreensão de perspectivas divergentes sobre as definições e interpretações da sustentabilidade e as políticas e práticas que promovam a GSRH.	A chamada para trabalhos indica o desenvolvimento dos seguintes tópicos: evolução da GSRH; estudo comparativo da GSRH em empresas multinacionais e em diferentes países; diversidade da força de trabalho e GSRH; inter-relações da GSRH com os <i>stakeholders</i> ; impacto da GSRH no desempenho dos profissionais e das organizações; criação de valor por meio da GSRH; papel da gestão de recursos humanos na criação de organizações sustentáveis; fatores que promovem práticas de GSRH; desafios na mensuração da GSRH e; o futuro da GSRH. A edição especial busca estimular o desenvolvimento de pesquisas teóricas e empíricas e <i>insights</i> para a realização de trabalhos futuros.

Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão da literatura.

Além das lacunas de pesquisa mencionadas no decorrer desta seção, identificou-se a oportunidade de desenvolvimento do presente estudo, uma vez que, no contexto brasileiro, ainda não foram desenvolvidas teses de doutorado que abordassem o tema práticas de GSRH e seus possíveis conseqüentes para os danos à saúde relacionados ao trabalho e para o comprometimento organizacional². Outra questão relevante é a constatação de que não está disponível na literatura, uma listagem definitiva ou um consenso sobre as práticas de gestão de recursos humanos consideradas sustentáveis (EHNERT et al., 2016; TOORANLOO; AZADI; SAYYAHPOOR, 2017). Complementando as oportunidades de pesquisa descritas no Quadro 1, salienta-se que a *Society for Human Resource Management*³ (SHRM, 2014) apontou, em publicação sobre tendências e temáticas centrais vinculadas à gestão de recursos humanos, os temas responsabilidade social e sustentabilidade, com destaque para os seguintes tópicos:

- a) empregadores deverão adotar iniciativas relacionadas à responsabilidade social corporativa e à sustentabilidade, além de apoiar a participação dos trabalhadores em tais iniciativas, objetivando reter talentos e tornar as organizações mais competitivas;
- b) indivíduos buscam se aliar às organizações que apoiam atividades filantrópicas. Assim, os empregadores percebem as atividades ligadas à sustentabilidade e à responsabilidade social como propulsoras do engajamento dos funcionários com a empresa, além de favorecer a imagem da organização perante a comunidade;
- c) considerando que as organizações são vistas como importantes no fomento de iniciativas relacionadas à responsabilidade social e à sustentabilidade, as corporações precisam analisar suas práticas de prestação de serviços, fabricação de bens e gestão de recursos humanos, como uma forma de manutenção da competitividade;
- d) nesse contexto, as organizações têm ampliado as iniciativas associadas à responsabilidade social e à sustentabilidade, o que colabora com as discussões

² Avaliação realizada a partir de pesquisa na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações. Disponível em <<http://bdtd.ibict.br/vufind/>>. Acesso em 24 set. 2015. Destaca-se que uma nova avaliação foi realizada em 26 set. 2017, na qual se evidenciou o mesmo resultado.

³ Fundada em 1948, a Sociedade de Gestão de Recursos Humanos (*Society for Human Resource Management*) é a maior associação de recursos humanos do mundo, representando mais de 275.000 membros em mais de 160 países. A Sociedade possui mais de 575 afiliados nos Estados Unidos e escritórios de subsidiárias na China, Índia e Emirados Árabes. Informações disponíveis em: <<http://www.shrm.org/about/pages/default.aspx>>.

acerca do papel da área de recursos humanos na gestão dos programas com esse enfoque;

- e) a competição entre empresas para a atração de talentos e obtenção de novos clientes que valorizam ações de responsabilidade social exigirá que a área de recursos humanos incorpore a sustentabilidade em suas políticas e procedimentos;
- f) em virtude da competição em um mercado globalizado, as organizações passarão a divulgar suas iniciativas de responsabilidade social e sustentabilidade para seus *stakeholders*. Além disso, as empresas passarão a avaliar as ações na área, realizando comparativos com outras organizações e baseando-se em convenções internacionais.

Outras pesquisas também corroboram com a relação existente entre as práticas de gestão de recursos humanos e a sustentabilidade corporativa, destacando que a associação é uma tendência no cenário empresarial (PENHA et al., 2016). As informações disponíveis no Quadro 2 exemplificam essa constatação.

Quadro 2 – Pesquisas organizacionais que relacionam a sustentabilidade e a gestão de recursos humanos

Referência	Entidade	Objetivo da pesquisa	Evidência vinculada ao tema da tese
GlobeScan (2003)	<i>GlobeScan</i>	Investigar uma série de questões corporativas, incluindo aspectos como governança, comunicação, pobreza, consumismo, investimentos, recursos humanos e avaliações de responsabilidade social empresarial.	A pesquisa evidenciou que oito em cada 10 profissionais sentem-se mais motivados e leais em relação à organização, quando ocorre o desenvolvimento de práticas vinculadas à responsabilidade social. Além disso, 80% dos respondentes assinalam que as corporações globais devem se engajar na resolução de problemas sociais. A pesquisa contou com a participação de 25.000 pessoas em 25 países.
WBCSD (2005)	<i>World Business Council for Sustainable Development</i>	Discutir aspectos que auxiliem os profissionais de recursos humanos no entendimento sobre a importância do desenvolvimento sustentável no contexto organizacional. O relatório também destaca como a integração da sustentabilidade à gestão de recursos humanos auxilia no atendimento dos objetivos estratégicos da corporação e na geração de valor com uma visão de longo prazo.	O relatório sugere que os programas organizacionais baseados no desenvolvimento sustentável podem motivar os funcionários a apresentar uma maior produtividade laboral. Se os valores da empresa e dos profissionais estiverem alinhados (com a organização operando de forma ética, favorecendo o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do trabalhador e demonstrando uma preocupação com a saúde e a segurança dos indivíduos), pode ocorrer a alavancagem do comprometimento com a organização e uma redução da rotatividade de funcionários.
KPMG (2011)	<i>KPMG International Cooperative</i>	Reportar as principais tendências dos relatórios anuais de responsabilidade social das corporações, considerando a participação de 3.400 empresas em 34 países.	O relatório listou as principais motivações para a elaboração dos relatórios de sustentabilidade e de responsabilidade social. Dentre as 250 maiores empresas listadas na <i>Global Fortune</i> , 67% indicaram a importância da reputação da marca, 58% citaram as questões éticas e 44% afirmaram que os relatos impactam na motivação dos funcionários. Por outro lado, apenas 10% das companhias citaram aspectos relacionados à redução de custos como impulsores para a divulgação das práticas de sustentabilidade.
SHRM (2011)	<i>Society for Human Resource Management</i>	Identificar as perspectivas dos profissionais de recursos humanos sobre as questões-chave que irão impactar no mercado de trabalho e de recursos humanos nos próximos anos. A pesquisa também mapeia quais ações serão planejadas e desenvolvidas pelas organizações para enfrentar as tendências, mudanças e desafios.	Em resposta às principais tendências econômicas e de emprego, 47% das organizações realizam ações no sentido de ampliar o papel da gestão de recursos humanos na promoção da responsabilidade social corporativa e da sustentabilidade. Além disso, 23% das organizações planejam desenvolver essa prática.
Net Impact (2012)	<i>Rutgers The State University of New Jersey</i>	Analisar as prioridades de carreira vinculadas à sustentabilidade e examinar o papel que esses fatores apresentam na busca e escolha de empregos. Nesse sentido, o estudo contribuiu para o entendimento sobre quais atributos vinculados à responsabilidade social e à sustentabilidade são importantes para os trabalhadores.	Os resultados da pesquisa evidenciaram que os funcionários apresentam maiores níveis de satisfação quando ocorre: o desenvolvimento de ações de voluntariado envolvendo a empresa e colegas de trabalho, o envolvimento direto na criação de produtos ou serviços que tenham um impacto social ou ambiental positivo, a contribuição para ações ambientais relacionadas à corporação e a divulgação de informações sobre sustentabilidade e responsabilidade social empresarial.
ADP (2016)	<i>ADP Research Institute</i>	Compreender como as novas tendências vêm afetando o ambiente de trabalho e apresentar <i>insights</i> não apenas para o entendimento das tendências emergentes, mas também das necessidades dos funcionários. O estudo, de cunho qualitativo e quantitativo, contou com a participação de empregadores e funcionários de quatro importantes regiões: América do Norte, Europa, América Latina e Ásia-Pacífico.	A pesquisa destacou 19 tendências do ambiente corporativo que refletem as necessidades da força de trabalho. Os respondentes assinalaram que alguns aspectos, vinculados à sustentabilidade organizacional, estão relacionados aos sentimentos positivos dos profissionais. Nesse sentido, as pessoas optarão por dedicar seu tempo trabalhando em atividades que sejam de interesse pessoal ou tenham um impacto mais amplo sobre a sociedade, as organizações utilizarão tecnologia para medir e aprimorar o bem-estar dos funcionários e a tecnologia permitirá conexões pessoais mais profundas, transpondo barreiras de distância e tempo.

Fonte: Elaborado e ampliado pela autora a partir de Penha et al. (2016).

Com o suporte da contextualização apresentada, este estudo objetivou contribuir com o avanço da literatura sobre os temas vinculados à pesquisa. Essa perspectiva foi atingida por meio da aplicação empírica de uma escala, baseada no estudo de Ehnert (2009b), que contempla as práticas sustentáveis de gestão de recursos humanos. Por outro lado, a verificação dos impactos das referidas práticas nos danos à saúde relacionados ao trabalho e no comprometimento organizacional também se configura como uma contribuição relevante do estudo.

Além disso, a presente pesquisa proporcionou o aprofundamento e a promoção, tanto no contexto acadêmico como no gerencial, da discussão sobre a integração entre os temas sustentabilidade e gestão de recursos humanos, em convergência com as indicações dos Quadros 1 e 2. Em nível empresarial, objetivou-se o maior entendimento a respeito da GSRH e as contribuições de suas práticas para os resultados organizacionais. Já no âmbito acadêmico, os resultados do estudo podem ser analisados, comparativamente, com outras pesquisas futuras desenvolvidas no contexto nacional e internacional. Ademais, a divulgação de seus resultados, na comunidade científica, contribuirá para uma maior consolidação teórica dos temas abordados.

Em sequência, a próxima seção apresenta o contexto de estudo considerado pela presente tese, bem como a justificativa para a sua escolha, com enfoque no desenvolvimento sustentável organizacional.

1.3 CONTEXTO DA PESQUISA

Percebe-se, atualmente, uma mudança de interesse, por parte dos investidores, no contexto dos negócios, no qual se verifica uma crença de que as corporações consideradas sustentáveis geram valor com uma perspectiva de longo prazo, estando mais preparadas para enfrentar os riscos econômicos, sociais e ambientais (MAIA et al., 2016). Nesse novo panorama, o emprego do capital pode ser direcionado para organizações comprometidas com a sustentabilidade corporativa, uma vez que esse modelo de gestão está relacionado à criação de valor, em longo prazo, para os acionistas, englobando a administração de riscos decorrentes dos elementos associados ao *triple bottom line* (KNOEPFEL, 2001).

Diante desse cenário, as bolsas de valores assumiram um importante papel no desenvolvimento de ações para o aprimoramento das práticas de governança corporativa das

empresas, de suporte a mercados de desenvolvimento sustentável e de iniciativas sociais de apoio à educação (MARCONDES; BACARJI, 2010). Essas ações estão alicerçadas na avaliação qualitativa de critérios vinculados à qualidade da gestão corporativa, às relações com os *stakeholders*, à responsabilidade social e ao gerenciamento do capital humano (KNOEPFEL, 2001).

Um importante passo nessa direção foi dado a partir da construção de índices de acompanhamento dos mercados baseados no desempenho das ações de organizações comprometidas com a sustentabilidade (MARCONDES; BACARJI, 2010). Destaca-se que os índices da bolsa de valores são visualizados como parâmetros do mercado de ações, sendo criados para ampliar as possibilidades de investimentos orientados a estratégias e a perfis individuais variados (SILVA et al., 2015).

O primeiro índice criado com enfoque no desenvolvimento sustentável foi o *Dow Jones Sustainability Indexes* (DJSI), em Nova York, no ano de 1999. Na sequência, surgiu, em 2001, o Índice FTSE4Good, relacionado à Bolsa de Valores de Londres. O terceiro índice, denominado JSE, surgiu em 2003, em Johannesburgo. O Índice de Sustentabilidade Empresarial BM&FBOVESPA (ISE) foi o quarto índice de ações no mundo, criado com o objetivo de mostrar o desempenho de mercado de uma carteira formada por empresas que adotam os princípios da sustentabilidade, além de atuar como indutor de boas práticas no meio empresarial brasileiro e ser uma referência para o investimento orientado ao desenvolvimento sustentável (MARCONDES; BACARJI, 2010; FGV EAESP, 2016).

O ISE⁴ foi desenvolvido a partir de 2005, como uma iniciativa pioneira na América Latina, com a meta de criar um ambiente de investimentos compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável da sociedade contemporânea, além de estimular a responsabilidade ética das corporações. Nesse sentido, o ISE se estabelece como uma ferramenta para análise comparativa da *performance* das organizações vinculadas ao BM&FBOVESPA⁵, no que se refere à sustentabilidade corporativa, baseada em eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa. O referido índice

⁴ As informações sobre o Índice de Sustentabilidade Empresarial BM&FBOVESPA, apresentadas nesta seção, estão disponíveis em <http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise-1.htm> e <<http://www.isebvmf.com.br/>>.

⁵ A BM&FBOVESPA é uma companhia que administra mercados organizados de títulos, valores mobiliários e contratos derivativos, além de prestar serviços de registro, compensação e liquidação, atuando, principalmente, como contraparte central garantidora da liquidação financeira das operações realizadas em seus ambientes. Informações disponíveis em <http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/>.

pretende ampliar o entendimento sobre empresas e grupos comprometidos com a sustentabilidade, diferenciando-os em termos de qualidade, nível de compromisso com o desenvolvimento sustentável, equidade, transparência e prestação de contas, natureza do produto, além do desempenho empresarial nas dimensões econômico-financeira, social, ambiental e de mudanças climáticas.

O ISE foi originalmente financiado pela *International Finance Corporation* (IFC), que representa um braço financeiro do Banco Mundial. Seu desenho metodológico é de responsabilidade do GVces⁶ (Centro de Estudos em Sustentabilidade da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP)). A partir do Quadro 3, pode-se evidenciar elementos estratégicos do ISE, tais como sua missão, fundamentos e objetivos para o interstício 2016 - 2020.

Quadro 3 – Elementos estratégicos do ISE

Missão	
Apoiar os investidores na tomada de decisão de investimentos socialmente responsáveis e induzir as empresas a adotarem as melhores práticas de sustentabilidade empresarial.	
Fundamentos	
Transparência	Dar transparência ao processo ISE e às respostas das empresas ao questionário.
Diálogo com as partes interessadas e a sociedade	Criar e manter ativos canais de diálogo com as partes interessadas e a sociedade em geral, como fundamento para legitimidade, representatividade e atualidade do ISE como expressão das suas expectativas sobre a sustentabilidade empresarial.
Aperfeiçoamento contínuo do escopo e do processo	Atualizar anualmente o questionário ISE, com base em pesquisa acadêmica e processos participativos, de modo a mantê-lo em sintonia com o estado da arte do conhecimento em sustentabilidade e com as expectativas da sociedade. Conhecer os desafios e oportunidades do processo ISE, agindo de modo a otimizar sua eficiência operacional e sua capacidade de atender aos objetivos estratégicos.
Autonomia financeira, metodológica e decisória	Garantir as condições materiais, técnicas e de gestão para que o ISE tenha a legitimidade e credibilidade necessárias para cumprir seu papel e avançar em sua missão.
Objetivos estratégicos 2016-2020	
Aumentar a relevância do ISE para os investidores	<ul style="list-style-type: none"> - Evidenciar as relações entre sustentabilidade empresarial e desempenho econômico-financeiro; - Identificar e motivar o uso do ISE por formadores de tendência do mercado financeiro; - Ampliar a utilidade para os agentes do mercado (investidores diretos, gestores de investimento, serviços de informação, agências de rating, analistas e operadores).
Fortalecer o papel do ISE para uma cultura de sustentabilidade nas empresas	<ul style="list-style-type: none"> - Ressaltar o ISE como fonte de maior competitividade na atração de capitais; - Facilitar e incentivar o uso do ISE como instrumento de diagnóstico e de transparência.
Ampliar o reconhecimento do ISE pela sociedade	<ul style="list-style-type: none"> - Dar visibilidade à contribuição do ISE aos mais diversos públicos por meio de ações de comunicação e engajamento.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de informações disponibilizadas pela GVces (2017).

⁶ Maiores informações disponíveis em <<http://www.gvces.com.br/>>.

Para o desenvolvimento do presente estudo, foram selecionadas as empresas vinculadas a 12ª carteira do ISE 2016/2017. A referida carteira foi publicada em 24 de novembro de 2016, com validade para o período de 02 de janeiro de 2017 a 05 de janeiro de 2018, reunindo 38 ações de 34 companhias, que representam 15 setores e somam R\$ 1,31 trilhão em valor de mercado, montante que equivale a 52,14% do total do valor das companhias com ações negociadas na BM&FBOVESPA.

São convidadas a participar do processo anual do ISE as organizações que detêm as 200 ações mais líquidas da Bolsa na virada da carteira. No processo de seleção para o ano de 2017, foram convidadas 179 companhias, sendo que 41 efetivamente concorreram (39 elegíveis à carteira e duas empresas como treineiras). A carteira do ISE 2017 contemplou a obrigatoriedade de publicação aberta das respostas do questionário, como pré-requisito para a participação no Índice. Considerando a data base de 22 de novembro de 2016, desde a sua criação, o ISE apresentou rentabilidade positiva de 145,36%. A rentabilidade geral do Ibovespa, para o mesmo período, foi inferior (94,11%).

A responsabilidade pela aprovação da metodologia e pela escolha das empresas que integram a carteira é do Conselho Deliberativo, presidido pela BM&FBOVESPA e composto por mais dez entidades: Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (APIMEC), Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (ABRAPP), Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (ANBIMA), Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE), Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IBRACON), Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, *International Finance Corporation* (IFC), Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) e Ministério do Meio Ambiente (MMA) (FGV EAESP, 2016).

O processo da carteira 2017 do ISE também recorreu à asseguaração externa da KPMG⁷, que emitiu parecer de asseguaração limitada sem ressalvas. Essa certificação é realizada desde 2012, fato que confere maior credibilidade e confiabilidade ao Índice. Além disso, o ISE possui parceria de monitoramento diário de imprensa, realizado pela empresa Imagem Corporativa.

⁷ Os serviços de auditoria independente e asseguaração da empresa são destinados a ampliar a confiabilidade das informações elaboradas para uso dos investidores, dos credores e de outros *stakeholders*. Informações disponíveis em < <https://home.kpmg.com/br/pt/home/servicos/auditoria-asseguracao.html>>.

A seleção das organizações que compõem a carteira ISE é realizada por intermédio de um questionário base, desenvolvido pela equipe do GVces e estruturado em sete dimensões, que avaliam diferentes aspectos da sustentabilidade:

- a) dimensão geral: compromissos com o desenvolvimento sustentável, alinhamento às boas práticas de sustentabilidade, transparência das informações corporativas e práticas de combate à corrupção;
- b) dimensão natureza do produto: impactos pessoais e difusos dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas, adoção do princípio da precaução e disponibilização de informações ao consumidor;
- c) dimensão governança corporativa: relacionamento entre sócios, estrutura e gestão do Conselho de Administração, processos de auditoria e fiscalização, práticas relacionadas à conduta e conflito de interesses;
- d) dimensões econômico-financeira, ambiental e social: com base nos elementos relacionados ao *triple bottom line*, essa dimensão engloba políticas corporativas, gestão, desempenho e cumprimento legal;
- e) dimensão mudanças climáticas: política corporativa, gestão, desempenho e nível de abertura das informações sobre o tema.

O referido instrumento apresenta apenas questões objetivas, sendo que as sete dimensões avaliadas são subdivididas em um conjunto de critérios e em indicadores. Após o envio das respostas, as organizações participantes devem apresentar documentos corporativos que comprovem, de forma amostral, as respostas assinaladas. As respostas das companhias, por sua vez, geram seu desempenho quantitativo. Por outro lado, os documentos corporativos geram o desempenho qualitativo. A junção de tais desempenhos origina uma matriz de resultados, que embasa a avaliação do Conselho Deliberativo do ISE (CISE) e a definição sobre o grupo de empresas que irão compor a carteira, considerando o limite de 40 corporações.

A partir do panorama apresentado e observando-se a oportunidade de elaboração de estudos qualitativos e *surveys* em organizações reconhecidas pela comunidade empresarial como corporações sustentáveis (FREITAS et al., 2013), definiu-se que as empresas vinculadas ao ISE Bovespa e seus respectivos funcionários fariam parte do contexto da presente tese. Entende-se que esse âmbito é adequado para elucidar a problemática de pesquisa, apontada na próxima seção.

1.4 PROBLEMÁTICA DE PESQUISA

O interesse das organizações pelo tema sustentabilidade e o desenvolvimento de estratégias e políticas, com esse enfoque, aumentaram nos últimos anos (LINNENLUECKE; GRIFFITHS, 2010; ROCA; SEARCY, 2012; DYLLICK; MUFF, 2015). Em consonância, a literatura preconiza que a sustentabilidade corporativa favorece positivamente o desempenho das empresas (DARCY et al., 2014), a redução de riscos nos negócios, a criação de novos produtos (AZAPAGIC, 2003) e a melhoria da imagem da organização no mercado (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

Ao analisar o cenário brasileiro, também percebe-se a inserção das questões vinculadas à sustentabilidade, impulsionada por alguns fatores: o crescimento expressivo de empresas de capital aberto; a criação de índices de sustentabilidade, que permitem o comparativo entre organizações; a participação de investidores estrangeiros em empresas nacionais, que estimula a publicação de relatórios de sustentabilidade e; a inserção de organizações brasileiras em mercados internacionais, possibilitando que as corporações conheçam as melhores práticas sobre sustentabilidade (FBDS, 2008).

Nesse contexto, o grande desafio das empresas é reformular a concepção dos negócios e as práticas relacionadas, para que a sustentabilidade esteja integrada às estratégias da organização (AGGERHOLM; ANDERSEN; THOMSEN, 2011). Embora exista uma compreensão sobre a importância da sustentabilidade, a definição de como esse conceito será efetivamente desenvolvido e operacionalizado nas empresas nem sempre é clara (JABBOUR; SANTOS, 2008a; BULLER; MCEVOY, 2016).

Com essa abordagem, pode-se destacar o papel da gestão de recursos humanos na promoção do envolvimento das diversas áreas da organização com essas questões (JABBOUR; SANTOS, 2008a). Além disso, a gestão de recursos humanos pode aplicar políticas e práticas que auxiliem no desenvolvimento de uma mentalidade e de ações para o fomento da sustentabilidade corporativa. Por outro lado, os princípios da sustentabilidade podem estar incorporados nas práticas de gestão de recursos humanos, proporcionando bem-estar físico, social e econômico para os funcionários, em longo prazo (TAYLOR; OSLAND; EGRI, 2012).

Os aspectos anteriormente descritos emergem da evolução da gestão de recursos humanos. Nos últimos anos, esse processo tem sido destacado, principalmente, pelo interesse

crecente dos efeitos de suas atividades na *performance* das organizações (WRIGHT; GARDNER; MOYNIHAN, 2003; PROWSE; PROWSE, 2010; OGUNYOMI; BRUNING, 2016). No entanto, ao se avaliar a perspectiva estratégica da gestão de recursos humanos, o enfoque restringe-se apenas aos aspectos econômicos (BOUDREAU; RAMSTAD, 2005). Logo, é possível assinalar a importância de incluir também questões de cunho social e ambiental, que possibilitem agregar esse processo de gestão ao contexto da sustentabilidade (JABBOUR; SANTOS, 2008a).

Ao se analisar o atual cenário econômico e o mercado de trabalho brasileiro, percebe-se a importância do desenvolvimento de práticas sustentáveis nas organizações, principalmente no que refere à gestão dos recursos humanos. No primeiro semestre de 2016, por exemplo, ocorreu um crescimento expressivo das taxas de desemprego (com valor médio de 11,1%) e informalidade, além do fechamento representativo de postos de trabalho, fatos que demonstram que as empresas estão desligando trabalhadores, sem recontratar novos profissionais (IPEA, 2016).

Para evidenciar essa situação, destaca-se que em 2012 e 2013, foram gerados 868 mil e 730 mil empregos formais, respectivamente. Em 2014, houve uma redução significativa, na criação de empregos, com apenas 152 mil novos postos de emprego. Já em 2015, com o agravamento do quadro recessivo, houve a eliminação de 1,625 milhão de postos de trabalho formal, número próximo à quantidade de empregos gerados nos três anos anteriores. Por fim, no primeiro semestre de 2016, ocorreu a redução de mais 550 mil empregos, além do aumento da informalidade e a diminuição dos rendimentos dos trabalhadores. Em suma, quantitativamente, a geração de postos de trabalho reduziu-se drasticamente e, qualitativamente, os empregos existentes têm piorado, considerando-se as dimensões que abordam o rendimento e a informalidade (IPEA, 2016).

As práticas de GSRH auxiliam a atenuar alguns impactos sociais, inclusive no contexto descrito, além de proporcionar maior bem-estar para o indivíduo, seus familiares e para a sociedade (MARIAPPANADAR, 2012a; MARIAPPANADAR; AUST, 2017; DE PRINS; STUER; GIELENS, 2018). Como exemplo, pode-se citar que uma organização que atua em uma perspectiva sustentável em relação aos seus funcionários, oportunizará o desenvolvimento profissional, fato que favorecerá a empregabilidade dos indivíduos em momentos de crise (MAK et al., 2014). Além disso, é possível mencionar outros elementos vinculados à sustentabilidade da gestão dos profissionais da empresa: o aprimoramento das relações de trabalho; a promoção da saúde e da segurança ocupacional; a remuneração justa e

adequada; as oportunidades de crescimento na carreira e aprendizagem em longo prazo e a valorização da diversidade na organização (EHNERT, 2009b).

Essas práticas, por sua vez, poderão apresentar impactos positivos para o indivíduo, reduzindo os danos à sua saúde (MARIAPPANADAR, 2016; DE PRINS; STUER; GIELENS, 2018), favorecendo seu bem-estar psicológico e social (MARIAPPANADAR, 2012a; MARIAPPANADAR; AUST, 2017) e o seu comprometimento com a organização (GOLLAN, 2000; EHNERT, 2009b; COHEN; TAYLOR; MULLER-CAMEN, 2012; PARAKANDI; BEHERY, 2016). Como consequência, aponta-se ganhos para a própria empresa, uma vez que profissionais satisfeitos e comprometidos tendem a promover a produtividade, a lucratividade (GOLLAN, 2000) e a alavancagem do desempenho dos negócios (SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2014). Por conseguinte, uma *performance* econômica satisfatória, favorece os investimentos em aspectos sociais e ambientais (DYLLICK; HOCKERTS, 2002) e, conseqüentemente, a sustentabilidade corporativa.

Embora a literatura aponte alguns direcionamentos, ainda não se evidencia um consenso sobre quais práticas de gestão de recursos humanos são, efetivamente, sustentáveis (EHNERT et al., 2016) e a relação com alguns fatores consequentes. Por outro lado, do ponto de vista acadêmico e gerencial, é fundamental compreender como as práticas de gestão de recursos humanos, consideradas sustentáveis e socialmente responsáveis, podem ser configuradas em convergência com os requisitos éticos, trabalhistas e sociais pleiteados pelos funcionários e pela comunidade em geral (BARRENA-MARTÍNEZ; LÓPEZ-FERNÁNDEZ; ROMERO-FERNÁNDEZ, 2017b).

Essa lacuna teórica justifica o desenvolvimento do presente estudo, uma vez que a sua realização possibilitará a identificação dos aspectos vinculados às práticas de gestão consideradas sustentáveis na área de recursos humanos e seus impactos nos danos à saúde relacionados ao trabalho e no comprometimento organizacional. Nesse sentido, a partir do exposto nesta seção, destaca-se o problema de pesquisa, por meio da seguinte questão: **Quais são as práticas de gestão sustentável de recursos humanos no contexto empresarial e quais são os seus impactos nos danos à saúde relacionados ao trabalho e no comprometimento organizacional?**

1.5 OBJETIVOS

A partir da questão de pesquisa apresentada na seção 1.4, são definidos, na sequência, o objetivo geral e os objetivos específicos do presente estudo.

1.5.1 Objetivo geral

Identificar as práticas de gestão sustentável de recursos humanos e os seus impactos nos danos à saúde relacionados ao trabalho e no comprometimento organizacional.

1.5.2 Objetivos específicos

Para o atendimento do objetivo geral, destacam-se os seguintes objetivos específicos:

- a) contextualizar a integração da gestão de recursos humanos e da sustentabilidade no âmbito das empresas pesquisadas;
- b) identificar as variáveis que representam as práticas de gestão sustentável de recursos humanos;
- c) analisar o impacto das práticas de gestão sustentável de recursos humanos nos danos à saúde relacionados ao trabalho;
- d) analisar o impacto das práticas de gestão sustentável de recursos humanos no comprometimento organizacional afetivo;
- e) analisar o impacto das práticas de gestão sustentável de recursos humanos no comprometimento organizacional normativo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

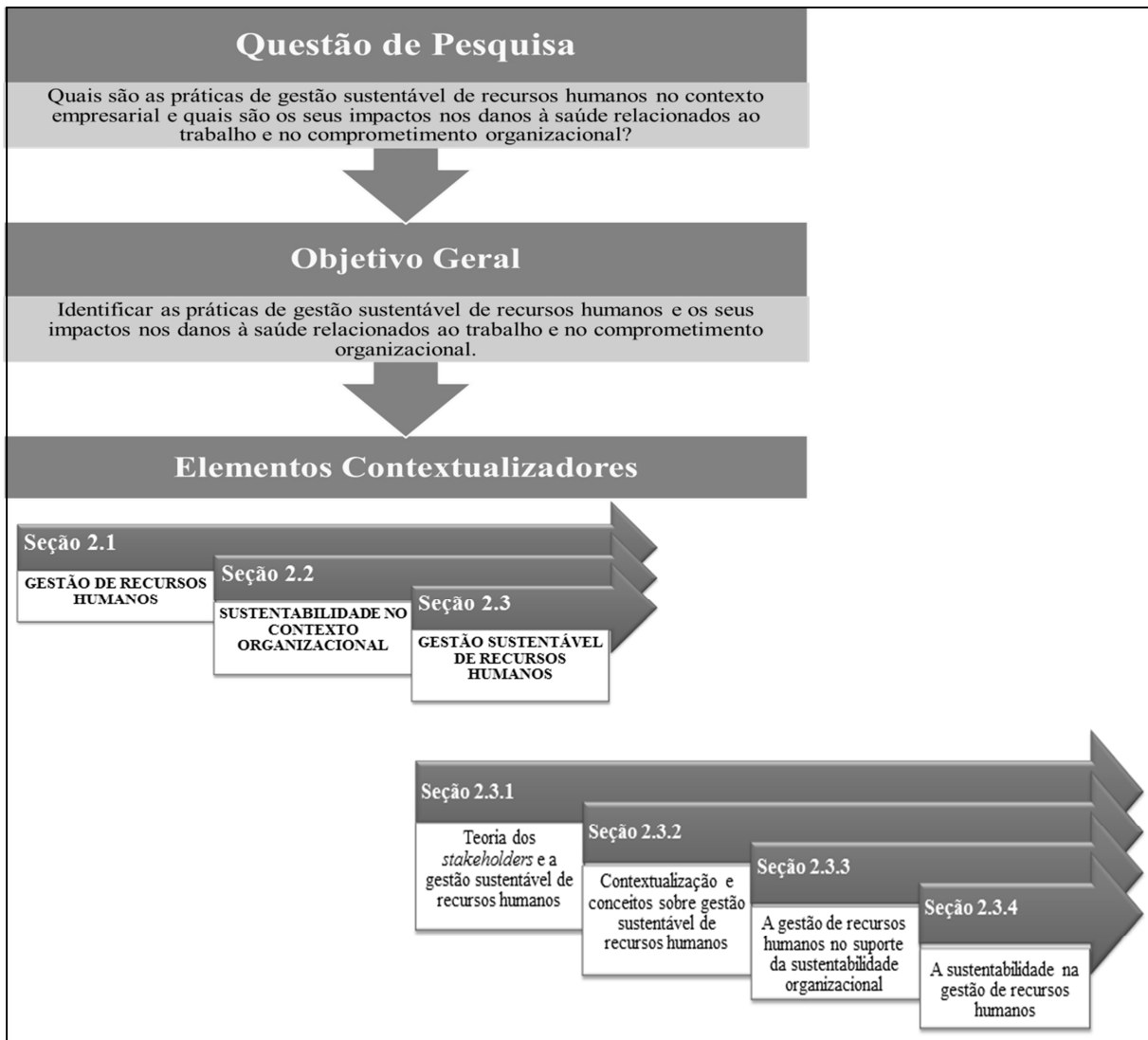
Este capítulo tem como objetivo principal apresentar uma base de sustentação teórica para o estudo, destacando os conceitos e aspectos relacionados aos temas gestão de recursos humanos, sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, teoria dos *stakeholders* e gestão sustentável de recursos humanos (GSRH). Para tanto, na elaboração de algumas seções, optou-se pela realização de revisões sistemáticas da literatura⁸. O propósito dessa ação foi possibilitar uma fundamentação teórica mais qualificada ao estudo e constatar o estágio atual do conhecimento sobre os temas.

Também é importante assinalar que, além dos estudos identificados a partir das revisões sistemáticas, o presente referencial teórico foi elaborado e complementado com artigos relacionados aos temas de pesquisa, bem como livros e outras publicações consideradas relevantes. A Figura 2 descreve a estruturação das seções do referencial teórico desenvolvido para o atendimento dos objetivos da tese.

Para possibilitar o entendimento da GSRH, torna-se relevante compreender que a integração com a sustentabilidade ocorreu a partir da evolução dos modelos conceituais de gestão de recursos humanos. Diante do exposto, a próxima seção apresenta uma breve contextualização sobre a importância da gestão de recursos humanos e a sua evolução histórica.

⁸ Os procedimentos metodológicos empregados na revisão sistemática de literatura estão descritos na seção 4.2.

Figura 2 – Estrutura das seções do referencial teórico com base na questão de pesquisa e no objetivo do estudo



Fonte: Elaborada pela autora.

2.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

As organizações dependem, em maior ou menor grau, do desempenho humano, para a consecução de seus objetivos (FISCHER, 2002). Nesse contexto, a gestão de recursos humanos tem se apresentado como um fator relevante para as corporações inseridas em ambientes de negócios altamente competitivos, tendo em vista que as práticas decorrentes desse processo estão vinculadas à *performance* dos profissionais (SALANOVA; AGUT; PEIRÓ, 2005; GREEN et al., 2006; PAAUWE, 2009) e, conseqüentemente, aos resultados empresariais (GREEN et al., 2006; PAAUWE, 2009; WRIGHT; MCMAHAN, 2011; JIANG et al., 2012; MA et al., 2016; SARIDAKIS; LAI; COOPER, 2017).

Concomitantemente, no meio acadêmico, a gestão de recursos humanos tem sido destacada, principalmente, pelo interesse crescente dos efeitos de suas atividades como preditores do desempenho organizacional (DELERY, 1998; WRIGHT; GARDNER; MOYNIHAN, 2003; PAAUWE; BOSELIE, 2005; SHIPTON, et al., 2005; COMBS et al., 2006; CHADWICK; DABU, 2009; PROWSE; PROWSE, 2010; GUEST; CONWAY, 2011; OGUNYOMI; BRUNING, 2016; SEECK; DIEHL, 2017). Essa ênfase ocorre em pesquisas que vinculam a gestão de recursos humanos aos resultados financeiros (lucro, vendas e participação no mercado, por exemplo), aos resultados organizacionais (produtividade, qualidade, eficiência, etc.) e aos resultados relacionados aos indivíduos (atitudes e comportamentos dos funcionários, tais como satisfação, comprometimento e intenção de rotatividade) (BOSELIE; DIETZ; BOON, 2005; BECKER; SMIDT, 2016).

A literatura contemporânea sobre a gestão de recursos humanos apresenta certa variedade em relação aos conceitos que definem esse processo (KAUFMAN, 2014). No entanto, de acordo com as definições evidenciadas no Quadro 4, verifica-se que a gestão de recursos humanos se relaciona às políticas e práticas adotadas pela organização, que contribuirão para a atração, desenvolvimento e retenção de talentos (LAM; WHITE, 1998) e, concomitantemente, influenciarão os resultados do negócio. As políticas representam as diretrizes de atuação (FISCHER, 2002) e a intenção da organização sobre quais programas, processos ou técnicas de gestão de recursos humanos devem ser implementadas pela corporação (WRIGHT; BOSWELL, 2002). Por conseguinte, as práticas representam as atividades de gestão de recursos humanos, tais como métodos de seleção, avaliação, treinamento, gestão de equipes, comunicação, recompensas e segurança no trabalho (WALL; WOOD, 2005), orientadas por políticas específicas (FISCHER, 2002).

Quadro 4 – Conceitos de gestão de recursos humanos

(Continua)

Referência	Conceito
Gutierrez (1991, p. 64)	A gestão de recursos humanos se estabelece como “o conjunto de atividades de aquisição, conservação e desenvolvimento de recursos humanos conforme as necessidades da organização”.
Storey (1995)	A gestão de recursos humanos se apresenta como uma abordagem para gerenciar empregos, que objetiva alcançar a vantagem competitiva, por meio do desenvolvimento estratégico de uma força de trabalho altamente capacitada e comprometida, com o apoio de uma matriz integrada que comporta questões culturais, estruturais e técnicas.
Fischer (2002, p. 12)	A gestão de pessoas é caracterizada como a “maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão”.

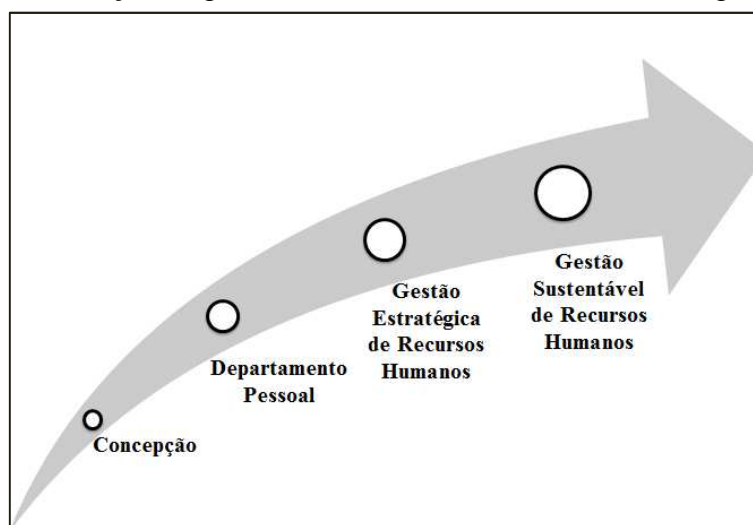
(Conclusão)

Jabbour, Santos e Nagano (2009, p. 346)	A gestão de pessoas representa “o conjunto de dimensões organizacionais (ou práticas empresariais) planejado para que se influencie o comportamento dos funcionários, orientando-os para a consecução de objetivos empresariais específicos, por meio da interação entre a área de recursos humanos e as demais áreas organizacionais, nas quais a gestão de pessoas é praticada diariamente, visando à geração de vantagens competitivas”.
Watson (2010)	A gestão de recursos humanos representa o aproveitamento gerencial dos esforços, conhecimentos, capacidades e comportamentos, por meio dos quais as pessoas contribuem para um empreendimento humano coordenado, como parte de um intercâmbio de trabalho (ou acordo contratual temporário) para o cumprimento de tarefas, objetivando a sobrevivência futura da organização.
Bratton e Gold (2012)	A gestão de recursos humanos é uma abordagem estratégica para o gerenciamento das relações de trabalho, que enfatiza que a alavancagem das capacidades e o comprometimento das pessoas são fundamentais para o alcance de vantagens competitivas sustentáveis e a prestação de serviços públicos de qualidade superior. Isso é possível em virtude de um conjunto diferenciado de políticas, programas e práticas, inseridos em um contexto organizacional e social.
Armstrong e Taylor (2014)	A gestão de recursos humanos pode ser definida como uma abordagem estratégica, integrada e coerente, para o emprego, o desenvolvimento e o bem-estar das pessoas que trabalham em organizações.
Boselie (2015)	A gestão de recursos humanos envolve todas as decisões gerenciais no que se refere às políticas e práticas que, em conjunto, configuram a relação de emprego e visam alcançar os objetivos individuais, organizacionais e sociais.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de definições encontradas na literatura.

Embora exista certa convergência conceitual sobre os elementos que compõem o processo, não é possível apresentar um modelo universal para a gestão de recursos humanos, que se aplique às mais diferentes organizações ou contextos. O desenvolvimento desse processo, em nível organizacional, pode ser apresentado como um fluxo contínuo, iniciando-se na sua concepção e evoluindo para abordagens que enfoquem as atividades operacionais da área (departamento pessoal), as estratégias da empresa e a sustentabilidade organizacional (FREITAS; JABBOUR; SANTOS, 2011). A Figura 3 representa essa evolução.

Figura 3 – Evolução da gestão de recursos humanos em nível organizacional



Fonte: Adaptada de Freitas, Jabbour e Santos (2011).

De acordo com Freitas, Jabbour e Santos (2011), a concepção representa o momento de criação de uma organização, no qual ainda não existe uma estrutura para o desenvolvimento de atividades de gestão de recursos humanos. Com a evolução da empresa e consequente necessidade de estruturação da área, inicia-se a abordagem de departamento pessoal, com enfoque em atividades operacionais e execução e cumprimento da legislação trabalhista. O progresso da área poderá se direcionar para o alinhamento das práticas de recursos humanos aos objetivos e estratégias do negócio. Por fim, a gestão de recursos humanos poderá se apresentar como um elemento central para a promoção da sustentabilidade organizacional, fomentando os aspectos econômicos, sociais e ambientais relacionados à empresa.

A sustentabilidade da gestão de recursos humanos representa uma perspectiva pouco predominante na maioria das organizações e é considerada um modelo recente de gestão (FREITAS; JABBOUR; SANTOS, 2011; CRICHTON; SHRIVASTAVA, 2017). Em concordância com essas afirmativas, a sequência do estudo descreve a evolução histórica e cronológica da área de gestão de recursos humanos e reforça os aspectos representados na Figura 3.

A gestão de recursos humanos é retratada como um processo em constante evolução (FREITAS; JABBOUR; SANTOS, 2011; ULRICH; DULEBOHN, 2015; BARRENA-MARTÍNEZ; LÓPEZ-FERNÁNDEZ; ROMERO-FERNÁNDEZ, 2017b), influenciado por diferentes contextos históricos ou setoriais. Lengnick-Hall et al. (2009) estabelecem uma analogia entre a gestão de recursos humanos, integrada à estratégia organizacional, e a

biologia. Para os autores, a evolução do processo de gestão de recursos humanos se dá como na biologia, na qual os organismos se modificam em virtude de seu desenvolvimento interno, mas também por uma necessidade de reação às mudanças externas ou, ainda, pela interação entre os dois aspectos.

Em um contexto mais específico, os modelos de gestão de pessoas poderão ser impactados por fatores externos à organização, tais como: a cultura de trabalho da sociedade, a legislação, as intervenções do Estado e de entidades sindicais e características do mercado de atuação da empresa. Fatores internos da organização, como a tecnologia adotada, as estratégias de organização do trabalho e a cultura e estrutura da empresa, também definem as propriedades do modelo de gestão de pessoas (FISCHER, 2002).

Ao se considerar os diversos elementos que influenciam o processo de gestão de recursos humanos, assinala-se certo grau de dificuldade em traçar uma linha cronológica e evolutiva para a área (FREITAS; JABBOUR; SANTOS, 2011), que se adapte aos mais diversos contextos ou organizações. No entanto, existem estudos que empreendem um esforço nesse sentido, conforme descrito a seguir.

De Prins et al. (2014) apresentam um quadro conceitual, abordando cinco estágios distintos da gestão de recursos humanos. A elaboração dos referidos autores é destacada no Quadro 5, tendo sido desenvolvida e expandida a partir da visão de Boselie (2010).

Quadro 5 – Visão geral da evolução das abordagens da gestão de recursos humanos

Abordagem	Período	Pontos centrais	Objetivo
Administração científica	1918 – 1945	Divisão do trabalho e monitoramento dos empregados.	Eficiência
Relações humanas	1945 – 1965	Atenção pessoal e empregados em seu contexto social.	Cooperação
Revisionismo	1965 – 1980	Autonomia, envolvimento dos trabalhadores e atividades (trabalho) estimulantes e desafiadoras.	Autonomia
Gestão estratégica de recursos humanos	1980 - dias atuais	Inserção estratégica e orientação gerencial.	Desempenho
Segunda onda de revisionismo: Gestão sustentável de recursos humanos	2010 - ?	Busca do enfoque “humano” na gestão de recursos humanos. Gestão de recursos humanos enfocando os aspectos externos e internos (visão “de fora para dentro”). Orientação de gestão de recursos humanos em longo prazo.	Sustentabilidade

Fonte: Adaptado de De Prins et al. (2014).

Em convergência, a partir das evidências da literatura, Freitas, Jabbour e Santos (2011) elaboraram um esquema cronológico (Quadro 6), que apresenta marcos históricos da evolução da área de gestão de recursos humanos, incluindo acontecimentos do contexto brasileiro.

Quadro 6 – Evolução histórica da gestão de recursos humanos

Períodos	Principais características ou acontecimentos
1900 – 1920	- Influência da administração científica. - Nascimento do <u>departamento pessoal</u> .
1930	- As origens da gestão de recursos humanos têm seu pano de fundo na teoria das <u>relações humanas</u> .
1930 – 1950	- Surgimento da fase burocrática no Brasil e do advento da legislação trabalhista. - Na França e na Itália, soldados aposentados e advogados exerciam a função de administrador de pessoal.
1950 – 1960	- Implantação da indústria automobilística e fase tecnicista. - Função considerada apenas uma unidade de registros, com caráter operacional.
1960 – 1970	- Auge da regulamentação governamental e aumento dos trabalhos decorrentes da expansão do número de funcionários administrativos. - Grande pressão do contexto externo por uma gestão mais social. - Evolução da administração de pessoal para a gestão de recursos humanos. - Apesar do grande e crescente conhecimento, o papel do profissional de recursos humanos muitas vezes era visto como um escriturário.
1970 – 1980	- Surgimento da <u>gestão estratégica de recursos humanos</u> . - Introdução de mudanças a partir de tendências sociais, demográficas, tecnológicas e econômicas. - Início da profissionalização da função de recursos humanos.
1981	- Introdução da <u>gestão de recursos humanos</u> no curso de MBA na <i>Harvard Business School</i> .
1990	- Grande competitividade entre as organizações. - Evolução da tecnologia da informação, <u>aumento da consciência social e ambiental e da pressão para adoção de um papel social pelas organizações</u> . - Maior autonomia aos gestores e introdução de práticas de alto desempenho. - Destaca-se a importância da gestão de recursos humanos como parceiro nos negócios. - Profissionais de recursos humanos continuam pleiteando sua participação nas decisões estratégicas da organização.

Fonte: Adaptado de Freitas, Jabbour e Santos (2011).

O conteúdo descrito no Quadro 6 possibilita a identificação de quatro aspectos principais⁹ da evolução da gestão de recursos humanos:

- a) período influenciado pela administração científica, no qual a gestão de recursos humanos possuía um enfoque de departamento pessoal;

⁹ Com base em Freitas, Jabbour e Santos (2011) e De Prins et al. (2014), destaca-se, no Apêndice A, o detalhamento e as principais características das fases históricas da gestão de recursos humanos.

- b) fase que enfatizou as relações humanas no contexto organizacional;
- c) intervalo no qual ocorreu a integração desse processo de gestão com os intentos estratégicos da organização, denominada gestão estratégica de recursos humanos;
- d) a incorporação de fatores sociais e ambientais no âmbito organizacional, a partir da década de 90, influenciando a área de recursos humanos.

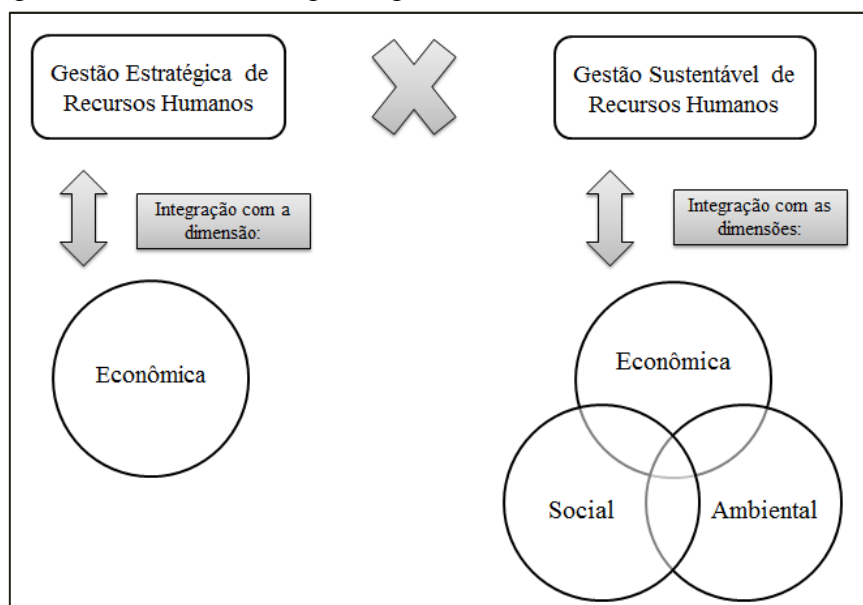
Considerando-se a fase destacada na alínea c, salienta-se que no paradigma tradicional (estratégico)¹⁰, as atividades de gestão de recursos humanos objetivam contribuir com as metas econômicas da organização, por meio de suas políticas, práticas e programas. A ênfase, nesse contexto, é o cumprimento de normas legais, a redução de ações judiciais dispendiosas, minimização de custos por empregado e programas vinculados às atitudes e motivação dos funcionários e à cultura organizacional (BOUDREAU; RAMSTAD, 2005).

Após o predomínio da perspectiva estratégica da gestão de recursos humanos nas três últimas décadas (JACKSON; SCHULER; JIANG, 2014; KRAMAR, 2014; MARKOULLI et al., 2017), ocorreu o surgimento de uma nova visão: a gestão sustentável de recursos humanos. Essa abordagem reconhece resultados organizacionais mais amplos, se comparados apenas aos resultados financeiros enfocados na gestão estratégica de recursos humanos, incluindo aspectos humanos e sociais nos processos gerenciais (KRAMAR, 2014; LANGE, 2016). Logo, conforme apresentado na Figura 4, não se trata de uma concepção excludente em relação ao enfoque estratégico e sim, de uma abordagem complementar (KRAMAR, 2014).

Jabbour e Santos (2008a) corroboram com essa visão ao afirmar que a gestão estratégica de recursos humanos se relaciona ao conjunto de práticas desenvolvidas para o alcance dos objetivos da empresa, principalmente na perspectiva financeira. Para que ocorra a integração da gestão de recursos humanos com a sustentabilidade, é fundamental elaborar estratégias que colaborem, mais amplamente, com os objetivos econômicos, sociais e ambientais da organização.

¹⁰ Com o objetivo de verificar os principais fatores vinculados à gestão estratégica de recursos humanos, optou-se pela realização de uma revisão sistemática de literatura, contemplando os 30 artigos mais citados sobre o tema, disponibilizados na base de dados *Scopus*. Os critérios adotados e os resultados condensados da respectiva revisão estão descritos no Apêndice B. Alguns estudos estão referenciados na presente seção e no Apêndice A, que detalha as fases históricas da gestão de recursos humanos.

Figura 4 – Gestão estratégica e gestão sustentável de recursos humanos



Fonte: Elaborada pela autora, com base em Jabbour e Santos (2008a) e Kramar (2014).

A GSRH parte da compreensão da sustentabilidade nas organizações. Para possibilitar o entendimento dessa nova perspectiva de gerenciamento de recursos humanos, torna-se importante conhecer os principais enfoques conceituais sobre o tema sustentabilidade. Para tanto, a próxima seção abordará esses tópicos.

2.2 SUSTENTABILIDADE NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

O tema sustentabilidade tem se apresentado como relevante, principalmente nas últimas décadas, em virtude do rápido esgotamento dos recursos naturais, das preocupações com as disparidades de riqueza na coletividade e da importância da responsabilidade social corporativa (DAO; LANGELLA; CARBO, 2011). Além disso, as atuais mudanças climáticas, as discussões acerca das consequências da globalização, a crise nos mercados financeiros e a necessidade de desenvolvimento de uma orientação, por parte das empresas, para seus *stakeholders*¹¹, reforça a importância do tema (ZINK, 2014).

¹¹ O termo *stakeholder* se refere aos indivíduos ou grupos que influenciam e são influenciados pelas atividades organizacionais, indo além do domínio dos acionistas (*shareholders*), que possui um enfoque apenas financeiro. Os *stakeholders*, normalmente, incluem os funcionários, clientes, fornecedores, órgãos regulatórios e a comunidade local (COHEN; TAYLOR; MULLER-CAMEN, 2012). Destaca-se que o tema teoria dos *stakeholders* será detalhado na seção 2.3.1.

Também se percebe, no meio acadêmico, o crescente interesse por estudos que enfoquem a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável (LINNENLUECKE; GRIFFITHS, 2010; DYLLICK; MUFF, 2015). Embora o número de pesquisas tenha aumentado nos últimos anos (ROCA; SEARCY, 2012), ainda existem divergências e multiplicidade em termos conceituais (ATKINSON, 2000; GLAVIČ; LUKMAN, 2007; PRESLEY; MEADE; SARKIS, 2007; CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008; EHNERT, 2009b; GARAVAN; MCGUIRE, 2010; BULLER; MCEVOY, 2016), uma vez que a sustentabilidade se apresenta como um componente de várias disciplinas científicas. Eventualmente, o termo é empregado apenas como uma expressão teórica e com cunho político ou como uma “expressão da moda”, fatos que desvirtuam o verdadeiro propósito da sustentabilidade (LEAL FILHO, 2000).

Outra questão apontada em algumas pesquisas é a conceituação dos termos sustentabilidade e desenvolvimento sustentável como sinônimos ou a diferenciação entre os conceitos (LÉLÉ, 1991; SARTORI; LATRONICO; CAMPOS, 2014). Na literatura, identifica-se uma vertente que considera o desenvolvimento sustentável como um requisito para a obtenção da sustentabilidade, sendo que a sustentabilidade se apresenta como um objetivo final (PRUGH; ASSADOURIAN, 2003; OSORIO; LOBATO; DEL CASTILLO, 2005). Essa perspectiva é reforçada, ao se avaliar o desenvolvimento com enfoque na sustentabilidade como um “processo de transformações econômicas, políticas e, principalmente, humanas e sociais” (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008, p. 291). Também se evidencia uma segunda vertente, que estabelece a sustentabilidade como um processo para o atendimento do objetivo de desenvolvimento sustentável (SARTORI; LATRONICO; CAMPOS, 2014). Nesse caso, o desenvolvimento sustentável é visto como uma meta final, com a expectativa de atendimento de necessidades básicas (LÉLÉ, 1991).

Independente da vertente considerada, na visão de Leal Filho (2000), a análise e a evolução conceitual da sustentabilidade apresentam-se como desafios, em virtude da abrangência de contextos nos quais o termo é empregado. Essa constatação é corroborada ao se verificar a amplitude de nomenclaturas relacionadas à sustentabilidade. Partindo da origem do termo, a etimologia da sustentabilidade está relacionada ao prefixo latino *sustinere*, traduzido como “para manter” ou “fortalecer” e ao sufixo “capaz”, que se refere à capacidade de manter ou desenvolver (EHNERT, 2009a). Nesse sentido, o termo pode ser empregado de diferentes formas e nas mais diversas ciências, sendo considerado sinônimo de outras terminologias, tais como: longo prazo, durável, sistemático, sólido e saudável (LEAL FILHO,

2000). Ehnert (2009b) também afirma que existe uma diversidade de enfoques sobre a sustentabilidade e a evolução do tema contempla um grande período histórico, conforme apresenta-se no Quadro 7.

Quadro 7 – Evolução histórica sobre sustentabilidade

Conceito	Período	Aplicação
Economia doméstica (familiar) para a sustentabilidade	400 a.C. (aproximadamente)	Baseada no conceito de sustentabilidade doméstica (familiar), caracterizava-se pela capacidade de produzir e reproduzir o que era necessário para viver.
Sustentabilidade como um conceito econômico	Século XII ao Século IX	Equilíbrio entre o consumo e a renovação dos recursos.
Sustentabilidade como um conceito de suporte às questões de desenvolvimento e ecologia	Anos 70	Estabelecimento de uma relação entre o crescimento econômico, os problemas ambientais e o desenvolvimento humano.
Sustentabilidade no contexto da gestão estratégica	Anos 80	Sustentabilidade relacionada à manutenção de vantagens competitivas das organizações.
Desenvolvimento sustentável como um conceito social	1987	Conceito de justiça “inter e intra” geracional (atender às necessidades do presente, sem comprometer as necessidades futuras).
Sustentabilidade como um conceito corporativo	Anos 90	Emergência do conceito do <i>triple bottom line</i> . Ideia de que a sustentabilidade econômica é insuficiente para a sustentabilidade organizacional. Sustentabilidade representada pelo equilíbrio do consumo e da geração de recursos.
Sustentabilidade como um conceito para a gestão de recursos humanos	2000 (aproximadamente)	Sustentabilidade como um valor moral e ético. Emergência do conceito de responsabilidade social.

Fonte: Adaptado de Ehnert (2009b).

Segundo Presley, Meade e Sarkis (2007), o desenvolvimento sustentável está baseado em um modelo para o gerenciamento do desenvolvimento de comunidades, nações, regiões e do planeta como um todo, objetivando garantir o uso eficiente de recursos, o estabelecimento de infraestruturas eficientes, a proteção e a melhoria da qualidade de vida e a criação de novas empresas para o fortalecimento da economia. Nesse contexto, as definições sobre o desenvolvimento sustentável ou sobre a sustentabilidade podem ser as mais variadas e dependem da conjuntura na qual são aplicadas (LEAL FILHO, 2000):

- a) o uso sistemático e em longo prazo de recursos naturais, objetivando que estejam disponíveis para gerações futuras (contexto de países ou políticas locais);
- b) a modalidade de desenvolvimento que permite que países progridam, econômica e socialmente, com a concomitância da preservação dos recursos naturais (referindo-se às políticas de um país);

- c) o tipo de desenvolvimento que se apresente como socialmente justo, ético, moral e economicamente sólido (referindo-se às ramificações sociais do desenvolvimento);
- d) uma tipologia de desenvolvimento na qual os indicadores ambientais são tão importantes quanto os indicadores econômicos (referindo-se aos laços que suportam o desenvolvimento econômico).

Um dos conceitos mais difundidos sobre a sustentabilidade foi apresentado pela Comissão Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (*World Commission on Environment and Development* – WCED, 1987, p. 54), que refere o desenvolvimento sustentável como aquele que “satisfaz a necessidade do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades”. Elkington (1997) complementa essa definição, afirmando que a sustentabilidade se estabelece como um princípio para garantir que as ações atuais não limitem as opções econômicas, sociais e ambientais para as futuras gerações.

A relevância do desenvolvimento sustentável também é assinalada ao se considerar o cenário organizacional¹² (FIGGE; HAHN, 2004; LINNENLUECKE; GRIFFITHS, 2010; ROCA; SEARCY, 2012; HIGGINS; COFFEY, 2016; TOORANLOO; AZADI; SAYYAHPOOR, 2017; GIANNI; GOTZAMANI; TSIOTRAS, 2017) e, mais especificamente, as políticas, estratégias de gestão e as práticas implementadas nos negócios (EHNERT, 2009a; DYLLICK; MUFF, 2015). As questões que envolvem os *stakeholders*, as pressões por parte das instituições ambientais, o aumento da consciência social por parte de trabalhadores, consumidores e membros das comunidades e a necessidade de equalizar um retorno razoável sobre os investimentos e a viabilidade do negócio em longo-prazo, são aspectos que tornaram a sustentabilidade como algo significativo para as corporações (PRESLEY; MEADE; SARKIS, 2007; JÄRLSTRÖM; SARU; VANHALA, 2016). Além disso, a sensibilização da população em relação aos problemas sociais, econômicos e ambientais, que podem emergir do cenário empresarial, contribui para que, cada vez mais, as empresas queiram demonstrar seus compromissos com a sustentabilidade (EHNERT et al., 2016).

¹² Com o propósito de analisar os principais enfoques sobre o desenvolvimento sustentável no cenário empresarial, realizou-se uma revisão sistemática de literatura, contemplando os 30 artigos mais citados (disponibilizados na base de dados *Scopus*), sobre a sustentabilidade corporativa. Os critérios adotados e os resultados condensados da respectiva revisão estão descritos no Apêndice C. Alguns estudos estão referenciados na presente seção.

Darcy et al. (2014) apontam, com base na revisão de literatura, que a sustentabilidade se apresenta como um fator relevante, no contexto corporativo, por ter potencial de afetar positivamente o desempenho da empresa, facilitar a fidelização de clientes, favorecer a atração e retenção de talentos e promover a obtenção de vantagens competitivas. A sustentabilidade organizacional, se implementada de maneira efetiva e não apenas como um discurso de gestão, propicia a redução de custos e riscos do negócio, a criação de novos produtos e a condução de mudanças estruturais e culturais na empresa (AZAPAGIC, 2003). Em consonância, pode-se afirmar que o incremento de práticas sustentáveis possui relação com a longevidade, a continuidade e a capacidade de manutenção da empresa (FLOREA; CHEUNG; HERNDON, 2013).

Outro motivo, que leva muitas organizações a desenvolver práticas sustentáveis, está relacionado à criação de uma imagem positiva da empresa. Nesse contexto, o discurso sobre sustentabilidade está direcionado para funcionários, consumidores, concorrentes, parceiros e órgãos governamentais ou não governamentais, com o propósito de evidenciar as práticas gerenciais de cunho ambiental, social e econômico (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

Alguns autores também respaldam a importância de a sustentabilidade estar vinculada ao cenário corporativo. Knoepfel (2001) destaca que os investidores se sentem cada vez mais atraídos por empresas que adotam as premissas da sustentabilidade, uma vez que existe a possibilidade de criação de valor para os acionistas em longo prazo, com base no desenvolvimento econômico, social e ambiental. Lo e Sheu (2007) assinalam que existe uma relação positiva entre a sustentabilidade corporativa e o crescimento das vendas e o aumento da valorização da empresa no mercado financeiro. Artiach et al. (2010) evidenciaram que altos níveis de desempenho em sustentabilidade estão positivamente associados com a capacidade de crescimento da organização e com a lucratividade (sobre o capital próprio) da empresa. De forma sintetizada, o Quadro 8 apresenta os principais fatores que impulsionam as organizações a aderirem às premissas da sustentabilidade.

Quadro 8 – Fatores motivadores para o engajamento à sustentabilidade corporativa

Motivações Internas	Motivações Externas
<ul style="list-style-type: none"> - Atrair e reter funcionários. - Aumentar a confiança na empresa e fomentar a motivação e o comprometimento dos funcionários. - Ter uma força de trabalho colaborativa. - Aumentar a produtividade dos funcionários. - Aumentar a qualidade do produto. - Impulsionar a inovação e práticas inovadoras. - Ajudar a gerenciar riscos, processos internos e ativos intangíveis. - Melhorar o desempenho e gerar mais lucro e crescimento. - Reduzir custos, melhorando a eficiência dos processos e a diminuindo o desperdício. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evitar multas e penalidades. - Promover a confiança no ambiente externo à empresa, com parceiros, fornecedores, consumidores e outros. - A crença de que as empresas devem ganhar a sua “licença para operar”. - Atender e superar as expectativas dos <i>stakeholders</i>. - Comportar-se de maneira ética. - Melhorar as relações com entidades reguladoras e facilitar o acesso a permissões vinculadas. - Melhorar o acesso a mercados e consumidores. - Aumentar a satisfação dos clientes. - Melhorar a reputação da marca e da própria corporação. - Reduzir ou eliminar as pressões das organizações não governamentais.

Fonte: Adaptado e elaborado a partir de revisão de literatura realizada por Lozano (2015).

A multiplicidade conceitual sobre a sustentabilidade também se reflete no contexto corporativo. Na visão de Boudreau e Ramstad (2005), a sustentabilidade inclui fatores como os valores da corporação, governança, transparência, ética, além de objetivos embasados na diversidade, responsabilidade social, direitos humanos, direitos dos trabalhadores, proteção ao meio ambiente e contribuições para a comunidade e sociedade em geral. Por conseguinte, as próprias empresas adotam diversas terminologias para se referir à sustentabilidade e publicam relatórios utilizando termos como: sustentabilidade, desenvolvimento sustentável, responsabilidade social corporativa, responsabilidade corporativa, entre outros (ROCA; SEARCY, 2012; GIANNI; GOTZAMANI; TSIOTRAS, 2017). De forma convergente, é possível encontrar na literatura uma série de definições que vinculam a sustentabilidade e o âmbito dos negócios. O Quadro 9 demonstra alguns conceitos relacionados.

Quadro 9 – Conceitos sobre sustentabilidade no contexto organizacional

(Continua)

Referência	Conceito
Dyllick e Hockerts (2002)	Com base na transposição do conceito elaborado pela Comissão Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (WCED, 1987), os autores definem a sustentabilidade corporativa como o atendimento das necessidades dos <i>stakeholders</i> diretos e indiretos da organização, tais como funcionários, clientes, comunidades e outros, sem comprometer o atendimento dessas mesmas necessidades no futuro.
Hart e Milstein (2003)	Sustentabilidade organizacional se manifesta a partir do momento em que uma empresa contribui com o desenvolvimento sustentável, promovendo, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais, condizentes com o conceito do <i>triple bottom line</i> .
Marrewijk (2003)	A sustentabilidade corporativa e a responsabilidade social corporativa concernem nas atividades voluntárias da empresa e que demonstram a inclusão de interesses sociais e ambientais nas operações do negócio e nas interações com os <i>stakeholders</i> .

(Conclusão)

Jamali (2006)	A sustentabilidade corporativa se refere à capacidade da empresa para manter e demonstrar, em longo prazo, um desempenho positivo em aspectos econômicos, ambientais e sociais.
Perrini e Tencati (2006)	Para os autores, uma organização orientada para a sustentabilidade é aquela que se desenvolve ao longo do tempo, considerando as dimensões econômica, social e ambiental em seus processos e em relação ao seu desempenho. Nessa perspectiva, o sucesso financeiro e competitivo, a legitimidade social e o uso eficiente de recursos naturais devem estar interligados de acordo com uma visão sinérgica dos objetivos da empresa.
Lo e Sheu (2007)	Uma corporação sustentável, além de visar ao lucro, adota outros critérios qualitativos e não financeiros como referência para seu desempenho, tais como: qualidade da gestão, estruturas de governança corporativa, reputação, gestão do capital humano, relações com <i>stakeholders</i> , proteção ao meio ambiente e responsabilidade social.
Jabbour e Santos (2008a)	Sustentabilidade, no contexto empresarial, pode ser definida como a prática gerencial que objetiva a sobrevivência da organização ao longo do tempo, por meio do desenvolvimento de ações que favoreçam o desempenho econômico, social e ambiental, com equidade.
Stubbs e Cocklin (2008)	A sustentabilidade organizacional está relacionada à transformação do modelo neoclássico (que enfoca apenas perspectivas econômicas), por intermédio do desenvolvimento de prioridades sociais e ambientais, tais como a gestão ambiental, o respeito às pessoas e à natureza e a equidade social.
Weber (2008)	A sustentabilidade corporativa requer a integração das três dimensões da sustentabilidade (econômica, ambiental e social) na gestão da organização, fato que poderá acarretar a transformação do modelo de negócios para garantir operações sustentáveis em longo prazo.
Clifton e Amran (2011)	Uma empresa pode ser considerada sustentável quando está comprometida em promover o bem-estar e os padrões mundiais de equidade, tanto nas suas operações, quanto em um contexto social mais amplo, sendo que essas premissas direcionam o desenvolvimento das suas atividades.
Hahn e Figge (2011)	Sustentabilidade corporativa se refere a um construto multifacetado que contempla resultados organizacionais nas perspectivas ambiental, econômica e social.
Lozano (2011)	A sustentabilidade, no contexto organizacional, é compreendida por atividades corporativas que objetivam, de maneira proativa, contribuir, no presente, para as dimensões econômica, ambiental e social e suas inter-relações, considerando as questões temporais (curto, médio e longo prazo), sem negligenciar o sistema organizacional (operações e produção, gestão e estratégia, aquisições e mercado e comunicação).
Dyllick e Muff (2015)	A sustentabilidade no ambiente de negócios é constantemente definida como a gestão do <i>triple bottom line</i> , representando um processo de gerenciamento dos riscos financeiros, sociais e ambientais, obrigações e oportunidades. Esses aspectos estão, geralmente, vinculados às pessoas, ao planeta e à lucratividade.
Gianni, Gotzamani e Tsiotras (2017)	A sustentabilidade corporativa se refere à capacidade de desenvolvimento sustentável das empresas dentro do ambiente de negócios, sendo que esse contexto é definido por meio dos <i>stakeholders</i> que influenciam e são influenciados pelas operações organizacionais, de forma direta ou indireta.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de definições encontradas na literatura.

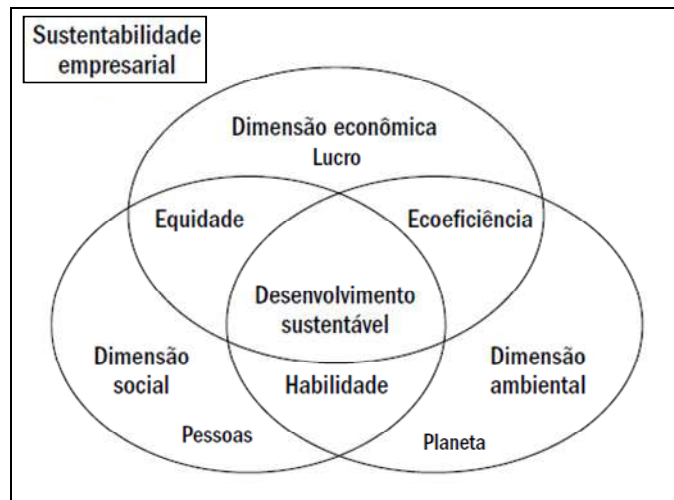
Embora exista uma variabilidade conceitual no que se refere às definições sobre sustentabilidade corporativa (LINNENLUECKE; GRIFFITHS, 2010; ROCA; SEARCY, 2012), de acordo com o conteúdo descrito no Quadro 9, pode-se evidenciar certa convergência entre alguns elementos. Nesse sentido e com base na visão de Dyllick e Hockerts (2002), aponta-se que a sustentabilidade no contexto organizacional está embasada em três fatores:

- a) integração de aspectos econômicos, ecológicos e sociais: considerando que o enfoque exclusivo na sustentabilidade econômica pode proporcionar o sucesso organizacional em curto prazo, enquanto a integração simultânea das três dimensões possibilita uma perspectiva de sustentabilidade em longo prazo;
- b) integração das perspectivas de curto e longo prazo: uma vez que enfatizar demasiadamente apenas os ganhos imediatos apresenta-se como um posicionamento contrário à sustentabilidade. Assim, as ações desenvolvidas pela organização devem contemplar as necessidades atuais e futuras de seus *stakeholders*;
- c) manutenção de diferentes tipologias de capital: para o alcance da sustentabilidade em longo prazo, as organizações deverão gerenciar além do capital econômico, o capital ambiental e o capital social.

Na visão de Merriman e Sen (2012), Glavas e Mish (2015) e com base nas definições apresentadas no Quadro 9, o surgimento do *triple bottom line* favoreceu a difusão das premissas sobre sustentabilidade no ambiente empresarial. O conceito do *triple bottom line* (ELKINGTON, 1997) está fundamentado em três perspectivas: a econômica, a social e a ambiental (*profit, people and planet* – lucro, pessoas e planeta), com uma interação entre os três elementos, sendo que a sociedade depende de fatores econômicos e a economia, por sua vez, depende de um ecossistema global. Além disso, os elementos componentes do *triple bottom line* não se apresentam de forma estável e em fluxo constante, em virtude de pressões políticas, econômicas e ambientais, conflitos e mudanças contextuais (ELKINGTON, 1997).

No âmbito organizacional, o *triple bottom line* auxilia na análise da *performance* do negócio e seus impactos na lucratividade empresarial, nos *stakeholders* e no aspecto ambiental. Além do objetivo de desempenho econômico, as organizações precisam se envolver em atividades que afetem, de maneira positiva, o meio ambiente e a sociedade (DAO; LANGELLA; CARBO, 2011). Logo, essa concepção está embasada em três princípios: a integridade ambiental, a prosperidade econômica e a equidade social (HAHN; FIGGE, 2011). A Figura 5 representa a integração da sustentabilidade com o ambiente empresarial, conforme a perspectiva do *triple bottom line*.

Figura 5 – Sustentabilidade empresarial na perspectiva do *triple bottom line*



Fonte: Adaptada de Elkington (1997) e Barbieri et al. (2010).

Em consonância aos aspectos apresentados na Figura 5, Dyllick e Hockerts (2002) definem a sustentabilidade organizacional a partir de três perspectivas: organizações economicamente, ecologicamente e socialmente sustentáveis.

As organizações economicamente sustentáveis são aquelas que asseguram, em qualquer tempo, a existência de um fluxo de caixa suficiente para oportunizar a liquidez do negócio, enquanto proporcionam retornos acima da média para seus acionistas (DYLLICK; HOCKERTS, 2002). Essa dimensão está relacionada à viabilidade financeira da empresa e engloba questões relacionadas à competitividade, criação de postos de trabalho, crescimento no mercado e rentabilidade em longo prazo (JAMALI, 2006).

Na visão de Claro, Claro e Amâncio (2008), a dimensão econômica compreende a economia formal, bem como as atividades informais que promovem serviços para indivíduos e grupos e aumentam a renda monetária e o padrão de vida. No contexto empresarial, o retorno financeiro é considerado um indicador do desempenho da organização em curto prazo e um requisito para a continuidade da empresa em longo prazo. É importante salientar que o retorno financeiro está baseado na avaliação dos consumidores em relação aos bens e serviços da empresa e na eficiência com que os fatores de produção são utilizados (capital, trabalho, recursos naturais e conhecimento) (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

As práticas da dimensão econômica da sustentabilidade se relacionam às ações gerenciais para o alcance do bom desempenho econômico. Pode-se citar alguns fatores que possuem vínculo com essa dimensão: o desempenho com relação ao lucro, os custos com mão de obra, a carga tributária incidente sobre as operações, a demanda pelos produtos ou serviços

da empresa, o acesso a subsídios e créditos, a importância da concorrência nas atividades e os investimentos para o desenvolvimento da comunidade (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008). Baumgartner e Ebner (2010) também sugerem alguns aspectos que compreendem a sustentabilidade na perspectiva econômica, descritos no Quadro 10.

Quadro 10 – Aspectos da dimensão econômica da sustentabilidade organizacional

Aspecto	Enfoque
Inovação e tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> - Esforços em sustentabilidade vinculados à pesquisa e desenvolvimento, objetivando a redução dos impactos ambientais de novos produtos ou atividades empresariais. - Adoção de melhores práticas e tecnologias ambientais integradas, enfocando a produção limpa.
Colaboração	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboração e cooperação com os parceiros do negócio (fornecedores, universidades, etc.). - Participação em redes colaborativas que enfoquem a inovação e tecnologias. - Intercâmbio de informações e conhecimentos.
Gestão do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> - Atividades para a manutenção de conhecimentos relacionados à sustentabilidade. - Métodos para planejar, desenvolver, organizar, manter, transferir conhecimentos específicos e reforçar a base de conhecimento organizacional.
Processos	<ul style="list-style-type: none"> - Definição de processos e papéis para que as atividades sejam conduzidas de forma eficaz e para que cada funcionário saiba quais são as expectativas da organização em relação ao seu desempenho (relativo à sustentabilidade). - Adaptação dos processos de gestão para as necessidades vinculadas à sustentabilidade. - Integração da sustentabilidade nas rotinas da empresa.
Aquisição	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque sustentável nas questões relacionadas às compras e à cadeia de suprimentos. - Relacionamento com fornecedores com foco na sustentabilidade.
Relatos sobre sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Inserção de fatores sobre sustentabilidade e divulgação em relatórios específicos ou integrados aos demais canais de comunicação da organização.

Fonte: Adaptado de Baumgartner e Ebner (2010).

Concomitantemente, as organizações ecologicamente sustentáveis são aquelas que não se envolvem em atividades que degradam o ecossistema e que consomem recursos naturais em uma proporção inferior à disponibilidade ou período de renovação desses recursos no meio ambiente. Essas corporações não causam emissões que se acumulam em velocidade acima da capacidade de absorção de tais emissões (DYLLICK; HOCKERTS, 2002). A perspectiva ecológica está em evidência em virtude das mudanças ambientais globais, tais como: mudanças climáticas, alterações demográficas, urbanização, industrialização, expansão das atividades turísticas e modificação nas formas de uso da terra (WAGNER, 2010; MEIJER; BOLÍVAR, 2016).

De acordo com Jamali (2006), a dimensão ambiental da sustentabilidade centra-se no impacto das organizações sobre os ecossistemas. Nesse sentido, as corporações necessitam ir além do cumprimento de regulamentos governamentais e das ações de reciclagem ou

eficiência energética. Além disso, o enfoque ambiental deve compreender a avaliação dos produtos, processos e serviços da empresa, objetivando a diminuição de resíduos e emissões e a maximização da eficiência na utilização de bens e recursos (JAMALI, 2006).

A dimensão ambiental da sustentabilidade enfoca três subdivisões: a ciência ambiental, que inclui a ecologia e a diversidade do hábitat e das florestas; a qualidade do ar e da água (poluição) e a proteção da saúde humana, por meio da redução de contaminação química e da poluição e; a conservação e a administração de recursos renováveis e não renováveis, sendo essa a subdivisão que representa a sustentabilidade dos recursos (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008). Com base nessas questões, as organizações devem reduzir os efeitos ambientais negativos, por intermédio do monitoramento, inserção de tecnologias nos processos, avaliação do ciclo de vida dos produtos e administração integrada da cadeia de produção (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

As práticas empresariais que ressaltam a sustentabilidade ambiental referem-se às atividades da organização voltadas para a preservação da qualidade ambiental e a prevenção de impactos ambientais. Como exemplos dessas práticas, pode-se citar: a prevenção da poluição da água, do solo e do ar; número de acidentes ambientais decorrentes das atividades da empresa; separação, reciclagem e tratamento de resíduos; utilização de fontes alternativas de energia e; investimento em equipamentos que utilizam menos energia (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008). O Quadro 11 sumariza alguns aspectos relativos à sustentabilidade ambiental no contexto empresarial.

Quadro 11 – Aspectos da dimensão ambiental da sustentabilidade organizacional

Aspecto	Enfoque
Recursos	- Utilização de energias e recursos renováveis ou não, incluindo a reciclagem.
Emissões	- Emissões para a atmosfera, solo e águas, em virtude das atividades corporativas.
Lixo e resíduos	- Lixos e resíduos perigosos oriundos das atividades organizacionais.
Biodiversidade	- Impacto na biodiversidade em razão das operações empresariais.
Aspectos ambientais do produto	- Aspectos ambientais do produto, considerando todo o seu ciclo de vida.

Fonte: Adaptado de Baumgartner e Ebner (2010).

As corporações socialmente sustentáveis agregam valor às comunidades onde estão inseridas, aumentando o capital humano dos indivíduos. Além disso, essas organizações gerenciam o capital social de modo que os *stakeholders* compreendam as motivações e concordem com o sistema de valores adotado pela empresa (DYLLICK; HOCKERTS, 2002).

A dimensão social da sustentabilidade corporativa está vinculada ao impacto da organização nos sistemas sociais. Essa perspectiva contempla questões relacionadas à saúde pública, comunidades, educação, justiça social, segurança e condições de trabalho, direitos humanos, igualdade de oportunidades e direitos trabalhistas (JAMALI, 2006). Também está relacionada ao ambiente interno e externo da organização (BAUMGARTNER; EBNER, 2010), sendo que os indicadores sociais podem variar de uma empresa para outra. A criação de políticas sociais, o investimento em capital humano e o direito de associação, são exemplos desses indicadores (CLARO; CLARO, AMÂNCIO; 2008).

As práticas gerenciais vinculadas à dimensão social objetivam a melhoria da qualidade de vida dos funcionários e da comunidade. Como exemplos, é possível citar: investimento na segurança dos trabalhadores, promoção da educação dos funcionários, disponibilização de benefícios como plano de saúde e cesta básica, distribuição dos lucros da empresa, igualdade entre homens e mulheres, cumprimento dos direitos do funcionário e investimento na comunidade (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

Nesse contexto, os aspectos sociais da sustentabilidade se relacionam às condições de trabalho e às práticas remuneratórias da corporação, que permitem que os indivíduos tenham acesso a recursos básicos (alimentos, água e outros) e a recursos socioeconômicos (saúde e educação, por exemplo). Além disso, a perspectiva social se relaciona à forma de execução dos processos de produção e desenvolvimento de produtos, afetando os funcionários e a comunidade na qual a empresa está inserida (WAAGE et al., 2005). O Quadro 12 sintetiza os principais aspectos da dimensão social da sustentabilidade corporativa, considerando fatores internos e externos à organização.

Quadro 12 – Aspectos da dimensão social da sustentabilidade organizacional

(Continua)

Aspecto	Enfoque
Governança corporativa	<ul style="list-style-type: none"> - Transparência nas atividades organizacionais, a fim de melhorar os relacionamentos com os <i>stakeholders</i>. - Dar visibilidade às informações, seguindo as regras sobre governança corporativa e definindo as responsabilidades e os comportamentos esperados.
Motivação e incentivos	<ul style="list-style-type: none"> - Envolvimento ativo da gestão com temas vinculados à sustentabilidade, incentivando os funcionários. - Conhecer as necessidades e fatores de motivação relacionados aos funcionários, com o objetivo de implementar a sustentabilidade organizacional. - Suporte da administração para agir de forma sustentável, por intermédio da disponibilização de recursos (tempo, dinheiro, ente outros). - Desenvolvimento de incentivos e sistemas de recompensas (financeiros e não financeiros).

(Conclusão)

Saúde e segurança	<ul style="list-style-type: none"> - Garantia da não existência de riscos para a saúde e segurança dos trabalhadores. - Eliminação de condições que poderão impactar negativamente na saúde dos trabalhadores. - Desenvolvimento de programas destinados aos funcionários, com o objetivo de prevenir riscos e garantir que permaneçam saudáveis.
Desenvolvimento do capital humano	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento do capital humano vinculado às questões sobre sustentabilidade, por meio de programas permanentes de educação, orientação ou treinamento. - Aplicação de uma perspectiva transversal, por intermédio da ampliação e enriquecimento das atividades, a fim de tornar os funcionários cientes dos diferentes desafios e questões sobre a sustentabilidade organizacional.
Comportamento ético e direitos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - O comportamento ético, vinculado à sustentabilidade, refere-se aos pressupostos e princípios relativos à cooperação dentro da organização e ao comportamento em relação aos demais <i>stakeholders</i> (externos). - Com relação à sustentabilidade, se estabelecem como elementos importantes: uma cultura baseada no respeito, regras claras e justas, comportamentos dentro da organização, distribuição justa dos lucros e valorização das necessidades dos <i>stakeholders</i>. - Respeito aos funcionários, considerando suas crenças religiosas, gênero, nacionalidade e raça. Esse aspecto também inclui o respeito aos profissionais com deficiências e aos idosos.
Atividades não controversas	<ul style="list-style-type: none"> - Organização não se envolver em atividades ou fazer uso e vendas de bens considerados não sustentáveis.
Não existência de corrupção ou formação de cartel	<ul style="list-style-type: none"> - Comportamento adequado no mercado, evitado práticas de manipulação, a fixação de preços, a adesão a cartéis e a corrupção.
Cidadania corporativa	<ul style="list-style-type: none"> - Preocupação com a manutenção de subsidiárias em outros países, bem como a melhoria das condições de vida da sociedade. - Apoio aos <i>stakeholders</i> e participação ou criação de atividades relacionadas à sustentabilidade para a comunidade local.

Fonte: Adaptado de Baumgartner e Ebner (2010).

Com base nos três enfoques da sustentabilidade (econômico, ambiental e social), torna-se relevante discutir sobre os desafios enfrentados pelas organizações. Aggerholm, Andersen e Thomsen (2011) argumentam que as empresas que objetivam integrar a sustentabilidade em suas estratégias corporativas, processos e produtos, enfrentam dificuldades significativas para se adaptar e, em algumas situações, até mesmo reformular a concepção do negócio e suas consequentes práticas. Além disso, existe uma dificuldade, no ambiente de negócios, de vincular os discursos e as práticas gerenciais à interpretação completa da definição de sustentabilidade. Algumas organizações enfatizam questões sociais ou ambientais, enquanto outras focalizam questões exclusivamente econômicas (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

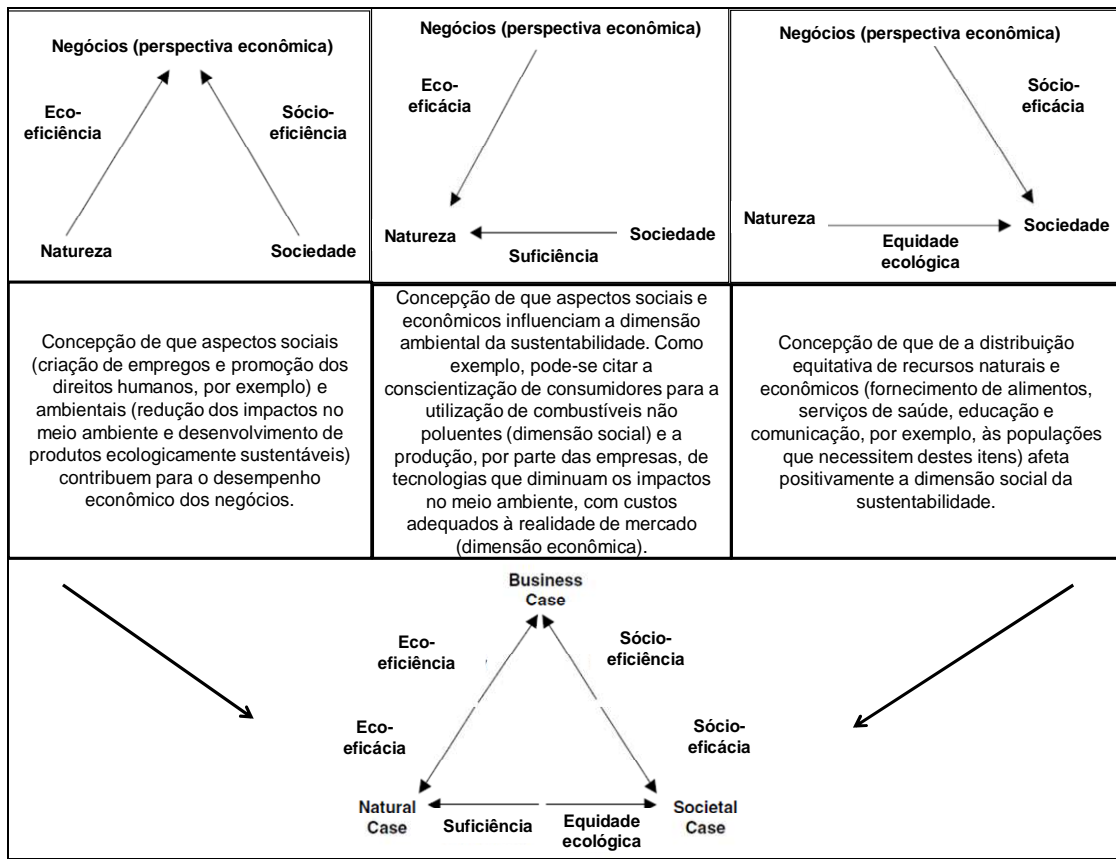
A partir dessas perspectivas, a literatura apresenta a integração da sustentabilidade ao cenário organizacional por meio do conceito de *business case for sustainability* (DYLLICK; HOCKERTS, 2002) e, mais recentemente, aos fatores relacionados aos modelos de negócio

para a sustentabilidade (*business model for sustainability* ou *sustainable business model*) (STUBBS; COCKLIN, 2008; BOCKEN et al., 2014; SCHALTEGGER; HANSEN; LÜDEKE-FREUND, 2016; AMUI et al., 2017; RAUTER; JONKER; BAUMGARTNER, 2017).

Um *business case*, vinculado às práticas da sustentabilidade, é embasado no atingimento do sucesso econômico por intermédio de uma estrutura organizacional para o desenvolvimento de atividades sociais e ambientais, de maneira voluntária. O desenvolvimento dessa concepção é baseado em três requisitos (SCHALTEGGER; LÜDEKE-FREUND; HANSEN, 2012):

- a) execução de atividades voluntárias que contribuam para a solução de problemas sociais e ambientais. Essas ações devem ir além do simples atendimento de regulamentos e imposições legais ou de práticas convencionais que consideram apenas os aspectos econômicos do negócio;
- b) as atividades desenvolvidas devem criar um efeito positivo e contribuir para o sucesso da empresa, de forma concreta e mensurável. Esses impactos podem estar relacionados à redução de custos, aumento das vendas e da competitividade, maior rentabilidade, retenção de clientes e reforço na imagem e reputação da empresa;
- c) existência de um direcionamento claro e convincente que demonstre que as atividades de gestão conduzem à melhoria do desempenho social e ambiental e, conseqüentemente, ao incremento da *performance* econômica.

Diante dessas perspectivas, Dyllick e Hockerts (2002) propõem a integração das dimensões econômica, ambiental e social da sustentabilidade, para que o desempenho organizacional esperado seja atingido. A Figura 6 descreve, de forma esquemática, essa visão.

Figura 6 – Dimensões da sustentabilidade com enfoque na perspectiva do *business case*

Fonte: Elaborada a partir de Dyllick e Hockerts (2002).

Outra abordagem emergente na literatura que trata sobre a sustentabilidade corporativa está embasada nos modelos de negócio. Segundo Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen (2012), o desenvolvimento contínuo de *business cases* pode ser suportado por modelos de negócios que posicionam a sustentabilidade como uma perspectiva integrante da criação de valor, no âmbito organizacional.

Os modelos de negócio enfatizam os sistemas e objetivam explicar, de forma holística, de que maneira as empresas desenvolvem seus negócios. Além disso, essa concepção procura avaliar o processo de criação de valor¹³ para a organização e ultrapassa a questão de obtenção de valor (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011). Nesse contexto, os modelos de

¹³ A criação de valor está relacionada com um processo mútuo que envolve os *stakeholders*, englobando uma compreensão mais ampla de valor (não apenas em termos financeiros), cujo conteúdo deve ser definido entre as partes envolvidas (SACHS; RÜHLI; MEIER, 2010). No contexto da sustentabilidade corporativa, a criação de valor refere-se ao processo de criação de valor econômico de uma maneira que também possa criar valor para a sociedade, abordando suas necessidades e desafios. Assim, o ponto de partida para o planejamento dos negócios é a sociedade, com o objetivo de identificar oportunidades (DYLLICK; MUFF, 2015). De acordo com Schaltegger, Hansen e Lüdeke-Freund (2016), um modelo de negócios tradicional enfoca a criação de valor para o cliente. No entanto, na visão dos autores, nenhum valor sustentável é criado para os consumidores sem a evolução para uma gama mais ampla de interessados, além dos clientes e acionistas.

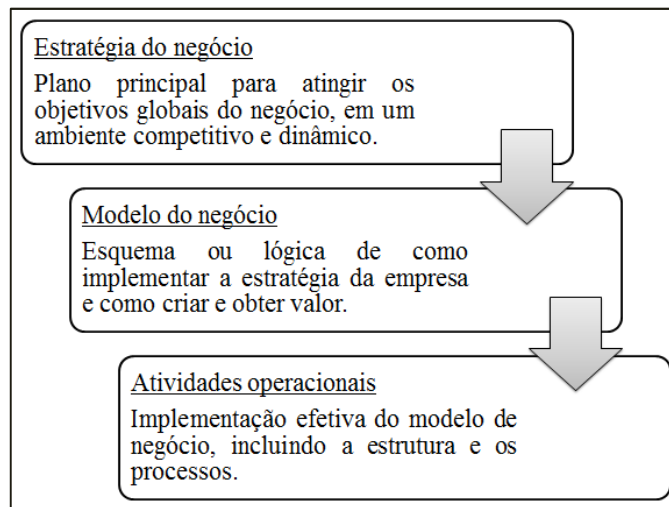
negócio refletem as estratégias definidas pela organização (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010) e articulam dados e evidências que suportam uma proposição de valor para os clientes, com base em uma estrutura de custos e receitas que permitam a entrega desse valor (TEECE, 2010), de maneira sustentável.

A perspectiva de modelos de negócio é destacada no contexto da sustentabilidade, uma vez que enfatiza uma lógica de criação de valor e os efeitos desse processo. Esses fatos, por sua vez, potencializam novas formas de governança, tais como cooperativas, parcerias entre o setor público e privado e o desenvolvimento de negócios com cunho social, contribuindo para que a empresa transcenda o objetivo único da maximização dos lucros (SCHALTEGGER; HANSEN; LÜDEKE-FREUND, 2016). Lüdeke-Freund (2009) sugere que é possível integrar a sustentabilidade aos modelos de negócio, considerando que aspectos sociais e ambientais estejam vinculados às estratégias empresariais. Com essa visão, a sustentabilidade permeia os processos de tomada de decisões organizacionais e torna-se uma força propulsora para as definições estratégicas da empresa (STUBBS; COCKLIN, 2008).

Diante dessas alegações, um modelo de negócios para a sustentabilidade pode ser definido como uma perspectiva que auxilia na descrição, análise, gerenciamento e comunicação dos seguintes fatores: proposições de valor (com cunho sustentável) da empresa para seus clientes; condições em que esse valor é criado e fornecido e; situação em que o valor econômico é criado, considerando a manutenção do capital financeiro, social e ambiental, além das fronteiras organizacionais (SCHALTEGGER; HANSEN; LÜDEKE-FREUND, 2016). Conforme apresentado na Figura 7, o modelo de negócio representa o esquema ou a lógica de como a organização implementará a sua estratégia e criará valor a partir dessa questão.

A implementação de estratégias e, conseqüentemente, de um modelo de negócios e suas respectivas atividades operacionais vinculadas à sustentabilidade organizacional, apresenta-se como um desafio, considerando a dificuldade que as empresas enfrentam para, efetivamente, aplicar as premissas da sustentabilidade em suas práticas (JABBOUR; SANTOS, 2008a).

Figura 7 – Relação entre estratégia, modelo de negócio e atividades operacionais



Fonte: Adaptada de Rauter, Jonker e Baumgartner (2017).

Na visão de Wilkinson, Hill e Gollan (2001), as organizações enfrentam, atualmente, dois desafios no que se refere à sustentabilidade. O primeiro está associado aos fatores externos, como o aumento das regulamentações governamentais sobre os controles e normas ambientais, o crescimento das exigências dos consumidores para o desenvolvimento de energias renováveis e a adoção de uma consciência empresarial responsável na sociedade. O segundo desafio emerge de fatores internos, como a sustentabilidade dos recursos humanos em um contexto de aumento da rotatividade de pessoal, ampliação das jornadas laborais, crescimento dos níveis de estresse e diminuição dos níveis de satisfação com o trabalho.

Em convergência com a perspectiva da sustentabilidade no âmbito interno das organizações, a implementação e a manutenção de operações sustentáveis dependem de políticas de recursos humanos e do desenvolvimento de habilidades técnicas e gerenciais nos indivíduos vinculados à organização (WILKINSON; HILL; GOLLAN, 2001). Freitas et al. (2012) corroboram, ao abordar a sustentabilidade no contexto organizacional, apontando algumas premissas: a sustentabilidade deve ser promovida com base em programas específicos; as atividades relacionadas devem envolver os funcionários e a comunidade; o sistema de comunicação da empresa é importante na difusão das práticas, conceitos e na implementação de iniciativas para a sustentabilidade e; a gestão de recursos humanos é um processo importante de apoio às atividades para a sustentabilidade nas dimensões social e ambiental.

Também pode-se destacar que a gestão de recursos humanos oportuniza o desenvolvimento de habilidades que apoiam a transformação dos negócios e do próprio

processo de gestão dos funcionários da organização. Essas habilidades permitem que a gestão de recursos humanos se torne um fator importante para o desenvolvimento e implementação de estratégias sustentáveis nos negócios (COHEN; TAYLOR; MULLER-CAMEN, 2012). Com base na visão da integração entre a gestão de recursos humanos e a sustentabilidade, a próxima seção descreve os aspectos relacionados com essa perspectiva.

2.3 GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS (GSRH)

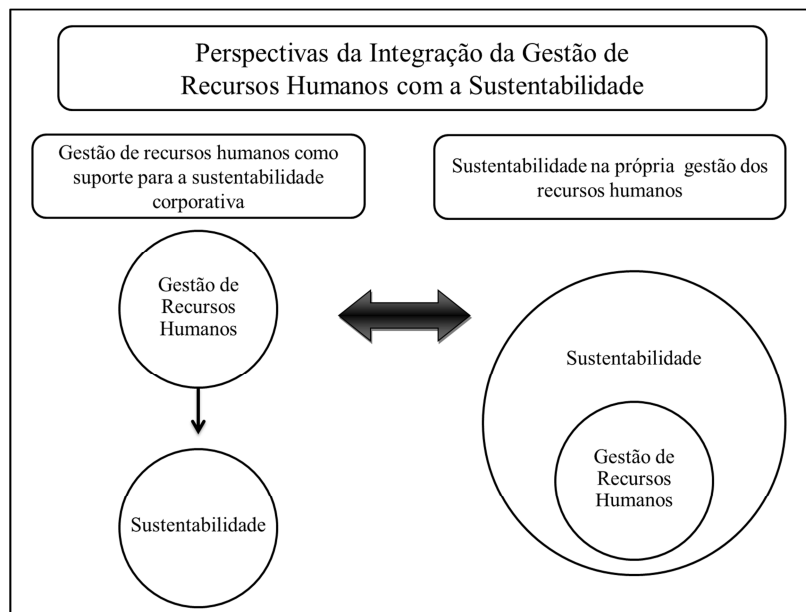
A perspectiva da sustentabilidade difundiu-se, no âmbito empresarial, nos últimos anos (ROCA; SEARCY, 2012; DYLLICK; MUFF, 2015), ao se considerar a impossibilidade do desenvolvimento de uma sociedade sustentável sem a participação efetiva das corporações (SCHALTEGGER; HANSEN; LÜDEKE-FREUND, 2016). No entanto, ainda é pertinente apontar alguns questionamentos nesse campo: “Como as empresas podem contribuir, de maneira efetiva, para os desafios enfrentados no âmbito da sustentabilidade?” e “Em quais situações um negócio pode ser considerado verdadeiramente sustentável?” (DYLLICK; MUFF, 2015).

Diante desse contexto, surge a discussão acerca do papel do processo de gestão de recursos humanos para o desenvolvimento sustentável das organizações. Essa visão baseia-se em duas premissas (representadas na Figura 8), que convergem com os questionamentos apresentados por Dyllick e Muff (2015):

- a) o papel da gestão de recursos humanos como suporte e apoio para que a organização estabeleça e implemente estratégias para a sustentabilidade (GARAVAN; MCGUIRE, 2010; COHEN; TAYLOR; MULLER-CAMEN, 2012; EHNERT; HARRY; ZINK, 2013; GUERCI, PEDRINI, 2014; BULLER; MCEVOY, 2016; ALCARAZ et al., 2017; STEFANO; BAGDADLI; CAMUFFO, 2018);
- b) o próprio processo de gestão de recursos humanos desenvolver-se de maneira sustentável (MARIAPPANADAR, 2003; EHNERT, 2009b; COHEN; TAYLOR; MULLER-CAMEN, 2012; EHNERT; HARRY; ZINK, 2013; GUERCI, PEDRINI, 2014; STEFANO; BAGDADLI; CAMUFFO, 2018).

Sotome e Takahashi (2014) complementam esses aspectos ao afirmar que a sustentabilidade é considerada um princípio crítico para a própria gestão de recursos humanos, sendo que essa perspectiva se desdobra em dois fatores. O primeiro relaciona-se às contribuições da GSRH para o desempenho financeiro e para as metas organizacionais, por meio da maior satisfação, comprometimento e bem-estar dos funcionários. Além disso, o cunho sustentável desse processo viabiliza a maximização de resultados corporativos e a redução de danos aos *stakeholders* (funcionários, comunidades e governo, por exemplo).

Figura 8 – Perspectivas de integração da gestão de recursos humanos e da sustentabilidade



Fonte: Elaborada a partir de Ehnert, Harry e Zink (2013), Guerci e Pedrini (2014) e Järlström, Saru e Vanhala (2016).

Embora, conforme mencionado anteriormente, a literatura sobre GSRH descreva as duas perspectivas apresentadas na Figura 8, este estudo considerará a relação entre as dimensões, que também é proposta por Guerci e Pedrini (2014) e por Järlström, Saru e Vanhala (2016). De acordo com os autores, a gestão de recursos humanos, de forma concomitante, beneficia-se das premissas da sustentabilidade e promove a implementação da sustentabilidade corporativa.

O conteúdo da presente seção abordará os dois tópicos mencionados anteriormente, com maior enfoque no conteúdo da alínea b, que concerne com o objetivo geral proposto nesta tese. Inicialmente, apresenta-se uma seção do estudo que objetiva descrever a teoria dos *stakeholders* como uma visão que pode dar suporte à GSRH (seção 2.3.1). Na sequência, expõe-se uma breve contextualização histórica e conceitual sobre o tema GSRH, com a

caracterização de estudos sobre o tema (seção 2.3.2). Posteriormente, são destacados alguns tópicos que integram a perspectiva do papel da gestão de recursos humanos para a promoção das estratégias de sustentabilidade corporativa (seção 2.3.3). Por fim, caracteriza-se a perspectiva da sustentabilidade imbricada na gestão de recursos humanos (seção 2.3.4).

2.3.1 Teoria dos *stakeholders* e a gestão sustentável de recursos humanos

As oportunidades para melhorar o desempenho corporativo são influenciadas por diversos atores. Diante dessa afirmativa, destaca-se a importância do gerenciamento dos *stakeholders*, uma vez que esses são imprescindíveis para a sobrevivência e para o sucesso das organizações (FREEMAN, 1984; RUSSO; PERRINI, 2010). Os *stakeholders* podem ser definidos como os grupos que são afetados por uma corporação e que, concomitantemente, impactam na consecução dos propósitos empresariais (FREEMAN, 1984; JENSEN, 2001). Nesse sentido, os *stakeholders* referem-se aos indivíduos ou grupos que influenciam e são influenciados pelas atividades organizacionais, indo além do domínio dos acionistas (*shareholders*), que possui um enfoque apenas financeiro (COHEN; TAYLOR; MULLER-CAMEN, 2012). Assinala-se, também, que esses atores influenciam as normas de comportamento corporativo, sofrem os efeitos e avaliam essas mesmas normas, sendo que essa dinâmica impacta na redefinição de políticas e programas de gestão (WOOD; JONES, 1995).

Os *stakeholders* normalmente incluem os funcionários, os clientes, os fornecedores, os órgãos regulatórios e a comunidade local (JENSEN, 2001; COHEN; TAYLOR; MULLER-CAMEN, 2012). No entanto, verifica-se na literatura a inserção de outros atores além dos citados, tais como os concorrentes, os credores, o governo, as instituições financeiras, os meios de comunicação, a comunidade científica, os grupos de interesse público e, inclusive, os proprietários e gestores das organizações (ROBERTS, 1992; DONALDSON; PRESTON, 1995; POLONSKY, 1995; FRIEDMAN; MILES, 2002; SMITH; ADHIKARI; TONDKAR, 2005; WU; WOKUTCH, 2015). Logo, pode-se destacar que os *stakeholders* abarcam uma amplitude de atores (FASSIN, 2009; CLIFTON; AMRAN, 2011).

A literatura que trata sobre a gestão dos *stakeholders* apresenta diversas possibilidades de classificação dos indivíduos ou instituições vinculadas ao contexto organizacional. Inicialmente, salienta-se a categorização dos *stakeholders* como primários ou

secundários (CLARKSON, 1995). Na primeira categoria há um alto nível de interdependência entre a corporação e os atores, sendo que a falta de participação continuada desses *stakeholders* prejudica os resultados e, até mesmo, a sobrevivência da organização. Como exemplos, nessa categoria, cita-se os acionistas, os investidores, os funcionários, os clientes, os fornecedores, o governo e a comunidade. Já os *stakeholders* considerados secundários influenciam e são influenciados pela corporação. Porém, essas partes interessadas não estão envolvidas, de forma direta, com as transações organizacionais e não são essenciais para a sobrevivência da empresa. Os meios de comunicação social são exemplos de *stakeholders* secundários que têm o potencial de mobilizar a opinião pública favoravelmente ou em oposição à empresa.

Já Fassin (2009), com base no modelo de *stakeholders* proposto por Freeman (1984), apresenta três diferentes classificações vinculadas aos grupos de interesse organizacional. A primeira, denominada como *stakeholders*, se refere aos atores que possuem uma relação direta e uma participação concreta no âmbito organizacional. Como exemplo dessa classificação, pode-se citar os funcionários, os acionistas e os consumidores. Já os *stakewatchers*, que representam a segunda classificação, incluem os indivíduos ou as instituições que objetivam proteger os interesses dos demais *stakeholders*. Esses atores, em algumas situações, são qualificados como “grupos de pressão” e compreendem, por exemplo, os sindicatos, os órgãos de defesa do consumidor e os ativistas ambientais. Por fim, a terceira classificação, intitulada *stakekeepers*, se relaciona aos atores que possuem influência e controle, porém sem a participação direta no contexto corporativo. O governo, as agências reguladoras, os órgãos certificadores e a imprensa são exemplos de *stakekeepers*.

Outra possível categorização das relações entre os grupos de interesse organizacionais e os gestores baseia-se na relevância das partes interessadas, com enfoque em fatores como o poder, a legitimidade e a urgência (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). O poder é um elemento transitório baseado nas relações entre os atores e no acesso aos meios de influência entre indivíduos ou instituições. As relações de poder podem ter cunho coercitivo (ameaças, por exemplo), utilitário (incentivos) ou normativo (baseado em influências simbólicas). Já a legitimidade se estabelece como um atributo dinâmico dos *stakeholders*, alicerçado nas percepções generalizadas de que as ações de uma entidade são desejáveis e apropriadas em um sistema social baseado em normas, valores, crenças e definições. Por fim, a urgência representa o nível em que as reivindicações dos *stakeholders* chamam atenção e são consideradas de forma imediata. Esse aspecto pode ser analisado com base na

temporalidade (grau de demora no atendimento das demandas dos *stakeholders*) e na criticidade (importância das reivindicações ou das relações com os *stakeholders*). Mitchell, Agle e Wood (1997) também destacam a relação existente entre esses elementos. Como exemplo, cita-se que a combinação da urgência com a legitimidade promove o acesso facilitado aos canais de tomada de decisão e, em combinação com o poder, pode encorajar ações unilaterais entre os *stakeholders*. Já a combinação entre a urgência, a legitimidade e o poder desencadeia o reconhecimento recíproco e ações entre os *stakeholders* e os gestores organizacionais.

Nesse contexto, a teoria dos *stakeholders*¹⁴, também apresentada na literatura como a gestão dos *stakeholders* ou o modelo dos *stakeholders* (FREEMAN, 1994; DONALDSON; PRESTON, 1995; FASSIN, 2009; GUERCI; SHANI, 2014; WU; WOKUTCH, 2015), emergiu das áreas da sociologia e do comportamento organizacional (JENSEN, 2001) e está vinculada a elementos como a ética e a administração corporativa (PHILLIPS; FREEMAN; WICKS, 2003). O foco da teoria dos *stakeholders* está articulado a partir de duas questões centrais (FREEMAN; WICKS; PARMAR, 2004). Primeiramente, destaca-se a importância de identificar os propósitos organizacionais. Na sequência, a gestão da corporação precisa avaliar quais são suas responsabilidades e definir relações recíprocas com os *stakeholders* (FREEMAN; WICKS; PARMAR, 2004; CLOSON; LEYS; HELLEMANS, 2015).

A referida teoria, aplicada em algumas situações com o objetivo de analisar o ambiente em que a empresa opera (ROBERTS, 1992), considera que os gestores organizacionais devem desenvolver o processo de tomada de decisões, levando em conta o diálogo e os interesses dos atores vinculados ao âmbito corporativo (JENSEN, 2001; FREEMAN; WICKS; PARMAR, 2004; SMITH; ADHIKARI; TONDKAR, 2005). Logo, o gerenciamento desses atores contempla um olhar para além da maximização da riqueza dos acionistas, enfocando a atenção nos interesses e no bem-estar dos indivíduos ou instituições, que podem auxiliar na consecução dos objetivos organizacionais (PHILLIPS; FREEMAN; WICKS, 2003).

Jamali (2008) complementa essa visão, ao afirmar que a teoria dos *stakeholders* propicia uma nova maneira de se visualizar as responsabilidades organizacionais, na qual as

¹⁴ Com o propósito de analisar os principais enfoques sobre a teoria dos *stakeholders*, realizou-se uma revisão sistemática de literatura, contemplando os 30 artigos mais citados (disponibilizados na base de dados *Scopus*), sobre o tema. Os critérios adotados e os resultados condensados da respectiva revisão estão descritos no Apêndice D. Alguns estudos estão referenciados na presente seção.

aspirações dos acionistas não podem ser satisfeitas, se as necessidades dos demais *stakeholders* não forem consideradas, pelo menos de maneira parcial. Essa visão determina que os objetivos organizacionais sejam ampliados e contemplem fatores econômicos, como a maximização dos lucros, e aspectos não econômicos, como o desempenho social corporativo (PIRSCH; GUPTA; GRAU, 2007). Em convergência, esses aspectos podem ser associados, ao se constatar a existência de relações positivas entre o desempenho social e a *performance* financeira das organizações (RUF et al., 2001; ORLITZKY; SCHMIDT; RYNES, 2003; BARNETT; SALOMON, 2006; SURROCA; TRIBÓ; WADDOCK, 2010; GHOUL et al., 2011).

Do ponto de vista da gestão dos *stakeholders*, o desempenho social das empresas está alicerçado no atendimento das demandas de múltiplos intervenientes. Assim, as organizações necessitam, em algum nível, considerar e satisfazer as demandas dos seus grupos de interesse, sendo que essa característica se estabelece como algo inerente ao contexto corporativo (RUF et al., 2001). Jones e Wicks (1999) sintetizam, com base em estudos prévios (FREEMAN, 1984; DONALDSON; PRESTON, 1995), quatro premissas essenciais relacionadas à teoria:

- a) as empresas possuem relações com muitos grupos (*stakeholders*) que afetam e são afetados por suas decisões;
- b) a teoria enfoca, principalmente, a natureza dessas relações, considerando os resultados e os impactos para a organização e seus *stakeholders*;
- c) os interesses legítimos dos *stakeholders* têm valor intrínseco e não deve ocorrer domínio ou sobreposição entre esses elementos;
- d) a teoria centra-se no processo de tomada de decisão gerencial.

Embora se verifique a ampliação do interesse acadêmico e gerencial acerca da teoria dos *stakeholders* (DONALDSON; PRESTON, 1995; JAMALI, 2008; LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008; GUERCI, SHANI, 2014), também se observa que o seu desenvolvimento, nessas esferas, pode ser prejudicado por distorções ou interpretações múltiplas¹⁵ e equivocadas (DONALDSON; PRESTON, 1995; PHILLIPS; FREEMAN; WICKS, 2003; FASSIN, 2009; MILES, 2017). O Quadro 13, baseado na revisão desenvolvida por Hörisch, Freeman e

¹⁵ Miles (2017), por exemplo, em seu estudo baseado em uma revisão sistemática de literatura, identificou 885 definições distintas, vinculadas à teoria dos *stakeholders*.

Schaltegger (2014), apresenta os diferentes enfoques identificados na literatura a respeito da teoria dos *stakeholders*.

Quadro 13 – Diferentes tipologias sobre a teoria dos *stakeholders*

Tipologia	Foco principal
Descritiva/empírica	Descrição de como as empresas são gerenciadas e identificação dos <i>stakeholders</i> relevantes.
Instrumental	Efeitos da gestão dos <i>stakeholders</i> na consecução dos objetivos corporativos.
Normativa	Discussão sobre os propósitos do negócio e justificativas morais da teoria dos <i>stakeholders</i> .
Integrativa	Considera que os aspectos descritivos, instrumentais e normativos da teoria dos <i>stakeholders</i> estão intrinsecamente relacionados.

Fonte: Adaptado de Hörisch, Freeman e Schaltegger (2014).

Essa multiplicidade de enfoques também é justificada pela complexidade da gestão dos *stakeholders*, uma vez que a administração das relações com esses atores deve estar imbricada nos processos adotados pela empresa (POLONSKY, 1995). A partir desse contexto, pode emergir um conflito de demandas. Os clientes, por exemplo, buscam preços baixos, alta qualidade e serviços completos. Os funcionários esperam perceber uma remuneração compatível, com uma ampla gama de benefícios e obter boas condições de trabalho. Por outro lado, os investidores objetivam receber altas taxas de retorno, com baixos riscos em relação aos valores aportados. Por fim, as comunidades pleiteiam aumento nos investimentos locais, disponibilização de empregos estáveis e aplicação de recursos, por parte das empresas, em ações sociais (JENSEN, 2001). Em contrapartida, ainda que se perceba certa divergência de interesses, as organizações têm a possibilidade de adotar quatro etapas processuais para o gerenciamento de seus *stakeholders* (POLONSKY, 1995):

- a) identificar os grupos de *stakeholders* vinculados à organização;
- b) determinar a participação e a importância de cada grupo;
- c) definir como as necessidades e expectativas desses atores serão atendidas;
- d) adaptar as políticas e prioridades da corporação, ponderando os interesses dos *stakeholders*.

A execução dessas etapas poderá levar em consideração aspectos que estão associados à sustentabilidade organizacional. A teoria dos *stakeholders* e o desenvolvimento sustentável apresentam, inclusive, características convergentes que se complementam e reforçam-se mutuamente (STEURER et al., 2005; HÖRISCH; FREEMAN;

SCHALTEGGER, 2014; GIANNI; GOTZAMANI; TSIOTRAS, 2017): possuem implicações éticas significativas, são construídas em bases normativas, dependem de participação e de um consenso social e visam à integração dos desempenhos econômico, social e ambiental. Apesar dessa integração, a teoria dos *stakeholders* e o desenvolvimento sustentável não podem ser tratados como sinônimos. Enquanto a sustentabilidade se refere aos princípios e requisitos que uma corporação deve satisfazer para ser considerada sustentável, a teoria dos *stakeholders* está alicerçada em processos interativos e de negociação que resultam na integração das reivindicações das partes interessadas com os propósitos organizacionais (GUERCI; SHANI; SOLARI, 2013).

A partir das etapas descritas anteriormente e da conexão existente entre a teoria dos *stakeholders* e o desenvolvimento sustentável, assinala-se que os gestores devem desenvolver processos específicos, inclusive de gestão de recursos humanos, para administrar as partes interessadas e envolvê-las nas tomadas de decisões organizacionais (GUERCI, SHANI, 2014). Enfocando essas perspectivas, alguns estudos têm assinalado a possibilidade e a relevância da integração entre a teoria dos *stakeholders* e a gestão de recursos humanos (FERRARY, 2009; GUERCI; SHANI, 2013; GUERCI, SHANI, 2014; BEER; BOSELIE; BREWSTER, 2015; BONDAROUK; BREWSTER, 2016).

De maneira mais específica, também é possível vincular a teoria dos *stakeholders* e a GSRH (GUERCI; SHANI; SOLARI, 2013; JÄRLSTRÖM; SARU; VANHALA, 2016; LANGE, 2016), considerando-se que os conceitos de desenvolvimento sustentável são vinculados com aspectos como a justiça social, a estabilidade e o papel da empresa perante a sociedade (DYLLICK; HOCKERTS, 2002; GUERCI; SHANI; SOLARI, 2013).

A adoção, por parte da gestão de recursos humanos, da perspectiva da teoria dos *stakeholders* pode ser justificada por quatro razões principais (GUERCI; SHANI; SOLARI, 2013):

- a) considerando-se que uma gestão eficaz requer a participação dos *stakeholders*, o sistema de gestão de recursos humanos necessita desenvolver uma mentalidade orientada para as partes interessadas. Essa característica, além de tornar esse processo de gestão mais coerente com o contexto organizacional, pode representar a sua legitimidade no âmbito corporativo;
- b) em convergência, o processo de gestão de recursos humanos deve ampliar sua atuação para além dos objetivos econômicos dos acionistas (*shareholders*). Nesse

sentido, o desenvolvimento de ações que enfoquem os *stakeholders* melhora a percepção acerca do valor que a gestão de recursos humanos agrega ao sucesso organizacional;

- c) a perspectiva dos *stakeholders* auxilia no desenvolvimento de uma visão diferenciada da abordagem puramente instrumental, na qual a compreensão dos conflitos organizacionais se baseia apenas nas supostas relações antagônicas entre empregados e empregadores;
- d) a orientação para os *stakeholders* favorece a adoção de processos éticos para a gestão de recursos humanos, fomentando a percepção de justiça processual e distributiva na organização.

A apresentação dos motivos pelos quais a gestão de recursos humanos está relacionada como a teoria dos *stakeholders* pode ser complementada ao se destacar como essa integração é operacionalizada (GUERCI, SHANI, 2014). A gestão de talentos com competências para esse contexto, a formação de gestores e equipes com qualificações para interagir com os *stakeholders*, a promoção de um ambiente organizacional que auxilie na atenuação de possíveis conflitos entre a corporação e os *stakeholders* e o estabelecimento de sistemáticas de avaliação do desempenho social e das relações da empresa com as partes interessadas, se estabelecem como diretrizes que favorecem a associação das práticas de gestão de recursos humanos e da gestão dos *stakeholders* (OSLAND; OSLAND, 2007).

A análise das práticas de gestão de recursos humanos também pode ocorrer a partir da perspectiva da teoria dos *stakeholders*, considerando os atores que interagem com esse processo. Nesse sentido, os especialistas em recursos humanos concebem e administram essas práticas, os gestores de linha as implementam, avaliam e definem investimentos e os funcionários são contemplados e reagem às ações direcionadas pela organização (GUEST; CONWAY, 2011).

A partir dessas alegações, destaca-se que os funcionários são identificados como um grupo de interesse importante para a organização (CLEVELAND; BYRNE; CAVANAGH, 2015; JÄRLSTRÖM; SARU; VANHALA, 2016; VOEGTLIN; GREENWOOD, 2016; BARRENA-MARTÍNEZ; LÓPEZ-FERNÁNDEZ; ROMERO-FERNÁNDEZ, 2017b), considerando-se que são as pessoas que podem cooperar para melhoria de ambientes e resultados e, conseqüentemente, criar valor econômico (FREEMAN; WICKS; PARMAR, 2004). A identificação dos atores-chave que interagem com a organização, com base nos

critérios de legitimidade, poder e urgência (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997; SMITH; ADHIKARI; TONDKAR, 2005), justifica essa associação (JÄRLSTRÖM; SARU; VANHALA, 2016).

Por conseguinte, os funcionários são identificados como *stakeholders* primários (CLARKSON, 1995), com altos níveis de legitimidade (GREENWOOD, 2007; JÄRLSTRÖM; SARU; VANHALA, 2016), sendo que essa visão deve extrapolar o enfoque da gestão de recursos humanos fomentar apenas a *performance* corporativa. Esse viés diferenciado estabelece a possibilidade de melhoria de resultados para os funcionários e o desenvolvimento de práticas como a remuneração adequada, o tratamento justo, a qualidade de vida no trabalho e uma perspectiva de emprego em longo prazo (JÄRLSTRÖM; SARU; VANHALA, 2016).

Em resumo, as empresas precisam criar o valor econômico, por intermédio da eficácia de suas operações. Porém, esse processo deve ser sustentável. Nesse contexto, a gestão de recursos humanos necessita desenvolver políticas e ações com enfoque na sobrevivência e no sucesso corporativo em longo prazo e não apenas criar retornos financeiros imediatos para os acionistas (BONDAROUK; BREWSTER, 2016). Concomitantemente, as práticas de gestão da organização devem enfatizar as necessidades, interesses e expectativas dos funcionários e contribuir com o bem-estar dos profissionais e, portanto, proporcionar benefícios para a sociedade (BONDAROUK; BREWSTER, 2016; BARRENA-MARTÍNEZ; LÓPEZ-FERNÁNDEZ; ROMERO-FERNÁNDEZ, 2017b).

De acordo com a revisão de literatura apresentada, verifica-se que a teoria dos *stakeholders* estabelece que o processo de tomada de decisões e definições estratégicas organizacionais pondere os interesses dos atores vinculados ao âmbito corporativo. Considerando as argumentações descritas nesta seção, o presente estudo reforça a possibilidade de incluir a teoria dos *stakeholders* para alicerçar a perspectiva da GSRH. Nesse sentido, as próximas seções abordarão essa temática.

2.3.2 Contextualização e conceitos sobre gestão sustentável de recursos humanos

O tema GSRH passou a ser discutido, no final dos anos 90, em países como a Alemanha, Suíça e Austrália. Como exemplos de estudos iniciais, indica-se as pesquisas de

Müller-Christ e Remer (1999), Zaugg, Blum e Thom (2001), Gollan (2000) e Wilkinson, Hill e Gollan (2001), que buscavam salientar a importância da sustentabilidade para a gestão de recursos humanos, com base em estudos anteriores sobre gestão ambiental, relações humanas e sustentabilidade corporativa (EHNERT; HARRY, 2012).

Atualmente, as pesquisas sobre a GSRH são desenvolvidas em diversas disciplinas e áreas de investigação (EHNERT; HARRY, 2012; EHNERT; HARRY; ZINK, 2013; KRAMAR; MARIAPPANADAR, 2015; EHNERT et al., 2016; WESTERMAN et al., 2017). Segundo Ehnert, Harry e Zink (2013), os estudos enfocam a sustentabilidade corporativa, a responsabilidade social das organizações, os sistemas de trabalho sustentáveis, uma postura crítica em relação aos conceitos e práticas tradicionais da gestão estratégica de recursos humanos e os fatores humanos no contexto empresarial. Os mesmos autores assinalam que a GSRH implica em uma concepção abrangente, com múltiplos níveis de análise (efeitos sobre indivíduos, processos de gestão, organização e sociedade), com diversas dimensões a serem consideradas (sustentabilidade econômica, ecológica, social e humana) e com diferentes perspectivas temporais (curto prazo e longo prazo).

Diante da multiplicidade conceitual e da contemporaneidade do tema (JÄRLSTRÖM; SARU; VANHALA, 2016), a literatura sobre GSRH ainda se apresenta de forma diversificada e fragmentada (EHNERT; HARRY; ZINK, 2013; KRAMAR, 2014), porém, é possível evidenciar um crescente corpo de pesquisas sobre o assunto (EHNERT et al., 2016). Além disso, existe certa imprecisão na definição conceitual do termo GSRH, com abordagens distintas no que se refere às implicações do processo sobre os resultados organizacionais (KRAMAR, 2014; HUGHES; SEMEIJN; CANIËLS, 2017). De acordo com Ehnert e Harry (2012), a própria multiplicidade teórica sobre a sustentabilidade influencia essa situação. Com o objetivo de propiciar o entendimento sobre o tema, o Quadro 14 demonstra alguns conceitos identificados na literatura e relacionados à GSRH.

Quadro 14 – Conceitos vinculados à gestão sustentável de recursos humanos

(Continua)

Referência	Conceito
Müller-Christ e Remer (1999)	A GSRH se relaciona às ações que a própria organização deve executar, no sentido de ter acesso, de maneira duradoura, a recursos humanos qualificados.
Gollan (2000)	A sustentabilidade dos recursos humanos refere-se à capacidade da organização de criar valor, regenerar esse valor e renovar riquezas, por intermédio da aplicação de políticas e práticas de recursos humanos. Além disso, para que a sustentabilidade dos recursos humanos seja alcançada, as práticas e políticas desse processo devem estar integradas, objetivando o desempenho sustentável dos negócios e os resultados positivos para os funcionários, em termos de equidade, desenvolvimento e bem-estar.

(Conclusão)

Zaugg, Blum e Thom (2001)	A GSRH objetiva recrutar, treinar, reter e até mesmo desligar funcionários com uma perspectiva socialmente responsável, com orientação em longo prazo e de maneira economicamente eficiente. Além disso, a alavancagem da empregabilidade, a promoção do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e a valorização da responsabilidade individual são aspectos importantes vinculados à GSRH.
Mariappanadar (2003)	A estratégia sustentável de recursos humanos pode ser definida como a gestão de recursos humanos que objetiva atender às necessidades da organização e da comunidade, no presente, sem comprometer a capacidade de atendimento das necessidades no futuro.
Thom e Zaugg (2004)	Abordagens conceituais orientadas em longo prazo, com a realização de ações de recrutamento, seleção, desenvolvimento, manutenção ou redução do quadro funcional, de forma socialmente responsável e economicamente viável.
Gollan (2005)	Capacidade das organizações para a criação de valor e, por conseguinte, regenerar esse valor e criar riqueza por meio da aplicação de políticas e práticas de recursos humanos.
Ehnert (2009b)	Padrão das estratégias de recursos humanos, planejadas ou emergentes, e práticas que permitem alcançar os objetivos organizacionais, reproduzindo, simultaneamente, uma base duradoura de recursos humanos, com o controle dos efeitos desse padrão na base de recursos humanos e na própria empresa.
Freitas, Jabbour e Santos (2011)	A GSRH objetiva alcançar a sustentabilidade organizacional, por meio do desenvolvimento de políticas, estratégias e práticas de recursos humanos que apoiem as dimensões econômica, social e ambiental, de forma simultânea.
Cohen, Taylor e Muller-Camen (2012)	A GSRH representa a utilização de ferramentas de recursos humanos para auxiliar na incorporação de estratégias de sustentabilidade em uma organização e na criação de um sistema de gestão que contribua para o desempenho sustentável. Além disso, a GSRH cria habilidades, motivação, valores e confiança para o alcance do <i>triple bottom line</i> , ao mesmo tempo em que assegura, em longo prazo, a saúde e a sustentabilidade dos <i>stakeholders</i> internos e externos da organização, com políticas que reflitam equidade, desenvolvimento e bem-estar e apoiem práticas de respeito ao meio ambiente.
Wagner (2013)	Processo de gestão de recursos humanos que atende às atuais necessidades de uma empresa e da sociedade em geral, sem comprometer sua capacidade de atender a quaisquer necessidades futuras.
Kramar (2014)	A partir da expansão do conceito descrito por Ehnert (2009b), a autora descreve que o padrão de estratégias deve permitir o alcance de objetivos financeiros, sociais e ecológicos. Além disso, a GSRH implica na minimização dos impactos negativos sobre o meio ambiente, sobre as pessoas e comunidades, destacando o papel crítico de CEO's, gestores de linha e de nível médio, profissionais de recursos humanos e funcionários, nas tomadas de decisões que reflitam o consenso e a consistência, nesse âmbito.
Ehnert et al. (2016)	Adoção de estratégias e práticas de gestão de recursos humanos que possibilitam a consecução de objetivos financeiros, sociais e ecológicos, com impacto interno e externo à organização, com perspectiva de longo prazo, controlando possíveis efeitos negativos e não intencionais dessas práticas e estratégias.
Järlström, Saru e Vanhala (2016)	O conceito básico na discussão sobre GSRH está vinculado ao fato de as corporações buscarem diferentes tipos de resultados para satisfazer as expectativas dos seus <i>stakeholders</i> . Esses resultados podem ser econômicos, sociais, humanos e ecológicos, e as empresas frequentemente os procuram de forma simultânea, embora ocorram diferenças nos níveis de importância desses resultados entre as organizações.
Barrena-Martínez, López-Fernández e Romero-Fernández (2017b)	A gestão de recursos humanos socialmente responsável (sustentável) representa as práticas voluntárias que uma organização adota, com o objetivo de atender às preocupações éticas, sociais, trabalhistas e humanas dos funcionários, promovendo a satisfação e o desenvolvimento dos indivíduos.
Tooranloo, Azadi e Sayyahpoor (2017)	A GSRH desempenha um papel crucial na criação do equilíbrio entre os aspectos econômico social e ambiental. Nesse sentido, é possível promover atitudes dos funcionários e gerentes para a preservação ambiental, para a economia de recursos financeiros e para a maximização de receitas. Além disso, a GSRH favorece a manutenção e a melhoria do bem-estar das gerações atuais e futuras, a criação de um ambiente organizacional harmonioso, a alavancagem da qualidade de vida e a mitigação das desigualdades sociais.
De Prins, Stuer e Gielens (2018)	As práticas de GSRH são identificadas como os sistemas de recursos humanos que maximizam o lucro para a organização e, concomitantemente, reduzem possíveis danos aos funcionários.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de definições encontradas na literatura.

A partir das definições apresentadas no Quadro 14 e das abordagens descritas por Jabbour e Santos (2008a, com base em uma revisão de literatura), pode-se afirmar que a gestão de recursos humanos se constitui como parte integrante da sustentabilidade organizacional, sendo que essa concepção é reforçada com base em quatro fatores:

- a) a gestão de recursos humanos se constitui como um processo com grande potencial para incluir os postulados da sustentabilidade no contexto organizacional;
- b) a sustentabilidade organizacional e a moderna gestão de recursos humanos requerem ações que ultrapassem o objetivo exclusivo de desempenho econômico e que possibilitem a criação de uma perspectiva de resultados em longo prazo;
- c) o paradigma atual da gestão de recursos humanos é a promoção da sustentabilidade organizacional;
- d) a moderna gestão de recursos humanos precisa ser eficaz, com o objetivo de satisfazer as necessidades dos *stakeholders* vinculados à organização.

Também se destaca que o debate sobre a sustentabilidade, no contexto corporativo e da gestão de recursos humanos, se relaciona com as práticas e estratégias empresariais que impactam de forma significativa nos recursos naturais e sociais e nos ambientes que permeiam a organização e que, por sua vez, influenciarão as condições da gestão e do contexto futuro dos negócios (EHNERT; HARRY, 2012). Nesse sentido, considerando que as organizações buscam a sustentabilidade dos negócios, as práticas de gestão de recursos humanos devem concentrar-se na criação de valor estratégico e alicerçar-se em três elementos: as pessoas, o ambiente e a lucratividade (DAO; LANGELLA; CARBO, 2011).

Em consonância com as indicações da literatura, a presente tese aplicará o seguinte conceito sobre a GSRH: **a gestão sustentável de recursos humanos é representada por um conjunto de práticas que contribui para a sustentabilidade econômica, social e ambiental de uma corporação, com uma visão de longo prazo, além de promover o bem-estar, o comprometimento e a satisfação dos profissionais.**

Algumas publicações, que discutem o papel da gestão de recursos humanos na sustentabilidade corporativa, demonstram que essa se apresenta como uma perspectiva de pesquisa recente, porém emergente (ZINK, 2013; EHNERT et al., 2016; HUGHES; SEMEIJN; CANIËLS, 2017; DE PRINS; STUER; GIELENS, 2018). No entanto, já existe um esforço, por parte dos estudiosos sobre o tema, em analisar a evolução das pesquisas.

Ehnert e Harry (2012) apresentam fases evolutivas dos estudos, denominadas de “ondas”. A primeira onda de pesquisas enfocou os sistemas sustentáveis de trabalho, para as dimensões econômica, social e ambiental. A segunda onda contempla estudos que relacionam a sustentabilidade e a gestão de recursos humanos de forma mais sistemática, incluindo pesquisas sobre as externalidades das estratégias de recursos humanos e os impactos do *downsizing*, por exemplo. A última onda considera os estudos de cunho interdisciplinar, enfatizando uma compreensão mais ampla do papel da gestão de recursos humanos para tornar as organizações não só economicamente e socialmente, mas também ecologicamente mais sustentáveis.

Também é importante salientar que, ao analisar essas pesquisas, ainda percebe-se certa resistência na exploração simultânea das dimensões da sustentabilidade e suas relações com a gestão de recursos humanos. Assim, surgem, por exemplo, pesquisas paralelas como as que enfocam o conceito de *Green HRM* (Gestão Verde de Recursos Humanos), contemplando a verificação das relações entre a gestão de recursos humanos e a dimensão ambiental da sustentabilidade (EHNERT; HARRY, 2012).

Paralelamente, embora os estudos sobre GSRH sejam recentes, Kramar (2014) já apresenta uma possível classificação da literatura sobre o tema. De acordo com a autora, as categorias propostas não são mutuamente excludentes e todas destacam um ponto em comum: resultados duráveis e de longo-prazo das práticas de gestão de recursos humanos. Em contrapartida, a diferenciação das categorias está fundamentada nos diversos resultados esperados, a partir do processo de gestão sustentável dos funcionários da organização. Nesse contexto, Kramar (2014) descreve a seguinte classificação:

- a) reprodução de capacidades (*capability reproduction*): categoria de estudos que enfoca aspectos econômicos e a criação de vantagens competitivas sustentáveis, além dos impactos internos das políticas de gestão de recursos humanos, em termos econômicos e sociais/humanos;
- b) promoção da saúde social e ambiental (*promoting social and environmental health*): categoria de estudos que enfatiza as consequências externas e mais abrangentes das práticas sustentáveis de gestão de recursos humanos, abordando resultados ambientais, sociais e humanos;
- c) conexões (*connections*): categoria de estudos que examinam as inter-relações entre as práticas gerenciais, incluindo a gestão de recursos humanos e os

resultados organizacionais que, por sua vez, contemplarão resultados ambientais e sociais. Essa classificação inclui estudos vinculados aos temas liderança sustentável e sustentabilidade ambiental.

As diferentes concepções da aplicação conceitual da GSRH (HUGHES; SEMEIJN; CANIËLS, 2017) se refletem na adoção de variadas nomenclaturas. O Quadro 15, elaborado a partir de Kramar (2014) e ampliado, por meio da realização de uma revisão preliminar de literatura, apresenta algumas terminologias sobre o tema.

Quadro 15 – Terminologias sobre gestão sustentável de recursos humanos

Terminologia	Tradução do termo	Referências
<i>Sustainable HRM</i>	Gestão Sustentável de Recursos Humanos	Freitas, Jabbour e Santos (2011) Ehnert e Harry (2012) Zink (2013) Osranek e Zink (2013) De Prins et al. (2014) Kramar (2014) Mariappanadar e Kramar (2014) Mazur (2014) Ehnert et al. (2016) Järlström, Saru e Vanhala (2016) Mariappanadar (2016)
<i>Sustainable Work System</i>	Sistema Sustentável de Trabalho	Docherty, Kira e Shani (2008) Jackson (2012) Kira e Lifvergren (2013) Zink (2013) Zink (2014)
<i>HR Sustainability</i>	Sustentabilidade em Recursos Humanos	Gollan (2000) Wilkinson, Hill e Gollan (2001)
<i>Sustainable Management of HRs</i>	Gestão Sustentável de Recursos Humanos	Ehnert (2006)
<i>Sustainable Leadership</i>	Liderança Sustentável	Avery e Bergsteiner (2011a) Kantabutra e Avery (2011)
<i>Sustainable Organisation</i>	Organização Sustentável	Jabbour e Santos (2008a)

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Kramar (2014) e das terminologias identificadas na literatura.

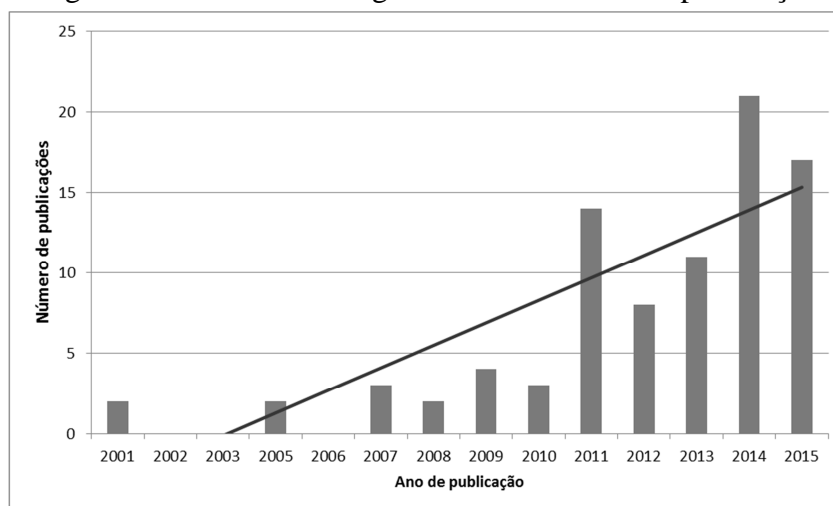
Embora se apresente essa diversidade de terminologias que relacionam a gestão de recursos humanos à sustentabilidade corporativa, também existe uma convergência, no sentido de reconhecer implícita ou explicitamente as perspectivas humanas e sociais das organizações e o impacto que os recursos humanos apresentam sobre o sucesso e a sobrevivência das empresas (KRAMAR, 2014).

Com o objetivo de analisar os estudos que vinculam a sustentabilidade e a gestão de recursos humanos, optou-se pela realização de uma revisão sistemática de literatura. O

principal objetivo dessa ação foi identificar as principais vertentes teóricas sobre o tema e evidenciar as características predominantes das publicações. Além disso, esse processo possibilitou a visualização de lacunas de pesquisas. Os critérios e a compilação dos artigos evidenciados estão descritos no Apêndice E do estudo. Os procedimentos metodológicos empregados para a análise dos dados estão caracterizados na seção 4.2.

Foram selecionados 87 artigos para avaliação, classificados, inicialmente, de acordo com o ano de publicação. Por meio dessa análise, identificou-se três fases (VOEGTLIN; GREENWOOD, 2016) em relação à evolução das publicações: uma fase de incubação, que contempla os artigos publicados em 2001 (2%); uma segunda fase, denominada de crescimento incremental, considerando os estudos realizados entre 2005 e 2010 (16%); e finalmente, a última fase, com o crescimento acelerado do número de publicações (82% dos estudos foram desenvolvidos entre os anos de 2011 e 2015)¹⁶. Conforme demonstrado na Figura 9 e sua respectiva linha de tendência, comprova-se a visão exposta na literatura (ZINK, 2013; EHNERT et al., 2016), a respeito do crescente interesse e da atualidade do tema GSRH.

Figura 9 – Número de artigos analisados e ano de publicação



Fonte: Elaborada pela autora, com base nos resultados da pesquisa.

A compilação das pesquisas descrita no Apêndice E também demonstra, na literatura sobre GSRH, uma proporção significativa de estudos predominantemente teóricos (40 artigos

¹⁶ Seguindo os mesmos critérios apresentados no Apêndice E, realizou-se uma apuração do número de artigos publicados entre janeiro de 2016 e fevereiro de 2018. Para o ano de 2016, 17 novos estudos sobre GSRH foram identificados. Na mesma linha, 17 publicações ocorreram em 2017 e três artigos foram identificados no primeiro bimestre de 2018. Destaca-se que alguns estudos estão indicados no decorrer dos capítulos 2 e 3, com o objetivo de atualizar o referencial teórico da tese.

identificados). Essa evidência é compatível com a visão de Ehnert et al. (2016) e Lange (2016), que afirmam que, atualmente, as publicações sobre o tema apresentam um enfoque conceitual. Outra questão identificada, que converge com os apontamentos dos autores mencionados, é a escassez de pesquisas empíricas e quantitativas. Por intermédio da revisão sistemática, verificou-se que dos 47 estudos com caráter empírico, apenas 23 apresentavam a perspectiva quantitativa. Nesse sentido, Ehnert et al. (2016) também apontam que as pesquisas têm negligenciado o enfoque empírico e quantitativo.

Para que ocorresse um maior aprofundamento das análises dos resultados da revisão sistemática sobre GSRH, o conteúdo dos resumos foi submetido a um processamento de dados, com o suporte do *software* Alceste, versão 2015 (os procedimentos metodológicos também estão descritos na seção 4.2). A Figura 10 apresenta o dendograma com as respectivas classes identificadas e nominadas durante a análise. Destaca-se que o dendograma representa visualmente a classificação hierárquica descendente, sendo que a sua interpretação deve considerar quais classes de discurso são muito diferentes (início do dendograma – Eixo 1) ou estão, de alguma forma, sobrepostas (parte final do dendograma – Eixo 2) no uso da linguagem (ILLIA; SONPAR; BAUER, 2014).

A partir das classes apresentadas na Figura 10, percebe-se que os estudos sobre GSRH enfocam dois eixos principais: a liderança sustentável e o *triple bottom line*.

A primeira classe e eixo identificados foram denominados de “liderança sustentável”. Essa perspectiva, considerada fundamental para a sustentabilidade organizacional (GERARD; MCMILLAN; D’ANNUNZIO-GREEN, 2017), está vinculada aos estudos desenvolvidos por Kantabutra e Avery (2011; 2013), Kantabutra e Saratun (2013), Kantabutra e Suriyankietkaew (2013) e Kantabutra (2014). As publicações tratam, de maneira geral, da aplicação das premissas dos modelos apresentados por Avery (2005) e Avery e Bergsteiner (2010). O modelo de Avery é baseado em seis elementos centrais da liderança sustentável: adoção de uma perspectiva de longo prazo, investimento nas pessoas, criação de uma cultura organizacional fortificada, apoio à inovação, responsabilidade social e ambiental e comportamento ético (KANTABUTRA; AVERY, 2011).

Figura 10 – Dendograma representando os eixos e as classes identificadas

Classe 1 (10%)		Classe 2 (24%)		Classe 3 (34%)		Classe 4 (32%)	
Liderança Sustentável		Dimensão Ambiental		Dimensão Econômica (tensões e paradoxos)		Dimensão Social	
Termos	χ^2	Termos	χ^2	Termos	χ^2	Termos	χ^2
Avery	147	Meio ambiente	46	GRH	45	Corporativo	54
Liderança	35	Dados	35	Paradoxo	32	Valor	31
Seis_princípios	81	Funcionário	33	Explora	25	Social	31
Adotar	81	Desempenho	30	Humano	24	Responsabilidade	30
Bergsteiner	81	Associação	29	Recurso	20	Marca	18
Inovação	65	Produção	25	Cadeia	19	Preocupação	17
Rhineland	63	Survey	20	Acadêmico	19	Empresa	16
Longo prazo	58	Importante	20	Tensão	17	Ferramenta	15
Apoio	48	Iniciativa	20	Natureza	16	Importância	15
Empreendimento	42	Implementação	20	Verde	15	Voluntariado	15
Sustentável	41	Japonês	18	Artigo	15	Originalidade	14
Modelo	20	Treinamento	18	Desenvolver	12	Stakeholder	14
Satisfação	20	Emprego	17	Campo	11	Processo	12
Negócios	17	Resultado	14	Sustentabilidade	11	Empregador	12
Case	16	Pesquisa	14	Conceito	10	Oferta	11
Perspectiva	14	Participação	14	Especial	10	Público	11
Stakeholder	7	Evidência	12	Profissional	10	Meta	9
Responsabilidade	7	Examinado	11	Recursos humanos		Local	7
		Estudo	10	sustentáveis	9	Serviço	7
		Limitação	10	Objetivo	8	Abordagem	7
		Nível	9	Discussão	8	Função	7
		Benefício	9	Teórico	8	Estratégia	7
		Empírico	8	Futuro	7	Desenvolvimento	7
		Fato	7	Green HRM	6	Financeiro	6
		Sistema	6	Gestão	6	Novo	5
		Achados	5	Pesquisa	5	Papel	5
		Gestão	5	Apoio	4	Resultado	5
		Empresas	4				
Eixo 1 Liderança Sustentável		Eixo 2 Triple Bottom Line					

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos resultados originados pelo *software* Alceste.

A liderança sustentável objetiva equilibrar a lucratividade, a preocupação com as pessoas e a preservação do meio ambiente, com uma perspectiva de longo prazo, que permita às corporações sobreviver, inclusive em períodos de recessão (AVERY; BERGSTEINER, 2011a; MCCANN; SWEET, 2014). Suriyankietkaew e Avery (2014) destacam que a liderança sustentável incorpora diversas práticas relacionadas aos funcionários da organização. Para os autores, essa visão justifica a incorporação da liderança sustentável no campo de estudos sobre gestão de recursos humanos e sustentabilidade. Nessa perspectiva, a sustentabilidade dos profissionais que atuam em uma empresa é importante e pode-se destacar que os trabalhadores devem crescer juntamente com a organização. Contudo, esse processo só ocorre quando a liderança estabelece valores compartilhados que influenciam uma conduta

ética dos funcionários e melhoram as relações com os *stakeholders* (MCCANN; SWEET, 2014).

Avery e Bergsteiner (2011a) complementam essa ideia e apresentam algumas práticas de liderança sustentável que envolvem aspectos vinculados à gestão de recursos humanos: treinamento e desenvolvimento constantes, melhoria das relações de trabalho, retenção de funcionários (evitar demissões), planejamento dos processos sucessórios e valorização das experiências e contribuições dos profissionais. Sendo assim, a liderança sustentável é parte integrante da concepção da GSRH (KRAMAR, 2014), tendo em vista que engloba outros fatores organizacionais (responsabilidade ambiental, processos de retenção de compartilhamento do conhecimento, processos de tomada de decisão, comportamentos éticos, perspectivas de longo prazo, entre outros) (AVERY; BERGSTEINER, 2011a; KANTABUTRA; AVERY, 2011).

Além disso, na concepção da liderança sustentável, os gestores são um importante elemento para a implementação de práticas de GSRH e para que as pessoas sejam consideradas como um fator essencial para a organização. Logo, a seleção, o desenvolvimento e os processos sucessórios das lideranças se apresentam como práticas relevantes (HOEPPE, 2013).

Na sequência, foram identificadas três classes que convergem com os elementos propostos no modelo de Elkington (1997), sendo que o segundo eixo foi denominado de *triple bottom line*. Em convergência, a segunda classe identificada foi nomeada como “dimensão ambiental”, sendo representada por estudos que destacam o papel da gestão de recursos humanos na promoção da sustentabilidade ambiental das organizações¹⁷. Como exemplos de publicações que convergem com essa perspectiva, pode-se citar McCann e Holt (2010), Merriman e Sen (2012), Longoni, Golini e Cagliano (2014), Benn, Teo e Martin (2015), Jabbour (2015), Rae, Sands e Gadenne (2015) e O'Donohue e Torugsa (2016).

De acordo com a revisão sistemática de literatura apresentada no Apêndice E, os estudos que integram a dimensão ambiental e a GSRH são os que apresentam maior predominância de pesquisas empíricas e, em muitas situações, de cunho quantitativo. Essa constatação justifica alguns termos que foram agrupados nessa classe, tais como: dados, *survey*, resultado, pesquisa, evidência, limitação, empírico, fato e achados. Mesmo que os

¹⁷ A seção 2.3.3 também abordará alguns elementos que relacionam a gestão de recursos humanos e a sustentabilidade ambiental.

estudos nessa área já tenham avançado para a avaliação da influência do processo de gestão de recursos humanos na sustentabilidade ambiental, no contexto organizacional, alguns autores ainda apontam oportunidades de pesquisas (JACKSON; SEO, 2010; WAGNER, 2011).

A concepção da oportunidade de a gestão de recursos humanos apoiar as práticas de sustentabilidade ambiental originou-se em um contexto de crescimento industrial que possibilitou a melhoria nos padrões de vida em diversos países. No entanto, esse mesmo crescimento, em algumas situações, ocorreu com base na degradação do meio ambiente (DAILY; HUANG, 2001).

Segundo Wagner (2015), no passado, as organizações não esboçavam muitas preocupações em relação à preservação ambiental, principalmente em virtude das normatizações deficitárias ou inexistentes sobre o tema. Esse panorama foi alterado, a partir da criação de regulamentações mais rigorosas, que implicavam no aumento dos custos para o negócio. Diante desse contexto, as empresas apenas desenvolveram soluções imediatistas, com pouco envolvimento da gestão de recursos humanos no processo, tendo em vista que não havia clareza de como a área poderia contribuir efetivamente para as ações de gerenciamento ambiental (WAGNER, 2015).

O enfoque ambiental da sustentabilidade, integrado à gestão de recursos humanos, é denominado na literatura como *Green Human Resources Management* ou “Gestão Verde de Recursos Humanos” (REN; TANG; JACKSON, 2017; MASRI; JAARON, 2017). Na visão de Wagner (2013), essa dimensão está relacionada às práticas de gestão de recursos humanos que favorecem o atendimento das necessidades relativas à sustentabilidade ambiental. Nesse sentido, é possível indicar alguns fatores, relacionados aos recursos humanos, que podem afetar o sistema de gestão ambiental adotado pela empresa (DAILY; HUANG, 2001):

- a) suporte da alta gestão: no sentido de comunicar políticas, planos e outras informações importantes aos funcionários, facilitar as mudanças culturais necessárias para a implementação, recompensar os membros das equipes de acordo com resultados alcançados e ações de melhoria executadas e acompanhar a evolução do sistema de gestão ambiental;
- b) treinamento: apresenta-se com um fator importante, considerando que essa ação favorece a conscientização e a implementação do sistema de gestão ambiental.

Além disso, a preparação dos funcionários para desenvolver novas operações ambientais e ações corretivas é favorecida pelo treinamento;

- c) envolvimento e *empowerment*: se estabelecem como condições benéficas à comunicação, controle, prontidão para as situações emergenciais e realização de esforços, por parte dos funcionários, para ajustes de não conformidades e execução de ações preventivas;
- d) trabalho em equipe: o desenvolvimento desse fator contribui para a comunicação e coordenação entre os departamentos, além de propiciar o compartilhamento de conhecimentos e evitar a realização de atividades em duplicidade entre as equipes;
- e) recompensas: podem incentivar e motivar os funcionários na implementação e manutenção das práticas relacionadas ao sistema de gestão ambiental.

Dando seguimento à análise dos resultados, verificou-se que a terceira classe identificada está relacionada à dimensão econômica da sustentabilidade e suas possíveis tensões e paradoxos que permeiam o processo de GSRH. Essas constatações são oriundas de estudos que abordam a perspectiva das dualidades existentes nos objetivos do processo de gestão de recursos humanos. Dentre as publicações, pode-se assinalar os artigos elaborados por Ehnert (2009a), Aust, Brandl e Keegan (2015) e Peters e Lam (2015).

Conforme Ehnert (2009b), a sustentabilidade, no contexto corporativo, apresenta alguns dilemas: crescimento financeiro e sustentabilidade social e ambiental; visão de curto prazo e de longo prazo; importância dos acionistas em comparação aos demais *stakeholders* e; dilemas éticos. Por conseguinte, as dualidades e os dilemas são elementos constantes na vida do profissional de recursos humanos. Se, por um lado, a gestão de recursos humanos precisa promover a eficiência dos processos, a redução de custos e a lucratividade empresarial em curto prazo, por outro também necessita investir no desenvolvimento da capacidade humana e proporcionar a sustentabilidade da organização em longo prazo (KRAMAR, 2014; MARCHINGTON, 2015).

Nesse contexto, destaca-se que as tensões surgem da dualidade entre as metas de produtividade (vinculadas à dimensão econômica da sustentabilidade) e o bem-estar humano (VAN BUREN; GREENWOOD; SHEEHAN, 2011; ZINK, 2013). Na perspectiva da gestão de recursos humanos, os paradoxos estão vinculados às tensões entre as metas de desempenho

determinadas para os funcionários e os objetivos particulares dos profissionais, inserindo, nesse âmbito, os objetivos organizacionais (AUST; BRANDL; KEEGAN, 2015).

Essa dualidade também é apontada por Wilkinson, Hill e Gollan (2001), no momento em que questionam de que forma os empregadores podem equilibrar os interesses dos *stakeholders* e a manutenção de um ambiente de trabalho sustentável para os funcionários. Para os autores, a organização deve focar, de forma simultânea, resultados sustentáveis de recursos humanos, objetivando a rentabilidade e a sobrevivência da empresa, e satisfazer as necessidades e aspirações dos funcionários, em relação ao trabalho. No entanto, Aust, Brandl e Keegan (2015) assinalam que essas questões se apresentam como desafios no momento de estabelecer as políticas e práticas de gestão de recursos humanos da corporação.

Embora a classe 2 tenha agrupado, de forma mais significativa, os estudos que vinculam o processo de gestão de recursos humanos e a sustentabilidade ambiental, a classe 3 também incorporou alguns termos vinculados às questões ambientais. Essa constatação se justifica, ao se considerar que a classe 3 é uma subdivisão da classe 2. Além disso, as questões ambientais podem ser vistas como um paradoxo organizacional, no qual as empresas, de forma simultânea, necessitam explorar e preservar o meio ambiente. Na visão de Guerci e Carollo (2016), ao focar a dimensão ambiental da sustentabilidade, os gestores bem-sucedidos são capazes de aceitar as tensões oriundas dos paradoxos organizacionais, conduzindo as situações de forma equilibrada sem focar apenas um dos polos contraditórios.

Por fim, a classe 4, denominada “dimensão social”, agrupou a perspectiva da responsabilidade social corporativa, enfatizada nos estudos de Aggerholm, Andersen e Thomsen (2011) e Yang, Colvin e Wong (2013), por exemplo. A responsabilidade social corporativa pode ser tratada como uma subárea da sustentabilidade organizacional (MARREWIK, 2003; WEBER, 2008). Nessa visão, as empresas devem focar as premissas da sustentabilidade econômica em longo prazo, evitando o desenvolvimento, em curto prazo, de ações que prejudiquem a sociedade ou o meio ambiente (YANG; COLVIN; WONG, 2013).

Um dos objetivos da responsabilidade social corporativa é integrar, de maneira voluntária, fatores sociais, ambientais e econômicos às estratégias estabelecidas pela organização (SANCHEZ-HERNANDEZ; GALLARDO-VÁZQUEZ, 2013). Logo, os preceitos da responsabilidade social corporativa estão imbrincados na sustentabilidade e

alguns estudos tratam essas perspectivas, até mesmo, como sinônimos (DE PRINS et al., 2014).

Boxall (2014) aponta que a gestão de recursos humanos viabiliza o fomento do bem-estar social, considerando que os indivíduos e a organização podem trabalhar de forma conjunta, recíproca e sustentável, buscando benefícios em longo prazo. Yang, Colvin e Wong (2013) corroboram ao destacar algumas práticas de gestão de recursos humanos que favorecem a responsabilidade social corporativa:

- a) proporcionar condições de trabalho satisfatórias, por meio da análise dos postos de trabalho, remuneração justa, ações que oportunizem a segurança e a saúde ocupacional, cumprimento da legislação e elaboração e implementação de códigos de ética e de conduta;
- b) auxiliar na incorporação da responsabilidade social corporativa à cultura organizacional, apoiando o trabalho voluntário, os serviços comunitários e os projetos sociais e ambientais;
- c) oportunizar a formação e o desenvolvimento dos funcionários e incorporar indicadores vinculados à responsabilidade social corporativa aos sistemas de avaliação de desempenho;
- d) auxiliar na divulgação das premissas e ações de responsabilidade social corporativa, dando transparência aos processos administrativos.

Com base nessas práticas, a gestão de recursos humanos se apresenta como um fator crítico que deve auxiliar na implementação e, ao mesmo tempo, incorporar os valores da responsabilidade social corporativa às suas práticas (SHARMA; SHARMA; DEVI, 2011; VOEGTLIN; GREENWOOD, 2016; BARRENA-MARTÍNEZ; LÓPEZ-FERNÁNDEZ; ROMERO-FERNÁNDEZ, 2017b).

Após a verificação das principais abordagens teóricas e conceituais sobre o tema GSRH, apresenta-se, nas próximas seções, os enfoques sugeridos por Ehnert, Harry e Zink (2013), Guerci e Pedrini (2014) e Järlström, Saru e Vanhala (2016): a gestão de recursos humanos no suporte da sustentabilidade organizacional e a sustentabilidade das práticas de gestão de recursos humanos.

2.3.3 A gestão de recursos humanos no suporte da sustentabilidade organizacional

A gestão de recursos humanos apresenta um importante papel no sentido de apoiar a sustentabilidade dos negócios (CLEVELAND; BYRNE; CAVANAGH, 2015; ALCARAZ et al., 2017; STEFANO; BAGDADLI; CAMUFFO, 2018), por intermédio da utilização de ferramentas vinculadas ao processo, que permitam incorporar a estratégia da sustentabilidade na cultura e nas práticas organizacionais (COHEN; TAYLOR; MULLER-CAMEN, 2012). Sendo assim, a gestão de recursos humanos e suas respectivas ações podem influenciar indivíduos e grupos a desenvolver atitudes e comportamentos condizentes com a sustentabilidade (PARKES; BORLAND, 2012).

Segundo Jabbour e Santos (2008a), embora exista uma compreensão sobre a importância do desenvolvimento sustentável corporativo, o processo de definição de estratégias sustentáveis nem sempre é claro. Nesse contexto, é possível destacar o papel crucial da gestão de recursos humanos, considerando que a definição das estratégias sustentáveis requer o envolvimento de diversas áreas e equipes organizacionais.

O desenvolvimento de uma cultura para a sustentabilidade é reforçado pela integração do gestor responsável por esse processo e dos profissionais da área de recursos humanos. Por conseguinte, é necessário que ocorra uma adaptação das atividades de gestão de recursos humanos para esse cenário (LIEBOWITZ, 2010). Como exemplo, menciona-se as ações vinculadas à socialização e à orientação de novos funcionários. Nessa etapa, os profissionais devem ser informados sobre os valores centrais da empresa e demais programas relacionados à sustentabilidade. Como uma forma de reforçar a visão efetiva desses programas, a empresa poderá ligá-los aos processos de remuneração, gestão de desempenho e treinamento. Essas questões poderão ser comunicadas ao novo profissional no momento da sua ambientação na organização (LIEBOWITZ, 2010).

A gestão de recursos humanos também pode contribuir com a sustentabilidade dos negócios por intermédio de algumas práticas, tais como (COHEN; TAYLOR; MULLER-CAMEN, 2012):

- a) a atração de novos funcionários com a divulgação dos compromissos da organização com a sustentabilidade, fato que, concomitantemente, possibilita a seleção de candidatos que se ajustam às metas e valores corporativos;

- b) a realização de ações de treinamento e desenvolvimento para a aquisição de conhecimentos e promoção de habilidades que contribuam para as metas de sustentabilidade organizacional;
- c) a inclusão de metas de sustentabilidade nas práticas de avaliação e compensação, objetivando o cumprimento desses objetivos;
- d) a criação de um clima organizacional propenso ao desenvolvimento das práticas de sustentabilidade;
- e) a supervisão e o suporte organizacional para promover, nos funcionários, comportamentos voltados para a sustentabilidade corporativa.

Com visão similar, Wehling et al. (2009) desenvolveram uma pesquisa empírica, com a participação de dez empresas multinacionais alemãs e suas subsidiárias brasileiras. O objetivo do estudo foi analisar o envolvimento da gestão de recursos humanos nos programas de sustentabilidade organizacional e a transferência dos valores praticados nas unidades da Alemanha para as filiais localizadas no Brasil. Como principais resultados, os autores destacaram algumas práticas de gestão de recursos humanos que fomentam a sustentabilidade corporativa, descritas no Quadro 16.

Quadro 16 – Atividades de gestão de recursos humanos para a sustentabilidade organizacional (Continua)

Fatores vinculados à gestão da sustentabilidade organizacional	Atividades de gestão de recursos humanos favoráveis
Motivação para o envolvimento em práticas sustentáveis	<ul style="list-style-type: none"> - Promover a discussão e o esclarecimento a respeito da motivação da empresa para o envolvimento em ações de sustentabilidade; - Capacitar os gestores e os funcionários sobre as implicações da sustentabilidade para o negócio; - Sensibilizar e conscientizar a alta gestão sobre a importância da sustentabilidade.
Modelo conceitual adotado (<i>triple bottom line</i> , por exemplo)	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitar a escolha de um modelo que oriente os esforços para a sustentabilidade; - A partir de capacitações, por exemplo, esclarecer os esquemas existentes sobre sustentabilidade; - Criar uma cultura organizacional que favoreça o desenvolvimento de valores para a sustentabilidade.
Responsabilidade hierárquica pela gestão da sustentabilidade e direcionamento de esforços	<ul style="list-style-type: none"> - Auxiliar na seleção dos líderes envolvidos na gestão da sustentabilidade, bem como contribuir com as definições relacionadas às posições hierárquicas a serem ocupadas; - Ter um papel consultivo na implementação de ações sustentáveis; - Analisar se os membros das equipes apresentam as habilidades necessárias para os processos vinculados à sustentabilidade.

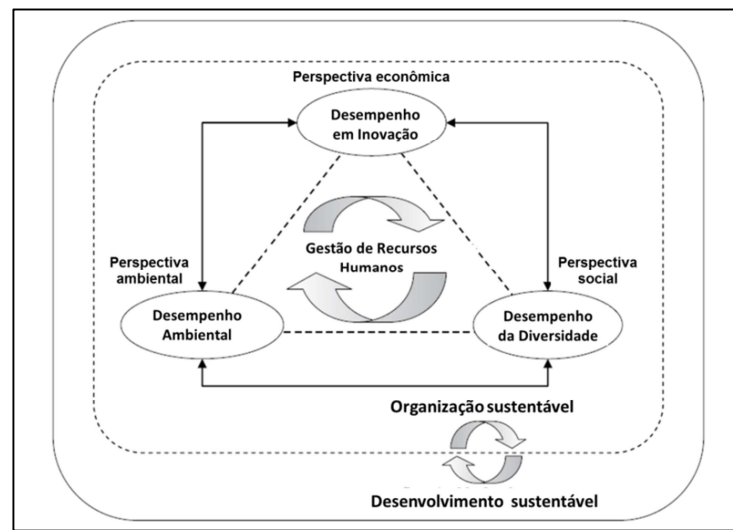
(Conclusão)

Disseminação do conhecimento e adoção de práticas de sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar reuniões e realizar capacitações que objetivam a disseminação de conhecimentos sobre a sustentabilidade; - Analisar se o ambiente interno da organização é propenso para a troca de ideias e para o desenvolvimento de novos programas; - Selecionar candidatos que compartilhem os valores de sustentabilidade da empresa; - Buscar elevados padrões de saúde e segurança no trabalho; - Participar de associações profissionais, com foco em sustentabilidade, para a troca de ideias e compartilhamento das melhores práticas; - Mencionar, constantemente, a importância da sustentabilidade, por intermédio da comunicação corporativa; - Identificar as melhores práticas e divulgá-las, com o objetivo de promover os valores relacionados à sustentabilidade.
Documentação e avaliação das ações de sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporar medidas de sustentabilidade nos critérios de avaliação de desempenho dos funcionários; - Alinhar o sistema de recompensas aos funcionários com o desempenho da gestão da sustentabilidade organizacional; - Implementar auditorias que vinculem fatores de gestão de recursos humanos e sustentabilidade; - Conhecer os requisitos para as certificações e premiações de instituições vinculadas à avaliação da sustentabilidade organizacional.

Fonte: Adaptado de Wehling et al. (2009).

Outra concepção, destacada nesse contexto, baseia-se no modelo elaborado por Jabbour e Santos (2008a), que descrevem que as contribuições da gestão de recursos humanos para sustentabilidade organizacional ocorrem a partir de três perspectivas: a econômica, vinculada ao desempenho em inovação; a social, relacionada ao desempenho da gestão da diversidade e; a ambiental. Os autores propõem que as perspectivas possuem o mesmo nível de importância, logo as práticas de gestão de recursos humanos e o suporte dos profissionais da área devem atender, com equidade, aos objetivos econômicos, sociais e ambientais da empresa. Além disso, existe uma interação entre as perspectivas. O desempenho da inovação pode ser fomentado pela diversidade na organização (por meio da junção e complementariedade de conhecimentos) e pelas oportunidades de melhorias oriundas do sistema de gestão ambiental. Em contrapartida, a alavancagem do desempenho econômico, proveniente da inovação, possibilita que a empresa potencialize sua capacidade de investimentos em aspectos sociais e ambientais (JABBOUR; SANTOS, 2008a). A Figura 11 representa, esquematicamente, a ideia dos autores.

Figura 11 – Centralidade da gestão estratégica de recursos humanos na sustentabilidade



Fonte: Adaptada de Jabbour e Santos (2008a).

Inicialmente, a perspectiva econômica está alicerçada na capacidade de inovar da empresa, uma vez que a inovação pode conduzir a um desempenho organizacional superior (SLATER; MOHR; SENGUPTA, 2014; PRAJOGO, 2016). Em concordância com a visão de Jabbour e Santos (2008a), assinala-se que a gestão de recursos humanos fomenta a inovação nas organizações e, conseqüentemente, o desempenho econômico. Dentre as práticas organizacionais citadas nesse processo, destaca-se (GUPTA; SINGHAL, 1993): o recrutamento e a seleção de profissionais criativos e que disponibilizem novos conhecimentos para a organização; a gestão do clima que pode desenvolver um contexto favorável para a inovação; a adoção de práticas de reconhecimento e recompensas aos funcionários; a avaliação do desempenho dos profissionais no sentido de identificar lacunas de conhecimento ou comportamentos importantes; o treinamento como uma forma de desenvolver novos conhecimentos e habilidades necessárias para a inovação e; a gestão de carreira dos profissionais, favorecendo o desenvolvimento e a retenção dos indivíduos.

Já a perspectiva social está vinculada ao desempenho da gestão da diversidade na organização, que se relaciona à capacidade de uma empresa de empregar e oportunizar o crescimento profissional para indivíduos com diferentes culturas, nacionalidades, etnias ou gêneros (MAGOSHI; CHANG, 2009). Concomitantemente, a gestão da diversidade se refere ao compromisso da organização em atrair e manter funcionários com diferentes formações e habilidades. Esse compromisso é fomentado por uma série de práticas de gestão de recursos humanos, tais como: recrutamento, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho

e recompensas, que poderão proporcionar vantagens competitivas para a empresa, baseadas na liderança e no trabalho em equipe (BASSETT-JONES, 2005).

Para que a gestão da diversidade seja efetiva, as práticas anteriormente citadas devem estar permeadas por fatores éticos e sociais, como a igualdade de oportunidades, a possibilidade de participação nas decisões que afetam a equipe, a segurança no trabalho, a remuneração justa com equidade interna e externa e o respeito à privacidade, autonomia e liberdade dos profissionais (GREENWOOD, 2002).

Por fim, a perspectiva ambiental está vinculada aos resultados dos sistemas de gestão ambiental e ao desenvolvimento de produtos condizente com a perspectiva de preservação do meio ambiente (JABBOUR; SANTOS, 2008a). As organizações ambientalmente sustentáveis alcançam as seguintes vantagens: acesso aos consumidores ambientalmente conscientes; possibilidade de exportar produtos para países com legislação ambiental mais rigorosa; valorização da empresa nas bolsas de valores; vantagens econômicas a partir do reforço da imagem da empresa; redução das multas ambientais e; inovação de produtos e processos embasada na preocupação com o meio ambiente (JABBOUR; SANTOS, 2008a).

Os processos de gestão de recursos humanos podem contribuir com a perspectiva ambiental por meio dos seguintes aspectos: recrutar e selecionar candidatos comprometidos com as questões ambientais; treinar e desenvolver os funcionários de acordo com as premissas do sistema de gestão ambiental; avaliar o desempenho e recompensar os indivíduos, com base nos objetivos do sistema; incentivar o trabalho em equipe e, conseqüentemente, o compartilhamento de conhecimento e; promover uma cultura de valorização da perspectiva ambiental (JABBOUR; SANTOS, 2008b; ARAGÃO; JABBOUR, 2017).

Dubois e Dubois (2012) também destacam que a gestão de recursos humanos é importante para a sustentabilidade ambiental, uma vez que esse processo dispõe de ferramentas que possibilitam mobilizar os funcionários, fomentar ações coordenadas e promover mudanças nos processos de trabalho e nos comportamentos dos indivíduos. Daily e Huang (2001) sinalizam que fatores vinculados a recursos humanos, como o suporte da gestão, treinamento, trabalho em equipe e sistemas de recompensas são essenciais para a implementação de sistemas de gestão ambiental, com enfoque na sustentabilidade.

Diante das perspectivas apresentadas, destaca-se a importância do envolvimento da gestão de recursos humanos, para o desenvolvimento das premissas da sustentabilidade corporativa, nas dimensões econômica, social e ambiental (TAYLOR; OSLAND; EGRI,

2012). Ressalta-se que esta seção objetivou contextualizar o papel da gestão de recursos humanos no suporte à sustentabilidade organizacional. Na sequência, atendendo ao objetivo geral do presente estudo, ocorrerá o enfoque mais específico na sustentabilidade do processo de gestão de recursos humanos.

2.3.4 A sustentabilidade na gestão de recursos humanos

Conforme descrito no decorrer do presente estudo, a literatura que vincula a sustentabilidade e a gestão de recursos humanos ainda necessita de aprofundamento teórico e do desenvolvimento de pesquisas que avaliem essas questões no contexto organizacional. Na seção 2.3.2, apresentou-se alguns estudos que enfocam as práticas de recursos humanos como preditores da sustentabilidade corporativa, nas dimensões econômica, social e ambiental. No entanto, o desenvolvimento da perspectiva de sustentabilidade das práticas de gestão de recursos humanos é ainda pouco explorado na literatura (ver resultados da revisão sistemática, descritos na seção 2.3.2 e no Apêndice E). Nesse sentido, destaca-se, na sequência, alguns enfoques a respeito dessa visão.

De acordo com Taylor, Osland e Egri (2012), a sustentabilidade organizacional, direcionada à gestão de recursos humanos, pode se apresentar como um fator mediador ou como um objetivo final. Como um meio, as políticas e práticas de gestão de recursos humanos auxiliam no desenvolvimento de uma mentalidade e de ações para que a sustentabilidade corporativa seja atendida. Como um fim, os princípios da sustentabilidade são incorporados nas práticas de gestão de recursos humanos, que proporcionarão bem-estar físico, social e econômico para os funcionários, em longo prazo. Em suma, a gestão sustentável dos profissionais vinculados à corporação levará à sustentabilidade dos demais recursos da empresa (TOORANLOO; AZADI; SAYYAHPOOR, 2017).

Cleveland, Byrne e Cavanagh (2015) também defendem esse enfoque ao alegar que a saúde e o bem-estar dos funcionários estão relacionados positivamente com o sucesso financeiro em longo prazo e com a sustentabilidade da organização. Porém, os autores apontam que a saúde e o bem-estar também são importantes para o próprio indivíduo. Logo, os profissionais de gestão de recursos humanos deverão abordar as duas perspectivas no desenvolvimento das práticas corporativas, ressaltando, com um enfoque interno à

organização, a preocupação com a sustentabilidade do sistema de gerenciamento de pessoas da empresa (SHEEHAN; GARAVAN; CARBERY, 2014).

Embora a literatura aponte certa categorização na GSRH (conforme Figura 8), também é possível inferir que a sustentabilidade das práticas desse processo de gestão potencializa a sustentabilidade organizacional. Na visão de Guerci e Pedrini (2014), a mudança orientada para a sustentabilidade envolve diversos sistemas de gestão, que deverão incluir critérios econômicos, sociais e ambientais no desenvolvimento de suas atividades. Nesse sentido, a gestão de recursos humanos beneficia-se das premissas da sustentabilidade e, ao mesmo tempo, auxilia na implementação desse preceito na organização. Além disso, a sustentabilidade organizacional depende da compreensão dos funcionários em relação ao propósito e missão da empresa. A partir dessa alegação, as práticas de gestão de recursos humanos são um importante indicador para que os profissionais acreditem no compromisso efetivo da organização com a sustentabilidade (MOHRMAN; SHANI, 2011).

As pesquisas sobre a sustentabilidade da gestão de recursos humanos emergiram e se sobrepõem aos estudos sobre gestão de recursos humanos socialmente responsável (EHNERT; HARRY; ZINK, 2013). Os estudos sobre responsabilidade social abrangem, principalmente, questões ambientais, *stakeholders* externos e fatores econômicos das organizações. No entanto, pesquisas sobre sustentabilidade e responsabilidade social em relação aos funcionários têm recebido menor atenção (DE PRINS et al., 2014). Essa alegação é confirmada ao se analisar os estudos sobre sustentabilidade, conforme sugerido por Pfeffer (2010). Ao se efetuar essa verificação, percebe-se certa polaridade no interesse das pesquisas sobre sustentabilidade. O número de estudos que tratam sobre questões ambientais é mais expressivo em comparação às pesquisas que abordam aspectos sociais e humanos¹⁸.

A visão da sustentabilidade imbricada nas práticas de gestão de recursos humanos é condizente com a categoria de estudos, descrita por Kramar (2014), como “capacidade de reprodução” (*capability reproduction*). De acordo com a autora, existem estudos (WILKINSON; HILL; GOLLAN, 2001; EHNERT, 2009b) que relacionam as práticas de gestão de recursos humanos aos resultados internos à organização, partindo do pressuposto da contribuição desse processo para os resultados econômicos e sociais/humanos da empresa.

¹⁸ Conforme pesquisa realizada por Pfeffer (2010), efetuou-se a busca de estudos, por meio do Google Acadêmico (no dia 23 de janeiro de 2017), sobre as perspectivas da sustentabilidade. Evidenciou-se os seguintes números de entradas para os termos: “*ecological sustainability*” – 65.700; “*environmental sustainability*” – 412.000; “*social sustainability*” – 68.200; “*human sustainability*” – 2.630.

Pesquisadores que abordam essa linha reconhecem o impacto negativo de práticas de recursos humanos (tais como a intensificação do ritmo de trabalho, o emprego temporário, os padrões excessivos de desempenho, os papéis ambíguos no âmbito corporativo, entre outros), na satisfação, saúde, bem-estar e no contexto familiar e comunitário no qual o funcionário está inserido (MARIAPPANADAR, 2012b; MARIAPPANADAR, 2013; KRAMAR, 2014; MARIAPPANADAR; AUST, 2017; DE PRINS; STUER; GIELENS, 2018).

Essa categoria de estudos também discorre sobre a ideia de sistemas de trabalho sustentáveis (*sustainable work systems*) (KRAMAR, 2014). Essa tipologia de sistema está baseada nas seguintes premissas: a oportunidade do indivíduo se desenvolver como pessoa, profissional e membro de uma sociedade, por meio de experiências relativas ao trabalho; a sustentabilidade econômica depende da sustentabilidade social e humana; a sustentabilidade é uma das bases para o desenvolvimento social e; a sustentabilidade dos recursos humanos e sociais é necessária para garantir a sustentabilidade ecológica, uma vez que só as pessoas e grupos que operam de forma sustentável são capazes de compreender, priorizar e trabalhar na direção da sustentabilidade ambiental (DOCHERTY; KIRA; SHANI, 2008).

A relação entre os sistemas de trabalho e a sustentabilidade está alicerçada na estrutura dos processos de trabalho que enfatizam aspectos temporais de produtividade e desenvolvimento econômico. No entanto, também deve ocorrer uma ênfase no crescimento pessoal e na satisfação do trabalhador (dimensão social) e nos aspectos ambientais, como o ruído e a poluição no ambiente de trabalho, por exemplo (dimensão ecológica) (ZINK, 2014).

Diante dessas alegações, a perspectiva da GSRH fundamenta-se na premissa da criação e entrega de práticas de recursos humanos baseadas nos princípios da sustentabilidade (COHEN; TAYLOR; MULLER-CAMEN, 2012) e na visão de que as pessoas são um recurso importante para o sucesso organizacional (EHNERT; HARRY; ZINK, 2013).

Nesse contexto, atrair e reter funcionários altamente qualificados tornou-se uma grande preocupação da gestão de recursos humanos (CHANG; CHIN, 2018), principalmente, ao se considerar a ocorrência atual de alterações demográficas (envelhecimento da população e diminuição das taxas de natalidade) (LIS, 2012). A preocupação dos gestores de recursos humanos não está apenas na questão da valorização dos profissionais e sim, na disponibilidade de trabalhadores no futuro. Assim, a sustentabilidade de recursos humanos parte do pressuposto da atração e retenção de talentos, tornando esses atores disponíveis para os desafios futuros da corporação (MAK et al., 2014; APP; BÜTTGEN, 2016).

Em convergência, a GSRH possui três objetivos principais: equilibrar as dualidade e ambiguidades existentes entre a eficiência e a sustentabilidade em longo prazo; manter, desenvolver e reproduzir uma base de recursos humanos e sociais, com o auxílio de relações de trocas mútuas e; avaliar os efeitos negativos das práticas de gestão de recursos humanos sobre os envolvidos (ou seja, os próprios recursos humanos) (EHNERT, 2006).

Considerando esse cenário, Boudreau e Ramstad (2005) apresentam a mudança do paradigma tradicional (financeiro) da gestão e de recursos humanos para um paradigma emergente, relacionado à sustentabilidade. Conforme apresentado no Quadro 17, os autores descrevem alguns questionamentos a respeito dessa discussão.

Quadro 17 – Sustentabilidade como um paradigma emergente na gestão de recursos humanos

		Paradigma Organizacional	
		Tradicional: Financeiro	Emergente: Sustentabilidade
Decisões da Gestão de Recursos Humanos	Gestão de talentos	A gestão de recursos humanos garante a administração adequada dos talentos necessários para melhorar os resultados financeiros?	A gestão de recursos humanos toma as melhores decisões sobre a administração dos talentos que são críticos para a sustentabilidade?
	Excelência em serviços	As políticas e práticas de recursos humanos são eficientes e capazes de trazer retorno sobre os investimentos?	As políticas e práticas de recursos humanos são coerentes com os pressupostos do desenvolvimento sustentável?

Fonte: Adaptado de Boudreau e Ramstad (2005).

Na visão de Boudreau e Ramstad (2005), práticas de gestão de recursos humanos, como a seleção de profissionais, o treinamento e a gestão do desempenho, podem se refletir, considerando a sustentabilidade, em um tratamento justo e igualitário entre os membros da equipe, no respeito pelos direitos coletivos, no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, no envolvimento com a comunidade e na redução de danos para o meio ambiente (BOUDREAU; RAMSTAD, 2005).

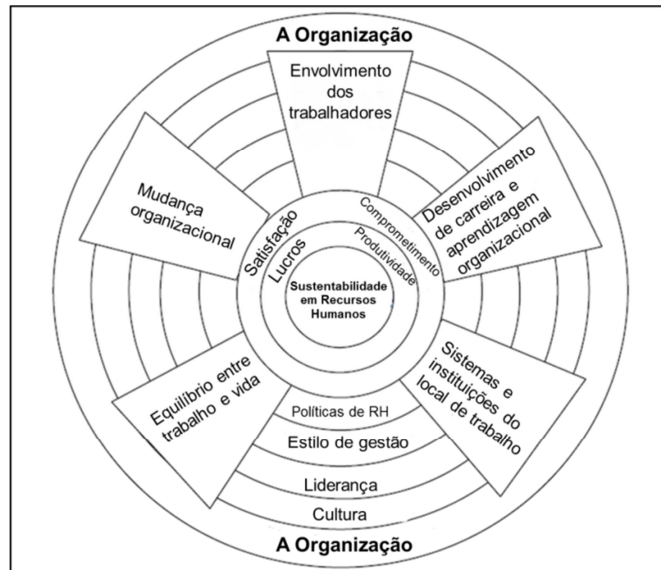
Um dos estudos precursores, que abrange a visão da sustentabilidade da gestão de recursos humanos, foi elaborado por Gollan (2000). Para o autor, a sustentabilidade organizacional deve estar embasada no reconhecimento, na valorização e na promoção das capacidades dos profissionais. Caso essas questões não sejam contempladas, existe forte tendência de perda de talentos, por parte da empresa. Au e Ahmed (2014) apresentam um panorama similar, sinalizando que a dimensão humana da sustentabilidade é importante, ao se considerar que os funcionários tendem a deixar uma organização, em busca de equilíbrio,

realização e felicidade, caso se sintam lesados pelas práticas organizacionais ou pela impossibilidade de integrar o trabalho e a vida pessoal.

Gollan (2000) também explica que, durante os anos 80 e 90, muitas corporações enfocaram, de forma demasiada, a redução de custos, associados às estratégias de mudança organizacional. Esses fatos resultaram no enfraquecimento das relações de trabalho e na desvalorização de aspectos como a lealdade e o comprometimento. Logo, os gestores empresariais precisam resgatar a sustentabilidade, em longo prazo, dessas relações. A partir desses argumentos, surge um modelo para a sustentabilidade da gestão de recursos humanos (Figura 12), baseado nas seguintes premissas (GOLLAN, 2000):

- a) a empresa deverá promover a aprendizagem organizacional e desenvolver a carreira de seus funcionários constantemente, destacando, mesmo em épocas de crise, a importância da capacitação permanente dos profissionais;
- b) a empresa deverá incluir atividades de participação e envolvimento dos funcionários, com o objetivo de valorizar a capacidade dos indivíduos;
- c) a organização precisa desenvolver práticas que possibilitem o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do funcionário, com a aplicação do controle e da flexibilização das jornadas de trabalho;
- d) a corporação necessita ajustar as estruturas e sistemas de trabalho em nível individual, organizacional e social, propiciando a sustentabilidade dos processos, em longo prazo, para os profissionais com maior ou menor capacitação;
- e) e, por fim, a partir das práticas de GSRH e do reconhecimento das necessidades dos funcionários, espera-se que ocorra a melhoria da satisfação e do comprometimento no trabalho, conduzindo à alavancagem da produtividade e da lucratividade dos negócios.

Figura 12 – Fatores relacionados à sustentabilidade em recursos humanos



Fonte: Adaptada de Gollan (2000).

O modelo proposto por Gollan (2000) pressupõe que as políticas e práticas de gestão de recursos humanos devem ser integradas com o desempenho sustentável dos negócios e, ao mesmo tempo, propiciar resultados positivos para os empregados, como a equidade, o desenvolvimento e o bem-estar (WILKINSON; HILL; GOLLAN, 2001).

Com uma percepção similar, Becker (2011) assinala que as práticas de gestão de recursos humanos devem apresentar uma perspectiva de longo prazo, que possibilite a atração, desenvolvimento e gestão de funcionários, de forma sustentável e socialmente responsável. As organizações devem selecionar profissionais com habilidades para a aprendizagem, enfatizar a justiça e os direitos dos trabalhadores, desenvolver os talentos dos profissionais e fortalecer as relações de trabalho, objetivando a redução da rotatividade (BECKER, 2011).

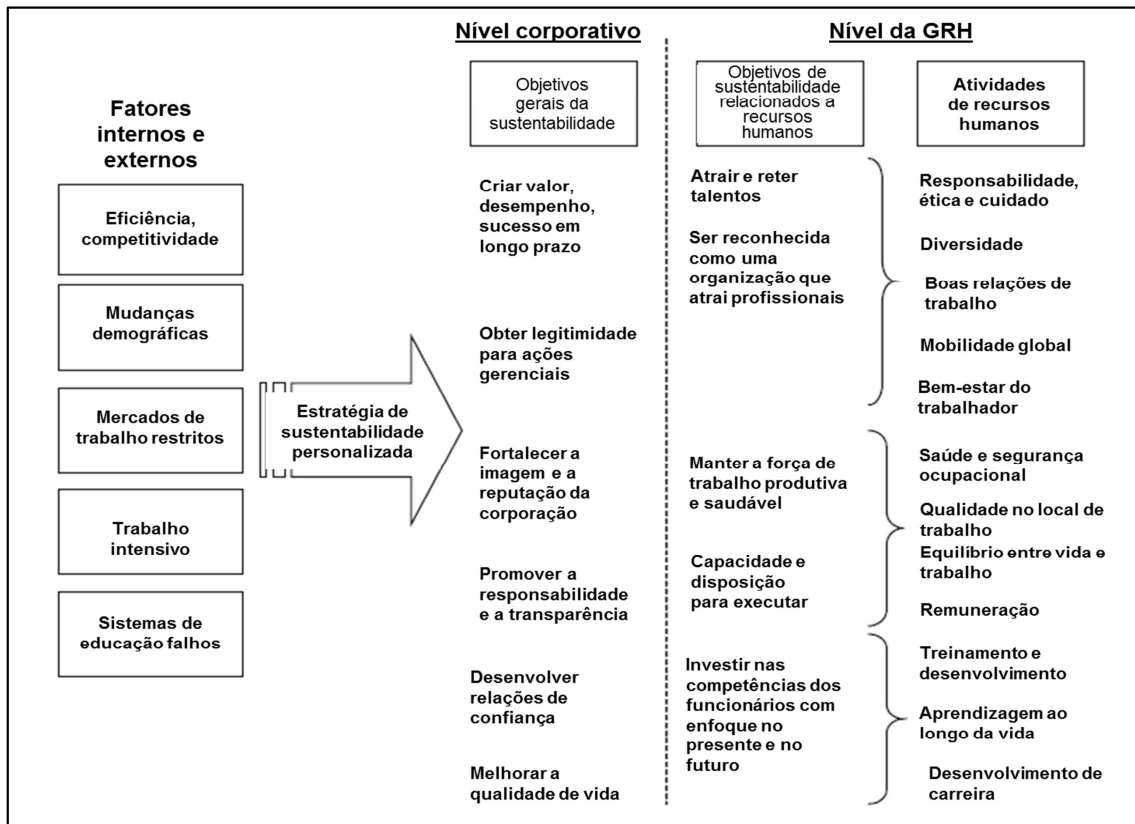
Hirsig, Rogovsky e Elkin (2013) complementam essas abordagens e apresentam algumas práticas de gestão de recursos humanos que convergem com a dimensão social da sustentabilidade:

- a) promoção do diálogo e da cooperação no ambiente de trabalho, sendo que esses fatores contribuem para a maior produtividade, melhoria do comprometimento e da satisfação com o trabalho, além da redução do absenteísmo na empresa;

- b) desenvolvimento das competências dos profissionais, considerando que a qualificação dos trabalhadores é um fator importante para a promoção de mudanças na organização;
- c) disponibilização de um ambiente seguro para o trabalho, uma vez que essa condição favorece a redução de acidentes, a preservação da saúde e o comprometimento dos funcionários com a empresa;
- d) promoção da igualdade de tratamento e da não discriminação, incluindo práticas que estimulem a diversidade na organização;
- e) respeito à duração das jornadas de trabalho e disponibilização de salários justos aos trabalhadores, evitando que os indivíduos necessitem praticar horas extras em excesso para garantir uma remuneração adequada.

Por fim, descreve-se o estudo desenvolvido por Ehnert (2009b), que objetivou, dentre diversas questões, analisar como as organizações aplicam os conceitos da sustentabilidade às práticas de gestão de recursos humanos. Para tanto, a autora desenvolveu uma pesquisa, de caráter descritivo e exploratório, em cinquenta empresas multinacionais europeias, vinculadas ao *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD - Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável). No desenvolvimento do estudo, Ehnert (2009b) analisou o conteúdo dos *websites* das referidas corporações e verificou o conteúdo das publicações em termos dos vínculos manifestados entre a sustentabilidade e a gestão de recursos humanos. A partir dessa avaliação, ocorreu o desenvolvimento de um modelo (Figura 13), que compilou algumas concepções teóricas e os resultados da pesquisa empírica.

Figura 13 – Modelo para representação da relação entre a sustentabilidade e a gestão de recursos humanos



Fonte: Adaptada de Ehnert (2009b).

Com base nas informações que emergiram do estudo empírico, Ehnert (2009b) identificou três objetivos centrais vinculados às práticas sustentáveis de gestão de recursos humanos. O primeiro está relacionado à capacidade da organização de atrair e reter talentos e ser considerada como uma corporação em que os profissionais desejariam trabalhar, ou seja, ser um empregador atrativo em relação aos demais concorrentes. As práticas relacionadas a essa meta estão embasadas nas seguintes ações: investir nos funcionários e no desenvolvimento de seus conhecimentos; oferecer um ambiente de trabalho atraente e desafiador; promover a diversidade cultural e de gênero e a igualdade de oportunidades e; promover a reputação da corporação, como uma empresa socialmente responsável e uma empregadora confiável.

Além disso, essas organizações esperam o reconhecimento como empregadoras que apresentam as seguintes características: voltam-se para as questões vinculadas à vida familiar dos funcionários e para as profissionais que são mães e trabalham; assumem seriamente a necessidade de equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional de seus funcionários; desenvolvem práticas adequadas de recompensas (remuneração e benefícios) e; se preocupam

com a satisfação e a motivação dos funcionários. De acordo com a autora, a escassez de profissionais, a diversidade crescente da força de trabalho em empresas inseridas no contexto globalizado e as mudanças de valores, constituem-se como os principais elementos que promovem a necessidade do desenvolvimento dessas ações.

O segundo objetivo emerge da necessidade de uma força de trabalho saudável e motivada. Para tanto, conforme Ehnert (2009b), a empresa deve desenvolver ações para a promoção da saúde e segurança no trabalho, redução e prevenção do estresse, ajuste adequado da força de trabalho às atividades a serem desenvolvidas, criação de condições ergonômicas de trabalho, viabilização do bem-estar dos funcionários e favorecimento do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos indivíduos. A perspectiva de manutenção e retenção dos profissionais vinculados à organização é importante, tendo em vista que a empresa empregou esforços para recrutar e selecionar esses trabalhadores, ainda mais ao se considerar a possibilidade de escassez de mão de obra qualificada no futuro.

O investimento nas competências dos funcionários, com enfoque no cenário atual e futuro, se apresenta como o terceiro objetivo da integração da sustentabilidade à gestão de recursos humanos. Para a consecução dessa meta, as empresas pesquisadas destacaram que realizam: ações educacionais e de aprendizagem em longo prazo; programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas em nível individual, grupal e de gestão; programas de formação profissional ou estágios; gestão de talentos e programas internos de sucessão (incluindo desenvolvimento de carreiras para funcionários e, eventualmente, para parceiros); ações de tutoria e mentoria e; atividades que promovam a empregabilidade dos funcionários. Como conclusão, Ehnert (2009b) destaca que a junção dos três objetivos e suas respectivas práticas estabelece uma contribuição importante para a sustentabilidade dos recursos humanos da organização.

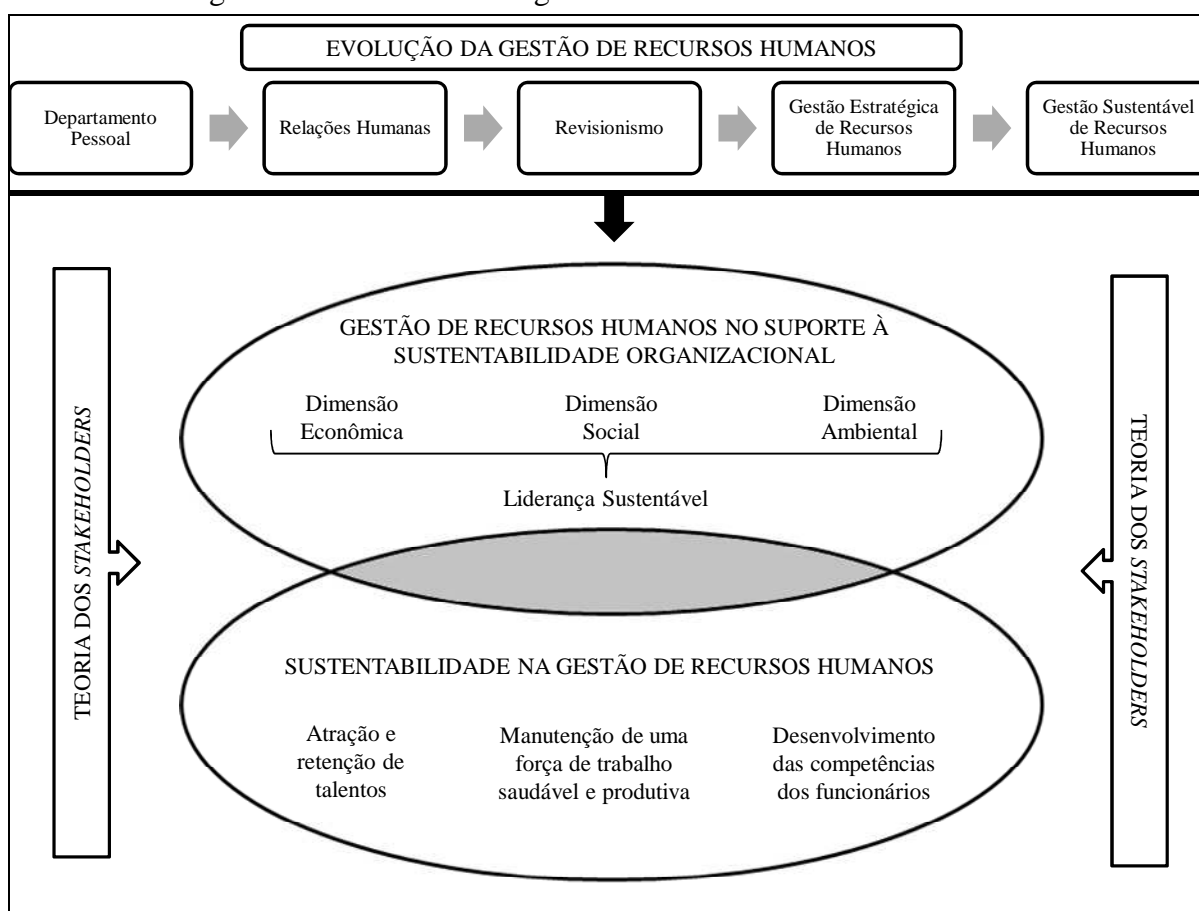
A partir das contribuições teóricas elencadas no presente capítulo, torna-se possível sumarizar o panorama atual sobre a GSRH, apresentado no *framework* ilustrado na Figura 14. Primeiramente, representa-se a evolução da área, que se originou do modelo de departamento pessoal, avançou para uma visão que contemplava as relações humanas no trabalho para, posteriormente, tornar o processo de gestão de recursos humanos um elemento-chave para a consecução das estratégias organizacionais, principalmente na esfera econômica. A evolução da gestão de recursos humanos culminou na integração desse processo com as premissas da sustentabilidade corporativa.

Nessa visão, conforme a revisão sistemática de literatura desenvolvida, identificou-se a integração entre a gestão de recursos humanos e as dimensões econômica, social e ambiental, descritas no modelo do *triple bottom line*. Além disso, destaca-se que essa associação pode ser fortalecida pela atuação dos gestores organizacionais, por intermédio da visão da liderança sustentável, que estabelece valores compartilhados que impactam em uma conduta ética dos trabalhadores e melhoram as relações com os *stakeholders*.

De maneira paralela e complementar, as premissas da sustentabilidade podem estar imbricadas no processo de gestão de recursos humanos, promovendo o desenvolvimento de práticas de atração e retenção de talentos, manutenção de uma força de trabalho produtiva e saudável e o desenvolvimento das competências dos profissionais em uma perspectiva de longo prazo. Por conseguinte, essas práticas também validam o objetivo de sustentabilidade organizacional, uma vez que uma empresa não pode ser considerada plenamente sustentável, sem que essa concepção seja aplicada aos seus profissionais. Esse fato aponta para a integração entre as dimensões identificadas neste estudo (a gestão de recursos humanos no suporte à sustentabilidade corporativa e a sustentabilidade na própria gestão de recursos humanos).

O entendimento dessas relações é fortalecido ao se abordar a teoria dos *stakeholders*, considerando-se que essa visão preconiza que os gestores organizacionais tomem decisões enfocando os interesses e o bem-estar dos indivíduos ou instituições que podem auxiliar na consecução dos objetivos organizacionais, indo além do domínio dos acionistas (*shareholders*).

Figura 14 – *Framework* da gestão sustentável de recursos humanos



Fonte: Elaborada pela autora, a partir da revisão de literatura realizada.

Além dos pressupostos apresentados na Figura 14, a literatura sobre o tema central da tese salienta os impactos da GSRH em elementos consequentes vinculados ao comportamento e ao bem-estar dos profissionais. A partir dessa perspectiva, o próximo capítulo demonstra o modelo teórico proposto para o presente estudo e as relações hipotetizadas sobre a GSRH e os possíveis aspectos consequentes.

3 RELAÇÕES HIPOTETIZADAS E MODELO TEÓRICO

As hipóteses representam uma afirmação ou uma proposição não comprovada a respeito de um fator ou fenômeno vinculados ao interesse do pesquisador, estando, frequentemente, relacionadas a uma possível resposta para a questão de pesquisa (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Uma hipótese tem por finalidade guiar ou motivar uma investigação, propor respostas possíveis para um problema, mobilizar os procedimentos metodológicos e adaptá-los às assertivas teóricas (BARROS, 2017). Logo, as hipóteses são declarativas, possíveis de testar empiricamente e extrapolam às questões de pesquisa (que são interrogativas), ou seja, representam as afirmações de relações entre construtos e não meras perguntas para as quais se buscam respostas (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

Diante dessas considerações, a presente seção descreve uma base de sustentação para as relações hipotetizadas e para o modelo teórico vinculado à tese. Inicialmente (seção 3.1), são apresentados os argumentos sobre a relação entre as dimensões atração e retenção de profissionais (ATRAPRO), manutenção de profissionais motivados e saudáveis (MANPRO) e desenvolvimento das competências dos profissionais (DESPRO) e o construto associado às práticas de gestão sustentável de recursos humanos (GSUSTRH).

Além disso, a literatura indica que as práticas de GSRH estão vinculadas a alguns elementos consequentes, tais como a atenuação das externalidades negativas alusivas aos indivíduos e seus familiares e à redução de danos à saúde relacionados ao trabalho (MARIAPPANADAR, 2003; EHNERT, 2006; MARIAPPANADAR, 2012b; KRAMAR, 2014; MAK et al., 2014; CLEVELAND; BYRNE; CAVANAGH, 2015; MARIAPPANADAR, 2016; MARIAPPANADAR; AUST, 2017) e ao comprometimento organizacional (GOLLAN, 2000; EHNERT, 2009b; COHEN; TAYLOR; MULLER-CAMEN, 2012; MORY; WIRTZ; GÖTTEL, 2016; PARAKANDI; BEHERY, 2016).

Nesse sentido, duas seções foram desenvolvidas (3.2 e 3.3), com o propósito de caracterizar as relações entre as práticas de GSRH e os danos à saúde relacionados ao trabalho (DANSAU) e entre o comprometimento afetivo (COMAFE) e o comprometimento normativo (COMNOR).

3.1 PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS COMO CONSTRUTO DE ORDEM SUPERIOR

Um construto de ordem superior (WILLIAMS; VANDENBERG; EDWARDS, 2009; IACOBUCCI, 2010; HAIR JUNIOR et al., 2016) se estrutura a partir de um fator latente de segunda ordem que é a causa de múltiplos fatores latentes de primeira ordem, os quais, por sua vez, são a causa das variáveis medidas. Em outros termos, os fatores de primeira ordem atuam como indicadores do fator de segunda ordem (HAIR JUNIOR et al., 2009; BAGOZZI; YI, 2012). Destaca-se que o critério final para adotar um modelo de mensuração de segunda ordem é a teoria e o sentido conceitual apresentado (HAIR JUNIOR et al., 2009).

Diante desses pressupostos, verifica-se no estudo de Ehnert (2009b), descrito na seção 2.3.4, que as práticas de GSRH são expressas por três dimensões. A primeira é representada pela atração e retenção de profissionais, constituindo um dos principais objetivos da GSRH (EHNERT, 2009b). Para tanto, a organização desenvolve práticas que objetivam disponibilizar um ambiente de trabalho atraente e desafiador, promover a diversidade cultural e de gênero e a igualdade de oportunidades, promover a reputação da corporação como socialmente responsável e confiável, compreender a necessidade de equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional de seus funcionários e desenvolver práticas adequadas de recompensas (EHNERT, 2009b; BECKER, 2011; HIRSIG; ROGOVSKY; ELKIN, 2013; JÄRLSTRÖM; SARU; VANHALA, 2016).

A segunda dimensão é representada pelas práticas que enfatizam a manutenção de profissionais motivados e saudáveis. Nesse caso, a adoção de práticas para a promoção da saúde e segurança no trabalho, redução e prevenção do estresse, criação de condições ergonômicas de trabalho, viabilização do bem-estar dos funcionários e favorecimento do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos indivíduos (GOLLAN, 2000; EHNERT, 2009b; HIRSIG; ROGOVSKY; ELKIN, 2013; CLEVELAND; BYRNE; CAVANAGH, 2015; JÄRLSTRÖM; SARU; VANHALA, 2016), auxiliam para a consecução do objetivo de manter os profissionais motivados e saudáveis.

A terceira dimensão se refere ao desenvolvimento das competências dos profissionais com enfoque nas necessidades presentes e futuras. Sendo assim, as ações educacionais, os programas de treinamento e desenvolvimento, de formação profissional, de sucessão interna e de tutoria e mentoria, promovem a integração da sustentabilidade às

práticas de gestão de recursos humanos (GOLLAN, 2000; BOUDREAU; RAMSTAD, 2005; EHNERT, 2009b; BECKER, 2011; HIRSIG; ROGOVSKY; ELKIN, 2013).

Com base nos argumentos apresentados, indica-se que as práticas de GSRH se caracterizam pela multidimensionalidade (EHNERT, 2009b; GUERCI; PEDRINI, 2014; JÄRLSTRÖM; SARU; VANHALA, 2016). A partir dos achados identificados no estudo de Ehnert (2009b), sugere-se que as dimensões citadas refletem o construto práticas de GSRH como uma variável latente de ordem superior. Por conseguinte, a seguinte hipótese de pesquisa é formulada:

H1: As práticas de gestão sustentável de recursos humanos representam um construto latente, reflexivo e de ordem superior, compreendido pelos seguintes fatores: a) atração e retenção de profissionais, b) manutenção de profissionais motivados e saudáveis e c) desenvolvimento das competências dos profissionais.

3.2 PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS E OS DANOS À SAÚDE RELACIONADOS AO TRABALHO

Muitas organizações, inseridas em um mercado global altamente competitivo, necessitam aumentar seus lucros e reduzir seus custos, para o atendimento das necessidades dos acionistas (MARIAPPANADAR, 2003). Diante desse cenário, as corporações realizam ações no sentido de diminuir custos, reestruturar ou até mesmo eliminar processos (*downsizing*), intensificar as atividades (aumento da carga de trabalho individual), reduzir o quadro de funcionários e promover mudanças significativas na corporação (MARIAPPANADAR, 2003; MARIAPPANADAR, 2012a; APP; BÜTTGEN, 2016).

Os processos de mudanças constantes e a concorrência acirrada fazem com que as corporações dependam, cada vez mais, da *performance* dos profissionais. No entanto, esse quadro provoca uma série de conseqüentes que se incorporam à rotina dos trabalhadores (PLUTA; RUDAWSKA, 2016): o aumento quantitativo e qualitativo das obrigações e responsabilidades dos funcionários e a conseqüente ampliação das jornadas laborais; a necessidade de realizar tarefas diversificadas, que exigem múltiplas competências e a habilidade de adaptação às mudanças constantes; por conseguinte, a aprendizagem contínua torna-se imprescindível e há pressão por desempenho, eficiência e atingimento de resultados tangíveis.

A partir dessa conjuntura, identifica-se um crescente interesse, entre profissionais e pesquisadores, sobre as questões sociais e externalidades negativas que se originam das práticas organizacionais mencionadas. Em paralelo, existe uma expectativa de identificar como a GSRH pode auxiliar na existência de uma sociedade permeada pelas premissas da sustentabilidade (MARIAPPANADAR, 2012b).

Na visão de Mariappanadar (2003), o conceito de externalidades é amplamente utilizado nas áreas de economia e gestão pública, porém, existe pouco enfoque sobre esse elemento no campo de estudos sobre gestão de recursos humanos. Para o autor, as externalidades estão relacionadas aos aspectos da interdependência e da ineficiência. As externalidades dizem respeito às práticas que uma organização desenvolve internamente e que objetivam a maximização da produtividade dos funcionários e os ganhos econômicos, sem considerar os impactos desse tipo de iniciativa no bem-estar dos indivíduos, de suas famílias e da sociedade (MARIAPPANADAR, 2013; MARIAPPANADAR; AUST, 2017).

Mak et al. (2014) corroboram com essa perspectiva e afirmam que muitas organizações têm determinado as questões financeiras como objetivos primordiais. Nesse contexto, algumas práticas de recursos humanos, tais como a intensificação do trabalho, o envolvimento e a capacitação dos trabalhadores, foram introduzidas para o alcance da eficiência e eficácia em custos, nas operações. Essa conjuntura impõe pressões nos funcionários e cria externalidades negativas para os indivíduos, seus familiares e para a comunidade em geral (MAK et al., 2014; CLEVELAND; BYRNE; CAVANAGH, 2015).

Quando as políticas organizacionais priorizam o sucesso financeiro em detrimento do bem-estar dos funcionários, ocorrem impactos negativos em dois níveis: em nível pessoal, afetando a saúde mental e o bem-estar físico do profissional e seus familiares e; em nível social, por meio do aumento das taxas de criminalidade, dos divórcios e de outras questões vinculadas ao contexto comunitário (CLEVELAND; BYRNE; CAVANAGH, 2015; PLUTA; RUDAWSKA, 2016). Por conseguinte, esses fatores, em longo prazo, prejudicam o sucesso e a sustentabilidade da própria organização.

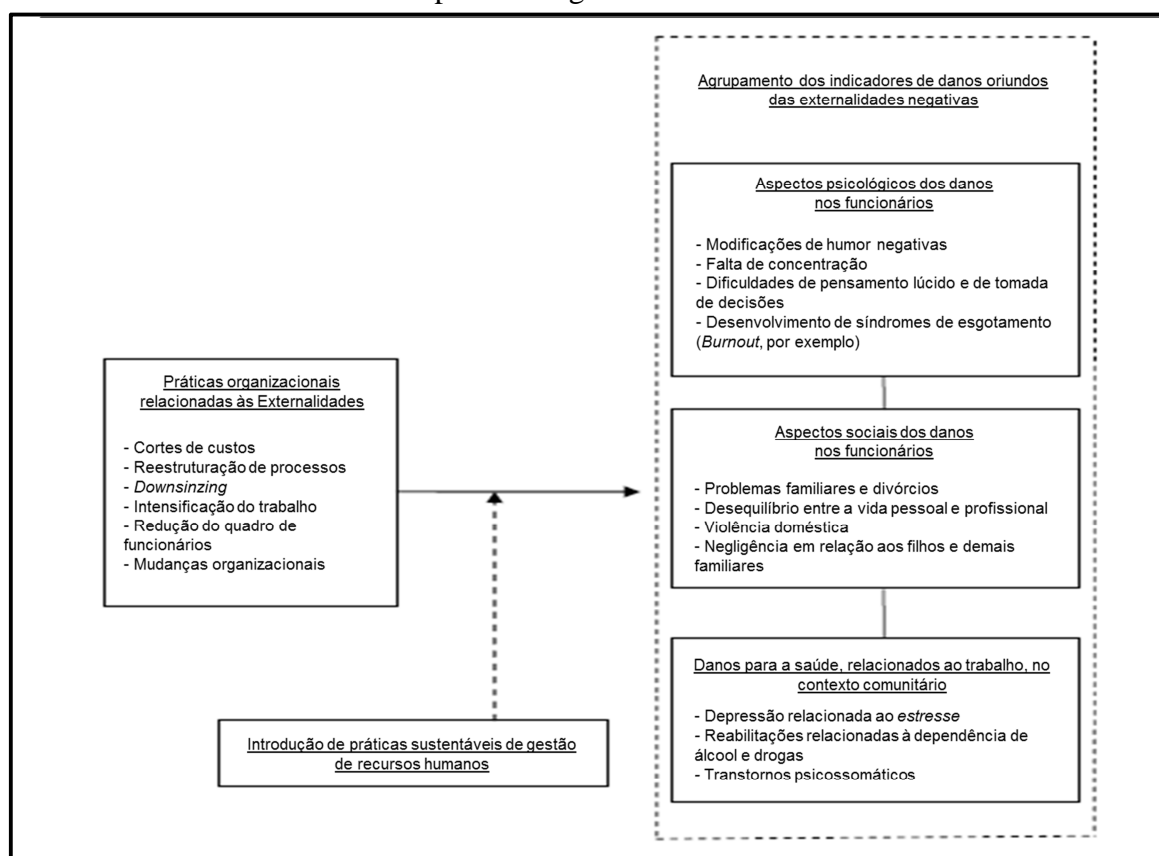
Partindo-se da visão de que as externalidades representam os custos que as ações empresariais impõem à sociedade, é possível inferir que essas impactam diretamente na visão que os *stakeholders* terão em relação à corporação. Se uma organização, por exemplo, não apresentar preocupação em relação à segurança no trabalho e esse fato é divulgado pelos seus funcionários, poderão ocorrer dificuldades na atração e retenção de profissionais. Essa

situação poderá afetar, até mesmo, a disposição das pessoas em adquirir produtos da empresa (BIGLAN, 2009).

Diante dessas constatações, as organizações precisam desenvolver um enfoque no atendimento das necessidades dos acionistas (maximizando o rendimento econômico das operações), mas também devem considerar o bem-estar dos *stakeholders* (reduzindo os danos aos indivíduos, seus familiares e à sociedade) (MAK et al., 2014). Desse modo, as estratégias sustentáveis de recursos humanos necessitam integrar a rentabilidade da organização e a equidade socioeconômica (MARIAPPANADAR, 2003).

Com base nas proposições dos estudos de Mariappanadar (2003; 2012a; 2012b), descreve-se, na Figura 15, um modelo que contextualiza as externalidades negativas oriundas de algumas decisões organizacionais e o papel das práticas de GSRH. Salienta-se que as informações, provenientes dos indicadores apresentados na ilustração, oportunizam a sensibilização dos gestores e empresários sobre a importância das ações de gestão em relação aos funcionários da empresa (MARIAPPANADAR, 2012a).

Figura 15 – Modelo dos indicadores de danos oriundos das externalidades negativas das práticas organizacionais



Fonte: Adaptada de Mariappanadar (2003; 2012a; 2012b).

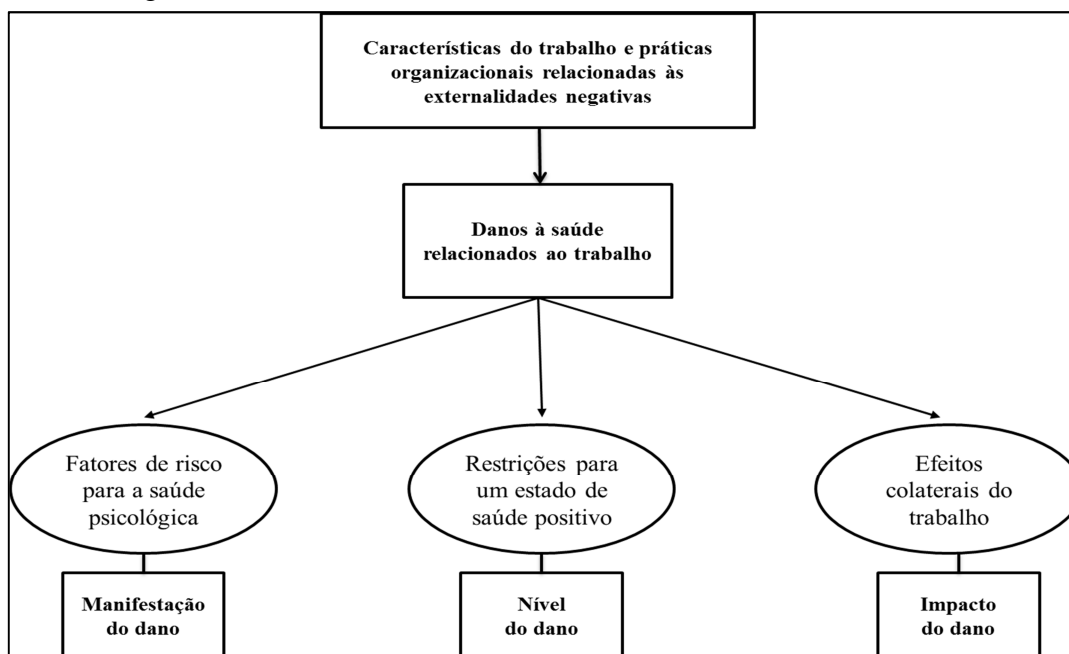
Mariappanadar (2012a) explica que o agrupamento, em três classes, das externalidades negativas, justifica-se por meio da concepção dessa categorização. O agrupamento que trata dos danos psicológicos está relacionado, principalmente, ao estresse no trabalho, que se manifesta quando o indivíduo não tem oportunidades suficientes para se recuperar das pressões e demais situações estressoras vinculadas ao ambiente laboral. A classe que representa os indicadores sociais está fundamentada na influência das tensões do trabalho do indivíduo em sua família. Nesse sentido, as condições de trabalho irão impactar no estado emocional do trabalhador e essa questão poderá proporcionar tensões ou felicidade no âmbito familiar. Por fim, a terceira classe representa os impactos que as condições inadequadas e de estresse no trabalho ocasionam na saúde dos profissionais, tais como o desenvolvimento da depressão, dependência de álcool e drogas e transtornos psicossomáticos diversos.

A partir da visão de Mariappanadar (2003; 2012a; 2012b), destaca-se que as práticas organizacionais podem ocasionar danos à saúde ou prejuízos sociais aos trabalhadores. Mais especificamente, os danos à saúde relacionados ao trabalho são definidos como a percepção dos funcionários sobre as restrições em alcançar um estado de saúde positivo e sobre os indicadores e situações associadas ao trabalho, que podem conduzir a consequências negativas à saúde (MARIAPPANADAR, 2016). Os danos à saúde relacionados ao trabalho (representados na Figura 16) são classificados em três dimensões (MARIAPPANADAR, 2016):

- a) fatores de risco para a saúde psicológica (*risk factors for psychological health*): dimensão que indica as manifestações iniciais de danos à saúde, a partir das externalidades negativas do contexto corporativo. Variáveis como o estado de ânimo, a autoconfiança e a saúde emocional compõem essa dimensão;
- b) restrições para um estado de saúde positivo (*restrictions for positive health*): dimensão que aborda questões vinculadas ao estilo de vida do indivíduo e às possíveis restrições impostas pelo trabalho, para a consecução de ações para a preservação da saúde. Como exemplo dessas ações, pode-se citar o desenvolvimento de atividades para o controle do peso corporal, os esforços empregados na busca do equilíbrio entre trabalho e lazer e a realização regular de exercícios físicos;
- c) efeitos colaterais do trabalho (*side effects of work*): dimensão que representa as consequências adversas das práticas relacionadas ao trabalho para o indivíduo. O

aumento do consumo de bebidas alcoólicas e café, os distúrbios do sono e as licenças do trabalho por motivos de saúde, são variáveis associadas a esse fator.

Figura 16 – Dimensões dos danos à saúde relacionados ao trabalho



Fonte: Adaptada de Mariappanadar (2016).

Fundamentado no estudo de Mariappanadar (2016), verifica-se que o construto danos à saúde relacionados ao trabalho é caracterizado como multidimensional, embasado em três dimensões reflexivas de primeira ordem. Sendo assim, essa argumentação corrobora com a elaboração da seguinte hipótese:

H2: Os danos à saúde relacionados ao trabalho representam um construto latente, reflexivo e de ordem superior, compreendido pelos seguintes fatores: a) fatores de risco para a saúde psicológica, b) restrições para um estado de saúde positivo e c) efeitos colaterais do trabalho.

A introdução de práticas de GSRH, em uma organização, possibilita minimizar os impactos nos indicadores relacionados às externalidades negativas, por intermédio da melhoria das condições gerais de trabalho (MARIAPPANADAR, 2012a, conforme apresentado na Figura 15), reduzindo possíveis danos causados aos *stakeholders* (funcionários, familiares e sociedade) (MARIAPPANADAR, 2016; CRICHTON; SHRIVASTAVA, 2017; MARIAPPANADAR; AUST, 2017; DE PRINS; STUER; GIELENS, 2018). Nessa perspectiva, um importante objetivo da GSRH é reduzir os danos

oriundos das práticas organizacionais, promovendo a saúde ocupacional e o bem-estar dos indivíduos (JÄRLSTRÖM; SARU; VANHALA, 2016; LANGE, 2016; MARIAPPANADAR, 2016; DE PRINS; STUER; GIELENS, 2018).

Como exemplo de práticas de GSRH que convergem com o contexto apresentado, pode-se citar: o aprimoramento das relações de trabalho; ações para o bem-estar do profissional; intervenções para a valorização e oportunidades de desenvolvimento; atividades que favoreçam a saúde e a segurança ocupacional e que permitam que o indivíduo obtenha um equilíbrio entre sua vida profissional e pessoal (GOLLAN, 2000; EHNERT, 2009b; HIRSIG; ROGOVSKY; ELKIN, 2013; CLEVELAND; BYRNE; CAVANAGH, 2015; JÄRLSTRÖM; SARU; VANHALA, 2016).

Em suma, considerando-se que as características do ambiente de trabalho podem ocasionar danos à saúde dos profissionais (BEEHR; NEWMAN, 1978; HÖGE, 2009; COTTINI, 2012; MARIAPPANADAR, 2016; CRICHTON; SHRIVASTAVA, 2017) e que uma função importante da gestão de recursos humanos é promover a melhoria desse ambiente, a saúde (física e mental), a segurança e o bem-estar dos trabalhadores (GONÇALVES; NEVES, 2012; BECKER; SMIDT, 2016; LANGE, 2016; BALUCH, 2017; CRICHTON; SHRIVASTAVA, 2017; MARIAPPANADAR; AUST, 2017; DE PRINS; STUER; GIELENS, 2018), apresenta-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H3: As práticas de gestão sustentável de recursos humanos têm um impacto significativo e negativo nos danos à saúde relacionados ao trabalho.

Na sequência, são descritas as relações existentes entre a GSRH e o comprometimento organizacional.

3.3 PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O comprometimento organizacional representa um construto importante no campo de pesquisas em gestão (MATHIEU; ZAJAC, 1990; MEYER; ALLEN; SMITH, 1993; COOPER-HAKIM; VISWESVARAN, 2005; REGO; CUNHA, 2008; DEVECE; PALACIOS-MARQUÉS; ALGUACIL, 2016), uma vez que se relaciona ao grau em que os

funcionários se dedicam e empenham seus esforços em prol das equipes e da empresa (BOLES et al., 2007; YAMAGUCHI, 2013). O comprometimento também retrata o estado psicológico do indivíduo, que caracteriza suas relações com a organização e tem implicações na decisão de permanecer ou não na empresa (MEYER; ALLEN, 1991). Nesse sentido, de maneira geral, a literatura destaca que o comprometimento representa uma atitude que descreve o vínculo do indivíduo com a organização e um conjunto de comportamentos pelos quais os profissionais manifestam essa relação (MATHIEU; ZAJAC, 1990; JERNIGAN; BEGGS; KOHUT, 2002).

A concepção do comprometimento se refere a um fenômeno estrutural que representa os resultados das transações entre os atores e a organização. Além disso, o comprometimento está relacionado com o estado em que o profissional está ligado à organização por suas ações e crenças (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000). Em suma, destaca-se que fatores como a aceitação dos objetivos e valores organizacionais, a disposição em se empenhar pela empresa e o desejo de permanecer na corporação, caracterizam o comprometimento (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979; BOLES et al., 2007).

A existência de uma relação baseada no comprometimento, entre os funcionários e a organização, pode promover alguns consequentes que são importantes para a *performance* empresarial. Dentre esses aspectos, assinala-se a diminuição da rotatividade, da intenção de rotatividade e do absenteísmo; o melhor desempenho e esforço no trabalho, por parte dos profissionais e; o aumento dos comportamentos vinculados à cidadania organizacional (ALLEN; MEYER, 1990; MATHIEU; ZAJAC, 1990; MEYER; HERSCOVITCH, 2001; JERNIGAN; BEGGS; KOHUT, 2002; MEYER et al., 2002; COOPER-HAKIM; VISWESVARAN, 2005; KIM; LEONG; LEE, 2005; GONZÁLEZ; GUILLEN, 2008; REGO; CUNHA, 2008; YANG, 2010; SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2014; KIM; EISENBERGER; BAIK, 2016).

O comprometimento, na conjuntura empresarial, possui um enfoque multidimensional (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993; MEYER; HERSCOVITCH, 2001; MEYER et al., 2002; DIRANI; KUCHINKE, 2011; MORY; WIRTZ; GÖTTEL, 2016), retratado a partir de três componentes: o instrumental, o afetivo e o normativo (MEYER; ALLEN, 1991; MEYER; STANLEY; PARFYONOVA, 2012), sendo que o comprometimento afetivo é analisado com maior interesse (MORY; WIRTZ; GÖTTEL, 2016). O Quadro 18 sumariza as características de cada componente.

Quadro 18 – Componentes do comprometimento organizacional

Componente	Foco principal	Características	Antecedentes
Instrumental	Necessidade de permanecer na organização.	Caracteriza-se pela consciência dos custos associados em deixar a organização. Nesse caso, o profissional permanece vinculado à empresa em virtude da necessidade de proceder dessa forma e não pelo desejo de pertencer à organização.	Empregos disponíveis Benefícios auferidos
Afetivo	Desejo de permanecer na organização.	Caracteriza-se pelo envolvimento emocional do funcionário e pela existência de identificação com a corporação. O profissional permanece na organização porque almeja continuar pertencendo à empresa.	Condições de trabalho Atendimento das expectativas
Normativo	Dever de permanecer na organização.	Sentimento de obrigação em permanecer na organização. Nessa dimensão, é provável que os funcionários apresentem comportamentos relacionados a obrigações e deveres de lealdade para com a organização e, por isso, tendam a adotar comportamentos positivos.	Senso de obrigação Valores individuais

Fonte: Elaborado a partir de Meyer e Allen (1991), Meyer, Allen e Smith (1993) e Meyer, Stanley e Parfyonova (2012).

A dimensão instrumental do comprometimento se desenvolve quando o funcionário não tem alternativas de emprego em outras organizações ou percebe que, ao sair da empresa, perderá investimentos nela feitos (MEYER; ALLEN, 1991; REGO; CUNHA; SOUTO, 2007; REGO; CUNHA, 2008; SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2014). Além disso, quando um profissional se sente insatisfeito, injustiçado, impossibilitado de desenvolver suas competências, realizando um trabalho monótono e não desafiante, em condições inadequadas, ocorre o incremento do comprometimento instrumental (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007).

Essa tipologia de comprometimento é evidenciada quando o profissional identifica oportunidades pouco atrativas de trabalho no mercado, visualiza vantagens econômicas no atual emprego ou quando percebe que terá custos associados, caso opte por se desligar da organização (MEYER; ALLEN, 1991; MALHOTRA; BUDHWAR; PROWSE, 2007; REGO; CUNHA; SOUTO, 2007; GONZÁLEZ; GUILLEN, 2008; SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2014).

Um dos principais antecedentes do comprometimento instrumental é a disponibilidade de empregos no mercado (MEYER; ALLEN, 1991; MEYER, et al., 2002), ou seja, um fator externo que ultrapassa o campo de influência da empresa. O exacerbado número de demissões nos últimos anos e o fechamento de postos de trabalho no Brasil (IPEA, 2016) refletem em um menor poder de escolha, por parte do trabalhador, em relação às

alternativas de emprego. Além disso, nesse cenário, uma importante preocupação para o indivíduo é manutenção do seu contrato de trabalho, em virtude da recessão econômica e das oportunidades escassas (AL-BDOUR; NASRUDDIN; LIN, 2010; SHEN; ZHU, 2011).

Considerando-se essas características, optou-se, no presente estudo, por não avaliar os impactos das práticas de GSRH no comprometimento instrumental. Essa escolha foi baseada nas características da conjuntura econômica nacional atual, que poderiam influenciar nos resultados dessa avaliação e que seriam de difícil controle. Em consequência, serão analisados os impactos das práticas de GSRH no comprometimento afetivo e normativo.

Uma das abordagens mais prevalentes na literatura considera que o comprometimento está associado ao apego afetivo ou emocional à organização, favorecendo a adesão, a identificação e o envolvimento do indivíduo com a empresa (ALLEN; MEYER, 1990; MORY; WIRTZ; GÖTTEL, 2016). A dimensão afetiva do comprometimento tende a ser mais representativa quando os funcionários percebem a congruência entre seus objetivos próprios e os da empresa, possuem confiança na organização e em seus líderes, obtêm satisfação no trabalho, percebem que os valores da organização destacam uma orientação humanizada e identificam um tratamento justo e socialmente responsável, por parte da empresa (MEYER; ALLEN, 1991; REGO; CUNHA; SOUTO, 2007; REGO; CUNHA, 2008; MORY; WIRTZ; GÖTTEL, 2016). Assim, características pessoais, práticas de gestão da corporação, percepção de suporte organizacional e de justiça no trabalho, são elementos que constituem os antecedentes do comprometimento afetivo (SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2014).

O comprometimento normativo tende a se desenvolver quando o indivíduo internaliza as normas da organização e percebe os benefícios de atuar com reciprocidade e responsabilidade em relação à empresa (ALLEN; MEYER, 1990; MEYER; ALLEN, 1991; REGO; CUNHA; SOUTO, 2007; REGO; CUNHA, 2008). Esse fenômeno poderá ocorrer por alguns motivos, como um sentimento de satisfação e apoio no trabalho, identificação com os valores da organização, confiança nos líderes e presença de políticas e práticas de gestão de profissionais que valorizem os trabalhadores como pessoas e não apenas como recursos (MEYER; ALLEN, 1991; REGO; CUNHA; SOUTO, 2007).

Percebe-se, a partir dos elementos que se relacionam às dimensões do comprometimento, que as práticas de gestão de recursos humanos podem se apresentar como antecedentes do desenvolvimento desse tipo de vínculo com a organização (TAORMINA, 1999; MEYER; SMITH, 2000; GREEN et al., 2006; ZHENG; MORRISON; O'NEILL, 2006;

FIORITO et al., 2007; MALHOTRA; BUDHWAR; PROWSE, 2007; NISHII; LEPAK; SCHNEIDER, 2008; WRIGHT; KEHOE, 2008; AL-BDOUR; NASRUDDIN; LIN, 2010; BOON et al., 2011; ALADWAN; BHANUGOPAN; D'NETTO, 2015; BUI; LIU; FOOTNER, 2016). Como exemplo, cita-se o estudo de Scheible e Bastos (2013), no qual os autores sugerem que as práticas de gestão de recursos humanos contribuem para o fortalecimento dos vínculos dos funcionários com a empresa. A pesquisa retrata que a percepção dos funcionários, em relação às práticas de treinamento e desenvolvimento, estabilidade no trabalho e compensação e benefícios, está positivamente relacionada ao comprometimento afetivo.

Com uma abordagem complementar, Shen e Zhu (2011) sugerem que um sistema de gestão de recursos humanos, voltado para a responsabilidade social e para a sustentabilidade organizacional, está positivamente relacionado com o comprometimento dos profissionais. Logo, as práticas desenvolvidas na corporação devem se embasar no cumprimento das leis trabalhistas e normas estabelecidas pela OIT (Organização Internacional do Trabalho), enfocando a igualdade de oportunidades, a saúde e a segurança no trabalho, o controle da jornada laboral e a remuneração justa (SHEN; ZHU, 2011).

Além disso, as práticas de gestão de recursos humanos, nesse contexto, devem salientar as necessidades dos trabalhadores e seus familiares, ultrapassando apenas o cumprimento de questões legais. Essa perspectiva abrange práticas como oportunidades de treinamento e desenvolvimento, gestão de carreira, democracia no ambiente de trabalho e ações de participação e envolvimento dos trabalhadores. Por fim, Shen e Zhu (2011) destacam que as práticas de gestão de recursos humanos também devem evidenciar iniciativas de responsabilidade social, observando os interesses do público interno e externo (*stakeholders*) e atingindo a eficácia em curto prazo e a sustentabilidade em longo prazo.

A sustentabilidade da gestão de recursos humanos e o comprometimento estão relacionados, ao se considerar que o comprometimento dos indivíduos é influenciado pelos valores organizacionais, pelo tratamento justo e adequado para os trabalhadores e pela valorização dos profissionais (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007). Paralelamente, as empresas que aplicam práticas sustentáveis de gestão de recursos humanos promovem a diversidade, as relações positivas no trabalho, o bem-estar do trabalhador, as condições favoráveis de labor e oportunidades de desenvolvimento e de carreira (GOLLAN, 2000; BOUDREAU; RAMSTAD, 2005; EHNERT, 2009b; HIRSIG; ROGOVSKY; ELKIN, 2013; CLEVELAND; BYRNE; CAVANAGH, 2015; JÄRLSTRÖM; SARU; VANHALA, 2016). Logo, é possível

inferir que o desenvolvimento das ações de recursos humanos mencionadas possibilitará que os trabalhadores se sintam amparados, valorizados e respeitados pela gestão da empresa e esse contexto, gere, conseqüentemente, o comprometimento.

Esse cenário é reforçado pelo estudo de Mory, Wirtz e Göttel (2016), que avaliou o impacto de diversas práticas internas à organização, vinculadas à responsabilidade social. As práticas mencionadas se assemelham aos elementos apontados por Ehnert (2009b), em seu estudo sobre GSRH: estabilidade no emprego, que demonstra a preocupação da empresa na manutenção dos postos de trabalho; cuidados com o ambiente de trabalho, contemplando questões sobre saúde e segurança ocupacional; promoção do desenvolvimento de competências dos profissionais; equidade e respeito à diversidade, minimizando as questões discriminatórias e a marginalização de grupos; promoção do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e; ações de envolvimento e empoderamento dos trabalhadores. Como resultados dessa análise, os autores evidenciaram que as práticas mencionadas impactam positivamente no comprometimento afetivo e normativo.

Em concordância, assinala-se que a dimensão afetiva do comprometimento tende a ser mais representativa quando os funcionários percebem que a empresa possui uma orientação humanizada e socialmente responsável. Paralelamente, a dimensão normativa, que estabelece os vínculos de lealdade do profissional com a corporação (RAYTON, 2006), possui, dentre alguns antecedentes, a existência de políticas e práticas de gestão de pessoas que valorizem os trabalhadores como indivíduos e não apenas como recursos (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007).

Considerando-se a contextualização apresentada e estudos prévios que sugerem que as práticas de gestão sustentável (e socialmente responsável) de recursos humanos impactam no comprometimento afetivo e normativo (GOLLAN, 2000; EHNERT, 2009b; AL-BDOUR; NASRUDDIN; LIN, 2010; SHEN; ZHU, 2011; COHEN; TAYLOR; MULLER-CAMEN, 2012; MORY; WIRTZ; GÖTTEL, 2016), as seguintes hipóteses de pesquisa são propostas:

H4: As práticas de gestão sustentável de recursos humanos têm um impacto significativo e positivo no comprometimento afetivo.

H5: As práticas de gestão sustentável de recursos humanos têm um impacto significativo e positivo no comprometimento normativo.

Por fim, destaca-se a relação existente entre o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo. A partir de indicações da literatura, González e Guillen (2008) salientam os fatores explicativos dessas tipologias de comprometimento:

- a) comprometimento afetivo: se relaciona ao vínculo emocional dos funcionários, à identificação e ao envolvimento com a empresa. Logo, representa o desejo de realizar algo, como, por exemplo, permanecer na organização ou esforçar-se para o atendimento dos objetivos corporativos;
- b) comprometimento normativo: se refere ao sentimento de obrigação em permanecer na empresa, ou seja, o indivíduo sente que deve realizar algo em virtude de um compromisso moral.

Nesse contexto, os trabalhadores que desejam permanecer em uma organização em virtude de vivências positivas (comprometimento afetivo), também podem sentir algum senso de obrigação em relação à empresa (comprometimento normativo) (MEYER; SMITH, 2000). Em outras palavras, as experiências positivas vinculadas à empresa, que geram o comprometimento afetivo, também podem ocasionar um sentimento de reciprocidade com a organização, desencadeando o comprometimento normativo (BERGMAN, 2006).

No entanto, o contrário não necessariamente ocorre. Como exemplo, cita-se o fato de um funcionário desenvolver um senso de obrigação oriundo do pagamento de um treinamento ou outra ação importante de capacitação custeada pela corporação (MEYER; SMITH, 2000; CHEN; FRANCESCO, 2003). Nesse caso, o indivíduo poderá apresentar comprometimento normativo, sem estar afetivamente vinculado à empresa (MEYER; SMITH, 2000; CHEN; FRANCESCO, 2003).

Por fim, salienta-se que o comprometimento afetivo é associado às atitudes em relação à organização que, por sua vez, influenciam o comportamento e o dever de permanecer na empresa (comprometimento normativo) (MEYER; PARFYONOVA, 2010). Sendo assim, de acordo com a contextualização descrita e considerando estudos prévios que sinalizaram a relação entre o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo (MEYER; SMITH, 2000; BERGMAN, 2006; MORY; WIRTZ; GÖTTEL, 2016), apresenta-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H6: O comprometimento afetivo tem um impacto significativo e positivo no comprometimento normativo e estabelece uma relação de mediação entre as práticas de gestão sustentável de recursos humanos e o comprometimento normativo.

A próxima seção apresenta o modelo teórico proposto e sintetiza as relações hipotetizadas entre os construtos práticas de gestão sustentável de recursos humanos, danos à saúde relacionados ao trabalho, comprometimento afetivo e comprometimento normativo.

3.4 MODELO TEÓRICO PROPOSTO

A partir dos enfoques da literatura, foram estabelecidas as relações entre as práticas de gestão sustentável de recursos humanos e seus elementos consequentes: os danos à saúde relacionados ao trabalho, o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo. Com o objetivo de propiciar o entendimento do modelo teórico analisado na presente tese (Figura 17), as hipóteses de pesquisa são compiladas na sequência:

H1: As práticas de gestão sustentável de recursos humanos representam um construto latente, reflexivo e de ordem superior, compreendido pelos seguintes fatores: a) atração e retenção de profissionais, b) manutenção de profissionais motivados e saudáveis e c) desenvolvimento das competências dos profissionais.

H2: Os danos à saúde relacionados ao trabalho representam um construto latente, reflexivo e de ordem superior, compreendido pelos seguintes fatores: a) fatores de risco para a saúde psicológica, b) restrições para um estado de saúde positivo e c) efeitos colaterais do trabalho.

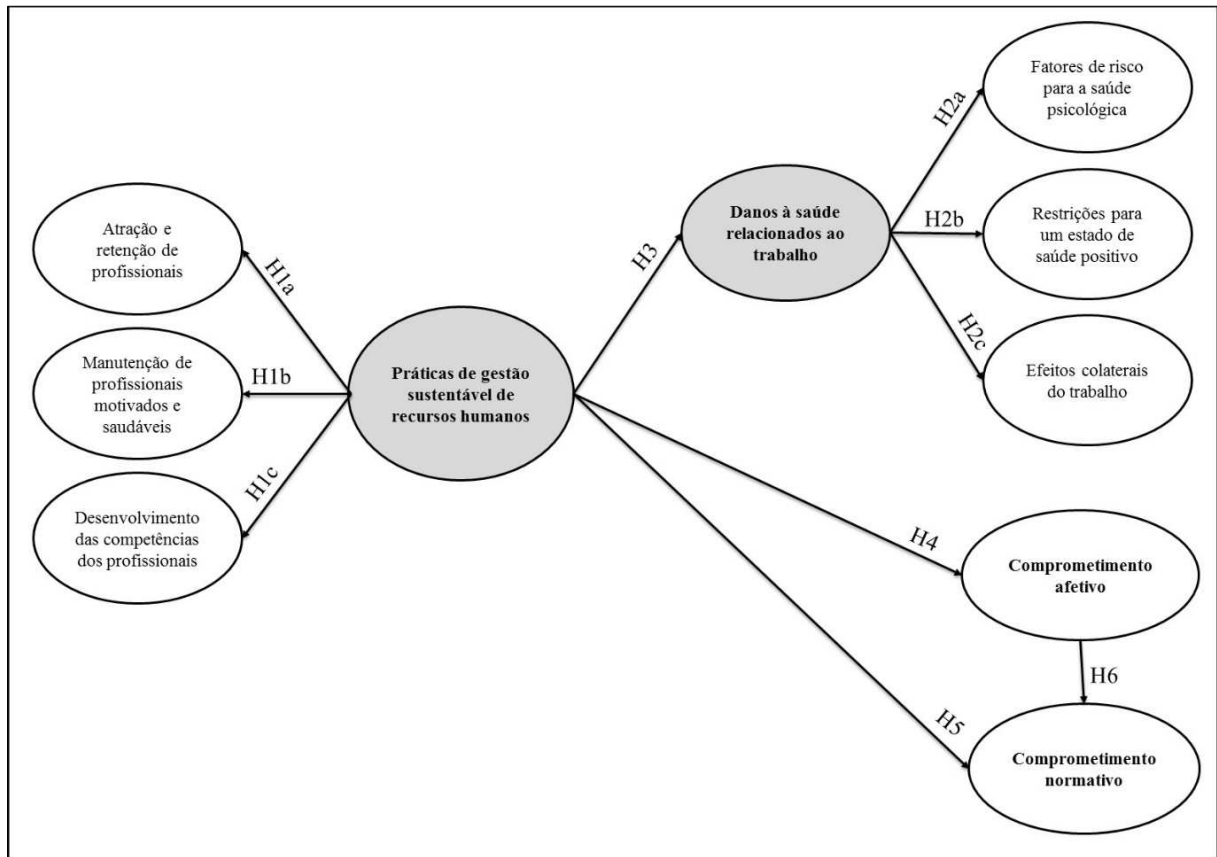
H3: As práticas de gestão sustentável de recursos humanos têm um impacto significativo e negativo nos danos à saúde relacionados ao trabalho.

H4: As práticas de gestão sustentável de recursos humanos têm um impacto significativo e positivo no comprometimento afetivo.

H5: As práticas de gestão sustentável de recursos humanos têm um impacto significativo e positivo no comprometimento normativo.

H6: O comprometimento afetivo tem um impacto significativo e positivo no comprometimento normativo e estabelece uma relação de mediação entre as práticas de gestão sustentável de recursos humanos e o comprometimento normativo.

Figura 17 – Modelo teórico proposto



Fonte: Elaborada pela autora.

O próximo capítulo do estudo descreve os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo tem como principal objetivo descrever os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da tese, sendo que esses representam a abordagem geral para a análise de fenômenos e para o estudo de um determinado tópico, delimitando, inclusive, as técnicas de pesquisa a serem utilizadas (SILVERMAN, 2004). Enquanto a metodologia estabelece a lógica, a justificativa e a sistemática que o pesquisador irá empregar para resolver o seu problema de pesquisa, os métodos representam as técnicas que são utilizadas para a condução da investigação, estando categorizados em três dimensões (KOTHARI, 2004):

- a) métodos relacionados à coleta dos dados para a realização da pesquisa;
- b) técnicas estatísticas empregadas para o estabelecimento das relações entre os dados coletados;
- c) métodos utilizados para avaliar os resultados obtidos.

A partir dessas definições, este capítulo apresenta o delineamento do estudo (seção 4.1), os procedimentos da revisão sistemática de literatura (seção 4.2) e a caracterização das etapas qualitativa e quantitativa (seções 4.3 e 4.4, respectivamente).

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento estabelece a estrutura conceitual na qual a pesquisa é conduzida, determinando os parâmetros para a coleta, mensuração e análise dos dados, o planejamento e a operacionalização geral do estudo (KOTHARI, 2004). Espera-se, a partir do delineamento, obter as informações e os procedimentos necessários para resolver o problema de pesquisa proposto (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Sendo assim, inicia-se esta seção com a apresentação dos principais enfoques metodológicos da presente tese.

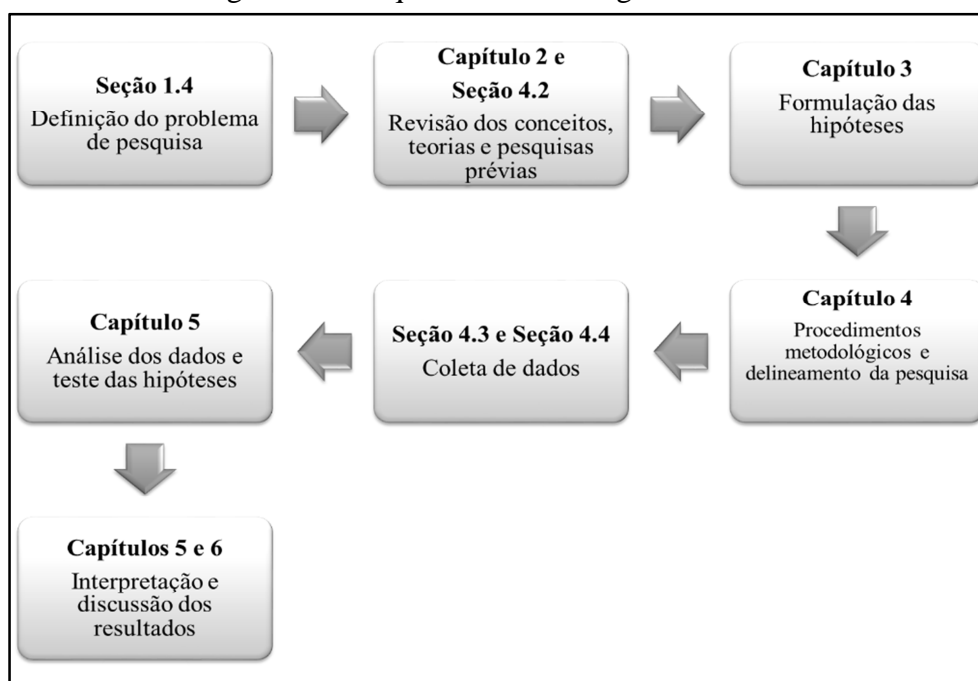
Com base nos objetivos descritos na seção 1.5, este estudo possui caráter exploratório e descritivo. As pesquisas exploratórias enfatizam a compreensão de fenômenos e podem ser aplicadas para a obtenção de informações adicionais que antecederão a execução de um estudo confirmatório (descritivo) (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Além disso, destaca-se a importância do desenvolvimento de pesquisas exploratórias em situações nas

quais a teoria ainda é incipiente e são poucos os autores que se dedicaram ao seu entendimento (YIN, 2015). Nesse caso, ao se considerar que a abordagem sustentável da gestão de recursos humanos é recente e que a literatura não apresenta uma listagem definitiva das práticas relacionadas (ZINK, 2013; EHNERT et al., 2016; JÄRLSTRÖM; SARU; VANHALA, 2016; TOORANLOO; AZADI; SAYYAHPOOR, 2017), justifica-se o desenvolvimento de uma fase exploratória precedendo a pesquisa descritiva.

Já as pesquisas de cunho descritivo permitem descrever fenômenos específicos, testar hipóteses, comparar resultados, examinar relações e caracterizar percepções, comportamentos, grupos de indivíduos ou organizações (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). As pesquisas descritivas possibilitam conhecer a frequência e a inter-relação numérica entre variáveis, a partir de um modelo teórico estabelecido (IACOBUCCI; CHURCHILL, 2015). Baseado nessas constatações, nas relações hipotetizadas e no modelo teórico descrito no capítulo 3, justifica-se o delineamento descritivo da presente tese. Além disso, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa transversal, tendo em vista que envolveu a coleta de dados de uma determinada amostra, em uma única vez (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

Diante das informações preliminares expostas, a Figura 18 apresenta a sequência metodológica adotada para o estudo, bem como as seções nas quais o conteúdo está descrito.

Figura 18 – Sequência metodológica do estudo



Fonte: Elaborada pela autora, a partir de Kothari (2004) e Hair Junior et al. (2014).

As pesquisas de cunho exploratório permitem aprofundar o conhecimento sobre determinado tema, por meio de métodos como as revisões de literatura de informações já disponíveis ou por intermédio de abordagens qualitativas, tais como as entrevistas em profundidade (HAIR JUNIOR et al., 2014). Nesse sentido, as próximas seções apresentam a descrição dos procedimentos empregados na revisão sistemática de literatura (seção 4.2), que alicerçou a elaboração dos capítulos 2 e 3 da presente tese e o detalhamento da fase qualitativa do estudo (seção 4.3).

4.2 PROCEDIMENTOS DA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

A execução de estudos deve ser alicerçada pela revisão de literatura, ao se considerar que esse processo oportuniza definir, com maior clareza: o problema de pesquisa, a proposição de hipóteses, os construtos e escalas relacionadas e as abordagens metodológicas a serem empregadas (LEVY; ELLIS, 2006; HAIR JUNIOR et al., 2014). Em convergência, a revisão sistemática de literatura se estabelece como um método que possibilita sintetizar um volume considerável de informações, objetivando a identificação das principais características sobre determinado tema. Essa tipologia de revisão também consiste em uma investigação científica, que inclui a pesquisa abrangente de artigos potencialmente relevantes e a utilização de critérios explícitos e reprodutíveis de seleção (PETTICREW; ROBERTS, 2006). Logo, esse método viabiliza a reunião, a avaliação e a síntese de resultados de múltiplos estudos (COOK; MULROW; HAYNES, 1997).

Para a realização de pesquisas que utilizem revisões sistemáticas, Wolfswinkel, Furtmueller e Wilderom (2013) sugerem o suporte do método da teoria fundamentada, por intermédio de cinco estágios, conforme explicitado na Figura 19. A descrição mais detalhada dos procedimentos empregados para a realização das revisões sistemáticas está relatada nos Apêndices B, C, D e E, que apresentam as revisões sobre os temas: gestão estratégica de recursos humanos, sustentabilidade organizacional, teoria dos *stakeholders* e gestão sustentável de recursos humanos, respectivamente.

Figura 19 – Estágios da revisão sistemática de literatura

Estágio	Objetivos
Definir	- Definir os critérios de inclusão e exclusão de artigos. - Identificar os campos de pesquisa (disciplinas, por exemplo). - Determinar as fontes apropriadas (bases de dados, por exemplo). - Decidir sobre os termos específicos de pesquisa.
	↓
Pesquisar	- Realizar a pesquisa efetiva, por meio das fontes identificadas (bases de dados).
	↓
Selecionar	- Realizar, efetivamente, a seleção dos artigos (refinar a amostra).
	↓
Analisar	- Analisar os artigos, sendo possível a utilização dos princípios da teoria fundamentada e realizar o processo de codificação e / ou classificação.
	↓
Apresentar	- Representar e estruturar o conteúdo e os resultados da pesquisa em si.

Fonte: Adaptada de Wolfswinkel, Furtmueller e Wilderom (2013).

Também se considera importante apresentar alguns aspectos e critérios comuns que foram observados para a realização das revisões sistemáticas do estudo:

- a) o processo de pesquisa ocorreu entre os dias 14 de novembro de 2015 e 29 de janeiro de 2016, para os temas: gestão estratégica de recursos humanos, sustentabilidade organizacional e gestão sustentável de recursos humanos. Posteriormente, em 11 de agosto de 2016, realizou-se a verificação dos estudos relacionados à teoria dos *stakeholders*;
- b) após a análise de algumas bases de dados, optou-se pela realização das buscas na base de dados *Scopus*, levando-se em consideração que essa apresenta uma ampla cobertura e é avaliada como a maior base de resumos e citações de literatura científica, revisada por pares (ELSEVIER, 2015; LEYDESDORFF; MOYA-ANEGÓN; GUERRERO-BOTE, 2015). Além disso, a base de dados *Scopus* disponibiliza ferramentas para acompanhar, analisar e visualizar as pesquisas realizadas em revistas científicas, livros e anais de eventos (ELSEVIER, 2015);
- c) a busca dos estudos restringiu-se ao campo de pesquisa de ciências sociais e humanas (*social sciences and humanities*). A pesquisa limitou-se aos artigos publicados em periódicos (incluindo os *articles in press*) e, nesse caso, não foram considerados os artigos apresentados em congressos ou outros eventos, uma vez que são considerados estudos em construção;

- d) após a definição dos termos de busca, optou-se pela sua verificação no título do artigo ou nas palavras-chave. Essa diretriz foi expandida apenas na revisão sistemática sobre GSRH, na qual os termos foram pesquisados no título do artigo, em seu resumo ou nas palavras-chave. A opção de ampliar os campos de busca objetivou aumentar o número de artigos para posterior análise, uma vez que esse campo trata de um tema de pesquisa recente (ZINK, 2013; MAK et al., 2014; EHNERT et al., 2016; JÄRLSTRÖM; SARU; VANHALA, 2016);
- e) não ocorreu nenhuma restrição em termos de período de publicação dos estudos, considerando-se que o objetivo principal foi verificar a relevância dos artigos, a partir do número de citações que apresentavam;
- f) a compilação dos dados oriundos da revisão sistemática considerou as três leis da bibliometria geralmente aplicadas para avaliação de determinados campos da ciência (MORETTI; CAMPANARIO, 2009; MUKHERJEE, 2010; ARSENOVA, 2013):
 - Lei de Lotka: que enfoca o grau de relevância e a produtividade de determinados autores em uma área de conhecimento específica (LOTKA, 1926);
 - Lei de Bradford: que aborda o grau de relevância dos periódicos em dada área do conhecimento (BRADFORD, 1934);
 - Lei de Zipf: que enfoca a frequência de palavras em uma determinada amostragem de estudos (ZIPF, 1949).

Destaca-se que, após a execução das revisões sistemáticas de literatura, buscou-se realizar atualizações mensais no conteúdo dos capítulos 1, 2 e 3 da tese, com o objetivo de apresentar conceitos recentes que se referem à GSRH e seus elementos consequentes. Sendo assim, mesmo que a revisão sistemática de literatura tenha se desenvolvido entre novembro de 2015 e agosto de 2016, pesquisas posteriores foram referenciadas nas seções já mencionadas.

Ainda com o intuito de reforçar a lacuna teórica que fomentou o desenvolvimento do presente estudo, desenvolveu-se uma nova verificação sobre as relações entre os temas abordados. Durante o mês de outubro de 2017, ampliou-se a análise de artigos em novas bases de dados e avaliou-se o número de estudos existentes sobre GSRH e seus vínculos com os danos à saúde relacionados ao trabalho e o comprometimento organizacional. Além disso, executou-se uma verificação a partir da *Networked Digital Library of Theses and*

Dissertations (NDLTD). Os critérios adotados nessa verificação suplementar e os resultados evidenciados estão descritos no Apêndice F.

Considerando-se que o tema central da tese é a GSRH, optou-se por uma análise mais detalhada dos dados originados pela revisão sistemática de literatura. O principal objetivo dessa ação foi identificar as principais vertentes teóricas sobre o tema e evidenciar as características predominantes das publicações. Além disso, esse processo possibilitou a visualização de lacunas de pesquisas. Os critérios e a compilação dos artigos evidenciados estão descritos no Apêndice E do estudo.

Inicialmente, definiu-se que a busca das publicações contemplaria os principais termos verificados em uma revisão prévia da literatura e apresentados, anteriormente, no Quadro 15 (seção 2.3.2). Com o objetivo de ampliar o escopo de estudos sobre o tema, estabeleceu-se que os termos de pesquisa poderiam estar no título, palavras-chave ou no resumo dos artigos. Com base nessas definições, foram encontradas, inicialmente, 195 publicações. Com a leitura dos resumos e, se necessário, do conteúdo do artigo, verificou-se que 87 estudos correspondiam ou tratavam, de maneira total ou parcial, do tema central da presente tese.

Após a realização dessas análises, os resumos dos estudos selecionados foram organizados em arquivo específico, objetivando a posterior análise do conteúdo, com apoio do *software* Alceste (Análise Lexical Contextual de um Conjunto de Segmentos de Texto), versão 2015. Esse programa permite realizar, de forma automática, a análise de entrevistas, obras literárias, artigos, ensaios e outros formatos de texto, com o propósito de quantificar e extrair as estruturas mais significativas¹⁹. Uma das principais vantagens da utilização desse programa é o processamento automático de um volume amplo de dados, com a interferência de um único pesquisador. Esse fato reduz a subjetividade que ocorre, frequentemente, durante a aplicação de análises de conteúdo tradicionais e na execução de codificações realizadas manualmente por um acadêmico (COLUCCI; MONTALI, 2008).

O *software* Alceste aplica o método de classificação hierárquica descendente, subdividindo as unidades de contexto em classes que apresentam vocabulário semelhante entre si, porém diferente das unidades de contexto das demais classes. Para tanto, o *software* utiliza o teste do qui-quadrado (*chi-square test*) para verificar a associação das unidades de

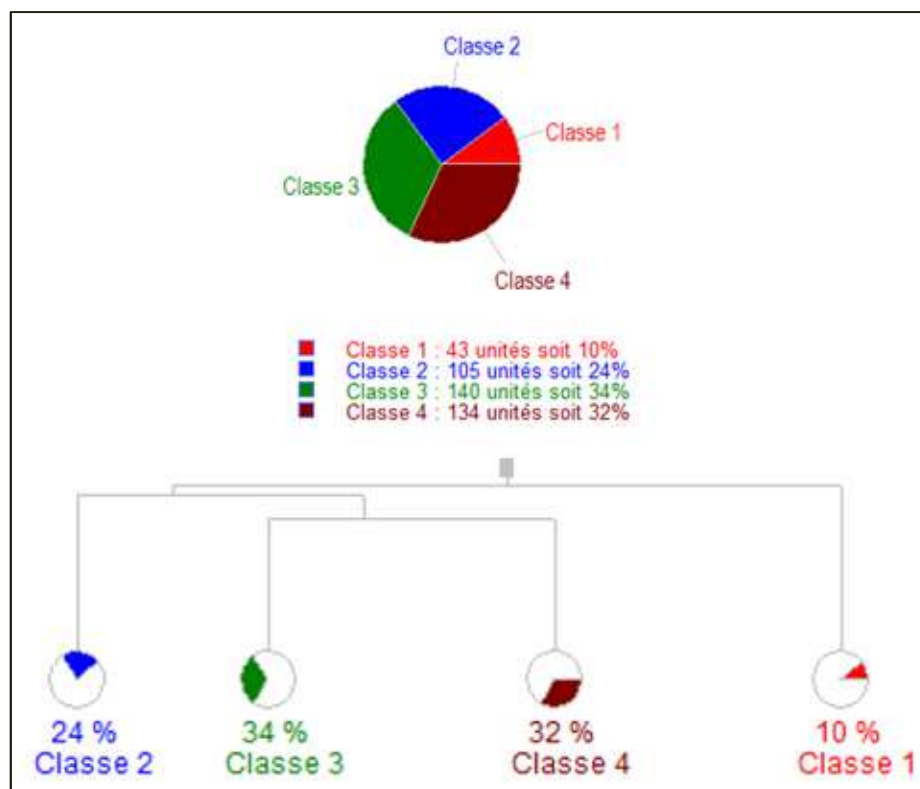
¹⁹ Informações disponíveis em: <<http://alcestesoftware.com.br/>>.

contexto às respectivas classes (CAMARGO, 2005; ILLIA; SONPAR; BAUER, 2014; ABITAN; KRAUTH-GRUBER, 2015).

Ao se considerar as nomenclaturas vinculadas à utilização do *software* Alceste, o *corpus* é formado por um conjunto textual centrado em um tema específico, sendo composto por unidades de contexto inicial (UCIs) (REINERT, 2001; CAMARGO, 2005; DALUD-VINCENT, 2010), que se constituem, no presente estudo, pelos resumos considerados na revisão sistemática sobre o tema GSRH. As UCIs, por sua vez, são subdivididas em unidades de contexto elementar (UCEs), que representam segmentos do texto, geralmente com três linhas, dimensionados pelo programa em função do tamanho do *corpus* e, em geral, respeitando a pontuação (REINERT, 2001; CAMARGO, 2005; DALUD-VINCENT, 2010).

Destaca-se que o *corpus* desta análise foi composto por 87 unidades de contexto inicial (UCIs) que foram processadas, originando 528 unidades de contexto elementar (UCEs). Como principais resultados, foram identificadas quatro classes que contemplaram 80% do total das unidades de contexto elementar (UCEs) do *corpus* analisado. A representação dos resultados está descrita na Figura 20.

Figura 20 – Representação dos resultados compilados pelo *software* Alceste



Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos resultados originados pelo *software* Alceste.

Na sequência, analisou-se os termos mais expressivos que compuseram cada classe. O critério para seleção dos termos seguiu a sugestão de Camargo (2005):

- a) evidenciou-se os termos não instrumentais com média de frequência superior a 7 (média calculada pelo *software* Alceste);
- b) considerou-se as palavras associadas à classe com o valor do qui-quadrado igual ou superior a 3,84, uma vez que o cálculo da associação é fundamentado em um teste estatístico com base em uma tabela com grau de liberdade igual a 1.

A partir dessa verificação, as classes foram nomeadas, em convergência com as perspectivas dos estudos identificados na revisão sistemática de literatura e que formaram o *corpus* para a presente análise. As denominações das classes que emergem a partir da análise do *software* Alceste podem ser comparadas às definições utilizadas para indicar as dimensões latentes resultantes de uma análise fatorial em pesquisas quantitativas. Além disso, se as definições apresentarem um significado reconhecido e suportado pela literatura, há indicação de que a análise realizada é significativa e válida (COLUCCI; MONTALI, 2008). O dendograma com as respectivas classes identificadas e nominadas durante a análise (Figura 10), bem com a discussão dos resultados, foram apresentados, previamente, na seção 2.3.2, que contextualizou o tema GSRH.

4.3 FASE QUALITATIVA EXPLORATÓRIA DA PESQUISA

A pesquisa qualitativa abrange um conjunto de práticas interpretativas e materiais que permitem que um estudioso analise os fatos em seus contextos naturais e que entenda ou interprete os fenômenos em termos dos sentidos que as pessoas lhe atribuem (DENZIN; LINCOLN, 2011). A pesquisa qualitativa também se estabelece como um método exploratório, que permite identificar variáveis que não podem ser medidas facilmente ou elencadas com base em informações predeterminadas na literatura (CRESWELL, 2014).

Em convergência, identifica-se, na literatura, uma orientação que não reconhece os métodos qualitativos como independentes do paradigma positivista (ROESCH, 2013) ou como antagônicos em relação aos métodos quantitativos (ONWUEGBUZIE; LEECH, 2005; NEWMAN; HITCHCOCK, 2011). Logo, a pesquisa qualitativa pode preceder a fase de desenvolvimento de uma escala ou de testagem das hipóteses em um estudo, sendo que essa

abordagem é apropriada para a fase exploratória da pesquisa (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; ROESCH, 2013; HAIR JUNIOR et al., 2014; WALSH; SCHAARSCHMIDT; VON KORTZFLEISCH, 2016).

A partir dessas premissas, destaca-se que Ehnert (2009b) desenvolveu um estudo de cunho qualitativo (descrito na seção 2.3.4) e elencou algumas práticas de GSRH no contexto das empresas multinacionais europeias. No entanto, a literatura que trata sobre o tema ainda não apresenta uma listagem definitiva para a mensuração desse construto (EHNERT et al., 2016). Ademais, ainda não ocorreu o desenvolvimento de estudos, no contexto brasileiro, que adotassem os itens propostos por Ehnert (2009b) ou qualquer outra escala vinculada às práticas de GSRH.

Sendo assim, embora já existam variáveis elencadas no estudo de Ehnert (2009b), optou-se pelo desenvolvimento da fase qualitativa e exploratória, antecedendo à etapa quantitativa, com o objetivo de conhecer com maior aprofundamento a realidade da amostragem de empresas pesquisadas e verificar a necessidade de adaptar variáveis no instrumento de pesquisa quantitativo, no que se refere ao bloco de questões sobre práticas de GSRH.

Dentre as atividades vinculadas à pesquisa qualitativa, pode-se citar as notas de campo, as entrevistas, as conversas, as fotografias, as gravações e as anotações pessoais (DENZIN; LINCOLN, 2011). De maneira mais específica, as entrevistas possibilitam que questionamentos mais complexos sejam explicados aos respondentes, além de oportunizar a realização de perguntas abertas, o controle do ambiente no qual será desenvolvida e a obtenção da percepção de reação não verbais dos indivíduos (PHELLAS; BLOCH; SEALE, 2012). Nesse sentido, definiu-se a realização de entrevistas semiestruturadas e em profundidade (FLICK, 2015), com profissionais que atuam em empresas consideradas como referências no desenvolvimento sustentável no contexto organizacional. Os critérios adotados para a seleção das corporações e dos respectivos profissionais foram os seguintes:

- a) empresas classificadas no ISE Bovespa, considerando a carteira 2016/2017, descrita, anteriormente, na seção 1.3;
- b) possibilidade de acesso às organizações, conveniência e viabilidade para a condução do estudo (YIN, 2015), incluindo a oportunidade de desenvolvimento da etapa quantitativa;
- c) profissionais indicados pelas organizações, preferencialmente em cargos de gestão, e com atuação nas áreas de recursos humanos e de sustentabilidade das

empresas²⁰. Opta-se pela inclusão dos dois processos, em virtude da importância do alinhamento e do consenso dessas áreas para a GSRH (GUERCI; PEDRINI, 2014). Além disso, destaca-se que os gestores organizacionais detêm um papel crítico em relação às práticas de gestão de recursos humanos, à alocação de recursos corporativos e às políticas de definição da relevância e de interação com os *stakeholders* (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997; JÄRLSTRÖM; SARU; VANHALA, 2016).

Também se elaborou um protocolo de pesquisa (YIN, 2015), com o objetivo de nortear os contatos com as empresas e profissionais, a condução da coleta de informações e a análise de dados da etapa qualitativa. O referido protocolo está descrito no Apêndice G.

O contato inicial com as organizações, bem como a confirmação da adesão na presente pesquisa foram realizados com o apoio do Núcleo de Pesquisa e Estatística (NUPE)²¹ da Universidade FEEVALE. Destaca-se que se optou por buscar esse auxílio, uma vez que contatos prévios foram realizados, pontualmente, com algumas empresas e não se obteve o retorno esperado. Nesse sentido, a apresentação de um núcleo formalizado de pesquisa, mencionando o envolvimento e apoio de outras instituições de ensino e pesquisa renomadas (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES; Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS; Universidade de Caxias do Sul - UCS) viabilizou o desenvolvimento do presente estudo com a participação de uma amostra de empresas vinculadas ao ISE Bovespa.

Os profissionais vinculados ao NUPE FEEVALE contataram as 34 empresas classificadas no ISE Bovespa (carteira 2016/2017), por intermédio da realização de 134 ligações telefônicas e o envio de e-mails. Após a realização dos contatos iniciais (durante os meses de abril, maio e junho de 2017), oito empresas informaram que não participariam da pesquisa, 22 corporações não responderam ao convite, mesmo com os contatos reiterados, e quatro empresas encaminharam o aceite de participação na fase qualitativa: CCR S.A., Klabin S.A., Natura Cosméticos S.A. e Sul América S.A. Com essas confirmações, realizou-se a

²⁰ Uma das empresas participantes do estudo optou pela participação, na fase qualitativa, apenas do gestor da área de sustentabilidade, tendo em vista que esse profissional, atualmente, realiza um trabalho específico de integração entre os temas gestão de recursos humanos e sustentabilidade.

²¹ Maiores informações disponíveis em < <https://www.feevale.br/servicos/nucleo-de-pesquisa-e-estatistica--nupe>>.

coleta de dados qualitativos com sete profissionais das referidas corporações, considerando-se que a fase qualitativa requer o estudo de um número de casos mais restrito, porém, com profundidade (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

A condução das entrevistas ocorreu a partir de um roteiro (Apêndice I), elaborado com base nos objetivos específicos do estudo e nos achados da revisão de literatura desenvolvida (Apêndice H). As entrevistas foram realizadas presencialmente ou *online* (via *Skype*), sendo que os profissionais concordaram com essa condução, que contribuiu para uma maior flexibilidade de horários para a realização dos encontros, bem como com a redução de custos com deslocamentos. Destaca-se que as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas, seguindo as orientações da literatura (GIBBS, 2009; FLICK, 2015). Nesse sentido, organizou-se um compêndio de 81 páginas de entrevistas transcritas, com base em 284 minutos (aproximadamente cinco horas) de gravação. As informações relacionadas à coleta dos dados qualitativos estão descritas no Quadro 19.

Quadro 19 – Informações relacionadas às entrevistas para a coleta dos dados qualitativos

Entrevistado	Código de identificação	Área de atuação	Lotação do entrevistado	Data da entrevista	Duração	Condução da entrevista
Entrevistado 1	E1	Recursos Humanos	São Leopoldo (RS)	01/06/17	00:49:30	Entrevista presencial
Entrevistado 2	E2	Sustentabilidade	São Paulo (SP)	20/06/17	00:23:38	Entrevista <i>on line</i>
Entrevistado 3	E3	Sustentabilidade	Rio de Janeiro (RJ) e São Paulo (SP)	19/06/17	00:58:36	Entrevista <i>on line</i>
Entrevistado 4	E4	Recursos Humanos	Jundiaí (SP)	04/07/17	00:27:24	Entrevista <i>on line</i>
Entrevistado 5	E5	Sustentabilidade	Jundiaí (SP)	20/06/17	00:31:33	Entrevista <i>on line</i>
Entrevistado 6	E6	Recursos Humanos	Cajamar (SP)	21/08/17	00:50:10	Entrevista <i>on line</i>
Entrevistado 7	E7	Sustentabilidade	São Paulo (SP)	24/07/17	00:43:30	Entrevista <i>on line</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

No período que antecedeu à realização das entrevistas, realizou-se a apresentação, para cada profissional, das principais informações vinculadas à tese: os temas associados, os objetivos, a justificativa, o modelo teórico e as hipóteses de pesquisa. Posteriormente, descreveu-se as etapas metodológicas do estudo. A referida explanação objetivou esclarecer possíveis dúvidas e sensibilizar os gestores para que ocorresse a adesão dos funcionários da empresa na fase quantitativa. Na sequência, foram conduzidos questionamentos que

possibilitaram a caracterização dos indivíduos entrevistados. No Quadro 20 descreve-se o perfil dos sete profissionais.

Quadro 20 – Perfil dos entrevistados na fase qualitativa exploratória

Entrevistado	Cargo	Gênero	Idade	Grau de instrução	Tempo de empresa	Tempo de experiência da função	Outras áreas de atuação anterior
E1	Coordenador de Gente e Gestão	Feminino	40 anos	Pós-graduação	15 anos	5 anos	Gestão da qualidade
E2	Analista Sênior de Sustentabilidade	Masculino	29 anos	Pós-graduação	4 anos e 9 meses	4 anos e 9 meses	Professor de biologia e ciências
E3	Superintendente de Sustentabilidade	Masculino	43 anos	Pós-graduação	1 ano e 8 meses	1 ano e 8 meses	Recursos Humanos e Relações Corporativas
E4	Coordenador de Gestão de Pessoas	Masculino	35 anos	Pós-graduação	16 anos	2 anos	Operações
E5	Assistente de Sustentabilidade	Feminino	28 anos	Pós-graduação	2 anos e 6 meses	2 anos e 6 meses	Qualidade, Meio Ambiente, Saúde e Segurança do Trabalho
E6	Gerente de Recursos Humanos	Feminino	34 anos	Graduação	5 anos e 6 meses	5 anos e 6 meses	Treinamento Comercial
E7	Gerente de Sustentabilidade	Feminino	46 anos	Pós-graduação	21 anos	6 anos	Inovação e Desenvolvimento de Produtos e Embalagens, Inovação Científica e Gerência Técnica

Fonte: Elaborado pela autora.

Além das entrevistas, buscou-se identificar alguns documentos complementares (CORLEY; GIOIA, 2004) que tratam sobre o desenvolvimento sustentável das organizações e sobre as práticas de gestão de recursos humanos (conforme estudos prévios realizados por Ehnert (2009b) e Ehnert et al. (2016)). Para tanto, analisou-se a menção desses itens durante as entrevistas e a disponibilidade de materiais nos *sites* das empresas que aderiram ao estudo.

Os materiais disponíveis nos *sites* das corporações representam uma forma de diálogo contínuo e aberto com os *stakeholders*, enfocando aspectos sobre o desenvolvimento sustentável e as relações com as partes interessadas, alicerçadas na transparência, na legitimidade, na confiança e na responsabilidade. Além disso, os documentos expostos em *sites* auxiliam no processo de comunicação entre o empregador e os funcionários atuais e potenciais, acentuando esse grupo como um *stakeholder* importante no cenário organizacional (EHNERT, 2009b).

Mais especificamente, os relatórios de sustentabilidade permitem que as empresas demonstrem o seu desempenho social e ambiental e forneçam à comunidade uma visão ampliada sobre como as organizações lidam com os desafios da sustentabilidade (HIGGINS; COFFEY, 2016). Geralmente, os relatórios apresentam a descrição da organização, sua visão e seus objetivos de desenvolvimento sustentável e uma série de indicadores que ilustram o desempenho da corporação (ROCA; SEARCY, 2012). Em suma, os referidos relatórios devem apresentar informações qualitativas e quantitativas sobre como a empresa conseguiu melhorar a sua eficácia e eficiência econômica, ambiental e social, em um determinado período, e integrar esses aspectos com um sistema de gerenciamento de sustentabilidade (DAUB, 2007). A partir das argumentações explicitadas, o Quadro 21 relaciona os documentos corporativos analisados.

Quadro 21 – Documentos corporativos analisados

Empresa	Código de identificação	Documentos analisados
Klabin S.A.	O1	<ul style="list-style-type: none"> - A Sustentabilidade na Klabin em 2016 (Relatório de Sustentabilidade) - Código de Conduta - Diferenciais – Gente & Gestão - Política de Direitos Fundamentais nas Relações de Trabalho - Política de Sustentabilidade
SulAmérica S.A.	O2	<ul style="list-style-type: none"> - Descrição dos benefícios SulAmérica - Faça Parte do Time SulAmérica - Política Corporativa de Sustentabilidade Sul América S.A. - Política de Remuneração - Relatório Anual 2016 – Índice de Indicadores - SulAmérica – Código de Conduta Ética - Temas estratégicos
CCR S.A.	O3	<ul style="list-style-type: none"> - Código de Conduta Ética Grupo CCR - Instrução Normativa Saúde e Segurança do Trabalho - Objetivos Gerais e Diretrizes - Política de Responsabilidade Social - Política para Transações com Partes Relacionadas - Relatório Anual e de Sustentabilidade 2016²²
Natura Cosméticos S.A.	O4	<ul style="list-style-type: none"> - Natura Relatório 2016 - Relacionamento com o público interno - Relatório Anual Natura 2016 - Relatório de Administração 2016 - Trabalhe Conosco - Visão de Sustentabilidade 2050

Fonte: Elaborado pela autora.

²² O Relatório Anual e de Sustentabilidade 2016 informa que a empresa possui políticas formalizadas de gestão de pessoas e de remuneração e benefícios. No entanto, recebeu-se a informação, por meio do canal de relações com investidores, que os referidos documentos não estão mais vigentes e disponíveis.

Os dados oriundos das transcrições das entrevistas e dos documentos corporativos foram submetidos à análise de conteúdo (BARDIN, 2009), com o apoio do *software* MAXQDA, versão 12 e versão 2018. O referido programa apresenta interface acessível (GIBBS, 2009), auxilia na condução de projetos de pesquisa embasados em métodos qualitativos, quantitativos e mistos e permite importar, organizar, analisar, visualizar e publicar diversas formas de dados, incluindo documentos em formato PDF ou DOC e páginas *web* (MAXQDA, 2017). Salienta-se que as características mencionadas conduziram à escolha do *software*, por se adequarem às necessidades da presente pesquisa.

A análise do conteúdo das entrevistas e documentos foi realizada a partir do processo de codificação baseada em conceitos (GIBBS, 2009), com a existência prévia de um sistema de categorias (categorias *a priori*) (BARDIN, 2009). Nesse caso, as categorias ou conceitos que os códigos representam se originam da literatura e de estudos anteriores, havendo a possibilidade de elaborar uma lista preliminar de códigos para, posteriormente, codificar os dados (GIBBS, 2009).

A partir dessas definições, o processo de codificação foi realizado com base na identificação de trechos dos textos que exemplificavam os códigos definidos *a priori* (BARDIN, 2009; GIBBS, 2009), originários do estudo de Ehnert (2009b). Entretanto, destaca-se que ocorreu a necessidade de ajustar as nomenclaturas empregadas na lista de códigos (GIBBS, 2009), em virtude da adaptação ao contexto pesquisado. A Figura 21 exemplifica o processo de codificação, por meio da demonstração de um segmento da análise do Relatório Anual e de Sustentabilidade 2016, da empresa CCR S.A..

Após a finalização do processo de análise das entrevistas e dos documentos das organizações, identificou-se a ocorrência de codificação de 346 trechos, a partir da existência de 27 códigos definidos *a priori* (GIBBS, 2009). Desses, 22 códigos foram definidos com base no estudo de Ehnert 2009b. Três códigos objetivaram categorizar os trechos que tratavam sobre as contribuições das práticas de gestão de recursos humanos para a sustentabilidade organizacional, nas dimensões econômica, social e ambiental. Os dois códigos restantes foram aplicados nos segmentos que tratavam sobre o tema liderança sustentável e sobre os impactos das práticas de GSRH no comportamento e no bem-estar dos profissionais.

Figura 21 – Exemplo de codificação baseada em dados

Fonte: Elaborada pela autora, a partir da análise com o suporte do *software* MAXQDA.

Destaca-se que, além das ponderações já descritas na presente seção, buscou-se aplicar alguns critérios de qualidade durante a execução da fase exploratória (GIBBS, 2009; MILES; HUBERMAN; SALDANA, 2014), expressos no Quadro 22.

Quadro 22 – Critérios de qualidade da fase exploratória da pesquisa

(Continua)

Critério de qualidade	Descrição do critério	Considerações que foram seguidas
Objetividade	Neutralidade do pesquisador	<ul style="list-style-type: none"> - Os métodos e procedimentos gerais estão detalhados e descritos. - Há uma explanação sequencial de como os dados foram coletados, processados, condensados e apresentados nos resultados. - Há um registro dos métodos e procedimentos do estudo, detalhados o suficiente para serem avaliados por outro pesquisador.
Confiabilidade	Consistência e integridade do estudo	<ul style="list-style-type: none"> - Os resultados demonstram um alinhamento com outras fontes de dados secundários e uma conexão com a teoria. - Os dados foram coletados de forma apropriada em relação à escolha das empresas, dos entrevistados e dos momentos de interação com esses profissionais. - Ocorreu a elaboração de um protocolo de pesquisa e de um roteiro de entrevista, sendo que a condução desse processo foi realizada por um único acadêmico, reduzindo a possibilidade de diferentes percepções e interpretações. - Ocorreu uma revisão do processo de transcrição e da análise dos dados.

(Conclusão)

Validade interna	Grau em que a descrição representa, com precisão, o fenômeno social estudado.	<ul style="list-style-type: none"> - A triangulação entre fontes de dados (entrevistas, documentos das organizações e referencial teórico) produziu resultados convergentes. - Os dados apresentados estão vinculados às categorias identificadas previamente na literatura. - Os resultados foram apresentados de forma sistematizada. - Uma síntese dos resultados foi apresentada para especialistas vinculados às organizações e à academia.
Validade externa	Grau em que os dados coletados de um determinado grupo ou situação estudada podem ser generalizados para contextos mais amplos.	<ul style="list-style-type: none"> - Os métodos e procedimentos gerais estão detalhados e descritos explicitamente. - Há uma explanação sequencial de como os dados foram coletados, processados, condensados e apresentados nos resultados. - As características amostrais estão descritas e permitem a comparação com outros contextos. - Os resultados são condizentes com a teoria prévia. - As teorias que embasaram o estudo estão explicitadas.
Aplicabilidade	Identificação dos benefícios da pesquisa e das contribuições para o campo de estudo.	<ul style="list-style-type: none"> - Existe a possibilidade de acessar os resultados, por meio da publicação da tese e dos artigos vinculados. - As organizações participantes do estudo receberam um <i>feedback</i> dos achados. - Foram observadas questões éticas em relação à condução da pesquisa. - As principais contribuições da pesquisa e as sugestões de estudos futuros estão apresentadas.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Miles, Huberman e Saldana (2014).

A sequência do estudo descreve os procedimentos metodológicos associados à etapa quantitativa.

4.4 FASE QUANTITATIVA DA PESQUISA

Após a realização da etapa qualitativa, que objetivou, principalmente, verificar a necessidade adaptar as variáveis no instrumento de pesquisa, especificamente no bloco de questões sobre as práticas de GSRH, realizou-se o desenvolvimento da fase quantitativa do estudo. As pesquisas quantitativas se caracterizam pela quantificação dos dados e posterior aplicação de análises estatísticas (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Essa tipologia de pesquisa permite validar relações entre construtos e testar hipóteses (HAIR JUNIOR et al., 2014), sendo que essas possibilidades convergem com os objetivos específicos da presente tese.

A condução da etapa quantitativa foi embasada em uma *survey*, que se estabelece como uma técnica de coleta de dados que objetiva descrever, explicar ou comparar

comportamentos, preferências, valores, sentimentos ou conhecimentos individuais e coletivos (FINK, 2013). As *surveys* também oportunizam a identificação de características demográficas, de estilos de vida, de motivações e atitudes dos indivíduos (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

Dentre as principais vantagens dessa técnica, destaca-se a obtenção de dados consistentes em virtude da possibilidade limitada de respostas, a aplicação de questões padronizadas que reduzem a variabilidade de resultados oriunda de interpretações distintas dos entrevistadores e a facilidade de administração dos questionários e a posterior análise e interpretação dos dados quantitativos (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; FOWLER JUNIOR, 2013).

Diante dos aspectos apresentados, a execução da fase quantitativa foi realizada enfocando os objetivos do estudo, que nortearam as decisões a respeito da população e processo de amostragem, operacionalização dos construtos, elaboração do instrumento de pesquisa, coleta e posterior análise dos dados. As próximas seções apresentam o detalhamento desse processo.

4.4.1 População e processo de amostragem

A população de um estudo é representada por um conjunto de indivíduos de interesse do pesquisador, pertinente ao problema de pesquisa (HAIR JUNIOR et al., 2014). Nesse sentido, a população-alvo da presente tese contempla os funcionários que atuam nas empresas credenciadas no ISE Bovespa (carteira 2016/2017).

A definição da composição da população levou em consideração, inicialmente, a importância da percepção, por parte dos funcionários, das práticas de GSRH das empresas (LANGE, 2016). A implementação das práticas de gestão de recursos humanos é realizada pelos gerentes, enquanto que a percepção das referidas práticas está relacionada aos sentimentos dos profissionais (NISHII; LEPAK; SCHNEIDER, 2008). Sendo assim, os funcionários interpretam subjetivamente e atribuem significados às práticas e, esse processo, por sua vez, impactará nos efeitos da gestão de recursos humanos no bem-estar e nos comportamentos dos indivíduos, tais como a satisfação, o comprometimento e a motivação (WRIGHT; BOSWELL, 2002; NISHII; LEPAK; SCHNEIDER, 2008; BOON et al., 2011;

GONÇALVES; NEVES, 2012; KEHOE; WRIGHT, 2013; SCHEIBLE; BASTOS, 2013; BUI; LIU; FOOTNER, 2016; BALUCH, 2017; BOS-NEHLES; VEENENDAAL, 2017).

Ao se considerar que as práticas de gestão de recursos humanos geram resultados que são derivados das percepções e dos significados que as pessoas lhes atribuem (SCHEIBLE; BASTOS, 2013), justifica-se que a identificação da existência das práticas e GSRH ocorra a partir da ótica dos funcionários. Além disso, os demais construtos analisados nesta tese também estão relacionados à percepção dos profissionais, conforme proposto por Mariappanadar (2016) e Allen e Meyer (1990) e em relação aos danos à saúde relacionados ao trabalho e ao comprometimento, respectivamente.

Após se estabelecer que a população a ser pesquisada, na etapa quantitativa do estudo, seria composta por funcionários das empresas vinculadas ao ISE Bovespa (carteira 2016/2017), realizou-se novo contato com as organizações, inclusive com as que participaram da fase qualitativa. A partir dessa interação, seis empresas confirmaram a possibilidade de encaminhar o instrumento de pesquisa para ser respondido por uma amostra de funcionários. No entanto, quatro organizações informaram que não seria possível nomeá-las ou identificá-las nos documentos decorrentes do estudo. Ao se considerar que a fase quantitativa enfoca a percepção dos funcionários e não objetiva realizar uma caracterização ou um estudo de caso nas empresas, não se visualizou qualquer dificuldade em não identificar as corporações que autorizaram o encaminhamento dos questionários. Por conseguinte, optou-se por denominar as organizações por meio de códigos, conforme descreve-se no Quadro 23.

Quadro 23 – Empresas participantes da fase quantitativa do estudo

Código de identificação	Caracterização da empresa	Setor	Atuação	Tipo
IND1	Indústria de papéis e cartões para embalagens, embalagens de papelão ondulado e sacos industriais	Indústria	Multinacional	Privada
SEG2	Empresa que atua nos ramos de seguro saúde e odontológico, automóveis, seguros de vida e acidentes pessoais, gestão de ativos, produtos de previdência privada e capitalização	Serviços	Nacional	Privada
BAN1	Instituição bancária	Serviços	Multinacional	Privada
IND2	Indústria alimentícia	Indústria	Multinacional	Privada
BAN2	Instituição bancária	Serviços	Multinacional	Privada
BAN3	Instituição bancária	Serviços	Multinacional	Pública

Fonte: Elaborado pela autora.

Por questões de sigilo e preservação dos dados pessoais, as empresas que aderiram ao estudo não forneceram a relação dos funcionários ou o *mailing* para contatos. Esse fato inviabilizou a adoção de um processo de amostragem probabilístico (HAIR JUNIOR et al., 2014). Destaca-se que o objetivo do estudo é identificar as práticas de GSRH e as suas respectivas relações com os elementos consequentes. Nesse sentido, não se espera que os resultados sejam generalizados para a população-alvo. A partir dessas definições, a condução da pesquisa, na fase quantitativa, foi baseada em uma amostra não probabilística e por conveniência (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; HAIR JUNIOR et al., 2014).

Também é importante salientar a dificuldade de acessar as organizações, principalmente as de grande porte²³, nas quais a autorização para o desenvolvimento de uma pesquisa acadêmica ocorre a partir da análise de diversos setores e níveis hierárquicos, demandando um período de tempo expressivo e a necessidade de reiterar os contatos. Além disso, outro desafio está relacionado à condução de pesquisas por *survey* e à taxa de respostas, a partir dos questionários enviados via *web* (FAN; YAN, 2010), sendo que, aproximadamente, 35% dos formulários enviados são, efetivamente, preenchidos (BARUCH; HOLTOM, 2008).

Diante das alegações descritas, delimitou-se uma abordagem mais operacional para a definição da amostra de funcionários a ser considerada no estudo. A principal técnica de análise de dados adotada é a modelagem de equações estruturais (MEE), sendo que o tamanho da amostra é uma questão relevante na sua aplicação (BARRETT, 2007; HAIR JUNIOR et al., 2009; WESTLAND, 2010; KLINE, 2015; BYRNE, 2016). Em convergência, a definição do tamanho da amostra ponderou os apontamentos da literatura, em relação ao número de casos válidos necessários para que a análise dos dados fosse realizada com base na MEE. O Quadro 24 sintetiza essas informações.

²³ De acordo com os critérios do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), as empresas de grande porte possuem mais de 500 funcionários, no caso das indústrias e 100 empregados, se a organização se enquadrar no setor de comércio ou serviços (SEBRAE, 2017).

Quadro 24 – Número de casos para a aplicação da modelagem de equações estruturais (MEE)

Referência	Sugestão de número de casos
Hair Junior et al. (2009)	Os autores recomendam uma amostra de 200 casos. No entanto, o tamanho do modelo e a normalidade multivariada dos dados podem impactar no aumento do número de casos. Nesse sentido, sugere-se, a existência de, no mínimo, cinco casos por parâmetro estimado, sendo mais adequada uma proporção de 10 respondentes por parâmetro. Além disso, caso os dados violem as suposições de normalidade multivariada, deve-se elevar o número de casos para 15 respondentes por parâmetro.
Fabrigar, Porter e Norris (2010)	Caso o estudo desenvolva uma etapa de análise fatorial exploratória, julga-se adequado definir o número de observações de acordo com os parâmetros estimados. Caso cada construto apresente entre três e quatro variáveis mensuradas, sugere-se uma amostra formada por, pelo menos, 200 casos.
Iacobucci (2010)	O autor sugere que o tamanho da amostra leve em consideração o número de variáveis e de construtos analisados. Porém, o estudo recomenda um mínimo de 50 casos válidos para a aplicação da técnica de MEE.
Malhotra (2012)	Modelos de MEE com cinco construtos ou menos, cada um com mais de três variáveis mensuradas e com comunalidades de pelo menos 0,5 devem ser estimados com tamanhos de amostra de no mínimo 200 casos.
O'Rourke e Hatcher (2013)	Os autores destacam que o tamanho da amostra deve levar em consideração as especificidades do modelo proposto. No entanto, de maneira geral, a literatura sugere a definição de 200 a 300 casos válidos.
Kline (2015)	Em convergência com as recomendações de Hair Junior et al. (2009), o autor assinala que a normalidade dos dados e a complexidade do modelo influenciam no tamanho da amostra a ser adotado. Para Kline (2015), de maneira geral, os estudos que empregam a modelagem de equações estruturais apresentam 200 casos válidos em suas amostras.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir da literatura.

A partir das recomendações descritas no Quadro 24 e das características do modelo proposto, definiu-se que a amostra mínima seria composta por 250 casos válidos.

4.4.2 Operacionalização dos construtos

Um construto representa um conceito inobservável ou latente que o pesquisador define em termos teóricos, mas que, no entanto, não pode ser diretamente medido (HAIR JUNIOR et al., 2009; KLINE, 2015). Também chamado de fator (WILLIAMS; VANDENBERG; EDWARDS, 2009; MALHOTRA, 2012; KLINE, 2015), um construto pode ser definido em diversos graus de especificidade, variando entre conceitos muito limitados até aqueles mais complexos ou subjetivos, tais como a inteligência ou as emoções (HAIR JUNIOR et al., 2009).

Destaca-se, ainda, que é impossível analisar um modelo de equações estruturais com variáveis latentes que representam apenas construtos hipotéticos, sem levar em consideração

como mensurar esses fatores (KLINE, 2015). Logo, a operacionalização dos construtos ocorre a partir das definições e diretrizes de mensuração dos conceitos latentes (AGARWAL, 2011), com base em diversos indicadores ou variáveis observáveis (MALHOTRA, 2012; BYRNE, 2016). A literatura também sugere que a elaboração de instrumentos de pesquisa e, por conseguinte, a operacionalização de construtos, seja desenvolvida a partir de pesquisas anteriores, com o objetivo de aumentar a sua validade. Além disso, a indicação da fonte do estudo que originou tal operacionalização também deve ser mencionada (AGARWAL, 2011). Diante dessas premissas, descreve-se, na sequência, as diretrizes adotadas para a operacionalização dos construtos práticas de GSRH, danos à saúde relacionados ao trabalho, comprometimento afetivo e comprometimento normativo.

O construto vinculado às práticas de gestão sustentável de recursos humanos (GSUSTRH) foi operacionalizado em decorrência das variáveis elencadas em estudo exploratório prévio, desenvolvido por Ehnert (2009b), e analisadas na fase qualitativa da presente pesquisa. Destaca-se que esta tese possibilitou a avaliação desses itens, uma vez que ainda não haviam sido empregados na mensuração de modelos teóricos. Esse processo de avaliação gerou a identificação de três dimensões, com valores de *Alpha de Cronbach* dentro dos limites estabelecidos pela literatura (descritos na seção 5.2.3). Hair Junior et al. (2009) sugerem que a confiabilidade representa o grau em que um conjunto de variáveis é consistente com o que se pretende medir, sendo o *Alpha de Cronbach* uma medida de confiabilidade com valores de aceitabilidade mínimos de 0,60 a 0,70.

A avaliação do construto danos à saúde relacionados ao trabalho (DANSAU) foi operacionalizada com base na escala desenvolvida por Mariappanadar (2016), que contempla a verificação de indicadores cognitivos, comportamentais e físicos, vinculados à saúde dos profissionais e influenciados pela GSRH (MARIAPPANADAR, 2016). No estudo base, o construto apresentou confiabilidade, ao se considerar os valores do *Alpha de Cronbach* de suas dimensões: fatores de risco para a saúde psicológica (0,89); restrições para um estado de saúde positivo (0,81); e efeitos colaterais do trabalho (0,74). Resultados similares também foram identificados na presente pesquisa.

A escala original que avalia os danos à saúde relacionados ao trabalho foi publicada em inglês. Nesse caso, optou-se pela realização da tradução reversa (*back translation*), na qual indivíduos bilíngues participam do processo de tradução de forma independente, favorecendo a eficácia dessa atividade (MCGORRY, 2000; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; EPSTEIN et al., 2015). Seguindo essa visão, um tradutor brasileiro bilíngue elaborou

uma versão da escala em português e, posteriormente, um segundo profissional realizou nova tradução para o idioma inglês. Na sequência, realizou-se um comparativo da versão original e da redação que passou pelo processo de tradução reversa e verificou-se a necessidade de pequenos ajustes, que foram alinhados com o suporte dos profissionais contratados para elaboração das versões em português e inglês.

Os construtos associados ao comprometimento afetivo (COMAFE) e ao comprometimento normativo (COMNOR) foram operacionalizados, a partir das escalas propostas no estudo de Rego e Cunha (2008), com base em pesquisas prévias realizadas no contexto brasileiro e português (REGO; SOUTO, 2002; REGO; SOUTO, 2004). A escala apresenta os componentes afetivo e normativo do comprometimento, sugeridos por Allen e Meyer (1990). A escolha dessa forma de avaliação do comprometimento organizacional ocorreu em virtude de alguns aspectos:

- a) a escala contempla as dimensões afetiva e normativa do comprometimento, preconizadas por Allen e Meyer (1990). Destaca-se a importância de avaliar o construto, considerando a multidimensionalidade identificada no comprometimento organizacional (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993; MEYER; HERSCOVITCH, 2001; MEYER et al., 2002; DIRANI; KUCHINKE, 2011). Nesse sentido, outros instrumentos, como o *Organizational Commitment Questionnaire* (PORTER et al., 1974; MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979), mensuram apenas a faceta afetiva do comprometimento (HACKETT; BYCIO; HAUSDORF, 1994);
- b) pesquisas desenvolvidas anteriormente também sugerem que a avaliação do impacto das práticas de gestão de recursos humanos no comprometimento organizacional considere as dimensões afetiva e normativa (MEYER, SMITH, 2000; MALHOTRA; BUDHWAR; PROWSE, 2007; SHEN; ZHU, 2011; MORY; WIRTZ; GÖTTEL, 2016);
- c) a confiabilidade da escala se confirma pelos valores do *Alpha de Cronbach*: dimensão afetiva (0,85) e dimensão normativa (0,76) (REGO; CUNHA, 2008).

Assinala-se que não houve a necessidade de realizar a tradução reversa do conteúdo das escalas adotadas para avaliar o comprometimento organizacional, uma vez que se identificou a publicação de estudo que apresenta as versões em português (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007). O Apêndice J do estudo sumariza os itens originais, em inglês, de cada escala descrita na presente seção.

4.4.3 Grupos de controle

As variáveis de controle estatístico são frequentemente utilizadas como uma tentativa de originar estimativas mais precisas nas relações entre construtos teóricos, sendo empregadas em testes de hipóteses bivariadas ou multivariadas (SPECTOR; BRANNICK, 2011). Em relação à técnica de MEE, existe a possibilidade de inclusão de variáveis de controle na análise. Porém, a referida aplicação pode mudar de maneira expressiva o significado das variáveis latentes endógenas (WILLIAMS; VANDENBERG; EDWARDS, 2009).

Nessa situação, indica-se a adoção dos grupos de controle, que podem ser considerados quando existem distintos conjuntos de indivíduos, com prováveis diferenças, em uma mesma amostra, ou quando se está pesquisando diversas organizações (WILLIAMS; VANDENBERG; EDWARDS, 2009; BAGOZZI; YI, 2012). Para o presente estudo, optou-se pela realização da análise de multi-grupos, baseada no modelo estrutural geral (BYRNE, 2016), com a avaliação das diferenças significativas entre as relações.

A literatura assinala a importância de que os estudos apresentem uma breve explicação sobre os motivos e o embasamento teórico que originaram a escolha da aplicação de determinadas variáveis ou grupos de controle²⁴ (BECKER, 2005; WILLIAMS; VANDENBERG; EDWARDS, 2009; SPECTOR; BRANNICK, 2011). Em convergência, consta, no Apêndice K, os principais grupos de controle adotados para as análises estatísticas da tese, bem como uma amostragem de estudos que aplicou ou que sugere as avaliações das variáveis ou dos grupos de controle.

Os grupos de controle adotados podem ser classificadas em duas dimensões: organizacional (grupos vinculados às características das empresas analisadas: setor, tipo e atuação da corporação²⁵) e demográfica (grupos relacionados às características dos respondentes da pesquisa: gênero, idade, grau de instrução, tempo de empresa e nível hierárquico).

²⁴ Destaca-se que diversos estudos avaliados indicam a aplicação de variáveis de controle em suas análises estatísticas. No entanto, em consonância com os achados de Becker (2005), não são explicitados os motivos pelos quais essas variáveis foram incluídas, tampouco as referências teóricas que originaram tais escolhas.

²⁵ No presente estudo, o porte da organização não foi empregado como uma variável de controle, ao se considerar que todas as empresas participantes da pesquisa são classificadas como corporações de grande porte, de acordo com os critérios estabelecidos pelo SEBRAE (2017).

A avaliação dos grupos de controle organizacionais ocorreu, enfocando-se que as características como o setor, porte e a propriedade da empresa, podem influenciar na adoção de práticas de gestão de recursos humanos (SHAW et al., 1993). Destaca-se que organizações prestadoras de serviços, indústrias ou corporações que atuam no mercado de tecnologia da informação apresentam diferentes práticas de gestão de recursos humanos, considerando-se os diversos perfis de profissionais que fazem parte dessas empresas (ZHENG; MORRISON; O'NEILL, 2006; GUEST; CONWAY, 2011). Além disso, em empresas públicas e privadas ou com gestão nacional ou multinacional, também se percebe a existência de diferentes práticas, em virtude dos aspectos legais e dos fatores culturais que estão associados a cada tipologia organizacional (SHAW et al., 1993; ZHENG; MORRISON; O'NEILL, 2006; GUEST; CONWAY, 2011; TOP; AKDERE; TARCAN, 2015).

A operacionalização do controle das características organizacionais ocorreu a partir do envio de *links* diferentes com o instrumento de pesquisa, para as empresas. Logo, cada corporação foi identificada a partir de uma base de dados específica, que permitiu realizar a classificação por setor, tipo e atuação da corporação. No caso dos questionários coletados de forma impressa, o controle foi organizado pela acadêmica e os instrumentos foram identificados manualmente, no momento em que foram recolhidos na sede das empresas.

Em relação às características demográficas dos profissionais, identificou-se estudos prévios que empregaram o controle na avaliação da percepção das práticas de gestão de recursos humanos (DELANEY; HUSELID, 1996; ARMSTRONG-STASSEN; LEE, 2009; SHEN; ZHU, 2011; GONÇALVES; NEVES, 2012; BOS-NEHLES; VEENENDAAL, 2017; DELLO RUSSO; MASCIA; MORANDI, 2018). Ainda se tratando das variáveis demográficas, a literatura aponta resultados divergentes sobre as suas influências nos danos à saúde relacionados ao trabalho e no comprometimento organizacional. Como exemplos, são demonstradas, no Apêndice K, algumas constatações das relações entre os grupos de controle demográficos e os construtos pesquisados. O objetivo dessa síntese é salientar que as variáveis estão relacionadas de diferentes formas com os construtos pesquisados, fato que justifica a realização das análises correspondentes. Além disso, optou-se por não elaborar hipóteses a partir dos grupos elencados, enfatizando-se apenas os objetivos específicos deste estudo e a verificação da possível influência nos resultados identificados (TAORMINA, 2009).

Por fim, o Quadro 25 apresenta, conforme recomendado por Becker (2005), uma síntese dos grupos de controle adotados e como ocorreu a operacionalização desses

elementos. As características dos respondentes, tais como idade, tempo de empresa, grau de instrução e nível hierárquico foram categorizadas. Realizou-se essa ação com o objetivo de ampliar a confiança no anonimato, por parte dos funcionários participantes do estudo. Sendo assim, os indivíduos estariam mais propensos a disponibilizar essas informações no questionário, se pudessem indicar categorias para a sua idade ou tempo de empresa, não sendo induzidos a fornecer detalhes exatos sobre a sua caracterização (BOS-NEHLES; VEENENDAAL, 2017). Para a análise de multi-grupos, ocorreu um agrupamento das variáveis demográficas, com o objetivo de facilitar as avaliações e manter um equilíbrio entre as categorias.

Quadro 25 – Operacionalização dos grupos de controle

Grupos	Operacionalização: estatística descritiva	Operacionalização: análise de multi-grupos
Gênero	Masculino Feminino	Masculino Feminino
Idade	Até 20 anos de idade De 21 a 30 anos de idade De 31 a 40 anos de idade De 41 a 50 anos de idade Acima de 50 anos de idade	Menor idade (até 40 anos) Maior idade (acima de 40 anos)
Grau de instrução	Ensino fundamental incompleto Ensino fundamental completo Ensino médio incompleto Ensino médio completo Graduação incompleta Graduação completa Pós-graduação	Menor escolaridade (até graduação completa) Maior escolaridade (pós-graduação)
Tempo de empresa	Menos de 1 ano de empresa De 1 a 3 anos de empresa De 4 a 5 anos de empresa De 6 a 10 anos de empresa De 11 a 15 anos de empresa De 15 a 20 anos de empresa Acima de 20 anos de empresa	Menor tempo de empresa (até 10 anos) Maior tempo de empresa (acima de 10 anos)
Nível hierárquico	Diretor Gerente Supervisor ou coordenador Analista Assistente ou auxiliar	Cargos de gestão (diretor, gerente, supervisor ou coordenador) Cargos operacionais (analista, assistente ou auxiliar)
Setor da empresa	Indústria Serviços	Indústria Serviços
Atuação da empresa	Nacional Multinacional	Nacional Multinacional
Tipo de empresa	Pública Privada	Pública Privada

Fonte: Elaborado pela autora.

A próxima seção descreve a estruturação do instrumento de pesquisa, realizada com base nas definições da operacionalização dos construtos e dos grupos de controle.

4.4.4 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de pesquisa adotado na fase quantitativa foi estruturado em formato de questionário. Essa técnica, que representa um documento composto por uma série de questões e escalas, é utilizada na coleta de dados primários e na geração de informações válidas e confiáveis (HAIR JUNIOR et al., 2014). O questionário é constituído por um conjunto formalizado e padronizado de questões, que devem representar as informações necessárias para o atendimento dos objetivos de pesquisa, além de incentivar os indivíduos a participar do estudo (FLOM; SUPINO; ROSS, 2012; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Em consonância com os objetivos da tese, os questionários fornecem informações sobre percepções e atitudes individuais, bem como políticas e práticas organizacionais (BARUCH; HOLTOM, 2008).

Os questionários podem apresentar, inicialmente, uma seção de introdução (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Nesse sentido, o instrumento de pesquisa adotado para este estudo possui uma breve descrição do seu objetivo, algumas instruções para os respondentes e os dados sobre as instituições apoiadoras e sobre os pesquisadores envolvidos. Na sequência, o instrumento de coleta de dados apresenta quatro blocos de questões (Quadro 26), de acordo com a operacionalização dos construtos e dos grupos de controle.

Quadro 26 – Blocos do instrumento de pesquisa

Bloco	Referências e características
Práticas de gestão sustentável de recursos humanos (GSUSTRH)	Escala não validada anteriormente e elaborada a partir do estudo de Ehnert (2009b) e dos resultados da fase qualitativa e da avaliação dos <i>experts</i> .
Danos à saúde relacionados ao trabalho (DANSAU)	Escala validada por Mariappanadar (2016).
Comprometimento organizacional afetivo (COMAFE) e normativo (COMNOR)	Escalas validadas por Rego e Cunha (2008).
Dados gerais dos respondentes	Bloco apresenta questões vinculadas aos dados demográficos dos respondentes, de acordo com os grupos de controle elencados na seção 4.4.3.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação às opções de respostas, os estudos originais sobre os construtos, já validados em pesquisas anteriores, adotaram escalas *Likert*, que apresentam formato

balanceado entre descritores favoráveis e desfavoráveis, nos quais os respondentes indicam o quanto concordam ou discordam de uma série de afirmações sobre um tema (HAIR JUNIOR et al., 2014). Destaca-se que os seguintes formatos de escala *Likert* foram aplicados nos estudos prévios:

- a) danos à saúde relacionados ao trabalho: escala de seis pontos, na qual “1” representa “discordo totalmente” e 6 representa “concordo totalmente” (MARIAPPANADAR, 2016);
- b) comprometimento organizacional: escala de sete pontos, na qual “1” representa “a afirmação não se aplica rigorosamente a mim” e 7 representa “a afirmação aplica-se completamente a mim” (REGO; CUNHA, 2008);

Em relação ao número de pontos, estudos anteriores assinalam que as escalas do tipo *Likert* de sete pontos apresentam maior confiabilidade se comparadas às escalas com outros números de opções de resposta (OASTER, 1989; WAKITA; UESHIMA; NOGUCHI, 2012). Em complemento, as escalas do tipo *Likert* são apropriadas para a aplicação de questionários *online*, pois, de maneira geral, ocorre uma facilidade de entendimento do seu funcionamento, por parte dos respondentes da pesquisa (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Diante dessas afirmativas, o instrumento de pesquisa do presente estudo empregou, como opções de resposta, uma escala do tipo *Likert*, de sete pontos, na qual “1” representa “discordo totalmente” e “7” representa “concordo totalmente”.

4.4.5 Validação e pré-teste do instrumento de coleta de dados

A presente seção descreve os procedimentos adotados *a priori* para a adequação do instrumento de pesquisa: a validação de conteúdo e o pré-teste. O processo de validação de um instrumento de pesquisa objetiva verificar a precisão da mensuração e determinar a adequação das perguntas escolhidas para representar um determinado construto (MUIJS, 2011; HAIR JUNIOR et al., 2014; KLINE, 2015). Inicialmente, optou-se pela execução da validação de conteúdo, também denominada de validação nominal ou de face (MUIJS, 2011; MALHOTRA, 2012; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). A validade de conteúdo se estabelece como um processo subjetivo, porém sistemático (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012), no qual se analisa o quanto os construtos pesquisados representam todas as dimensões relevantes (HAIR JUNIOR et al., 2014).

A teoria possui um papel importante na determinação da validade de conteúdo. Nesse sentido, o conhecimento aprofundado sobre os conceitos vinculados à pesquisa favorece a qualidade do processo de validação e a sua conformidade teórica (MUIJS, 2011). Para tanto, a literatura sugere a estruturação de um painel de especialistas (*experts*) que deverão opinar e avaliar o instrumento de pesquisa (MUIJS, 2011; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; KLINE, 2015). A partir dessas perspectivas, as escalas (instrumento de coleta de dados) adotadas no presente estudo foram submetidas à avaliação dos seguintes especialistas com atuação acadêmica e gerencial²⁶: Caroline Reis Pereira (Gerente de RH na empresa Natura Cosméticos S.A.), Professora Dra. Daniele dos Santos Fontoura (Professora no Instituto Federal do Rio Grande do Sul e Doutora em Administração de Recursos Humanos pelo PPGA/EA/UFRGS), Professor Dr. Sugumar Mariappanadar (Professor da *School of Business, Australian Catholic University*), Tomás Carmona²⁷ (Superintendente de sustentabilidade na empresa Sul América S.A.) e Professor Dr. Wesley Ricardo de Souza Freitas (Professor Adjunto na Universidade Federal de Mato Grosso Sul e Doutor em Administração pelo PPGA/UNINOVE).

Considerando-se que todo o conteúdo do instrumento passou pelo processo de tradução reversa, realizou-se o encaminhamento de um resumo do projeto, do modelo teórico, das hipóteses de pesquisa e das escalas em inglês para o Professor Dr. Sugumar Mariappanadar e da versão dos mesmos documentos em português para os demais especialistas. O instrumento de pesquisa foi detalhado em um formulário específico, com o suporte do *Google Docs*, que possibilitou que os especialistas inserissem comentários em cada questão ou indicassem suas considerações ao final de cada bloco de itens. Destaca-se que o Professor Dr. Sugumar Mariappanadar emitiu o seguinte parecer geral sobre a pesquisa:

Thanks for sending your PhD proposal for my review and comments. I think that the stated sub-objectives of the study is very strong and pursuing those sub-objectives (specific objectives) will make important contributions to sustainable HRM literature and practice.

De maneira geral, os especialistas sugeriram apenas ajustes em termos de redação dos itens. A mudança mais expressiva ocorreu em relação ao item que tratava sobre a

²⁶ As informações profissionais dos especialistas estão detalhadas no Apêndice L.

²⁷ Além da avaliação do referido especialista, o instrumento de pesquisa foi analisado por profissionais da área de recursos humanos e por uma consultoria vinculada à empresa Sul América S.A..

preocupação da empresa em manter uma reputação de organização socialmente responsável e de empregadora confiável. Nesse caso, dois especialistas recomendaram que ocorresse a separação em duas questões, por considerarem que ser socialmente responsável e uma empregadora confiável tratavam sobre abordagens distintas. A partir desse aconselhamento, o item foi reestruturado.

Após a execução do processo e ajustes oriundos da validação de conteúdo, realizou-se o pré-teste (teste piloto) do instrumento de coleta de dados. Essa ação oportuniza obter informações oriundas dos participantes da pesquisa, que avaliarão a clareza das instruções e das perguntas do questionário, a sequência dos tópicos e das questões, além de outros itens que possam dificultar a adesão ou confundir os respondentes (MUIJS, 2011; HAIR JUNIOR et al., 2014). De maneira mais específica, os indivíduos que participarão do pré-teste devem analisar diversos aspectos do questionário, tais como o conteúdo da pergunta, o enunciado, a sequência estabelecida, o formato e o leiaute, a dificuldade das perguntas e as instruções gerais (FLOM; SUPINO; ROSS, 2012; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

Ao se destacar que os participantes do pré-teste e da pesquisa real devem ser extraídos da mesma população (FLOM; SUPINO; ROSS, 2012; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012), realizou-se o processo com a participação de 15 funcionários vinculados às empresas que aderiram ao estudo (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012), sendo que, nessa etapa, não houve a necessidade de ajustes. A versão final do instrumento de pesquisa está apresentada no Apêndice M.

4.4.6 Procedimentos da coleta de dados

Os procedimentos de coleta de dados se referem às ações desenvolvidas pelo pesquisador, contemplando os requisitos necessários para o alcance dos objetivos do estudo, tais como as características demográficas e demais dados oriundos dos respondentes (HAIR JUNIOR et al., 2014). Nesse sentido, a coleta dos dados quantitativos ocorreu a partir da aplicação do instrumento de pesquisa, de forma presencial e eletrônica, de acordo com a acessibilidade e a solicitação de cada organização.

Considerando as dificuldades de acessar as empresas para os estudos acadêmicos e a baixa taxa de retorno de pesquisas por *survey* (BARUCH; HOLTOM, 2008; FAN; YAN,

2010), buscou-se adequar os procedimentos de coleta de dados, de acordo com as demandas de cada corporação, sem prejudicar os aspectos metodológicos. Os formatos de aplicação do formulário de coleta de dados, por empresa, estão expostos no Quadro 27.

Quadro 27 – Formato da coleta de dados por empresa

Empresa	Formatos de coleta de dados
IND1	Eletrônico
SEG2	Eletrônico
BAN1	Presencial e Eletrônico
IND2	Eletrônico
BAN2	Presencial
BAN3	Presencial e Eletrônico

Fonte: Elaborado pela autora.

Alguns gestores sugeriram que a aplicação dos questionários fosse realizada presencialmente e com questionários impressos, pois esse formato ampliaria a participação dos respondentes. Segundo os referidos gestores, pela experiência na condução de pesquisas internas anteriores, se verificou uma maior adesão, em comparação à coleta eletrônica.

Em contrapartida, algumas empresas sugeriram que a coleta ocorresse de forma eletrônica, com o objetivo de flexibilizar o acesso aos funcionários e o momento do preenchimento do instrumento. Salienta-se que essa opção também foi alicerçada em algumas vantagens da coleta de dados *on line*, tais como: a formatação de questionários mais atrativos, em virtude dos recursos tecnológicos; o acesso a indivíduos em localidades mais distantes; a conveniência da coleta automatizada dos dados; a possibilidade da aplicação simultânea e rápida do instrumento de pesquisa; a diminuição dos erros pela inserção manual de dados em planilhas; a redução dos esforços do investigador e do tempo dispendido e, conseqüentemente, dos custos envolvidos na pesquisa (WRIGHT, 2005; FLEMING; BOWDEN, 2009; FAN; YAN, 2010).

O cadastramento do instrumento de pesquisa no formato eletrônico foi realizado com o suporte do NUPE FEEVALE, que desenvolveu o leiaute do questionário e realizou os testes iniciais em relação à coleta dos dados, com o acompanhamento da doutoranda.

Salienta-se que ocorreu a aplicação de algumas parametrizações no formulário eletrônico, com o objetivo de obter uma maior qualidade dos dados coletados, considerando-se que esse é um desafio no desenvolvimento de *surveys on line* (FAN; YAN, 2010;

SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ; MUÑOZ-LEIVA; MONTORO-RÍOS, 2012). O questionário estava acessível apenas aos respondentes da pesquisa que receberam o *hiperlink*. Além disso, não era possível finalizar e enviar as respostas sem que as perguntas obrigatórias fossem preenchidas. Por fim, buscou-se estabelecer um padrão de opções para o preenchimento dos dados demográficos. Destaca-se que esses cuidados auxiliaram na baixa incidência de *missing values*.

O encaminhamento da versão final do instrumento de pesquisa foi realizado via *e-mail*, acompanhado de uma carta-convite com um *hiperlink* que direcionava os respondentes para o questionário. A carta-convite foi elaborada, considerando-se a relevância da descrição das principais informações e objetivos do estudo, bem como dos dados de contato e credenciais dos pesquisadores envolvidos, fato que oportuniza a interação entre os acadêmicos e os respondentes, caso necessário (WRIGHT, 2005). A carta-convite e o respectivo *e-mail* foram encaminhados para os gestores de recursos humanos das empresas participantes do estudo e os referidos profissionais realizaram o encaminhamento para uma amostra de funcionários das companhias.

Já a coleta de dados presencial e com o questionário impresso foi realizada pela própria doutoranda, que disponibilizou os instrumentos nas empresas que solicitaram tal formato. Posteriormente, conforme agendamento realizado com cada organização, procedeu-se com o recolhimento dos formulários preenchidos, considerando que a participação deveria ser espontânea e que alguns funcionários poderiam não ter interesse em aderir ao estudo.

O envio dos primeiros e-mails com o formulário eletrônico, a distribuição dos questionários impressos e os demais procedimentos da coleta de dados ocorreram entre os dias 26 de setembro de 2017 e 06 de dezembro de 2017.

4.4.7 Procedimentos da análise de dados

As técnicas aplicadas na análise de dados foram embasadas nos objetivos específicos do estudo, com o emprego da análise descritiva e da modelagem de equações estruturais. Inicialmente, cita-se a análise descritiva como um meio eficiente para sumarizar as características de grandes conjuntos de dados, por intermédio de indicadores estatísticos (PESTANA; GAGEIRO, 2005). Dois tipos de medidas costumam ser aplicados para

descrever os dados (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; HAIR JUNIOR. et al., 2014): as medidas de tendência central, tais como a média, a moda e a mediana, que expressam o centro da distribuição dos dados e; as medidas de dispersão, que descrevem a proximidade entre a média ou outra medida de tendência central e o restante dos valores na distribuição. Destaca-se que as duas medidas de dispersão que representam a variabilidade de uma distribuição são a amplitude e o desvio-padrão.

A modelagem de equações estruturais (MEE) representa um conjunto de métodos com uma abordagem abrangente, flexível e cada vez mais aplicada em testes de hipóteses e em pesquisas no campo das ciências sociais e comportamentais (BAGOZZI; YI, 2012; HOYLE, 2012; KLINE, 2015). A MEE representa uma técnica multivariada, que permite a combinação de aspectos da análise fatorial e da regressão múltipla (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; HO, 2014; KLINE, 2015; BYRNE, 2016). Nesse sentido, o pesquisador poderá examinar, de forma simultânea, “uma série de relações de dependência inter-relacionadas entre as variáveis medidas e construtos latentes (variáveis estatísticas), bem como entre diversos construtos latentes” (HAIR JUNIOR et al., 2009, p. 542). Além disso, a MEE permite a realização de uma análise fatorial confirmatória que é útil para a validação de escalas para a mensuração de construtos específicos (HAIR JUNIOR et al., 2009; KLINE, 2015), sendo que essa possibilidade converge com as necessidades do presente estudo.

A análise dos dados foi desenvolvida a partir das técnicas mencionadas e utilizou os softwares *Microsoft Excel* versão 2016, *SPSS (Statistical Package of Social Science)* versão 22 e *Amos (Analysis of Moment Structures)* versão 24. As próximas seções descrevem os procedimentos realizados para a preparação da base de dados, os testes estatísticos das suposições da análise multivariada e o detalhamento da técnica de MEE.

4.4.7.1 Preparação da base de dados

A qualidade dos resultados de uma análise estatística depende dos cuidados adotados na fase de preparação dos dados. Antes que os dados brutos oriundos dos questionários sejam analisados, devem ser colocados em um formato apropriado, evitando constatações tendenciosas ou interpretações incorretas dos resultados estatísticos (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Para tanto, algumas etapas foram observadas na execução da preparação da base de dados do presente estudo.

Inicialmente, realizou-se a verificação dos questionários, com o objetivo de analisar a completude e a qualidade dos dados (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Foram coletados 301 questionários, sendo 112 (37%) no formato eletrônico e 189 (67%) no formato impresso. Em relação aos questionários impressos, identificou-se que três formulários apresentavam parte das questões sem respostas. Nesse caso, optou-se pela eliminação dos casos, considerando que os dados omissos estavam concentrados em um conjunto de variáveis vinculadas aos construtos dependentes (HAIR JUNIOR et al., 2009; HAIR JUNIOR et al., 2016). Além disso, um questionário apresentou respostas que acusavam pequena variância, sendo que o entrevistado assinalou o valor 4, em uma escala de 7 pontos, na maioria das perguntas. Por conseguinte, o caso também foi eliminado (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Essas situações não foram identificadas nos formulários eletrônicos. Logo, seguiu-se a análise dos 297 questionários restantes.

Na sequência, realizou-se o processo de codificação e transcrição dos dados, no caso dos formulários impressos. Cada questionário foi identificado com um número específico e os dados foram inseridos em uma planilha (*software Microsoft Excel*). Após a transcrição, realizou-se uma conferência dos dados inseridos, comparando as informações dos questionários impressos e da planilha. Nesse momento, também se verificou a consistência dos dados, que se caracteriza como parte do processo de depuração que auxilia na identificação de dados que estão fora do intervalo previsto (escala *Likert* ou opções de resposta definidas) e que são inconsistentes ou que acusam valores extremos (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Não foram identificados dados nessa situação. Por fim, elaborou-se um arquivo único, reunindo os dados dos formulários eletrônicos e impressos.

Seguindo os procedimentos de preparação da base de dados, foram analisados os casos relacionados aos dados perdidos (*missing values*) e às observações atípicas (*outliers*) (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; HUSSON; LÊ; PAGÈS, 2017), sendo que essas ações são recomendadas e devem anteceder à aplicação de técnicas de análise multivariada (BAGOZZI; YI, 2012; HO, 2014; KLINE, 2015; HAIR JUNIOR et al., 2016).

As respostas faltantes ou omitidas (*missing values*) representam valores de uma variável que são desconhecidos, decorrentes de respostas ambíguas ou não registradas corretamente (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Em virtude da coleta de dados eletrônica e do leiaute do instrumento impresso, ocorreram poucos casos de *missing values*. Apenas 8,7% dos questionários (26 casos) apresentaram algum dado faltante e 0,26% dos valores a serem informados estavam incompletos. Mesmo assim, optou-se por adotar alguns

procedimentos metodológicos para o ajuste dos dados, com o objetivo de manter um tamanho adequado da amostra e evitar a eliminação tendenciosa dos dados (HAIR JUNIOR. et al., 2009; ENDERS, 2010).

Nesse sentido, realizou-se o exame do padrão dos dados perdidos por meio do teste MCAR de *Little* (ENDERS, 2010; TABACHNICK; FIDELL, 2010; KLINE, 2015). O *missing completely at random* (MCAR) representa um nível superior de aleatoriedade, também denominado de dados perdidos completamente ao acaso (HAIR JUNIOR et al., 2009; HO, 2014; LITTLE; RUBIN, 2014). O referido teste apresentou um resultado de $p = 0,537$, logo, concluiu-se que os dados atendem à classificação MCAR (ENDERS, 2010; TABACHNICK; FIDELL, 2010). A partir dessa constatação, o tratamento dos *missing values* ocorreu por meio do método de substituição pela média, considerando que essa é uma forma de atribuição amplamente utilizada (HAIR JUNIOR et al., 2009). Sendo assim, os valores perdidos foram substituídos pelo valor médio das suas respectivas variáveis, com base em todas as respostas válidas (HAIR JUNIOR et al., 2009; ENDERS, 2010; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; HO, 2014; KLINE, 2015).

Em prosseguimento, realizou-se a avaliação dos *outliers*, que representam as observações atípicas com uma combinação única de características identificáveis notavelmente diferentes das demais observações (HAIR JUNIOR et al., 2009; KLINE, 2015). Geralmente, os *outliers* ocorrem a partir de valores incomuns (baixos ou altos) em uma variável ou de uma combinação ímpar de valores ao longo de diversas variáveis, fato que ocasiona uma observação marginal em relação às outras (HAIR JUNIOR et al., 2009; HAIR JUNIOR et al., 2016).

Verifica-se na literatura a indicação de duas avaliações de *outliers* que antecedem à análise multivariada de dados e à aplicação da MEE: a detecção univariada e a detecção multivariada (HAIR JUNIOR et al., 2009; TABACHNICK; FIDELL, 2010; HO, 2014; KLINE, 2015). Em relação à detecção univariada, realizou-se, conforme indicado por alguns estudos (HAIR JUNIOR et al., 2009; TABACHNICK; FIDELL, 2010; HO, 2014; KLINE, 2015), a identificação das observações que estão fora dos intervalos de distribuição, por meio do cálculo dos *Z scores*. Para tanto, as variáveis foram transformadas em escores padronizados e buscou-se constatar os valores superiores a $|3|$. Com o objetivo de facilitar a referida análise, os dados foram avaliados com o auxílio da ferramenta de formatação condicional do *software Microsoft Excel*. Foram destacadas as células que apresentavam os

valores mencionados, facilitando assim, a detecção visual das observações atípicas univariadas por caso ou por variável.

A Tabela 1 apresenta os casos e as variáveis nas quais foram identificadas observações atípicas univariadas. Em relação à identificação das variáveis, o código V3, por exemplo, representa a questão número 3 do instrumento de coleta de dados. De acordo com os resultados, optou-se pela eliminação dos casos 62, 84, 101, 166, 215, 221 e 245, considerando que apresentaram escores padronizados acima do parâmetro definido ($|3|$) em mais de 10% das variáveis. Por outro lado, a mesma proporção não foi identificada na avaliação individual das variáveis, sendo que não se realizou nenhuma exclusão nesse sentido, restando 290 casos para análise.

No tocante à detecção multivariada, aplicou-se a medida D^2 de *Mahalanobis*, com a finalidade de avaliar objetivamente a posição multidimensional de cada observação em relação a algum ponto comum (HAIR JUNIOR et al., 2009; KLINE, 2015). Para fins de interpretação, a referida medida oportuniza a aplicação de um teste de significância (HAIR JUNIOR et al., 2009), no qual um nível conservador de $p < 0,001$ pode ser aplicado como referência para designação de um valor atípico (HAIR JUNIOR et al., 2009; KLINE, 2015).

A Tabela 2 descreve os resultados das avaliações dos *outliers* multivariados, nos quais o nível de significância foi de $p < 0,001$. Destaca-se que nenhum caso foi retirado da amostra, seguindo as orientações de Hair Junior et al. (2009). Para os autores, a medida D^2 dividida pelo número de variáveis envolvidas (D^2/df) é, aproximadamente, distribuída como um valor t . Nessa situação, observações que têm um valor D^2/df excedendo 3 ou 4, em grandes amostras, podem ser designadas como possíveis observações atípicas. Tendo em vista que nenhum valor excedeu ao parâmetro mencionado, seguiu-se para o teste das suposições da análise multivariada com 290 casos.

Tabela 1 – Detecção dos *outliers* univariados

Variáveis Casos	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V15	V17	V18	V19	V20	V25	V26	V29	V30	V31	Ocorrências por caso	Percentual		
2															x	x									2	5%	
16				x																					1	2%	
18				x	x																				2	5%	
44				x																					1	2%	
57																				x					1	2%	
62													x		x				x					x	4	10%	
68										x															1	2%	
70				x			x																x		3	7%	
76																			x						1	2%	
78				x	x																				3	7%	
81																							x		1	2%	
84	x						x						x									x	x	x	6	14%	
91																				x					1	2%	
94														x											1	2%	
99														x											1	2%	
101	x		x		x	x		x		x		x		x								x	x	x	11	26%	
103	x						x																		2	5%	
125				x																					1	2%	
127																									1	2%	
129							x																		1	2%	
140		x								x									x						3	7%	
146	x																								1	2%	
156	x		x				x																		3	7%	
166	x						x	x			x	x	x	x	x	x	x								10	24%	
168						x																			1	2%	
170					x																				1	2%	
178					x																				1	2%	
191						x										x					x				3	7%	
205																									2	5%	
206													x												1	2%	
214																									1	2%	
215		x	x	x		x	x	x	x		x	x	x	x		x	x	x	x	x		x	x	x	18	43%	
221			x		x		x	x	x	x		x	x	x			x	x							11	26%	
223		x																							1	2%	
236																									1	2%	
241																									1	2%	
245		x	x							x				x									x	x	x	7	17%
248																									1	2%	
263												x								x		x			3	7%	
276																									1	2%	
279																									1	2%	
280																									1	2%	
291	x	x									x														3	7%	
Ocorrências por variável	7	5	5	7	5	5	8	4	2	6	3	5	5	7	3	4	8	4	10	2	5	6	5	121	-		
Percentual	2%	2%	2%	2%	2%	2%	3%	1%	1%	2%	1%	2%	2%	2%	1%	1%	3%	1%	3%	1%	2%	2%	2%	-	-		

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Tabela 2 – Detecção dos *outliers* multivariados

Casos	D ² de Mahalanobis	Graus de liberdade (gl)	D ² /df	Significância
191	113,253	42	2,697	p < 0,001
140	109,418	42	2,605	p < 0,001
236	103,881	42	2,473	p < 0,001
32	98,859	42	2,354	p < 0,001
206	98,205	42	2,338	p < 0,001
168	97,361	42	2,318	p < 0,001
205	96,377	42	2,295	p < 0,001
178	95,490	42	2,274	p < 0,001
99	94,478	42	2,249	p < 0,001
114	93,687	42	2,231	p < 0,001
78	88,427	42	2,105	p < 0,001
282	83,128	42	1,979	p < 0,001
125	82,538	42	1,965	p < 0,001
129	80,753	42	1,923	p < 0,001
95	80,358	42	1,913	p < 0,001
60	79,978	42	1,904	p < 0,001
18	79,972	42	1,904	p < 0,001
271	79,859	42	1,901	p < 0,001

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

4.4.7.2 Teste das suposições da análise multivariada

As técnicas multivariadas são alicerçadas por um conjunto fundamental de suposições, que representam as exigências da teoria estatística inerente (HAIR JUNIOR et al., 2009). Para tanto, identifica-se a necessidade de avaliação dos seguintes aspectos relacionados aos dados: normalidade, linearidade, multicolinearidade e homocedasticidade (HAIR JUNIOR et al., 2009; TABACHNICK; FIDELL, 2010; BAGOZZI; YI, 2012; HO, 2014; KLINE, 2015; HAIR JUNIOR et al., 2016).

A normalidade se refere “à forma da distribuição de dados para uma variável métrica individual e sua correspondência com a distribuição normal” (HAIR JUNIOR et al., 2009, p. 82). Trata-se, portanto, de uma suposição fundamental para as análises multivariadas e para a aplicação de MEE (HAIR JUNIOR et al., 2009; TABACHNICK; FIDELL, 2010; KLINE, 2015), ao se considerar que a variação associada à distribuição normal suficientemente grande resultará em testes estatísticos inválidos (HAIR JUNIOR et al., 2009; HAIR JUNIOR et al., 2016).

Para o presente estudo, a normalidade dos dados foi analisada a partir da dimensão univariada (HAIR JUNIOR et al., 2009; KLINE, 2015), tendo em vista que a maioria dos pesquisadores testa esse tipo de normalidade para cada variável (HAIR JUNIOR et al., 2009).

Apesar de a normalidade univariada não garantir a normalidade multivariada, quando as variáveis apresentam essa condição, quaisquer desvios da normalidade multivariada, geralmente, são inócuos (HAIR JUNIOR et al., 2009).

A normalidade univariada foi detectada a partir de duas medidas: a curtose e a assimetria (HAIR et al., 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; HO, 2014; KLINE, 2015; BYRNE, 2016; HAIR JUNIOR et al., 2016). A curtose está associada à altura da distribuição, ou seja, à elevação ou ao achatamento da distribuição comparada com a normal. Já a assimetria representa o equilíbrio da distribuição ou o seu deslocamento para o lado direito ou esquerdo, caracterizando a simetria de uma distribuição em relação à média (HAIR et al., 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; KLINE, 2015; HAIR JUNIOR et al., 2016).

Para que a normalidade dos dados fique caracterizada, o valor absoluto da curtose deve ser inferior a 3. Além disso, a literatura indica que os valores absolutos da assimetria podem estar embasados em um parâmetro conservador, com escores menores que 10 (KLINE, 2015). De acordo com as informações descritas na Tabela 3 e os parâmetros mencionados, verifica-se o atendimento do critério para a assimetria dos dados. No entanto, três variáveis não atenderam ao preceito estabelecido para a curtose (V5, V19 e V33). Nesse caso, considerando-se a proporção de variáveis com distribuição leptocúrtica, optou-se por dar continuidade às análises. Essa decisão foi embasada na constatação de que amostras maiores reduzem os efeitos nocivos da não normalidade. Logo, para amostras com 200 ou mais observações, desvios da normalidade têm pouco impacto e os seus efeitos podem ser negligenciados (HAIR JUNIOR et al., 2009).

A segunda suposição, a linearidade, é um aspecto da normalidade multivariada (KLINE, 2015) e representa a relação linear entre duas variáveis (TABACHNICK; FIDELL, 2010; HO, 2014). Esse pressuposto foi avaliado por meio da análise dos diagramas de dispersão, também denominados de *scatterplots* (HAIR JUNIOR et al., 2009; TABACHNICK; FIDELL, 2010; HO, 2014; KLINE, 2015). Todas variáveis inspecionadas apresentaram relações lineares.

Tabela 3 – Análise da normalidade dos dados (curtose e assimetria)

Variável	Curtose	Erro de curtose padrão	Assimetria	Erro de assimetria padrão
V1	2,249	0,285	-1,331	0,143
V2	2,652	0,285	-1,243	0,143
V3	0,935	0,285	-0,721	0,143
V4	0,899	0,285	-1,019	0,143
V5	3,488	0,285	-1,284	0,143
V6	2,745	0,285	-1,463	0,143
V7	1,842	0,285	-1,175	0,143
V8	0,145	0,285	-0,565	0,143
V9	0,529	0,285	-0,701	0,143
V10	1,194	0,285	-1,023	0,143
V11	1,599	0,285	-0,992	0,143
V12	0,948	0,285	-0,946	0,143
V13	0,532	0,285	-0,878	0,143
V14	-0,463	0,285	-0,445	0,143
V15	0,456	0,285	-0,784	0,143
V16	0,680	0,285	-1,012	0,143
V17	1,069	0,285	-1,053	0,143
V18	1,963	0,285	-1,027	0,143
V19	4,130	0,285	-1,774	0,143
V20	1,670	0,285	-1,232	0,143
V21	0,028	0,285	-0,758	0,143
V22	-0,830	0,285	-0,351	0,143
V23	-1,229	0,285	0,293	0,143
V24	-1,265	0,285	0,191	0,143
V25	-1,261	0,285	0,235	0,143
V26	-1,346	0,285	0,095	0,143
V27	-1,117	0,285	0,453	0,143
V28	-0,843	0,285	0,656	0,143
V29	-0,979	0,285	0,564	0,143
V30	-1,216	0,285	0,338	0,143
V31	-0,993	0,285	0,571	0,143
V32	-1,287	0,285	0,186	0,143
V33	4,616	0,285	2,231	0,143
V34	1,731	0,285	1,630	0,143
V35	-0,954	0,285	0,694	0,143
V36	-0,900	0,285	0,635	0,143
V37	1,895	0,285	-1,291	0,143
V38	2,065	0,285	-1,271	0,143
V39	0,684	0,285	-0,929	0,143
V40	0,940	0,285	-1,173	0,143
V41	-0,418	0,285	-0,621	0,143
V42	-1,088	0,285	-0,156	0,143

N = 290

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Na sequência, executou-se as avaliações da colinearidade e da multicolinearidade, por meio de três verificações: exame da matriz de correlação das variáveis, o valor de tolerância e o fator de inflação de variância (*variance inflation factor* -VIF) (HAIR JUNIOR et al., 2009; HO, 2014; KLINE, 2015; HAIR JUNIOR et al., 2016). A colinearidade extrema aparece quando duas variáveis separadas mensuram o mesmo aspecto (KLINE, 2015), logo,

estão altamente correlacionadas. Já a multicolinearidade²⁸ ocorre quando há intercorrelações muito altas entre as variáveis independentes (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; HO, 2014), ou seja, representa a extensão em que uma variável pode ser explicada pelas outras variáveis em análise, reduzindo o seu poder preditivo (HAIR JUNIOR et al., 2009).

O exame da matriz de correlação das variáveis não indicou a existência de colinearidade. Como parâmetro de avaliação, calculou-se o coeficiente de correlação de *Pearson* e não foram identificados valores superiores a 0,90 (HAIR JUNIOR et al, 2009; KLINE, 2015).

O valor de tolerância, que se estabelece como a quantia de variabilidade de uma variável independente não explicada pelas outras variáveis (HAIR JUNIOR et al., 2009), possui como parâmetro valores superiores a 0,10 (HAIR JUNIOR et al., 2009; HO, 2014; KLINE, 2015). Já o fator de inflação de variância (VIF) é calculado como o inverso do valor de tolerância ($1/\text{tolerância} = \text{VIF}$) e, para não caracterizar a multicolinearidade, seu resultado deverá ser inferior a 10 (HAIR JUNIOR et al., 2009; HO, 2014; KLINE, 2015). De acordo com as informações expostas na Tabela 4, os resultados atendem ao pressuposto da multicolinearidade, permitindo a execução de análises multivariadas.

Tabela 4 – Análise da multicolinearidade

(Continua)

Variável	Valor de tolerância	Fator de inflação de variância (VIF)
V1	0,393	2,543
V2	0,439	2,276
V3	0,415	2,411
V4	0,490	2,039
V5	0,502	1,991
V6	0,534	1,872
V7	0,466	2,147
V8	0,292	3,420
V9	0,293	3,410
V10	0,493	2,030
V11	0,435	2,297
V12	0,362	2,759
V13	0,471	2,122
V14	0,290	3,453
V15	0,299	3,339
V16	0,342	2,923
V17	0,288	3,474
V18	0,351	2,852

²⁸ A colinearidade representa a associação, em termos de correlação, entre duas variáveis independentes. Já a multicolinearidade se refere à correlação entre três ou mais variáveis independentes. Embora exista uma distinção entre os dois conceitos em termos estatísticos, verifica-se que é prática comum aplicar os termos alternadamente (HAIR JUNIOR et al., 2009).

		(Conclusão)
V19	0,715	1,398
V20	0,450	2,222
V21	0,526	1,900
V22	0,643	1,555
V23	0,270	3,707
V24	0,204	4,896
V25	0,203	4,930
V26	0,170	5,899
V27	0,153	6,540
V28	0,252	3,966
V29	0,288	3,475
V30	0,349	2,869
V31	0,336	2,976
V32	0,547	1,829
V33	0,690	1,448
V34	0,578	1,731
V35	0,540	1,851
V36	0,519	1,926
V37	0,332	3,015
V38	0,270	3,703
V39	0,332	3,010
V40	0,393	2,542
V41	0,347	2,880
V42	0,427	2,344

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Por fim, realizou-se a verificação da existência de homocedasticidade, que configura a suposição de que as variáveis dependentes exibem níveis iguais de variância ao longo do domínio de variáveis preditoras (HAIR JUNIOR et al., 2009; TABACHNICK; FIDELL, 2010; HO, 2014). A heterocedasticidade dos dados pode tornar os testes de hipóteses restritos ou insensíveis (HAIR JUNIOR et al., 2009), sendo que esse fato prejudicaria o atendimento dos objetivos do presente estudo.

Para a avaliação da homocedasticidade, realizou-se a aplicação do teste *Levene* (HAIR JUNIOR et al., 2009; TABACHNICK; FIDELL, 2010; HO, 2014), que possibilita verificar se as variâncias de uma variável são iguais em qualquer número de grupos (HAIR JUNIOR et al., 2009). Para tanto, considerou-se como variáveis categóricas o gênero, o grau de instrução e o tempo de empresa dos respondentes, além do tipo de organização na qual atuavam (pública ou privada). A partir dos resultados estatísticos (Tabela 5), observou-se que das 42 variáveis analisadas, 19 apresentaram sinal de heteroscedasticidade (resultado do teste *Levene* com $p < 0,05$). No entanto, 17 variáveis demonstraram apenas um resultado significativo e duas variáveis indicaram heteroscedasticidade na análise de duas variáveis categóricas. A relativa falta padrões consistentes ao longo de cada variável categórica sugere que os problemas de heteroscedasticidade e suas implicações serão mínimos (HAIR JUNIOR

et al., 2009). Sendo assim, o resultado da avaliação da homocedasticidade dos dados foi considerado satisfatório.

Tabela 5 – Análise da homocedasticidade (teste *Levene*)

Variáveis	Gênero		Grau de instrução		Tempo de empresa		Tipo de empresa	
	Teste de Levene	Sig.	Teste de Levene	Sig.	Teste de Levene	Sig.	Teste de Levene	Sig.
V1	0,393	0,531	2,143	0,076	3,108	0,006*	1,129	0,289
V2	0,351	0,554	1,247	0,291	0,553	0,768	2,432	0,120
V3	2,229	0,137	0,594	0,668	2,120	0,051	1,389	0,239
V4	2,160	0,143	1,726	0,144	1,653	0,133	0,780	0,378
V5	0,238	0,626	0,374	0,827	0,558	0,763	1,062	0,304
V6	0,003	0,960	3,967	0,004*	1,585	0,151	1,595	0,208
V7	0,038	0,847	0,177	0,950	1,568	0,156	0,869	0,352
V8	0,124	0,725	1,010	0,402	0,782	0,584	3,197	0,075
V9	0,147	0,702	0,835	0,504	0,747	0,612	5,793	0,017*
V10	0,559	0,455	0,756	0,555	3,103	0,006*	1,069	0,302
V11	2,220	0,137	0,305	0,875	2,071	0,057	4,182	0,042*
V12	0,003	0,956	0,893	0,469	1,197	0,308	2,527	0,113
V13	0,022	0,881	1,718	0,146	0,456	0,841	0,110	0,740
V14	2,010	0,157	0,679	0,607	1,452	0,195	2,702	0,101
V15	5,240	0,023*	1,140	0,338	1,410	0,211	1,200	0,274
V16	0,005	0,944	0,954	0,433	0,444	0,849	21,761	0,000*
V17	0,039	0,844	0,590	0,670	1,896	0,081	11,397	0,001*
V18	0,354	0,552	0,407	0,804	1,734	0,113	4,634	0,032*
V19	0,410	0,523	1,700	0,150	0,729	0,626	1,994	0,159
V20	3,322	0,069	0,705	0,589	1,171	0,322	0,028	0,867
V21	0,125	0,724	1,412	0,230	0,850	0,532	0,003	0,954
V22	0,496	0,482	1,389	0,238	0,460	0,838	2,616	0,107
V23	5,094	0,025*	0,516	0,724	1,137	0,341	1,042	0,308
V24	9,803	0,002*	0,445	0,776	0,759	0,602	0,269	0,604
V25	4,484	0,035*	1,159	0,329	0,419	0,866	0,725	0,395
V26	2,124	0,146	1,060	0,377	1,052	0,392	0,067	0,797
V27	3,083	0,080	1,119	0,348	0,451	0,844	0,775	0,379
V28	9,329	0,002*	1,141	0,337	1,365	0,229	1,491	0,223
V29	0,153	0,696	2,489	0,044*	2,524	0,021*	0,069	0,793
V30	0,843	0,359	1,557	0,186	0,917	0,483	0,137	0,711
V31	2,855	0,092	1,200	0,311	1,293	0,260	0,302	0,583
V32	0,320	0,572	2,140	0,076	1,441	0,199	0,914	0,340
V33	0,824	0,365	3,874	0,004*	0,876	0,513	3,041	0,082
V34	0,525	0,469	3,943	0,004*	2,342	0,032*	0,165	0,685
V35	0,015	0,901	1,277	0,279	3,883	0,001*	0,801	0,372
V36	3,879	0,050	4,095	0,003*	1,903	0,080	3,149	0,077
V37	0,003	0,957	0,590	0,670	1,967	0,070	8,218	0,004*
V38	0,105	0,746	1,122	0,346	0,151	0,989	3,508	0,062
V39	0,334	0,564	0,997	0,410	1,548	0,162	2,476	0,117
V40	0,013	0,911	1,605	0,173	1,779	0,103	0,184	0,668
V41	2,138	0,145	2,052	0,087	1,578	0,153	0,000	0,987
V42	2,305	0,130	0,622	0,648	2,173	0,050	2,256	0,134

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Após avaliar os pressupostos para a aplicação de análises multivariadas, a próxima seção descreverá a caracterização e os procedimentos adotados em relação à técnica de modelagem de equações estruturais.

4.4.7.3 Modelagem de equações estruturais

Historicamente, as pesquisas na área de gestão eram fragmentadas em dois componentes (WILLIAMS; VANDENBERG; EDWARDS, 2009). Primeiramente, o pesquisador desenvolvia uma análise fatorial exploratória para gerar evidências de que determinadas medidas refletem adequadamente os construtos subjacentes. Posteriormente, por meio das escalas desenvolvidas, utilizavam a regressão linear para identificar preditores propostos pela teoria. Nessa abordagem, ocorre uma separação entre o modelo associado às medidas dos construtos e o modelo que examina as relações entre os fatores. Já a MEE fornece uma função integrativa, apoiando os pesquisados nas especificações das hipóteses, na operacionalização dos construtos e na consecução de pesquisas exploratórias e confirmatórias (BAGOZZI; YI, 2012).

A MEE se caracteriza como um método estatístico de segunda geração, sendo considerada uma ferramenta emergente para a compreensão de relacionamentos teóricos complexos associados às pesquisas atuais na área de gestão e das ciências sociais (WILLIAMS; VANDENBERG; EDWARDS, 2009; BAGOZZI; YI, 2012; HAIR JUNIOR et al., 2016). Em convergência, a MEE é uma técnica multivariada sofisticada (HAIR JUNIOR et al., 2016), que combina a análise fatorial e análise de regressão múltipla, permitindo examinar uma série de relações de dependência entre variáveis exógenas e endógenas, de forma simultânea (IACOBUCCI, 2010; TABACHNICK; FIDELL, 2010; HO, 2014).

As técnicas multivariadas podem ser aplicadas de diversas formas. Nesse sentido, a MEE se apresenta como uma ferramenta flexível e com poder analítico para se adequar aos diferentes objetivos de pesquisa. De acordo com o propósito do estudo, três estratégias podem ser adotadas (HAIR JUNIOR et al., 2009):

- a) estratégia de modelagem confirmatória: ocorre a especificação de um único conjunto de relações (modelo) e a posterior análise sobre o ajuste do modelo em relação aos dados;
- b) estratégia de modelos concorrentes: realiza-se a comparação do modelo estimado com modelos alternativos, que representem relações estruturais hipotéticas diferentes;

- c) estratégia de desenvolvimento de modelos: define-se um modelo básico, com suporte da teoria, e a sua estrutura é aperfeiçoada por meio de modificações nos modelos de mensuração ou no modelo estrutural.

Tendo em vista que o objetivo geral da presente tese é identificar as práticas de GSRH e os seus impactos nos danos à saúde relacionados ao trabalho e no comprometimento organizacional, por intermédio da proposição de um modelo teórico, define-se que a estratégia empregada se refere ao desenvolvimento de modelos.

A literatura sobre MEE indica algumas etapas que devem ser observadas para a sua aplicação (HAIR JUNIOR et al., 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; KLINE, 2015; HAIR JUNIOR et al., 2016). O Quadro 28 sumariza essas informações e descreve em quais seções da presente tese se encontram o detalhamento ou a execução das referidas etapas.

Quadro 28 – Etapas para a aplicação da modelagem de equações estruturais

Etapa	Descrição da etapa	Seções da tese
1	Definir o modelo teórico e os construtos individuais	Capítulo 3
2	Desenvolver o modelo de mensuração geral	Seção 4.4.2 e 5.2
3	Planejar um estudo para produzir resultados empíricos	Capítulo 4
4	Avaliar a validade do modelo de mensuração	Seção 5.2
5	Especificar o modelo estrutural	Seção 5.2
6	Avaliar a validade do modelo estrutural	Seção 5.2.6

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Hair Junior et al. (2009).

O primeiro estágio da MEE está embasado no desenvolvimento de um modelo teórico, no qual ocorre a representação e a operacionalização de uma teoria e a determinação das relações causais entre as variáveis (HAIR JUNIOR et al., 2009). Nessa etapa, o pesquisador deve selecionar os itens da escala de mensuração e o tipo de escala a ser aplicada (HAIR JUNIOR et al., 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

Após definir os itens de escala, deve-se especificar o modelo de medição. Nessa fase, os construtos latentes incluídos no modelo são identificados e as variáveis indicadoras (itens) são designadas (HAIR JUNIOR et al., 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Destaca-se que o modelo de mensuração enfoca as relações entre as variáveis observadas e as variáveis latentes (fatores) (WILLIAMS; VANDENBERG; EDWARDS, 2009; HO, 2014; BYRNE, 2016).

Nesse contexto, salienta-se que o modelo adotado para esta tese está vinculado à teoria de mensuração reflexiva, na qual os construtos latentes são a causa das variáveis medidas (HAIR JUNIOR et al., 2009; WILLIAMS; VANDENBERG; EDWARDS, 2009; IACOBUCCI, 2010; BAGOZZI; YI, 2012; HOYLE, 2012; KLINE, 2015). Sendo assim, as seguintes diretrizes serão ponderadas: a existência de correlação entre os itens de um mesmo construto latente; a possibilidade de exclusão de itens, sem que o significado do construto seja alterado; a confiabilidade dos construtos e; a manutenção de, no mínimo, três itens por fator (HAIR JUNIOR et al., 2009).

Na terceira fase, o pesquisador deve atentar para o planejamento e o delineamento da pesquisa (tipo de dados analisados, dados perdidos e tamanho amostral) e para a estimação do modelo (estrutura do modelo, técnicas de estimação e o programa computacional utilizado) (HAIR JUNIOR et al., 2009).

Em relação à estimação do modelo, existe a possibilidade de adotar a matriz de covariância ou a matriz de correlação como entrada de dados (HAIR JUNIOR et al., 2009; HOYLE, 2012; KLINE, 2015; BYRNE, 2016). Para esta pesquisa, optou-se pela aplicação da matriz de covariância, uma vez que essa tipologia apresenta vantagens estatísticas, tais como identificar as relações entre construtos e explicar a sua variância total, ou seja, a magnitude dos valores (HAIR JUNIOR et al., 2009).

Além disso, no tocante às técnicas de estimação, ou seja, o algoritmo matemático que identificará as estimativas para cada parâmetro livre (HAIR JUNIOR et al., 2009), verifica-se a indicação da estimação de máxima verossimilhança (*Maximum likelihood* - MLE) como a mais usual (HAIR JUNIOR et al., 2009; HOYLE, 2012; KLINE, 2015), por ser eficiente e sem vieses, quando as suposições de normalidade multivariada são atendidas (HAIR JUNIOR et al., 2009; KLINE, 2015). Logo, essa técnica de estimação foi adotada no estudo.

Na sequência, deve-se desenvolver um quesito fundamental para a MEE: a validação do modelo de mensuração, que dependerá da qualidade de ajuste e da evidência específica de validade de construto. Salienta-se que a validade define o grau de precisão de uma pesquisa (HAIR JUNIOR et al., 2009).

Nesse caso, o pesquisador deve avaliar duas categorias de validade: a convergente e a discriminante (HAIR JUNIOR et al., 2009; BAGOZZI; YI, 2012; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; KLINE 2015; BYRNE, 2016; HAIR JUNIOR et al., 2016). A validade convergente indica que os itens de um construto compartilham uma elevada proporção de

variância em comum, ou seja, existe uma correlação positiva entre as medidas do mesmo construto. A validade convergente pode ser estimada a partir de três procedimentos (HAIR JUNIOR et al., 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; BYRNE, 2016; HAIR JUNIOR et al., 2016):

- a) cargas fatoriais: nessa avaliação evidencia-se que maiores cargas fatoriais apontam que as variáveis observadas convergem no mesmo construto. A literatura indica, como valores de referência, cargas fatoriais estatisticamente significativas e maiores que 0,50 e, idealmente, maiores que 0,70. No entanto, um nível de corte de 0,6 pode ser utilizado (HAIR JUNIOR et al., 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012);
- b) confiabilidade composta: embora o *Alpha de Cronbach* se apresente como uma estimativa frequentemente utilizada, sugere-se a verificação da confiabilidade composta, que representa a consistência interna de um construto latente, observando a soma dos termos de variância de erro. Resultados entre 0,60 e 0,70 são aceitáveis, desde que os demais indicadores de validade de convergente sejam bons (HAIR JUNIOR et al., 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; PETERSON; KIM, 2013; HAIR JUNIOR et al., 2016);
- c) variância média extraída: medida que representa como a variância dos indicadores (variáveis observadas) é explicada pelo construto latente. Valores superiores a 0,50 sugerem uma convergência adequada (HAIR JUNIOR et al., 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; HAIR JUNIOR et al., 2016).

Na segunda categoria, destaca-se a validade discriminante, que aponta o grau em que um construto é verdadeiramente diferente dos demais (HAIR JUNIOR et al., 2009; BYRNE, 2016; HAIR JUNIOR et al., 2016), sem apresentar um nível elevado de cargas cruzadas (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Nesse sentido, a validade discriminante evidencia que um construto é único e captura alguns fenômenos que outras medidas não conseguiriam indicar (HAIR JUNIOR et al., 2009). Existem duas formas distintas de avaliar a validade discriminante (HAIR JUNIOR et al., 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

A primeira objetiva identificar a correlação entre dois construtos, ou seja, especificar que os itens que compõem dois construtos poderiam compor apenas um. No entanto, o referido teste nem sempre oferece uma evidência de validade discriminante, uma vez que

correlações elevadas ainda podem produzir diferenças significativas no ajuste (HAIR JUNIOR et al., 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

A segunda alternativa, que será empregada no presente estudo, é a comparação de variância extraída para dois construtos com o quadrado da estimativa de correlação entre tais dimensões. O parâmetro para a identificação da validade discriminante é que a variância extraída demonstra valores maiores em comparação à estimativa quadrática de correlação (HAIR JUNIOR et al., 2009). Logo, espera-se que o construto latente explique as suas medidas de itens de maneira mais bem-sucedida em relação a outros construtos (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

Adicionalmente, também se realizou uma análise complementar, vinculada ao viés de medida, com o objetivo de evidenciar que as opções de resposta ou a ordem na qual as questões são apresentadas no instrumento não influenciaram nos resultados das covariâncias entre os itens (PODSAKOFF et al., 2003; HAIR JUNIOR et al., 2009; KLINE, 2015). A referida análise, que é considerada importante no desenvolvimento de pesquisas organizacionais (CONWAY; LANCE, 2010) e de estudos que analisam comportamentos, foi executada por intermédio de dois procedimentos: a introdução de um fator comum latente que se vincula a todos os itens observados no modelo e o teste do fator único de Harman (*Harman's single-factor test*) (PODSAKOFF; ORGAN, 1986; PODSAKOFF et al., 2003; CAPRON; MITCHELL, 2009; HAIR JUNIOR et al., 2009; MORY; WIRTZ; GÖTTEL, 2016).

A literatura também destaca algumas medidas de qualidade de ajuste, que se aplicam aos modelos de mensuração e aos modelos estruturais (HAIR JUNIOR et al., 2009), classificadas em três grupos gerais (HAIR JUNIOR et al., 2009; FABRIGAR; PORTER; NORRIS, 2010; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; HO, 2014; KLINE, 2015):

- a) medidas absolutas: indicam, de maneira direta, a adequação do modelo especificado em relação dos dados observados, estabelecendo uma avaliação básica da teoria e seu ajuste aos dados da amostra;
- b) medidas incrementais: avaliam o quão bem um modelo especificado se ajusta em relação a algum modelo alternativo de referência. Nesse caso, os índices de ajuste representam a melhora em ajuste pela especificação de construtos multi-itens relacionados;

- c) medidas de ajuste de parcimônia: fornecem informações sobre o ajuste do modelo em relação à sua complexidade. Nesse caso, os índices vinculados melhoram em decorrência de um melhor ajuste ou por um modelo mais simples. No entanto, não é útil na avaliação do ajuste de um único modelo, mas é importante na comparação do ajuste de dois modelos, sendo um mais complexo que o outro.

Considerando-se a indicação de aplicação de medidas de ajuste para a validação de modelos de mensuração (HU; BENTLER, 1998; BARRETT, 2007; HAIR JUNIOR et al., 2009; FABRIGAR; PORTER; NORRIS, 2010; IACOBUCCI, 2010; TABACHNICK; FIDELL, 2010; BAGOZZI; YI, 2012; HOYLE, 2012; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; HO, 2014; KLINE, 2015; BYRNE, 2016), o Quadro 29 sintetiza as medidas de ajuste adotadas nesta pesquisa. De acordo com as características mencionadas nas alíneas anteriores, serão aplicadas medidas absolutas e medidas incrementais.

Em sequência, a quinta e a sexta etapa tratam sobre a especificação e a avaliação do modelo estrutural, que pormenoriza o padrão das relações entre as variáveis independentes e dependentes, observadas ou latentes (WILLIAMS; VANDENBERG; EDWARDS, 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; HO, 2014). Logo, a especificação do modelo estrutural designa as relações de um construto com outro, representando as hipóteses e o modelo teórico proposto (HAIR JUNIOR et al., 2009). Nesse momento, considerando que o modelo estrutural requer que as especificações de mensuração também sejam incluídas, um modelo final e a teoria geral poderá ser testada, incluindo as relações hipotetizadas de dependência entre construtos (HAIR JUNIOR et al., 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

Por fim, o modelo estrutural deve ser avaliado por intermédio das mesmas medidas de ajuste indicadas no Quadro 29, observando que uma nova matriz de covariância estimada é calculada, sendo diferente daquela do modelo de mensuração. Nesse momento, as relações teóricas presumidas (hipóteses) também devem ser avaliadas (HAIR JUNIOR et al., 2009).

Quadro 29 – Medidas de ajuste para a validação do modelo

Classificação	Medida	Sigla	Descrição	Valor de referência
Medidas absolutas	<i>Chi-square / degrees of freedom</i> (Qui-quadrado / graus de liberdade)	χ^2 / gl	O teste qui-quadrado enfoca a avaliação estatística da diferença entre a matriz observada de covariância da amostra e a matriz de covariância estimada. Porém, se apresenta como um indicador sensível ao tamanho da amostra. Neste caso, é possível aplicar a verificação do ajuste do qui-quadrado em relação aos graus de liberdade.	≤ 5
	<i>Goodness-of-fit index</i> (Índice de qualidade de ajuste)	GFI	O GFI indica o grau de ajustamento geral do modelo e estima a proporção de covariâncias da matriz da amostra explicada pelo modelo. Este índice também é sensível ao tamanho da amostra.	$\geq 0,9$
	(Índice ajustado de qualidade de ajuste)	AGFI	O AGFI considera os diferentes graus de complexidade do modelo e ajusta o GFI por uma proporção entre os graus de liberdade usados em um modelo e o número total de graus de liberdade disponíveis. Este indicador apresenta índices tipicamente menores do que valores GFI em proporção à complexidade do modelo.	$\geq 0,9$
	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i> (Raiz do erro quadrático médio de aproximação)	RMSEA	O RMSEA representa o nível de ajuste de um modelo em relação a uma população e não apenas a uma amostra usada para estimação. Sendo assim, esta medida corrige a complexidade do modelo e o tamanho amostral, incluindo cada um desses dados em seu cálculo.	$\leq 0,8$
Medidas incrementais	<i>Tucker-Lewis Fit Index</i> (Índice de <i>Tucker-Lewis</i>)	TLI	O TLI abrange uma comparação matemática de um modelo teórico de mensuração especificado com um modelo nulo de referência. De maneira geral, o TLI e o CFI fornecem valores parecidos.	$\geq 0,9$
	<i>Normed Fit Index</i> (Índice de ajuste normado)	NFI	O NFI estabelece a proporção da diferença no valor χ^2 para o modelo ajustado e um modelo nulo, dividida pelo valor χ^2 para o modelo nulo. Neste sentido, ocorre a comparação do valor χ^2 entre os modelos.	$\geq 0,9$
	<i>Comparative fit index</i> (Índice de ajuste comparativo)	CFI	O CFI é um índice normado que, em virtude das suas propriedades, está entre uma das medidas de ajuste mais utilizadas. O CFI representa uma comparação entre o modelo estimado e o modelo nulo, em convergência com o tamanho da amostra.	$\geq 0,9$

Fonte: Elaborado pela autora a partir da literatura.

O próximo capítulo do estudo descreve os resultados da pesquisa e a aplicação dos procedimentos metodológicos descritos na presente seção.

5 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS DA PESQUISA

O presente capítulo tem como propósito apresentar os resultados evidenciados a partir da realização da coleta e análise de dados, enfocando o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo. Para tanto, optou-se pela estruturação de duas seções principais. A primeira (5.1) sumariza os achados na fase qualitativa, no que se refere à integração da gestão de recursos humanos e da sustentabilidade no âmbito das empresas pesquisadas. A segunda (5.2) apresenta a identificação das práticas vinculadas à GSRH e seus impactos, por intermédio da realização da etapa quantitativa. Destaca-se que a seção 5.2 descreve a caracterização da amostra pesquisada, a validação do modelo estrutural final, o teste das relações hipotetizadas e a análise dos resultados a partir dos grupos de controle.

5.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA INTEGRAÇÃO ENTRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

Segundo os relatos identificados nas entrevistas com os profissionais das áreas de recursos humanos e de sustentabilidade, bem como as informações disponíveis nos documentos dos *sites* das corporações, foi possível contextualizar a integração entre as práticas de gestão de recursos humanos e a sustentabilidade organizacional. Inicialmente, com o objetivo de compreender os direcionamentos gerais das corporações, analisou-se os conceitos e as abordagens sobre sustentabilidade nas empresas pesquisadas (Quadro 30).

Quadro 30 – Conceitos e abordagens sobre sustentabilidade nas empresas pesquisadas

(Continua)

Organizações	Conceitos e abordagens sobre sustentabilidade
Klabin S.A. (O1)	“Acreditamos que sustentabilidade é criação contínua de valor, que privilegia o <u>equilíbrio entre as esferas econômica, social e ambiental</u> . Somos uma empresa de base florestal diferenciada e de gestão responsável, compromissada com a biodiversidade. Trabalhamos de forma colaborativa com nossos <u>clientes</u> e nossos <u>fornecedores</u> , sempre pautados pela inovação e pela melhoria constante de nossos produtos e de nossos processos. <u>Promovemos o engajamento e desenvolvimento da nossa Gente e comunidades</u> onde atuamos, visando a resultados crescentes e sustentáveis para toda a cadeia de valor, de forma integrada” [Visão de Sustentabilidade - Relatório de Sustentabilidade 2016].

(Conclusão)

SulAmérica S.A. (O2)	<p>“Para nós da SulAmérica, Sustentabilidade é um tema estratégico. Temos um importante papel a desempenhar nas <u>questões ambientais, sociais e econômicas</u> e, por isso, nossa Missão e Valores incorporam esse compromisso da Companhia” [Institucional - Sustentabilidade na SulAmérica].</p> <p>“Missão: <u>Oferecer proteção e bem-estar a pessoas</u> e organizações, em todas as fases de suas vidas, criando valor de forma sustentável, em uma relação de confiança e respeito” [Perfil - Missão, Visão e Valores]</p> <p>“Visão: Sermos reconhecidos como a melhor opção nos mercados em que atuamos, satisfazendo com excelência as necessidades de nossos <u>clientes</u> por meio de um <u>relacionamento próximo e sólido com nossos colaboradores, corretores e parceiros de negócios</u>, buscando o equilíbrio entre crescimento e rentabilidade” [Perfil - Missão, Visão e Valores].</p>
CCR S.A. (O3)	<p>“Um dos objetivos estratégicos do Grupo CCR é manter a sustentabilidade e a satisfação dos <u>usuários dos serviços</u> oferecidos como diferencial da proteção e da criação de valor do negócio. Nesse sentido, a companhia busca <u>alocar recursos em projetos que tragam benefícios para a sociedade, o poder público e os investidores</u>” [Relatório Anual e de Sustentabilidade 2016].</p>
Natura Cosméticos S.A. (O4)	<p>“Visão: Por nosso comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelecemos e por nossos produtos e serviços, seremos um conjunto de marcas com forte expressão, local e mundial, identificadas com a <u>comunidade de pessoas</u> que se comprometem com a construção de um mundo melhor, através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte e com o todo”. [Natura - Relatório 2016].</p> <p>“Estimularemos a <u>formação de colaboradores capazes de pensar de forma sistêmica</u>, que conectem seu propósito de vida com o da Natura, <u>motivados pelo desenvolvimento sustentável e que atuarão como agentes de transformação da sociedade</u>” [Visão de Sustentabilidade 2050].</p>

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

De acordo com as informações compiladas e destacadas no Quadro 30, percebe-se que os conceitos e as abordagens sobre o desenvolvimento sustentável, nas organizações pesquisadas, estão embasados em três aspectos. O primeiro está vinculado às dimensões econômica, social e ambiental do desenvolvimento sustentável (ELKINGTON, 1997; DYLLICK; HOCKERTS, 2002). Nesse sentido, duas empresas mencionam as referidas dimensões em suas definições sobre sustentabilidade (O1 e O2).

O segundo aspecto está associado aos *stakeholders* que as organizações citam em suas abordagens sobre a sustentabilidade. Em destaque, pode-se evidenciar os clientes (O1 e O2), os fornecedores e parceiros de negócio (O1 e O2), a comunidade e a sociedade (O1, O3 e O4), o poder público (O3) e os investidores (O3). Logo, verifica-se que os *stakeholders* indicados como relevantes pelas corporações são primários (CLARKSON, 1995) e possuem

uma relação direta e uma participação concreta no âmbito organizacional (FREEMAN, 1984; FASSIN, 2009).

Além disso, como terceiro aspecto, verifica-se que as empresas mencionam os funcionários como uma parte interessada importante, em convergência com as indicações da literatura (CLEVELAND; BYRNE; CAVANAGH, 2015; JÄRLSTRÖM; SARU; VANHALA, 2016; VOEGTLIN; GREENWOOD, 2016; BARRENA-MARTÍNEZ; LÓPEZ-FERNÁNDEZ; ROMERO-FERNÁNDEZ, 2017b). A promoção do desenvolvimento e do engajamento dos profissionais (O1 e O4), a criação de um relacionamento próximo com os funcionários (O2) e a intenção de oferecer bem-estar às pessoas (O2), se apresentam como elementos que corroboram com a visão de que o funcionário é um *stakeholder* importante para as corporações e que os processos de gestão de recursos humanos estão permeados no desenvolvimento sustentável das organizações.

Na sequência, verificou-se que algumas organizações salientam a integração entre a sustentabilidade e a gestão de recursos humanos com um viés estratégico e uma visão de longo prazo, que poderá promover o sucesso e o crescimento da corporação (EHNERT, 2009b). Os seguintes trechos exemplificam essa constatação:

O desenvolvimento e o cuidado com as pessoas fazem parte da essência da Klabin e dão sustentação à estratégia de crescimento da companhia. As políticas de Gente & Gestão são estruturadas para desenvolver competências, atrair talentos, promover a meritocracia e assegurar um ambiente de trabalho seguro e saudável [A Sustentabilidade na Klabin em 2016] (O1).

Em 2013, o Conselho de Administração aprovou a Política Corporativa de Sustentabilidade que se baseia em cinco temas estratégicos. [um dos temas estratégicos é o desenvolvimento do capital humano] O capital humano é um ativo importante para as empresas de serviços como a SulAmérica e, por isso a companhia investe constantemente no desenvolvimento de pessoas dentro e fora da empresa [Temas Estratégicos] (O2).

Desenvolver um programa de preparação e de adequação dos profissionais corporativos fez parte da estratégia da companhia, em 2016, e demandou investimentos constantes, realizados em diferentes frentes: atração e retenção de talentos; oferta de salários; benefícios competitivos; e sistemas que garantam a saúde e a segurança em todas as operações, além de investir R\$ 5,21 milhões em treinamentos e programas de desenvolvimento de lideranças [Relatório Anual e de Sustentabilidade 2016] (O3).

Partindo desse panorama geral, buscou-se identificar as práticas que associam as duas premissas da GSRH (o papel da gestão de recursos humanos como suporte e apoio para que a organização estabeleça e implemente estratégias para a sustentabilidade e o próprio processo de gestão de recursos humanos desenvolver-se de maneira sustentável) e os seus pontos de conexão.

Em convergência com os apontamentos da literatura, que assinalam que a gestão de recursos humanos pode fomentar a sustentabilidade corporativa (GARAVAN; MCGUIRE, 2010; COHEN; TAYLOR; MULLER-CAMEN, 2012; EHNERT; HARRY; ZINK, 2013; GUERCI, PEDRINI, 2014; BULLER; MCEVOY, 2016; ALCARAZ et al., 2017), verificou-se, na fala dos entrevistados, as contribuições das práticas de RH para as dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade. Destaca-se que o entrevistado E2 assinalou a integração das dimensões para o embasamento da estratégia da empresa. Já o entrevistado E3 explicitou o conceito de GSRH adotado pela empresa e a relação com as externalidades negativas, também indicadas na literatura (MARIAPPANADAR, 2003; MARIAPPANADAR, 2012a; MARIAPPANADAR, 2012b).

A gente acaba vendo a sustentabilidade como algo um pouco mais cíclico e permeado na própria estratégia econômica da companhia. Então, ainda que a gente use o termo socioambiental como base da nossa estratégia, isso tá desenrolado em praticamente todos os indicadores, eles estão interligados. Então, os indicadores sociais eles têm relação direta com os indicadores ambientais que, por sua vez, têm relação direta com os indicadores econômicos. Então, no fim das contas, [...] a gente tem o plano estratégico da companhia, é inevitavelmente econômico, porque é uma empresa né, se é uma empresa, portanto, o propósito motivacional dela existir é geração de valor e para chegar nessa geração de valor a gente usa entre outros atributos, atributos socioambientais (E2).

Pra entrar no tema RH sustentável, [...] o que a gente tá usando de conceito [...], é um conceito de que uma gestão de recursos humanos sustentável, né, ela precisa olhar pra questão de metas financeiras, mas também pras questões sociais e ambientais, né. E, ao mesmo tempo, ela precisa minimizar impactos negativos sobre o ambiente, né, seja o meio ambiente ou o próprio ambiente da empresa, né, sobre as próprias pessoas e sobre a comunidade na qual a empresa tá inserida, né (E3).

Em relação à dimensão econômica, os profissionais da área de recursos humanos e da área de sustentabilidade citaram as práticas de atração de profissionais, treinamento e desenvolvimento, gestão da *performance* e de talentos, compensação, gestão da diversidade e supervisão e suporte organizacional, como fomentadoras da sustentabilidade. Nesse caso, o Quadro 31 sumariza as referidas práticas, os referenciais teóricos que também apontam essas

associações, os principais enfoques do vínculo entre as práticas de gestão de recursos humanos e a sustentabilidade e os exemplos de trechos codificados que corroboram as relações.

Quadro 31 – Práticas de gestão de recursos humanos e a sustentabilidade econômica

Práticas de RH	Referências	Principais enfoques	Exemplos de trechos codificados
Atração de profissionais	Jabbour e Santos (2008a) Wehling et al. (2009) Cohen, Taylor e Muller-Camen (2012)	Seleção de candidatos que se ajustam às metas e valores corporativos.	“Então, a gente entende, aqui, que a área de recursos humanos é uma área de suporte, a favor do negócio, a favor da entrega dos resultados da Natura. E, por meio das pessoas, né. Então, a gente é bastante conectado. Tudo que a gente constrói na área de recursos humanos é muito conectado pra construir a melhor estrutura e entregar as melhores ferramentas e ter as melhores pessoas pra entregar o resultado” (E6).
Treinamento e desenvolvimento	Wehling et al. (2009) Cohen, Taylor e Muller-Camen (2012)	Ações de treinamento e desenvolvimento para a aquisição de conhecimentos e promoção de habilidades que contribuam para as metas de sustentabilidade organizacional.	“Toda a evolução, todos os novos tempos, toda as novas, as novas, a nova economia, seja o que for, né, vão pedir pessoas capacitadas, com essa capacidade de entrega, né, pra que a empresa tenha <i>performance</i> , pra que a empresa tenha, tem conhecimento de forma sustentável [...] (E3).
Gestão da <i>performance</i> e de talentos	Wehling et al. (2009) Cohen, Taylor e Muller-Camen (2012)	Inclusão de metas de sustentabilidade nas práticas de avaliação de <i>performance</i> e gestão de talentos. Analisar se os membros das equipes apresentam as habilidades necessárias para os processos vinculados à sustentabilidade.	“Então, a perspectiva econômica, pra mim, eu acho que a principal evidência nesse sentido é a gente não se chamar RH, nós nos chamamos gente e gestão, isso não é à toa, né. Então, a gente tem muito forte a dimensão de <i>performance</i> , de entrega, de desempenho, junto com a dimensão de competência, tudo. Todas as nossas práticas de RH elas buscam uma melhor entrega para o negócio, uma eficiência operacional maior, [...]. Ela vai acontecer por meio das pessoas e essas pessoas fazem entregas, essas pessoas interagem com o meio ambiente e essas pessoas interagem com uma sociedade” (E1). “Na meritocracia eu não vou avaliar o potencial [...] eu vou avaliar [...] dentro do cargo onde ela está e o quanto ela me entrega, para o cargo, [...] Então, a gente faz a avaliação ali, olhando desempenho. Quando eu consigo evoluir com essa equipe de gestão pra que ela perceba diferenças entre o que eu estou entregando, o que é meritocracia, e o meu potencial, as minhas perspectivas, o meu poder ser, né, que é avaliação de desempenho, eu também coloco essa roda pra girar [desenvolvimento sustentável], eu direciono pra <i>performance</i> , eu identifico os meus talentos, aí eu vejo uma característica de sustentabilidade forte da companhia, também né” (E1).
Práticas de compensação	Wehling et al. (2009) Cohen, Taylor e Muller-Camen (2012)	Inclusão de metas de sustentabilidade nas práticas de avaliação e compensação. Alinhar o sistema de recompensas dos funcionários com o desempenho da gestão da sustentabilidade organizacional.	“Hoje, [...] fazem parte do pacote de PPRG [Programa de participação de resultados para gestores] ou PPR [Programa de participação de resultados para os demais funcionários], indicadores econômicos, como é o caso de EBITA, né, custos, custo fixo” (E1). “Então, independente do seu papel na área, você vai ter um olhar pra esse resultado da empresa como um todo, e isso entra em indicadores de resultado. O EBITDA é o principal, né, que ele até hoje é um gatilho de pagamento de PLR [Participação nos lucros e resultados], que é isso que vai garantir a sustentabilidade da empresa. Não adianta fazer coisas fantásticas, e no final não conseguir ter um lucro e não conseguir dar esse lucro para o acionista, principalmente numa empresa de capital aberto, né” (E6).
Gestão da diversidade	Jabbour e Santos (2008a)	Gestão da diversidade fomenta o desempenho da inovação, por meio da interação e complementariedade de conhecimentos, e, conseqüentemente, alavanca a sustentabilidade econômica.	“O que eu posso provocar um pouco é no sentido da inclusão, da diversidade, né, a importância disso pra inovação. Eu não vou conseguir, é, me preparar pra uma tendência de mercado, se eu não for, se eu não tiver capacidade de inovação e a minha capacidade de inovação tá diretamente ligada à minha diversidade, né” (E3). “A gente entender as diferenças que a gente tem de uma realidade brasileira e que a gente consiga trazer todos esses olhares e quanto mais diverso o ambiente, essa é uma premissa de RH, quanto mais diverso o ambiente, mais a gente consegue ser proativo, ser inovador, olhar sustentabilidade de forma mais igualitária, construir projetos de uma forma bastante igualitária” (E7).
Supervisão e suporte organizacional	Wehling et al. (2009) Cohen, Taylor e Muller-Camen (2012)	Supervisão e o suporte organizacional para promover, nos funcionários, comportamentos voltados para a sustentabilidade corporativa.	“[...] coisa que a gente tem feito muito é colocar todo mundo como protagonista e responsável pelo resultado da empresa como um todo, é a responsabilidade que cada um tem dessa empresa prosperar, considerando que a gente emprega aí sete mil pessoas e que a gente tem toda essa preocupação com a nossa rede de mais de um milhão de consultoras que lucram disso, o quanto cada, cada um aqui dentro tem uma responsabilidade de tornar essa empresa saudável e sustentável financeiramente” (E6).

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Já a sustentabilidade social foi citada como importante e fomentada pelas práticas de gestão de recursos humanos. Considerando-se a integração entre o papel da gestão de recursos humanos para a sustentabilidade e o processo de gestão de recursos humanos desenvolver-se de maneira sustentável (GUERCI; PEDRINI, 2014; JÄRLSTRÖM; SARU; VANHALA, 2016), identificou-se que algumas práticas que promovem o desenvolvimento sustentável social também estão associadas à gestão, de maneira sustentável, dos funcionários vinculados à corporação.

Como exemplo inicial, pode-se apontar os investimentos em educação, treinamento, desenvolvimento e gestão de carreira dos funcionários. De maneira concomitante, essas ações possibilitam desenvolver competências com uma visão de curto e de longo prazo (GOLLAN, 2000; BOUDREAU; RAMSTAD, 2005; EHNERT, 2009b; BECKER, 2011; HIRSIG; ROGOVSKY; ELKIN, 2013) e promovem a empregabilidade dos profissionais, impactando na dimensão social da sustentabilidade (EHNERT, 2009b, MAK et al., 2014).

Buscar elevados padrões de saúde e segurança no trabalho (WEHLING et al., 2009; YANG; COLVIN; WONG, 2013) também se configura como uma ação que conecta os dois papéis da gestão de recursos humanos para a sustentabilidade. Primeiramente, a promoção da saúde e segurança ocupacional propicia a saúde e o bem-estar dos profissionais (MARIAPPANADAR, 2003; MARIAPPANADAR, 2012b; KRAMAR, 2014; MAK et al., 2014; MARIAPPANADAR, 2016; CRICHTON; SHRIVASTAVA, 2017).

Em consequência, a adoção dessa prática também afeta o âmbito familiar e comunitário, no qual o trabalhador está inserido (CLEVELAND; BYRNE; CAVANAGH, 2015; PLUTA; RUDAWSKA, 2016; MARIAPPANADAR; AUST, 2017), considerando que problemas relacionados ao bem-estar ocupacional geram conflitos na relação trabalho-família (MARIAPPANADAR; AUST, 2017). Um trabalhador que está submetido ao aumento quantitativo e qualitativo das obrigações e responsabilidades e à consequente ampliação das jornadas laborais (MARIAPPANADAR, 2003; MARIAPPANADAR, 2012a; PLUTA; RUDAWSKA, 2016), por exemplo, pode ter dificuldades de equilibrar aspectos da sua vida pessoal e profissional. Nesse sentido, a ocorrência de divórcios (CLEVELAND; BYRNE; CAVANAGH, 2015; PLUTA; RUDAWSKA, 2016) ou a negligência em relação aos filhos e demais familiares pode ocorrer (MARIAPPANADAR, 2012a).

Outro aspecto que merece destaque é o impacto social da ocorrência de acidentes de trabalho ou de doenças ocupacionais. O custeio da seguridade social e das demais despesas para a recuperação ou tratamento do trabalhador acidentado ou doente representa um

dispêndio governamental importante (HÄMÄLÄINEN; TAKALA, 2006; CAVALCANTE et al., 2015), sendo que esses recursos poderiam ser aplicados em outras políticas para viabilizar o bem-estar da população.

A promoção do trabalho voluntário, envolvendo a empresa e os colegas de trabalho, também se estabelece como um fator de sustentabilidade social importante, que gera satisfação aos profissionais (NET IMPACT, 2012). Em convergência, as práticas de recursos humanos podem auxiliar na incorporação da responsabilidade social corporativa à cultura organizacional, apoiando o trabalho voluntário e os serviços comunitários (YANG; COLVIN; WONG, 2013).

No tocante à remuneração e aos benefícios disponibilizados pela empresa, salienta-se o impacto social dessas práticas. De acordo com a fala da entrevistada E7, a compensação que promove a valorização dos profissionais, também fomenta a sustentabilidade social, ao se considerar que os ganhos financeiros podem proporcionar melhores condições no âmbito familiar.

[...] a maior distribuição de riqueza, através dos nossos programas de bônus, que são estendidos a um nível salarial bastante ampliado da Natura. Então, você consegue atingir um maior número de pessoas, de acordo com os resultados da empresa. Então, uma entrega muito mais amplificada do que, normalmente, o mercado pratica, pra toda a corporação. A gente tem, também, todos os investimentos que a Natura faz na área de educação do colaborador, [...]. Então, você vê que isso traz uma valorização do colaborador, assim, tanto pra Natura, quanto pro mercado de trabalho. Então, ele vai atingir cada vez mais um crescimento, um desenvolvimento na carreira dele, que ele pode ter uma empregabilidade maior no mercado e, dentro da Natura, condições de crescer na carreira, né. Financeiramente, ele vai ganhar mais, ele vai conseguir estabelecer, enfim, melhores relações com o trabalho dele. E até extensivo à família. Então, você traz esses programas também pra que o colaborador consiga estender os benefícios pra família. Então, nesse programa, o que é interessante é que, em termos financeiros, se ele consegue um apoio pra formação dos filhos, toda a família vai crescer financeiramente, né. Porque o desenvolvimento de toda essa, essa rede que ele tem na família dele também se desenvolve (E7).

A partir das argumentações apresentadas, percebe-se a conexão existente entre as práticas de gestão de recursos humanos e a sustentabilidade social. O Apêndice N demonstra os exemplos de alguns trechos codificados que representam o vínculo entre as práticas de educação, treinamento, desenvolvimento e gestão de carreira dos funcionários (itens 1, 2, 16, 17, 18, 19, 20 e 22); gestão da saúde e segurança no trabalho (itens 7, 10, 11, 12, 14 e 15); de promoção do trabalho voluntário (item 5) e; de remuneração e benefícios (itens 9 e 16), e o desenvolvimento sustentável na perspectiva social.

Além disso, o Quadro 32 demonstra alguns trechos que indicam que as práticas de atração de profissionais, treinamento e desenvolvimento, compensação e gestão da diversidade potencializam a sustentabilidade social.

Por fim, verificou-se que a dimensão ambiental da sustentabilidade corporativa pode ser promovida, principalmente, por ações vinculadas à gestão de recursos humanos, tais como o treinamento e desenvolvimento, as práticas de compensação e a comunicação interna. As principais evidências estão sintetizadas no Quadro 33.

Além de apontar a importância das práticas de gestão de recursos humanos no fomento do desenvolvimento sustentável nas perspectivas econômica, social e ambiental, os entrevistados também salientaram o papel da liderança no suporte da sustentabilidade corporativa. Na concepção da liderança sustentável, os gestores são um importante elemento para a implementação de práticas de GSRH. Nesse sentido, os processos de desenvolvimento relacionados às lideranças se apresentam como práticas relevantes (HOEPPE, 2013) e os entrevistados E1 e E6 destacaram em suas falas esses aspectos:

Então, localmente eu tenho um programa. Esse programa ele é corporativo, mas ele está com aplicação local, com as lideranças de primeira linha, com quem trabalha diretamente com operação e reporta para coordenação e pra a gerência, pra coordenação basicamente. Interação entre as áreas, pra que as áreas não se fechem cada uma no seu feudo, na sua localidade, né, e também coloca, forma esses meus líderes com uma abordagem de liderança, um líder mais *coach*, um líder desenvolvedor, um líder que puxa as pessoas, que olha para as pessoas, que escuta as pessoas, que escuta o conhecimento da base, que ele cria os momentos pra ouvir o seu funcionário. E aí ele coloca pra girar essa roda que faz com que o desenvolvimento [sustentável] seja naturalmente construído em todas as esferas (E1).

[...] a gente trabalha muito a formação dos líderes, porque eles são nossos grandes formadores de opinião, né. E a gente entende que muita coisa dos comportamentos, das crenças, elas são muito mais efetivas, quando não apenas comunicadas, mas quando observadas no exemplo da liderança. Então, essa é a forma principal que a gente trabalha com os líderes, tanto de muita clareza, de todas as frentes estratégicas que a Natura tem (E6).

Quadro 32 – Práticas de gestão de recursos humanos e a sustentabilidade social

Práticas de RH	Referências	Principais enfoques	Exemplos de trechos codificados
Atração de profissionais	Mariappanadar (2003) Wehling et al. (2009) Cohen, Taylor e Muller-Camen (2012)	Atendimento das necessidades da comunidade. Seleção de candidatos que compartilhem os valores de sustentabilidade da empresa.	“Hoje, o Grupo CCR, ele prioriza a contratação de mão de obra, de profissionais, onde estão os profissionais locais, né, das regiões onde atua. E também, a questão social do profissional. Hoje, na equipe de folha de pagamento, nós estamos com 12 colaboradores que são colaboradores formados, né, dentro da própria empresa. Como formados, né? São colaboradores que passaram pelo programa de estágio e colaboradores que passaram pelo programa de aprendizagem” (E4). “Elas [os profissionais] buscam a Natura, porque elas são conectadas, elas são engajadas com as causas que a Natura tem. Então, a causa da sustentabilidade, a causa de respeito ao ser humano, essa causa de, realmente, de dar à luz a questões sociais, o fato de ser uma empresa inovadora. Então, essas crenças, assim, elas são muito, muito fortes e fazem uma marca empregadora, que a gente chama, bastante forte” (E6).
Treinamento e desenvolvimento	Wehling et al. (2009) Cohen, Taylor e Muller-Camen (2012) Yang, Colvin e Wong (2013)	Ações de treinamento e desenvolvimento para a aquisição de conhecimentos e promoção de habilidades que contribuam para as metas de sustentabilidade organizacional.	“Investir na parte do desenvolvimento pras pessoas aqui, eu acho que garante a interação depois com a, com o nosso principal cliente, né. Que é, na verdade, o governo e com os usuários finais que são os nossos usuários das rodovias, os usuários do metrô, usuários das barcas. Dentro aqui da CCR, a gente trabalha com diversos treinamentos específicos pras pessoas que trabalham com público, né. Então, pessoal da ouvidoria, que trabalha diretamente com as, com as reclamações” (E5). “[...] é uma empresa que realmente ela pensa na, no desenvolvimento das pessoas, não só no âmbito técnico, de entrega de resultados, mas também a Natura preza muito pelo nosso autoconhecimento. Então, eu acho que por essa frente de autoconhecimento, de instigar a todas as pessoas, desde o processo seletivo, no período que elas tão aqui com a gente, elas realmente refletirem sobre a essência delas, quais são os seus talentos, qual é o seu valor, quais são os seus reais motivadores e desejos, até, às vezes, ajudando pessoas a saírem da própria empresa, eu acho que é um papel muito importante, pensando na parte social dos colaboradores aqui dentro” (E6).
Práticas de compensação	Wehling et al. (2009) Cohen, Taylor e Muller-Camen (2012)	Inclusão de metas de sustentabilidade nas práticas de avaliação e compensação. Alinhar o sistema de recompensas dos funcionários com o desempenho da gestão da sustentabilidade organizacional.	“O programa de participação de resultados da fábrica nós não temos nenhum indicador de segurança que compõe. No dos gestores, sim. [...] A gente, nós temos um programa, programa de SSO nós chamamos. É um programa de excelência em segurança e saúde ocupacional. Então, a gente tem uma meta por unidade de revisão de número de procedimentos [de segurança], quer, dizer compõe a remuneração variável do gestor essa dimensão da segurança também, né” (E1). “Sim, em cargos de gerência e direção. São metas específicas relacionadas tanto aos objetivos de sustentabilidade, como metas, sei lá, de meio ambiente, metas de alcance social que cada diretor ou cada gerente acaba colocando dentro do seu plano de metas, né. E aí, portanto, isso pode implicar em remuneração variável com o atendimento ou não dessas metas” [incorporação de medidas de sustentabilidade nos critérios de recompensas dos funcionários] (E2). “O engajamento dos colaboradores entra com a parte de sustentabilidade social. Então, [...] essa preocupação que a gente tem com alto nível de engajamento e de motivação dos colaboradores é um pilar de sustentabilidade social, que a gente considera [como indicador no programa de participação nos lucros e resultados] (E6).
Gestão da diversidade	Jabbour e Santos (2008a) Magoshi e Chang (2009)	Gestão da diversidade com o objetivo de empregar e oportunizar o crescimento profissional para indivíduos com diferentes culturas, nacionalidades, etnias ou gêneros.	“[...] são tensões da sociedade que a gente aproveita, né, os nossos produtos e toda essa publicidade pra também colocar, não só um produto à venda, mas colocar um tema em pauta. E se estende pros colaboradores, antes de fazer isso pro mercado. Agora, a Faces também tá fazendo isso muito forte com, que eu acho que tem muito a ver com um fator na sociedade, que é o apoio a transgêneros, a qualquer tipo de opção de se vestir, opção sexual. Tudo isso é falado muito aqui na empresa, esse preconceito aqui dentro pra mil temas é muito quebrado, né. Isso é uma, é uma, é uma educação acho que bacana que a gente faz aqui dentro, pras pessoas lidarem melhor socialmente” (E6). “Outro item também, outra iniciativa que é muito importante e que acaba ajudando, entregando a nossa estratégia de sustentabilidade de uma forma positiva pros colaboradores é o, são os conceitos de equidade e diversidade. O impacto social que isso gera é muito importante, porque a gente quer cada vez mais uma empresa que tenha um ambiente de alta diversidade cultural, alta diversidade de gênero, alta diversidade multicultural, na verdade, a gente chama, né, de várias etnias e que a gente possa ter essa diversidade de fato inclusa no dia-a-dia da empresa” (E7).

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Quadro 33 – Práticas de gestão de recursos humanos e a sustentabilidade ambiental

Práticas de RH	Referências	Principais enfoques	Exemplos de trechos codificados
Treinamento e desenvolvimento	Daily e Huang (2001) Jabbour e Santos (2008b) Wehling et al. (2009) Cohen, Taylor e Muller-Camen (2012) Yang, Colvin e Wong (2013) Aragão e Jabbour (2017)	Ações de treinamento e desenvolvimento para a aquisição de conhecimentos e promoção de habilidades que contribuam para as metas de sustentabilidade organizacional.	<p>“[...] se for pelo viés do desenvolvimento ou treinamento estruturado né, nossa matriz de treinamento básica já tem uma carga forte, assim, de desenvolvimento na área ambiental. Isso vai desde a política de sustentabilidade, conceito de sustentabilidade, até coleta, o mais simples que é coleta seletiva né, planilha AIA [Avaliação de impacto ambiental], medir aspectos e impactos e a gente devolver o funcionário nessa dimensão, nessa consciência [...]” (E1).</p> <p>“Agora todo mundo vai pensar quantos eucaliptos eu vou plantar esse ano com [...] planejamento para cinco, pra 20, pra 30 anos. Então, foi muito, foi muito interessante. Um treinamento-chave, transformador, de três dias totais, assim, de imersão total. Isso tudo faz parte desse macroprojeto que é a escola de negócios, que busca o que? Capacitar de maneira sustentável cada vez mais o nosso grupo, os nossos colaboradores [...]” (E1).</p> <p>“E aí, treinamentos, são treinamentos em cima da política de meio ambiente, na integração, nas práticas de coleta seletiva e aí, a sustentabilidade ela trabalha com todas essas campanhas de treinamentos com os colaboradores também” (E5).</p> <p>“o nosso Programa de Integração do Colaborador, é explicada muito toda essa cultura e a essência da Natura. Então, de coisas simples, a você, na hora que você vai pegar uma água, tá escrito, lá no, onde você puxa o copinho de água de plástico, tá escrito: usar apenas em caso de emergência. São pequenas ações que mostram essa preocupação. Dentro do próprio refeitório, então, tem uma campanha de não desperdício dos alimentos, então, e um acompanhamento de quanto o próprio restaurante acaba tendo que jogaram fora, por dia, por semana. Esse acompanhamento pras pessoas terem essa ideia e levarem esse comportamento pra casa delas também” (E6).</p>
Práticas de compensação	Daily e Huang (2001) Jabbour e Santos (2008b) Wehling et al. (2009) Cohen, Taylor e Muller-Camen (2012) Yang, Colvin e Wong (2013) Aragão e Jabbour (2017)	Inclusão de metas de sustentabilidade nas práticas de avaliação e compensação. Alinhar o sistema de recompensas dos funcionários com o desempenho da gestão da sustentabilidade organizacional.	<p>“[...] todos os executivos da companhia têm na sua remuneração variável são as despesas gerais da companhia e faz parte da composição dessas despesas gerais o consumo, o consumo de recursos, né. Estão rateados luz, água, energia, né, resíduo, tratamento, né, coleta de resíduos, todas essas coisas. Então, isso também compõem a remuneração variável dos executivos” (E3).</p> <p>“[Na] remuneração variável, a gente tenta, na verdade a gente coloca, acho que faz mais ou menos uns cinco, seis anos. Dentro das metas, a gente chama Metas PPR [Programa de participação nos resultados], né, as metas de participação de lucros e resultados. A gente conseguiu colocar redução de energia, redução do consumo de água ou até permanência na carteira do ISE, metas de redução de resíduos” (E5).</p> <p>“Outra coisa, também, dos benefícios, que são os carros que têm que ser <i>flex</i>, né. Então, a gente acaba colocando, tem o benefício, pra quem tem benefício de carro, a gente tem essa contrapartida da escolha de um carro que possa usar o álcool, que tem menos impacto” (E6).</p> <p>“Então, a gente acompanha e isso, em cada produto que é desenvolvido aqui, a gente controla emissão de carbono, né. Então, a gente tem a emissão de carbono, né, como um dos indicadores de PLR [Participação nos lucros e resultados] de absolutamente todos os colaboradores da Natura, prezando muito por essa parte ambiental” (E6).</p>
Comunicação interna	Daily e Huang (2001) Jabbour e Santos (2008b) Wehling et al. (2009) Cohen, Taylor e Muller-Camen (2012) Yang, Colvin e Wong (2013) Aragão e Jabbour (2017)	Reforço constante da importância da sustentabilidade, por intermédio da comunicação corporativa.	<p>“Um outro pedaço de RH, que a gente considera muito importante, que tem uma função muito importante, [...] que é responsabilidade do RH, é a comunicação interna, né. Então, como a gente comunica, mobiliza o colaborador a pensar, a cada vez mais entender a cultura que ele está inserido e como que ele deve agir em termos daquilo que são estratégias sociais, ambientais, aí todas as dimensões da sustentabilidade. Então, a comunicação interna também tem um papel muito relevante de mobilizar o colaborador pra aquilo que a Natura precisa. Qual é a mensagem que a gente leva pro [...] colaborador, pra que ele tenha uma atitude diferenciada em termos de escolhas e cuidados de eficiência de uso de energia, de água, de resíduos, etc., que são geradas dentro dos nossos <i>sites</i>. (E7).</p>

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Também se salienta que, conforme indicações da literatura, a liderança sustentável está vinculada ao desenvolvimento de estratégias para equilibrar a lucratividade, a preocupação com as pessoas e a preservação do meio ambiente, com uma perspectiva de longo prazo (AVERY; BERGSTEINER, 2011a; MCCANN; SWEET, 2014), incorporando nesse processo, práticas relacionadas aos funcionários da organização (SURIYANKIETKAEW; AVERY, 2014). De acordo com os trechos apresentados na sequência, os líderes influenciam na comunicação mais aberta e transparente com as equipes, no treinamento e desenvolvimento dos funcionários, no estabelecimento de metas individuais e na mobilização para que os objetivos do desenvolvimento sustentável sejam atingidos.

E ele [um gestor] tava me contando que ele fez uma reunião com os operadores de máquina, com as lideranças dele, na verdade, com os líderes, e abriu todo o orçamento dele com os líderes e a gente tá passando por uma revisão de orçamento e com função de retração de mercado e, enfim, a gente tem lá um desafio e ele partilhou com essas equipes. E isso pra nós foi um avanço, porque é difícil você chegar com o orçamento que é, uma informação que ela é um pouco tratada mais na esfera de coordenação, você abrir com a sua equipe. Eu acredito que esse é um dos diferenciais de mobilização. Sabe, a gente mostrar o propósito das coisas que a gente faz (E1).

O papel da liderança é levar isso [boas práticas e questões sobre sustentabilidade] pras equipes, né. É apresentar qual é o caminho do grupo, qual é a orientação do grupo, quanto ao tema sustentabilidade, né. Eu volto a repetir, que o Grupo CCR ele tem um viés muito forte nesse, na questão da sustentabilidade, né. Então, a importância do líder, ele tem um papel fundamental, né, porque o líder é o porta-voz dessa, dessa matéria, né, desse, desse tema, que é a sustentabilidade dentro do grupo (E4).

O papel é assim, de extrema importância, ela é super relevante. [...] Lideranças que acreditam na transformação, que mobilizam os colaboradores cada vez mais a caminhar, porque a gente, na maior parte das vezes, a gente aprende pelo exemplo e a gente entende a dimensão onde a empresa quer chegar pelo exemplo. Então, se não tiver um líder que acredita na transformação, eu gero uma crise dentro da empresa. Um colaborador entra na empresa, ele visualiza uma série de metas que a empresa tem em termos de sustentabilidade e ele não vê a liderança dele engajada, fazendo acontecer, você gera um descrédito em relação à cultura dessa empresa, né. Você, né, você não vê coerência. Então, é muito importante, é total, é de total importância pra Natura e pra qualquer empresa do mercado, que uma liderança seja engajada, de fato, ao que ela, o que a empresa acredita como visão e como estratégia de sustentabilidade. E que ela seja um agente de mobilização e de engajamento dos seus colaboradores. Se isso não acontecer, você vai ter uma crise de identidade, você diz que você faz e você não faz de fato. Você perde a coerência. O líder ele vai exercer o seu papel como exemplo e ele precisa ser um exemplo de sustentabilidade pros seus colaboradores (E7).

Então, de uma maneira estratégica, a liderança ela é a responsável por transformar, né, a visão de sustentabilidade dentro das metas individuais e fazer com que os colaboradores alcancem essas metas. E, seja por meio de promover um treinamento, capacitar, colocar o seu colaborador pra desenvolver um projeto específico. [...] Então, eu acho que o papel da liderança ele tá nessa, nessa perspectiva, nesse desenho das metas individuais favorecendo os colaboradores pra tendenciar eles à meta da sustentabilidade, que é incorporada lá no plano geral de negócio (E5).

Na sequência, a presente seção, em convergência com o segundo objetivo específico da tese, buscou identificar as práticas de GSRH, ou seja, verificar quais são as ações que enfocam a criação e a entrega de práticas de recursos humanos baseadas nos princípios da sustentabilidade (EHNERT, 2009b; COHEN; TAYLOR; MULLER-CAMEN, 2012; EHNERT; HARRY; ZINK, 2013; GUERCI, PEDRINI, 2014). Para o atendimento do referido objetivo, realizou-se a análise de conteúdo das entrevistas e dos documentos das organizações, tais como os relatórios de sustentabilidade, políticas formalizadas de gestão de recursos humanos e demais itens disponibilizados, publicamente, nos *sites* das companhias analisadas.

Inicialmente, assim como evidenciado no estudo de Ehnert (2009b), verificou-se que as empresas não adotam em suas publicações e que os entrevistados não mencionam nas suas narrativas o termo GSRH. No entanto, destaca-se uma exceção, de acordo com a fala do entrevistado E3:

A gente tem usado uma abordagem de integrar a sustentabilidade nas práticas de recursos humanos, né, a partir de um, de um princípio de que a sustentabilidade precisa ser parte da cultura da organização. A própria estratégia da SulAmérica, ao deslocar a superintendência de sustentabilidade da área de relações com investidores, que foi aonde ela originalmente foi criada, pra ser uma área par do RH, é com este objetivo, né. [...] O que a gente tá fazendo neste momento, desde que eu entrei [2015], né, e bem desse, dentro dessa ótica de tá trabalhando junto ao RH, é trabalhando em direção a ter a sustentabilidade na cultura organizacional, né, e integrada na estratégia de negócio, né. Então, a gente tem olhado pra este caminho, né: integra na estratégia de negócio e vai virando cultura. Dado também, que a superintendência de sustentabilidade é par das outras superintendências de RH, a gente tá aproveitando esta oportunidade pra fazer uma, uma, todo um programa de capacitação para o RH em sustentabilidade, né, para que o RH se torne um RH sustentável, né. Um pouco é essa abordagem que a gente tem utilizado. Essa é uma abordagem trazida por uma consultoria que a gente contratou, que estudou [...] esse tema do RH sustentável, trouxe algumas referências pra gente. [...] não são referências locais, são referências internacionais. A gente não, não tá pautando em referências locais. Então, a gente tem usado este conceito do RH sustentável, é bem recente, né, pra trabalhar com o time de RH. [...]. Basicamente, a gente tá usando, a gente tem uma visão de longo prazo, né, de RH, muito na questão de que a gente vai desenvolver o capital humano, buscando sempre desenvolver capacidade e engajamento, né (E3).

A partir das narrativas do Entrevistado E3, é possível identificar algumas características do tema central da presente tese que convergem com as indicações da literatura. Nesse sentido, a GSRH:

- a) apresenta-se como um campo de estudos contemporâneo (DE PRINS et al., 2014; MAK et al., 2014; LANGE, 2016) e com oportunidades recentes de aplicação na área gerencial;
- b) pressupõe a integração entre as áreas de sustentabilidade e de recursos humanos (GUERCI; PEDRINI, 2014);
- c) apresenta um viés estratégico (EHNERT, 2009b);
- d) possui um enfoque de longo prazo (ZAUGG; BLUM; THOM, 2001; JABBOUR; SANTOS, 2008a; KRAMAR, 2014; EHNERT et al., 2016).

Embora não se verifique, diretamente, nos relatos dos demais entrevistados e nos documentos organizacionais a menção do termo GSRH, percebe-se que, de forma indireta, conforme descrito no decorrer desta seção, ocorre uma integração entre a sustentabilidade organizacional e as práticas de gestão de recursos humanos.

Nesse sentido, ainda em consonância com o segundo objetivo específico do estudo, buscou-se identificar as práticas de GSRH, de acordo com o contexto pesquisado. Com a finalidade de sumarizar os resultados das análises realizadas, optou-se pela elaboração do Quadro 34, que descreve as variáveis identificadas no estudo de Ehnert (2009b). Buscou-se comparar os achados dessa pesquisa prévia com os resultados oriundos das entrevistas com os profissionais das áreas de sustentabilidade e gestão de pessoas e com as informações disponibilizadas pelas empresas em seus documentos. O Apêndice N demonstra o exemplo de alguns trechos codificados para cada variável.

Destaca-se que todas as variáveis foram identificadas por intermédio da análise de conteúdo. A única exceção se refere ao item 13 (A empresa mantém uma força de trabalho adequada, desenvolvendo programas para a promoção da saúde e fornecendo treinamento contínuo para funcionários de todas as idades). No decorrer das análises, não se verificou a menção de ações de promoção da saúde ou de capacitação relacionadas à idade dos funcionários. Sendo assim, considerando-se que outras variáveis tratam sobre treinamento, desenvolvimento e sobre a saúde dos trabalhadores, o item 13 não foi incluído para o desenvolvimento da etapa quantitativa do estudo.

Quadro 34 – Variáveis relacionadas às práticas de gestão sustentável de recursos humanos

Variáveis elencadas no estudo de Ehnert (2009b)	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	O1	O2	O3	O4
1. A empresa investe nos funcionários e no desenvolvimento de seus conhecimentos.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2. A empresa oferece oportunidades de carreira.			x	x	x	x	x	x	x	x	x
3. A empresa oferece um ambiente de trabalho atraente e desafiador.				x						x	x
4. A empresa promove a diversidade cultural e de gênero em relação aos seus funcionários.			x			x	x	x	x	x	x
5. A empresa se preocupa em manter uma reputação de organização socialmente responsável e de empregadora confiável.	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x
6. A empresa se preocupa com a família dos funcionários ou com as trabalhadoras que são mães.	x		x		x	x	x	x	x		x
7. A empresa possibilita o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional dos funcionários.			x	x	x	x		x			x
8. A empresa se preocupa com a satisfação e a motivação dos funcionários.	x					x	x	x	x		x
9. A empresa disponibiliza remuneração e benefícios que favorecem a atração e retenção de profissionais.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
10. A empresa disponibiliza condições seguras e saudáveis para o trabalho.	x		x			x	x	x	x	x	x
11. A empresa favorece a adoção de um estilo de vida saudável por parte de seus funcionários.			x			x			x		x
12. A empresa disponibiliza condições ergonômicas no ambiente de trabalho.	x					x	x	x	x		x
13. A empresa mantém uma força de trabalho adequada, desenvolvendo programas para a promoção da saúde e fornecendo treinamento contínuo para funcionários de todas as idades.											
14. A empresa desenvolve ações que favoreçam a redução e a prevenção do estresse.			x						x		x
15. A empresa se preocupa com o bem-estar dos funcionários.	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x
16. A empresa investe na educação de seus funcionários.					x	x	x		x	x	x
17. A empresa desenvolve ações de qualificação dos funcionários, com visão de longo prazo.	x		x	x				x	x	x	x
18. A empresa investe no treinamento e desenvolvimento dos diferentes grupos de funcionários.	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x
19. A empresa desenvolve programas de formação para jovens aprendizes e estagiários.				x		x		x	x	x	x
20. A empresa desenvolve ações para a gestão de talentos e oportunidades de sucessão interna.	x			x		x		x	x		x
21. A empresa desenvolve ações de tutoria, nas quais um profissional mais experiente acompanha os funcionários com menor experiência.						x			x		
22. A empresa desenvolve ações para facilitar a recolocação, em novo emprego, dos funcionários que são desligados.			x	x		x				x	

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos resultados da etapa qualitativa.

Por outro lado, verificou-se a predominância de algumas práticas, tais como: o investimento nos funcionários e no desenvolvimento de seus conhecimentos, a preocupação em manter uma reputação de organização socialmente responsável e de empregadora confiável, a disponibilização de remuneração e de benefícios que favoreçam a atração e retenção de profissionais, a preocupação com o bem-estar dos funcionários e os investimentos em treinamento e em desenvolvimento dos diferentes grupos de trabalhadores.

Por fim, no decorrer das entrevistas, os profissionais também foram questionados sobre os possíveis impactos positivos das práticas de GSRH no comportamento e no bem-estar dos profissionais. Dentre os consequentes citados, foram identificados dois enfoques predominantes. No primeiro, os entrevistados E1 e E5 citam o orgulho em fazer parte de uma organização que valoriza a sustentabilidade. Nesse caso, destaca-se o envolvimento emocional do funcionário e a existência de identificação com a corporação (ALLEN; MEYER, 1990; MEYER; ALLEN; SMITH, 1993). Logo, infere-se que, empiricamente, os entrevistados estão tratando sobre o comprometimento com a organização, ao se considerar que o orgulho é um indicador do comprometimento afetivo (REGO; SOUTO, 2008).

[...] a gente sente muito a questão do orgulho em pertencer, né. Tanto é que a gente tem até uma *hashtag* que é orgulho em pertencer Klabin. [...] É um clima gostoso, eu recebo às vezes, fazem contratação de fora ou, eventualmente, tem alguma movimentação, a pessoa vem de uma outra planta e o primeiro choque é o cultural: Nossa, que clima bom que é aqui. [...] Não tem aquela hierarquia forte, pesada, né. O nosso gestor, ele circula muito bem no chão-de-fábrica. É uma coisa mais *light*, mais leve né. [...] eu sinto muito forte esse orgulho, né, de ser Klabin (E1).

Então, eu acredito que quando você trabalha em uma empresa que você tem orgulho das coisas que ela faz, você acaba também criando isso pra você, né. Poxa, a empresa faz um bom trabalho social, tem essa preocupação com o meio ambiente, tem meta individual, meu PPR [Programa de participação nos resultados] tem, é diretamente ligado com a parte, né, ambiental, social e econômica. Então, por quê? Por que não, né, fazer o mesmo? [...] eu acredito que uma empresa que queira cobrar alguma coisa e desenvolver seus funcionários, ela tem que dar o exemplo, né (E5).

O segundo enfoque, indicado pelo entrevistado E3, pondera sobre as relações entre as práticas de GSRH e a redução de externalidades negativas e dos danos ao trabalhador, em convergência com os estudos de Mariappanadar (2003; 2012a; 2012b; 2016). Salienta-se que o profissional inquirido informou, durante a entrevista, que a empresa estava considerando, como base para o desenvolvimento de projetos na área de RH, alguns estudos do Professor Dr. Sugumar Mariappanadar. Esse fato justifica a semelhança entre a fala do entrevistado e as

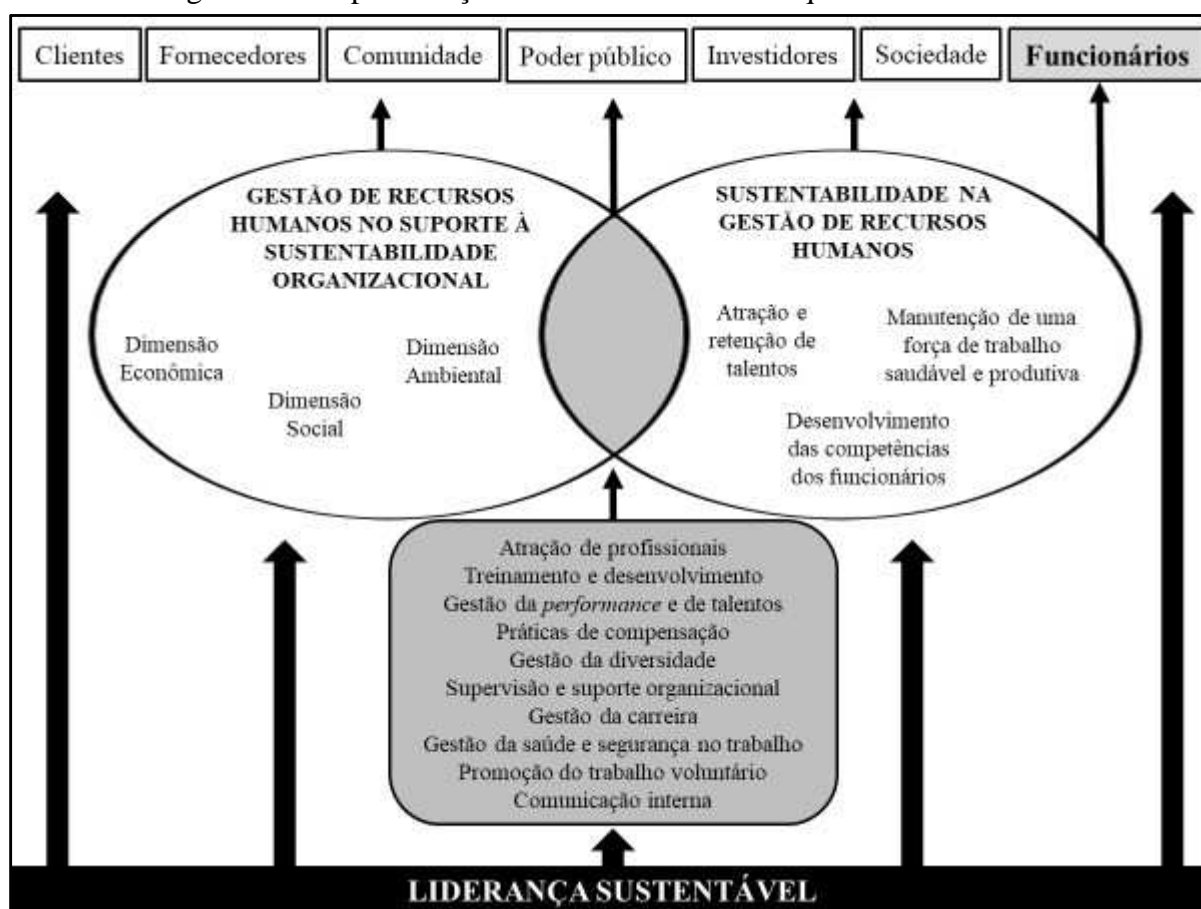
argumentações apresentadas no referencial teórico e nas relações hipotetizadas descritas no capítulo 3.

[...] a gente tem que essas práticas de gestão central de RH, elas precisam minimizar as externalidades, né, que são negativas, decorrentes, né, de práticas do dia-a-dia e maximizar a vitalidade, né. A gente precisa ter uma, um olhar pra, pro gerenciamento de recursos humanos, né. [...] Vitalidade é a soma de vigor, né, de você ter disponibilidade, de energia, né, de recursos pra isso [...] você pode esgotar a energia. Então, já que você pode é, corre esse risco, você também tem que ter a questão de regenerar e renovar, né, você precisa ter uma capacidade de regeneração e renovação, pra buscar saúde e bem-estar, né. E, como é que você renova e regenera, né, energia? É, você, descansando, né, estudando, se divertindo, essa é a forma, né, que você vai buscar ter saúde e bem-estar, né. Com isso, isso vai permitir que você tenha convivência com a família, que você cuide da sua saúde física, da sua saúde mental e tudo mais, né. Então, a gente olha esse, essa questão de vigor [...] (E3).

Minimizar a externalidade é você entender que você é tem práticas de gestão de recursos humanos que são, tem potencial pra externalidades negativas, né. Então, quando se faz uma redução de quadro, né uma reestruturação, quando você precisa intensificar um trabalho, uma carga de trabalho em alguma área, porque ele é um fechamento de trimestre, surgiu um desafio, né, ou houve uma aquisição, sei lá, a vida da empresa ela é dinâmica, né. Então, a gente sabe que existem práticas que têm um potencial, né, de ter uma externalidade negativa maior, né. [...] o que pode acontecer, né, quando você não lida bem. Você pode ter um dano psicológico, né, você pode ter três tipos de dano, né. É essa abordagem que a gente tem utilizado. O psicológico, né, que é um dano psicológico moral. Isso vai, vai levar a uma perda de bem-estar e tudo mais. Você pode ter um dano social, né, um dano social é uma, pode ser uma ruptura familiar, conjugal, um conflito, né, família e trabalho. Você pode mais, mais se expor à violência, né, se tornar mais violento, coisas desse tipo, né. E você pode ter um dano à saúde física mesmo, né, aí ligado a estresse, ligado à depressão, até ao uso de álcool, drogas, esse tipo (E3).

A partir dos resultados identificados na presente seção, elaborou-se a Figura 22, que sistematiza as indicações da literatura sobre GSRH, descritas no capítulo 2, e os achados compilados na fase qualitativa do estudo. Sendo assim, apresenta-se: a liderança como fomentadora do desenvolvimento sustentável e como fator-chave para a definição da importância e do atendimento das expectativas das partes interessadas; as práticas que conectam a gestão de recursos humanos no suporte à sustentabilidade organizacional e a sustentabilidade permeada nas práticas de gestão de recursos humanos e; os *stakeholders* primários que estão associados a esse contexto, com destaque para os funcionários das empresas.

Figura 22 – Representação dos resultados da fase qualitativa do estudo



Fonte: Elaborada pela autora, a partir da revisão de literatura realizada e dos resultados da fase qualitativa.

Após desenvolver a etapa qualitativa do estudo, apresenta-se a análise de resultados da fase quantitativa.

5.2 IDENTIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS RELACIONADAS ÀS PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS E SEUS IMPACTOS

A presente seção, em convergência com os objetivos específicos da tese, buscou identificar as variáveis vinculadas às práticas de GSRH e seus impactos em fatores consequentes, tais como os danos à saúde relacionados ao trabalho, o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo. Os procedimentos metodológicos quantitativos foram aplicados para que os referidos objetivos fossem atendidos.

O conteúdo foi sistematizado em sete seções, nas quais são apresentadas a caracterização da amostra (5.2.1), a análise fatorial exploratória individual dos construtos e a

análise descritiva (5.2.2), a validação dos construtos (5.2.3), a avaliação dos modelos de mensuração das práticas de GSRH (5.2.4) e dos danos à saúde relacionados ao trabalho (5.2.5), a análise do modelo estrutural final e dos testes de hipóteses (5.2.6) e a análise de multi-grupos (5.2.7).

5.2.1 Caracterização da amostra

A caracterização da amostra foi realizada a partir dos atributos das organizações as quais os funcionários estão vinculados (setor da indústria ou de serviços, atuação nacional ou multinacional e empresa pública ou privada) e das seguintes informações disponibilizadas pelos respondentes (gênero, idade, grau de instrução, cargo ocupado e tempo de empresa). Destaca-se que todos os participantes da pesquisa concederam essas informações, não ocorrendo casos de *missing values* para as referidas variáveis ($n = 290$, considerando os casos válidos). Inicialmente, a Tabela 6 apresenta a distribuição dos respondentes, de acordo com o perfil das empresas nas quais atuam.

Tabela 6 – Distribuição dos respondentes de acordo com o perfil das empresas

Característica das empresas		Frequência	Percentual
Setor	Indústria	50	17,2
	Serviços	240	82,8
Atuação	Nacional	58	20,0
	Multinacional	232	80,0
Tipo	Pública	77	26,6
	Privada	213	73,4

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Em relação ao gênero, verificou-se que a amostra é composta por 121 homens e 169 mulheres, representando 41,7% dos respondentes do sexo masculino e 58,3% do sexo feminino. Ao se analisar a faixa etária dos participantes da pesquisa (Tabela 7), detectou-se uma predominância de indivíduos com 31 a 40 anos (44,5%). A segunda parcela mais representativa, em relação à idade, possui de 21 a 30 anos (27,6%).

Tabela 7 – Faixa etária dos respondentes

Faixa etária	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Até 20 anos de idade	3	1,0	1,0
De 21 a 30 anos de idade	80	27,6	28,6
De 31 a 40 anos de idade	129	44,5	73,1
De 41 a 50 anos de idade	56	19,3	92,4
Acima de 50 anos de idade	22	7,6	100,0
Total	290	100,0	-

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

No que se refere ao grau de instrução (Tabela 8), percebe-se uma maior concentração de profissionais com graduação completa (37,2%) ou pós-graduação (45,9%). A predominância de um maior nível de escolaridade pode estar associada aos cargos ocupados pelos respondentes (Tabela 9). Nesse sentido, identificou-se que 52,4% da amostra é composta por profissionais que atuam em cargos de gerência ou supervisão, sendo que a formação, geralmente, se estabelece como um requisito para a ocupação de tais cargos.

Tabela 8 – Grau de instrução dos respondentes

Faixa etária	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Ensino médio incompleto	2	0,7	0,7
Ensino médio completo	11	3,8	4,5
Graduação incompleta	36	12,4	16,9
Graduação completa	108	37,2	54,1
Pós-graduação	133	45,9	100,0
Total	290	100,0	-

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Também é importante salientar que 40,3% dos respondentes informaram atuar como gestores nas empresas (n =117). No entanto, ao desmembrar esse resultado, de acordo com o perfil das organizações participantes, identificou-se que 96 indivíduos ocupam cargos com a denominação de gerentes em instituições bancárias (33,1% da amostra total). Nesse tipo de organização, verifica-se que alguns profissionais não realizam gestão de equipes e são qualificados como gestores pelo fato de serem responsáveis por uma determinada carteira de clientes. Logo, destaca-se que, embora o número de gestores, coordenadores e supervisores seja representativo, possivelmente, parte desses profissionais não atue, especificamente, com a gestão de equipes. Além disso, há um equilíbrio na proporção de respondentes que indicaram atuar em cargos operacionais (47,5%), tais como analistas, assistentes ou auxiliares e em funções gerenciais (52,4%).

Tabela 9 – Cargo dos respondentes

Faixa etária	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Gerente	117	40,3	40,3
Coordenador ou supervisor	35	12,1	52,4
Analista	50	17,2	69,7
Assistente ou auxiliar	88	30,3	100,0
Total	290	100,0	-

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Por fim, analisou-se o tempo de empresa dos profissionais pesquisados (Tabela 10). Nessa situação, identificou-se o predomínio de indivíduos que atuam nas empresas no período de 6 a 10 anos (28,6%). Outro ponto que merece destaque é o fato de que 43,4% dos respondentes possuem mais de 10 anos de empresa. Essa conjuntura pode favorecer o conhecimento e o entendimento sobre as práticas de gestão de recursos humanos da empresa e melhorar a capacidade de avaliação, por parte dos respondentes, em convergência com os objetivos e necessidades do presente estudo.

Tabela 10 – Tempo de empresa dos respondentes

Faixa etária	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Menos de 1 ano de empresa	16	5,5	5,5
De 1 a 3 anos de empresa	40	13,8	19,3
De 4 a 5 anos de empresa	25	8,6	27,9
De 6 a 10 anos de empresa	83	28,6	56,6
De 11 a 15 anos de empresa	43	14,8	71,4
De 15 a 20 anos de empresa	45	15,5	86,9
Acima de 20 anos de empresa	38	13,1	100,0
Total	290	100,0	-

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Na sequência, após caracterizar a amostra do estudo, apresenta-se a análise fatorial exploratória (AFE) dos construtos abordados na pesquisa e a análise descritiva das variáveis.

5.2.2 Análise fatorial exploratória individual dos construtos e análise descritiva

Conforme mencionado anteriormente, as variáveis vinculadas às práticas de GSRH foram elencadas a partir do estudo de Ehnert (2009b) e adaptadas no decorrer da etapa qualitativa da pesquisa e por intermédio da avaliação dos *experts*. Por conseguinte, optou-se pela execução de uma AFE, com o objetivo de realizar uma avaliação inicial da estrutura do

conjunto de variáveis e para reduzir os dados (HAIR JUNIOR et al., 2009). Nesse caso, procurou-se averiguar o agrupamento das variáveis e o número de fatores identificados. Os dados foram submetidos à análise fatorial do tipo PCA (*Principal Component Analysis*), com rotação ortogonal *varimax* (HAIR JUNIOR et al., 2009; TABACHNICK; FIDELL, 2010; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; HO, 2014).

Inicialmente, a execução da AFE originou quatro fatores que explicaram 60,49% da variância. Também identificou-se o valor de 0,916, para o índice de adequação da amostra (*Kaiser-Meyer-Olkin* - KMO), indicando a fatorabilidade dos dados. Já o teste *Bartlett* de esfericidade apresentou uma significância de 0,000, fato que assinala uma correlação das variáveis dentro dos casos pesquisados (HAIR JUNIOR et al., 2009).

No entanto, na primeira solução, foram identificadas variáveis com valores de comunalidade inferiores a 0,50 ou com cargas divididas entre os fatores. Salienta-se que a comunalidade representa a quantia de variância explicada pela solução fatorial para cada variável, cabendo ao pesquisador avaliar os valores inferiores a 0,50 e a contribuição geral da variável para a pesquisa (HAIR JUNIOR et al., 2009). Assim, iniciou-se um processo de avaliação das comunalidades e das cargas fatoriais, no qual algumas variáveis foram eliminadas (5 - A empresa mantém uma reputação de organização socialmente responsável; 6 - A empresa é considerada uma empregadora confiável; 7 - A empresa se preocupa com a família dos funcionários ou com as trabalhadoras que são mães; 11 - A empresa disponibiliza condições seguras e saudáveis para o trabalho; 19 - A empresa possui programas de formação para jovens aprendizes e estagiários; 20 - A empresa desenvolve ações para a gestão de talentos e oportunidades de sucessão interna; 21 - A empresa disponibiliza ações de tutoria, nas quais um profissional mais experiente acompanha os funcionários com menor experiência; 22 - A empresa facilita a recolocação, em novos empregos, dos funcionários que são desligados).

Os ajustes realizados, a partir da exclusão das oito variáveis, originou uma solução composta por três fatores, com uma variância explicada de 66,58%. Nesse momento, também se verificou que o agrupamento das variáveis em três fatores convergiu com as dimensões indicadas no estudo de Ehnert et al. (2009b). Sendo assim, realizou-se a denominação dos referidos fatores. A Tabela 11 apresenta o resultado final da AFE do construto práticas de GSRH.

Tabela 11 – AFE do construto práticas de gestão sustentável de recursos humanos

Fatores	Variáveis	Comunalidade	Carga
Manutenção de profissionais motivados e saudáveis	14. A empresa desenvolve ações que favoreçam a redução e a prevenção do estresse.	0,741	0,830
	12. A empresa favorece a adoção de um estilo de vida saudável por parte de seus funcionários.	0,711	0,807
	15. A empresa se preocupa com o bem-estar dos funcionários.	0,721	0,799
	8. A empresa oportuniza o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional dos funcionários.	0,698	0,703
	13. A empresa apresenta condições ergonômicas no ambiente de trabalho.	0,520	0,697
	9. A empresa se preocupa com a satisfação e a motivação dos funcionários.	0,699	0,693
Desenvolvimento das competências dos profissionais	17. A empresa realiza ações de qualificação dos funcionários, com visão de longo prazo.	0,808	0,837
	18. A empresa investe no treinamento e desenvolvimento dos diferentes grupos de funcionários.	0,740	0,804
	16. A empresa investe na educação dos funcionários.	0,637	0,705
	1. A empresa investe na capacitação dos funcionários e no desenvolvimento de seus conhecimentos.	0,654	0,671
Atração e retenção de profissionais	3. A empresa oferece um ambiente de trabalho atrativo e desafiador.	0,674	0,744
	2. A empresa oferece oportunidades de carreira.	0,653	0,708
	4. A empresa promove a diversidade cultural e de gênero em relação aos funcionários.	0,510	0,665
	10. A empresa tem práticas de remuneração e benefícios que favoreçam a atração e a retenção de profissionais.	0,556	0,658

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Posteriormente, realizou-se a AFE para o construto vinculado aos danos à saúde relacionados ao trabalho, seguindo as mesmas diretrizes mencionadas no início desta seção. Esse processo resultou na identificação das dimensões apontadas no estudo de Mariappanadar (2016): fatores de risco para a saúde psicológica, restrições para um estado de saúde positivo e efeitos colaterais do trabalho.

No entanto, identificou-se que duas variáveis apresentaram comunalidades com valores inferiores à 0,50 e, nesse caso, foram excluídas (32 - Eu raramente faço pausas no trabalho; 33 - Eu tenho tirado muitas licenças por doença ultimamente). Salienta-se que, após a eliminação das variáveis, a variância explicada do construto passou de 69,77% para 73,47%. A Tabela 12 sumariza a solução final da AFE.

Tabela 12 – AFE do construto danos à saúde relacionados ao trabalho

Fatores	Variáveis	Comunalidade	Carga
Fatores de risco para a saúde psicológica	27. Minha saúde emocional está afetada negativamente.	0,859	0,872
	24. Eu me sinto nervoso(a) ultimamente.	0,824	0,857
	23. Nos últimos tempos, eu me sinto desanimado(a).	0,756	0,844
	26. Com frequência estou esgotado(a) emocionalmente quando chego em casa.	0,831	0,829
	25. Com frequência estou irritado(a) quando eu chego em casa.	0,797	0,823
	28. Minha autoconfiança está afetada negativamente.	0,723	0,775
Restrições para um estado de saúde positivo	31. Eu raramente encontro tempo para fazer exercício físico regularmente.	0,829	0,878
	29. É difícil, para mim, encontrar tempo para controlar o meu peso.	0,843	0,850
	30. Estou fazendo um grande esforço para encontrar um equilíbrio entre trabalho e lazer.	0,752	0,745
Efeitos colaterais do trabalho	35. Sinto que tenho aumentado meu consumo diário de café.	0,723	0,812
	34. Eu tenho aumentado meu consumo de álcool para relaxar depois de um dia de trabalho.	0,662	0,794
	36. Com frequência tenho perturbação do sono normal.	0,593	0,625

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Por fim, descreve-se os resultados da AFE dos construtos vinculados ao comprometimento afetivo (Tabela 13) e ao comprometimento normativo (Tabela 14). Destaca-se que não ocorreu a exclusão de variáveis e que os resultados convergiram com as indicações de Rego e Cunha (2008). Em relação à variância explicada, identificou-se o valor de 80,50% para o construto comprometimento afetivo e de 76,46% para o construto comprometimento normativo.

Tabela 13 – AFE do construto comprometimento afetivo

Construto	Variáveis	Comunalidade	Carga
Comprometimento afetivo	38. Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.	0,863	0,929
	39. Sinto-me “parte da família” na minha organização.	0,779	0,883
	37. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.	0,773	0,879

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Tabela 14 – AFE do construto comprometimento normativo

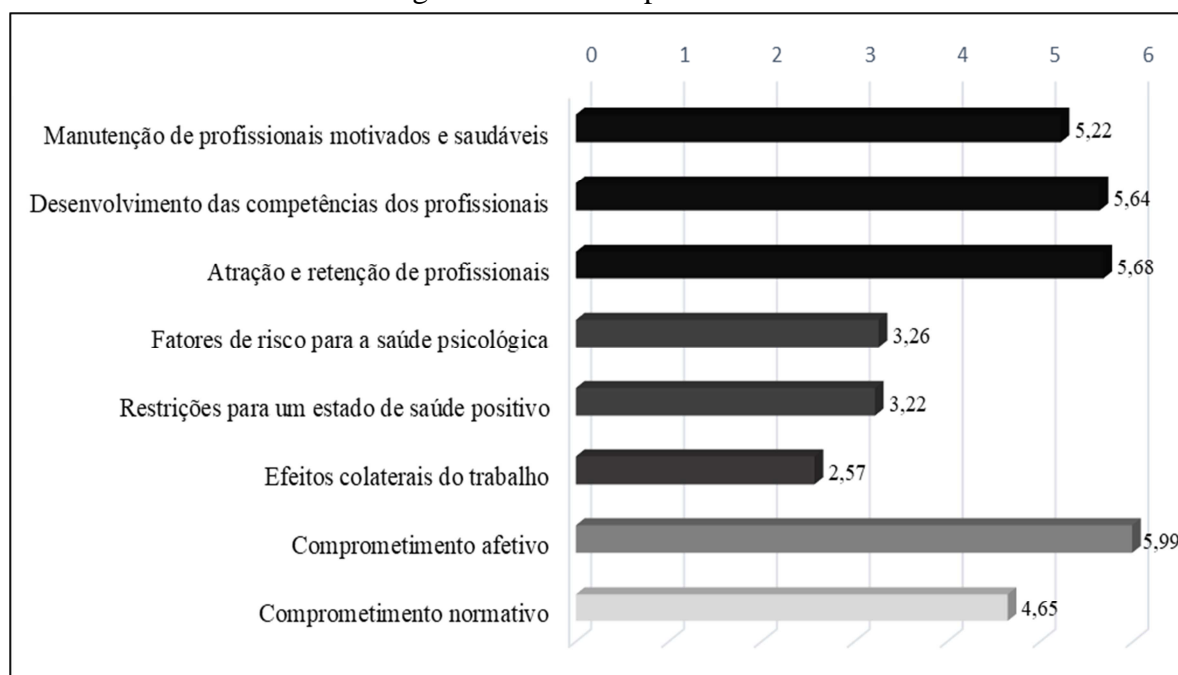
Construto	Variáveis	Comunalidade	Carga
Comprometimento normativo	41. Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.	0,754	0,902
	40. Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora.	0,814	0,868
	42. Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização.	0,725	0,852

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Após realizar os ajustes em cada construto, foram desenvolvidas as análises descritivas das variáveis (Tabela 15), com a identificação da média, do desvio padrão e do valor mínimo e máximo, de forma univariada (HAIR JUNIOR et al., 2009).

Em convergência, com o objetivo de reconhecer um panorama inicial em relação aos construtos, verificou-se as médias dos fatores, representadas na Figura 23. Percebe-se que as dimensões vinculadas aos danos à saúde relacionados ao trabalho apresentaram as menores médias e, em contrapartida, os fatores que abrangem as práticas de GSRH indicaram maiores escores. De maneira exploratória, esses primeiros achados estão alinhados com a literatura, que indica que a existência das práticas de GSRH minimiza os danos à saúde relacionados ao trabalho (MARIAPPANADAR, 2016; CRICHTON; SHRIVASTAVA, 2017; MARIAPPANADAR; AUST, 2017). Além disso, percebe-se que o comprometimento afetivo demonstrou a maior média entre os construtos analisados.

Figura 23 – Médias por construto



Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Tabela 15 – Estatísticas univariadas

Construtos	Variáveis	Média	Desvio padrão	Valor mínimo	Valor máximo
Manutenção de profissionais motivados e saudáveis	14. A empresa desenvolve ações que favoreçam a redução e a prevenção do estresse.	4,54	1,447	1	7
	12. A empresa favorece a adoção de um estilo de vida saudável por parte de seus funcionários.	5,40	1,201	1	7
	15. A empresa se preocupa com o bem-estar dos funcionários.	5,25	1,232	1	7
	8. A empresa oportuniza o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional dos funcionários.	5,34	1,145	2	7
	13. A empresa apresenta condições ergonômicas no ambiente de trabalho.	5,47	1,144	2	7
	9. A empresa se preocupa com a satisfação e a motivação dos funcionários.	5,30	1,138	2	7
Desenvolvimento das competências dos profissionais	17. A empresa realiza ações de qualificação dos funcionários, com visão de longo prazo.	5,54	1,225	1	7
	18. A empresa investe no treinamento e desenvolvimento dos diferentes grupos de funcionários.	5,72	1,008	1	7
	16. A empresa investe na educação dos funcionários.	5,37	1,433	1	7
	1. A empresa investe na capacitação dos funcionários e no desenvolvimento de seus conhecimentos.	5,92	1,066	2	7
Atração e retenção de profissionais	3. A empresa oferece um ambiente de trabalho atrativo e desafiador.	5,74	0,930	2	7
	2. A empresa oferece oportunidades de carreira.	5,87	1,031	1	7
	4. A empresa promove a diversidade cultural e de gênero em relação aos funcionários.	5,68	1,176	2	7
	10. A empresa tem práticas de remuneração e benefícios que favoreçam a atração e a retenção de profissionais.	5,44	1,239	1	7
Fatores de risco para a saúde psicológica	27. Minha saúde emocional está afetada negativamente.	3,02	1,738	1	7
	24. Eu me sinto nervoso(a) ultimamente.	3,47	1,823	1	7
	23. Nos últimos tempos, eu me sinto desanimado(a).	3,33	1,830	1	7
	26. Com frequência estou esgotado(a) emocionalmente quando chego em casa.	3,57	1,876	1	7
	25. Com frequência estou irritado(a) quando eu chego em casa.	3,32	1,805	1	7
	28. Minha autoconfiança está afetada negativamente.	2,87	1,717	1	7
Restrições para um estado de saúde positivo	31. Eu raramente encontro tempo para fazer exercício físico regularmente.	3,18	1,940	1	7
	29. É difícil, para mim, encontrar tempo para controlar o meu peso.	3,09	1,909	1	7
	30. Estou fazendo um grande esforço para encontrar um equilíbrio entre trabalho e lazer.	3,39	1,885	1	7
Efeitos colaterais do trabalho	35. Sinto que tenho aumentado meu consumo diário de café.	2,81	1,937	1	7
	34. Eu tenho aumentado meu consumo de álcool para relaxar depois de um dia de trabalho.	1,93	1,423	1	7
	36. Com frequência tenho perturbação do sono normal.	2,98	1,939	1	7
Comprometimento afetivo	38. Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.	6,07	0,991	2	7
	39. Sinto-me “parte da família” na minha organização.	6,16	0,955	2	7
	37. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.	5,73	1,153	2	7
Comprometimento normativo	41. Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.	4,70	1,733	1	7
	40. Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora.	5,18	1,586	1	7
	42. Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização.	4,07	1,838	1	7

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Subsequente ao desenvolvimento da AFE para cada construto e do esboço das estatísticas descritivas univariadas, apresenta-se, na próxima seção, os procedimentos e resultados da validação dos construtos abordados na presente tese.

5.2.3 Validação dos construtos

Em decorrência da AFE para cada construto latente, realizou-se os procedimentos para validação dos fatores. Inicialmente, analisou-se a unidimensionalidade, por meio de uma nova AFE, considerando todas as variáveis resultantes das avaliações descritas na seção 5.2.2. A unidimensionalidade indica que um conjunto de variáveis medidas (indicadores) tem apenas um construto subjacente (HAIR JUNIOR et al., 2009; KLINE, 2015).

Como resultados gerais, identificou-se a existência de oito fatores, que agruparam as variáveis de acordo com as dimensões descritas nas Tabelas 11, 12, 13 e 14. A variância total explicada foi de 73,81% e as cargas fatoriais e as comunalidades permaneceram dentro dos parâmetros indicados pela literatura (HAIR JUNIOR et al., 2009). Além disso, o índice de adequação da amostra (*Kaiser-Meyer-Olkin* - KMO) apresentou um valor de 0,915 e o teste *Bartlett* de esfericidade demonstrou uma significância de 0,000, indicando a correlação das variáveis dentro dos casos pesquisados.

Na sequência, analisou-se a consistência interna dos construtos por meio do *Alpha de Cronbach* (HAIR JUNIOR et al., 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; PETERSON; KIM, 2013; HAIR JUNIOR et al., 2016). Nesse momento, também se optou por identificar as variáveis consideradas no modelo de mensuração e no modelo estrutural por meio de códigos, com o objetivo de facilitar a visualização durante os procedimentos relativos à MEE. Com base nos resultados descritos na Tabela 16, verifica-se que os valores do *Alpha de Cronbach* são adequados (>0,70), conforme indicado pela literatura (BAGOZZI; YI, 2012; HAIR JUNIOR et al., 2016).

Tabela 16 – Confiabilidade por meio da avaliação do *Alpha de Cronbach*

Construtos	Variáveis	Código da variável	Alpha de Cronbach
Manutenção de profissionais motivados e saudáveis	14. A empresa desenvolve ações que favoreçam a redução e a prevenção do estresse.	MANPRO1	0,897
	12. A empresa favorece a adoção de um estilo de vida saudável por parte de seus funcionários.	MANPRO2	
	15. A empresa se preocupa com o bem-estar dos funcionários.	MANPRO3	
	8. A empresa oportuniza o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional dos funcionários.	MANPRO4	
	13. A empresa apresenta condições ergonômicas no ambiente de trabalho.	MANPRO5	
	9. A empresa se preocupa com a satisfação e a motivação dos funcionários.	MANPRO6	
Desenvolvimento das competências dos profissionais	17. A empresa realiza ações de qualificação dos funcionários, com visão de longo prazo.	DESPRO1	0,853
	18. A empresa investe no treinamento e desenvolvimento dos diferentes grupos de funcionários.	DESPRO2	
	16. A empresa investe na educação dos funcionários.	DESPRO3	
	1. A empresa investe na capacitação dos funcionários e no desenvolvimento de seus conhecimentos.	DESPRO4	
Atração e retenção de profissionais	3. A empresa oferece um ambiente de trabalho atrativo e desafiador.	ATRAPRO1	0,752
	2. A empresa oferece oportunidades de carreira.	ATRAPRO2	
	4. A empresa promove a diversidade cultural e de gênero em relação aos funcionários.	ATRAPRO3	
	10. A empresa tem práticas de remuneração e benefícios que favoreçam a atração e a retenção de profissionais.	ATRAPRO4	
Fatores de risco para a saúde psicológica	27. Minha saúde emocional está afetada negativamente.	RISPSI1	0,948
	24. Eu me sinto nervoso(a) ultimamente.	RISPSI2	
	23. Nos últimos tempos, eu me sinto desanimado(a).	RISPSI3	
	26. Com frequência estou esgotado(a) emocionalmente quando chego em casa.	RISPSI4	
	25. Com frequência estou irritado(a) quando eu chego em casa.	RISPSI5	
	28. Minha autoconfiança está afetada negativamente.	RISPSI6	
Restrições para um estado de saúde positivo	31. Eu raramente encontro tempo para fazer exercício físico regularmente.	RESTSAU1	0,876
	29. É difícil, para mim, encontrar tempo para controlar o meu peso.	RESTSAU2	
	30. Estou fazendo um grande esforço para encontrar um equilíbrio entre trabalho e lazer.	RESTSAU3	
Efeitos colaterais do trabalho	35. Sinto que tenho aumentado meu consumo diário de café.	EFECOL1	0,709
	34. Eu tenho aumentado meu consumo de álcool para relaxar depois de um dia de trabalho.	EFECOL2	
	36. Com frequência tenho perturbação do sono normal.	EFECOL3	
Comprometimento afetivo	38. Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.	COMAFE1	0,874
	39. Sinto-me “parte da família” na minha organização.	COMAFE2	
	37. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.	COMAFE3	
Comprometimento normativo	41. Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.	COMNOR1	0,843
	40. Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora.	COMNOR2	
	42. Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização.	COMNOR3	

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Destacando-se que o valor do *Alpha de Cronbach* é sensível ao número de itens da escala (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; HAIR JUNIOR et al., 2016), também se avaliou a confiabilidade composta (Tabela 17), na qual se identificou valores apropriados superiores a 0,70 (HAIR JUNIOR et al., 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; HAIR JUNIOR et al., 2016). A variância média extraída também foi analisada, apresentando valores superiores a 0,50, que sugerem uma convergência adequada (HAIR JUNIOR et al., 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; HAIR JUNIOR et al., 2016). Os referidos resultados foram obtidos pela realização de uma análise fatorial confirmatória (AFC), com o apoio do *software Amos*, e indicam que os construtos possuem validade convergente (HAIR JUNIOR et al., 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; BYRNE, 2016).

Tabela 17 – Confiabilidade composta e variância extraída dos construtos

Construtos	Código de identificação	Confiabilidade composta	Variância extraída
Atração e retenção de profissionais	ATRAPRO	0,844	0,578
Manutenção de profissionais motivados e saudáveis	MANPRO	0,939	0,723
Desenvolvimento das competências dos profissionais	DESPRO	0,919	0,740
Fatores de risco para a saúde psicológica	RISPSI	0,972	0,851
Restrições para um estado de saúde positivo	RESTSAU	0,929	0,814
Efeitos colaterais do trabalho	EFECOL	0,802	0,578
Comprometimento afetivo	COMAFE	0,931	0,819
Comprometimento normativo	COMNOR	0,909	0,770

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

A validade discriminante foi examinada por intermédio da comparação da variância extraída para cada construto em relação ao quadrado da estimativa de correlação entre tais dimensões (HAIR JUNIOR et al., 2016). Nesse caso, conforme informações da Tabela 18, verifica-se que a variância extraída (células destacadas em cinza e negrito) manifesta valores maiores em comparação à estimativa quadrática de correlação (HAIR JUNIOR et al., 2009).

Tabela 18 – Validade discriminante

Construtos	ATRAPRO	MANPRO	DESPRO	RISPSI	RESTSAU	EFECOL	COMAFE	COMNOR
ATRAPRO	0,578							
MANPRO	0,412	0,723						
DESPRO	0,561	0,412	0,740					
RISPSI	0,126	0,333	0,089	0,851				
RESTSAU	0,107	0,166	0,089	0,423	0,814			
EFECOL	0,015	0,173	0,051	0,445	0,355	0,578		
COMAFE	0,376	0,327	0,139	0,183	0,085	0,062	0,819	
COMNOR	0,217	0,149	0,084	0,069	0,038	0,013	0,298	0,770

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Adicionalmente, verificou-se que os dados não apresentam viés de medida. Por intermédio da AFC (HAIR JUNIOR et al., 2009), foi desenvolvido o teste do fator comum latente, vinculado a todos os itens observados no modelo. O novo esquema de relação entre as variáveis, apresentado no Apêndice O, originou as seguintes medidas de ajuste: χ^2 (gl) = 873,438 (435), $\chi^2 / gl = 2,008$, GFI = 0,842, AGFI = 0,808, RMSEA = 0,059, TLI = 0,918, NFI = 0,867 e CFI = 0,928. Destaca-se que todas as relações entre os itens observáveis e as variáveis latentes permaneceram significativas, mesmo com a introdução do fator comum. Além disso, nenhuma relação com o referido fator demonstrou significância.

Em relação ao teste do fator único de Harman, verificou-se que a variância comum identificada foi de 35,08%, ou seja, nenhum fator dominante surgiu (PODSAKOFF; ORGAN, 1986; CAPRON; MITCHELL, 2009), sendo que esse fato indica a inexistência de problemas relacionados ao viés de medida (PODSAKOFF; ORGAN, 1986; CAPRON; MITCHELL, 2009; HAIR JUNIOR et al., 2009; MORY; WIRTZ; GÖTTEL, 2016).

A partir dos procedimentos e dos resultados descritos na presente seção, identificou-se a validade convergente e discriminante dos construtos vinculados à tese, possibilitando o desenvolvimento das demais análises associadas à MEE.

5.2.4 Modelo de mensuração do construto práticas de gestão sustentável de recursos humanos

Em convergência com a primeira hipótese do estudo, que preconiza que as práticas de GSRH representam um construto latente, reflexivo e de ordem superior, a presente seção descreve as análises estatísticas realizadas para consolidar essa verificação. Primeiramente, a partir dos indicadores compilados nas Tabelas 11 e 16, desenvolveu-se uma avaliação das soluções com um ou três fatores, por meio da comparação de modelos aninhados²⁹, ao se considerar que, em muitas situações, os modelos multidimensionais exibem menor ajuste em comparação aos unidimensionais (WILLIAMS; VANDENBERG; EDWARDS, 2009).

Para tanto, foi averiguada a estatística de diferença de qui-quadrados ($\Delta \chi^2$), com a subtração dos valores de χ^2 entre o modelo de referência e o modelo aninhado alternativo

²⁹ Um modelo é aninhado com outro quando apresenta o mesmo número de variáveis e pode ser formado a partir do outro modelo via alteração das relações e acréscimo ou eliminação de caminhos (HAIR JUNIOR et al., 2009).

(HAIR JUNIOR et al., 2009; KLINE, 2015; BYRNE, 2016). Os resultados indicam (Tabela 19) a melhor adequação da solução de três fatores, em decorrência do valor menor de χ^2 e de χ^2 / gl ser inferior a 5 (HAIR JUNIOR et al., 2009; BAGOZZI; YI, 2012).

Tabela 19 – Comparação entre modelos: práticas de gestão sustentável de recursos humanos

Soluções	χ^2	Gl	χ^2 / gl	p
Solução com três fatores	253,338	74	3,423	0,000
Solução com um fator	630,894	77	8,193	0,000
Comparação de modelos aninhados	377,556	3	-	0,000

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Na sequência, por meio da AFC específica para o construto, foram analisados os índices de ajuste inicial do modelo (Tabela 20). Nesse caso, identificou-se que a maioria das medidas não atendiam aos parâmetros estabelecidos na literatura. Por conseguinte, verificou-se a possibilidade de reespecificação do modelo, com a análise dos índices de modificação (*modification index*), com a meta de executar melhorias a partir de relações que podem ser teoricamente justificadas ou que apresentam alguma lógica (HAIR JUNIOR et al., 2009; WHITTAKER, 2013; KLINE, 2015). Sendo assim, duas novas relações foram estabelecidas:

- a) covariância entre os indicadores MANPRO1 (A empresa desenvolve ações que favoreçam a redução e a prevenção do estresse) e MANPRO3 (A empresa se preocupa com o bem-estar dos funcionários). Destaca-se que essas variáveis possuem uma relação importante, por estarem vinculadas à preocupação e ao desenvolvimento de ações que impliquem na saúde e no bem-estar dos profissionais;
- b) covariância entre as variáveis MANPRO2 (A empresa favorece a adoção de um estilo de vida saudável por parte de seus funcionários) e MANPRO5 (A empresa apresenta condições ergonômicas no ambiente de trabalho). A ergonomia no ambiente laboral está associada à execução de programas que fomentem a saúde e a segurança dos profissionais, por meio de melhorias em equipamentos, em estações de trabalho e em políticas e procedimentos (TOMPA et al., 2010). Nesse sentido, justifica-se a relação entre a existência de condições ergonômicas e a possibilidade de desenvolver um estilo de vida saudável.

A partir das alterações realizadas, verificou-se a melhoria dos índices de ajuste, conforme apresentado na Tabela 20. Destaca-se que as medidas permaneceram dentro dos

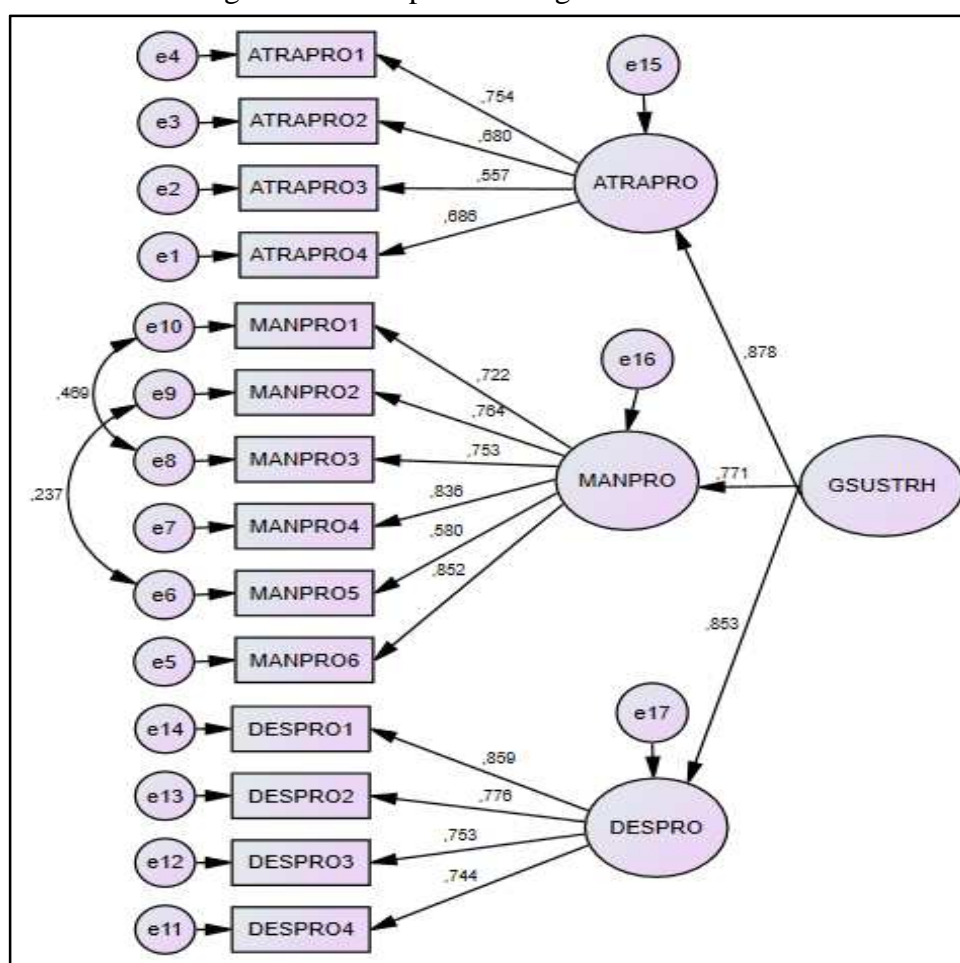
parâmetros indicados pela literatura, com exceção do AGFI, que apresentou um valor de fronteira, próximo a 0,90. Conforme descrito por Hair Junior et al. (2009), o AGFI tem escores tipicamente menores do que valores GFI, em proporção à complexidade do modelo. Por fim, demonstra-se, na Figura 24, os resultados da AFC para o construto de segunda ordem vinculado às práticas de GSRH.

Tabela 20 – Índices de ajuste do construto práticas de gestão sustentável de recursos humanos

Medidas	Modelo inicial	Modelo final
χ^2 (gl)	253,338 (74)	189,300 (72)
χ^2 / gl	3,423	2,629
GFI	0,881	0,911
AGFI	0,831	0,870
RMSEA	0,092	0,075
TLI	0,899	0,932
NFI	0,889	0,917
CFI	0,918	0,946

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Figura 24 – AFC de segunda ordem: práticas de gestão sustentável de recursos humanos



Fonte: Análise de dados com o suporte do *software* Amos.

A próxima seção descreverá a avaliação do modelo de mensuração do construto danos à saúde relacionados ao trabalho.

5.2.5 Modelo de mensuração do construto danos à saúde relacionados ao trabalho

De acordo com a segunda hipótese proposta e em convergência com o estudo de Mariappanadar (2016), os danos à saúde relacionados ao trabalho representam um construto latente, reflexivo e de ordem superior, compreendido por três dimensões: fatores de risco para a saúde psicológica, restrições para um estado de saúde positivo e efeitos colaterais do trabalho. Com a intenção de fundamentar essa verificação, realizou-se a comparação dos modelos com um e com três fatores, a AFC específica para o construto e a avaliação índices de ajuste inicial, de acordo com os mesmos procedimentos aplicados na seção 5.2.4.

Em relação à comparação das soluções com um e três fatores (Tabela 21), percebe-se que o modelo com três dimensões apresenta melhores índices de ajuste (valor menor de χ^2 e de χ^2 / gl inferior a 5).

Tabela 21 – Comparação entre modelos: danos à saúde relacionados ao trabalho

Soluções	χ^2	Gl	χ^2 / gl	p
Solução com três fatores	154,532	51	3,030	0,000
Solução com um fator	491,181	54	9,096	0,000
Comparação de modelos aninhados	336,649	3	-	0,000

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Na sequência, também se identificou que o modelo poderia ser aprimorado, por intermédio dos índices de modificação. Nesse caso, as seguintes relações foram constituídas:

- a) covariância entre os indicadores RISPSI2 (Eu me sinto nervoso(a) ultimamente) e RISPSI5 (Com frequência estou irritado(a) quando eu chego em casa);
- b) covariância entre as variáveis RISPSI5 (Com frequência estou irritado(a) quando eu chego em casa) e RISPSI6 (Com frequência estou esgotado(a) emocionalmente quando chego em casa).

Ao se considerar que a irritação é uma reação de estresse psicológico que abrange emoções negativas, tais o como o nervosismo e a agressividade (HÖGE, 2009), compreende-se a relação estabelecida na primeira alínea. Por conseguinte, os indicadores RISPSI5 e

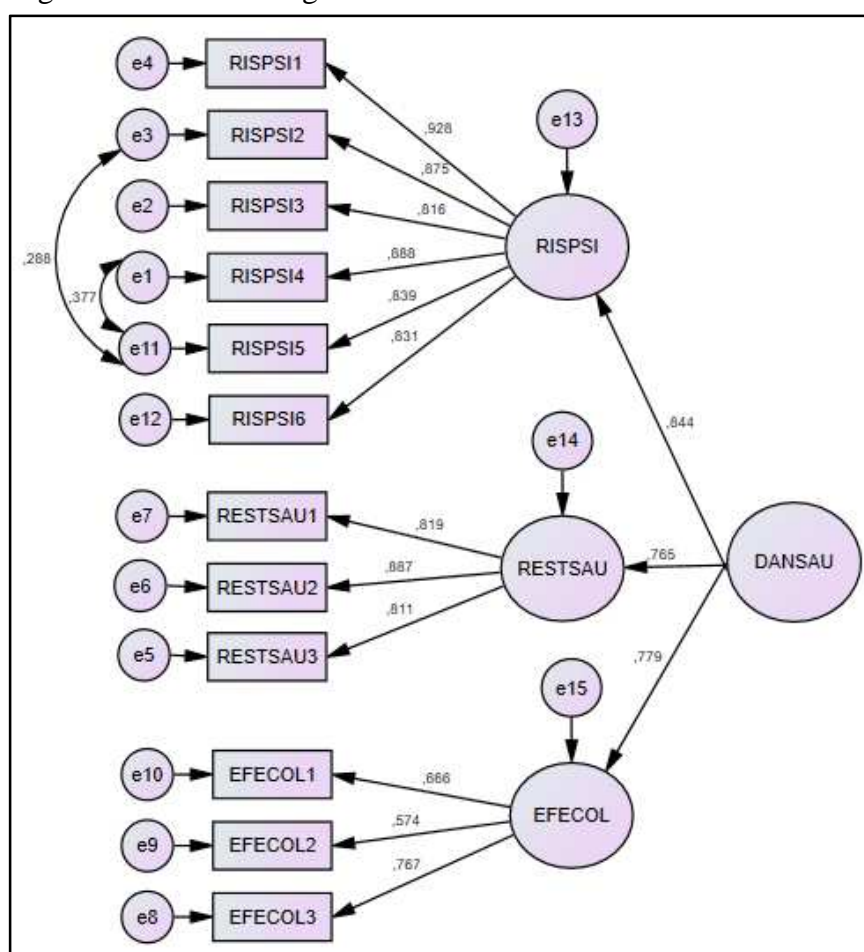
RISPSI6 tratam sobre os impactos dessas emoções no âmbito familiar (casa), fato que justifica o vínculo entre as variáveis. Com base nas alterações realizadas, constatou-se a melhoria dos índices de ajuste, com escores satisfatórios, demonstrados na Tabela 22. Os resultados da AFC do construto de segunda ordem, que enfoca os danos à saúde relacionados ao trabalho, estão expressos na Figura 25.

Tabela 22 – Índices de ajuste do construto danos à saúde relacionados ao trabalho

Medidas	Modelo inicial	Modelo final
χ^2 (gl)	154,532 (51)	109,638 (49)
χ^2 / gl	3,030	2,238
GFI	0,918	0,944
AGFI	0,875	0,910
RMSEA	0,084	0,065
TLI	0,948	0,968
NFI	0,942	0,959
CFI	0,960	0,977

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Figura 25 – AFC de segunda ordem: danos à saúde relacionados ao trabalho



Fonte: Análise de dados com o suporte do *software* Amos.

A próxima seção do estudo trata sobre o modelo estrutural geral e sobre os resultados das relações hipotetizadas.

5.2.6 Modelo estrutural final e teste de hipóteses

Após desenvolver os ajustes nos modelos que representam os construtos de ordem superior (práticas de GSRH e danos à saúde relacionados ao trabalho), realizou-se a análise do modelo estrutural final, incluindo os construtos que retratam o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo. A representação do modelo estrutural final está demonstrada no Apêndice P.

A análise do referido modelo levou em consideração os índices de ajuste absolutos e incrementais, utilizados para estabelecer a aceitabilidade de um modelo vinculado à MEE (HAIR JUNIOR et al., 2009; KLINE, 2015). Os resultados estão descritos na Tabela 23.

Tabela 23 – Índices de ajuste modelo final

Tipo de medida	Medidas	Modelo inicial*	Modelo final
Medidas absolutas	χ^2 (gl)	955,733 (454)	842,712 (450)
	χ^2 / gl	2,105	1,873
	GFI	0,828	0,848
	AGFI	0,800	0,822
	RMSEA	0,062	0,055
Medidas incrementais	TLI	0,910	0,929
	NFI	0,855	0,872
	CFI	0,917	0,935

* Modelo inicial sem a inserção das relações entre as variáveis (índices de modificação).

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Com base nos índices descritos na Tabela 23, verifica-se que os resultados do GFI, AGFI e NFI estão moderadamente abaixo dos parâmetros indicados pela literatura (HAIR JUNIOR et al., 2009; HOYLE, 2012; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; HO, 2014; KLINE, 2015; BYRNE, 2016), apresentando valores de fronteira.

No entanto, verifica-se que a literatura indica a possibilidade de considerar apenas dois índices para avaliar o ajuste do modelo (HU; BENTLER, 1999) ou a avaliação de, no mínimo, um índice de medida absoluta e um índice de ajuste incremental (HAIR JUNIOR et al., 2009). Além disso, uma pesquisa prévia que avaliou, dentre outras relações, os impactos

das práticas de GSRH nos danos à saúde do trabalhador, assinalou que a identificação das medidas TLI e CFI com escores superiores a 0,90 e de RMSEA inferior a 0,08 confirmavam o ajuste adequado do modelo (DE PRINS; STUER; GIELENS, 2018).

Logo, entende-se que o modelo final do presente estudo indica uma boa qualidade de ajuste, ao se verificar que dois índices de medidas absolutas ($\chi^2 / gl < 5$ e $RMSEA < 0,08$) e dois índices de ajuste incremental (TLI e CFI $> 0,90$) estão dentro dos critérios estabelecidos (HAIR JUNIOR et al., 2009; DE PRINS; STUER; GIELENS, 2018).

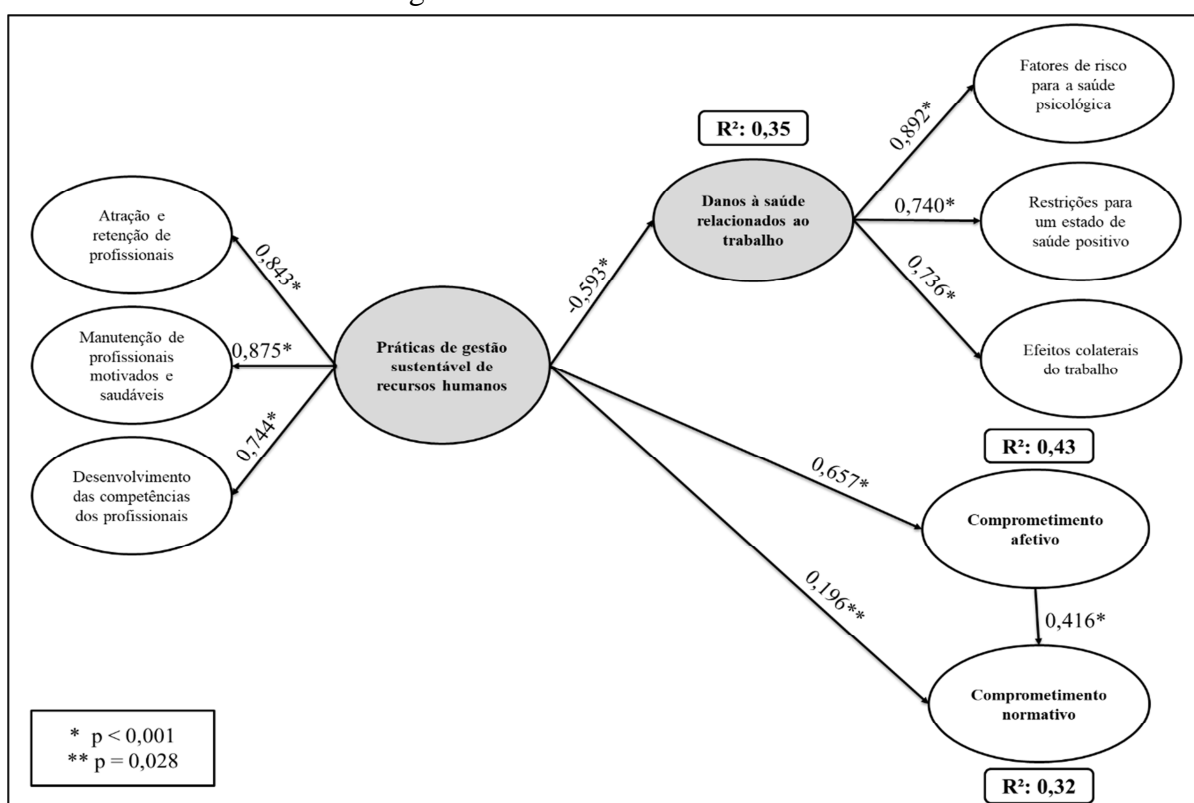
Embora os índices de ajuste do modelo estrutural devam ser considerados como medidas de qualidade importantes (HAIR JUNIOR et al., 2009; WILLIAMS; VANDENBERG; EDWARDS, 2009), o pesquisador pode ajustar os valores de corte com base nas características do modelo (HAIR JUNIOR et al., 2009). Sendo assim, não é indicado preocupar-se excessivamente com o atendimento de todos os valores de corte. Por outro lado, deve-se verificar se as relações hipotetizadas são lógicas e adequadamente embasadas na teoria (IACOBUCCI, 2010).

A partir dessas premissas, julgou-se que o modelo apresenta índices de ajuste adequados e está alicerçado por relações entre os construtos fundamentadas pela literatura, sendo que os testes das hipóteses estão detalhados na sequência.

Conforme proposto no modelo teórico, as dimensões vinculadas à atração e retenção de profissionais (H1a), à manutenção de profissionais motivados e saudáveis (H1b) e ao desenvolvimento das competências dos profissionais (H1c) representaram o construto latente, reflexivo e de ordem superior, denominado como práticas de GSRH. Paralelamente, o construto de segunda ordem dos danos à saúde relacionados ao trabalho indicou a existência das seguintes dimensões relacionadas (construtos de primeira ordem): fatores de risco para a saúde psicológica (H2a), restrições para um estado de saúde positivo (H2b) e efeitos colaterais do trabalho (H2c).

Na sequência, verificou-se o impacto significativo e negativo das práticas de GSRH nos danos à saúde relacionados ao trabalho (H3) e, em contrapartida, um impacto significativo e positivo das referidas práticas no comprometimento afetivo (H4) e no comprometimento normativo (H5). Por fim, verificou-se que o comprometimento afetivo impacta positivamente no comprometimento normativo, mediando a relação entre as práticas de GSRH e o comprometimento normativo. A Figura 26 apresenta, esquematicamente, os resultados gerais dos testes de hipótese e o modelo estrutural final.

Figura 26 – Modelo estrutural final



Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Os resultados das hipóteses relacionadas ao construto de ordem superior práticas de GSRH e suas respectivas dimensões foram significativos. O efeito mais expressivo foi identificado em relação à dimensão de manutenção de profissionais motivados e saudáveis ($\gamma = 0,875$), seguida pelas dimensões associadas à atração e retenção de profissionais ($\gamma = 0,843$) e ao desenvolvimento das competências dos profissionais ($\gamma = 0,744$). Os resultados elencados no decorrer da tese indicam que a escala das práticas de GSRH possui validade convergente e discriminante entre seus fatores, demonstrando a sua adequação como um construto de segunda ordem. Nesse sentido, os achados convergem com as dimensões propostas no estudo qualitativo de Ehnert (2009b) e suportam as hipóteses H1a, H1b e H1c.

De maneira similar, verificou-se que o construto danos à saúde relacionados ao trabalho caracteriza-se como reflexivo e de segunda ordem, abrangendo as dimensões: fatores de risco para a saúde psicológica ($\gamma = 0,892$), restrições para um estado de saúde positivo ($\gamma = 0,740$) e efeitos colaterais do trabalho ($\gamma = 0,736$), em suporte às hipóteses H2a, H2b e H2c e em consonância com o estudo de Mariappanadar (2016).

No que se refere à hipótese H3, identificou-se que as práticas de GSRH têm um impacto significativo e negativo nos danos à saúde relacionados ao trabalho ($\beta = -0,593$; $p <$

0,001). Esse resultado confirma que a adoção de práticas de GSRH, em uma corporação, minimiza os impactos das externalidades negativas, com a melhoria das condições gerais de trabalho (MARIAPPANADAR, 2012a) e reduz os danos vinculados às práticas organizacionais, promovendo a saúde ocupacional e o bem-estar dos indivíduos (JÄRLSTRÖM; SARU; VANHALA, 2016; LANGE, 2016; MARIAPPANADAR, 2016). Destaca-se que 35% da variância do construto danos à saúde relacionados ao trabalho foi explicada pelas práticas de GSRH ($R^2 = 0,35$).

Na sequência, as hipóteses que preconizam o impacto positivo e significativo das práticas de GSRH no comprometimento afetivo (H4: $\beta = 0,657$; $p < 0,001$) e no comprometimento normativo (H5: $\beta = 0,196$; $p = 0,028$) também foram confirmadas. Nesse caso, 43% da variância associada ao comprometimento afetivo foi explicada pelas práticas de GSRH ($R^2 = 0,43$), em convergência com a visão de que as referidas práticas possibilitam que os profissionais se sintam amparados, valorizados e respeitados no âmbito organizacional e, em consequência, o comprometimento se estabeleça. A Tabela 24 sintetiza os resultados estatísticos dos testes de hipóteses.

Tabela 24 – Testes de hipóteses

Hipóteses			Coefficiente não padronizado	Erro	<i>z-value</i>	Coefficiente padronizado	<i>p</i>	Resultados
H1a	Atração e retenção de profissionais ← GSUSTRH		0,708	0,069	10,299	0,843	< 0,001	Confirmada
H1b	Manutenção de profissionais motivados e saudáveis ← GSUSTRH		0,849	0,061	13,999	0,875	< 0,001	Confirmada
H1c	Desenvolvimento das competências dos profissionais ← GSUSTRH		0,582	0,056	10,353	0,744	< 0,001	Confirmada
H2a	Fatores de risco para a saúde psicológica ← DANSAU		1,156	0,091	12,713	0,892	< 0,001	Confirmada
H2b	Restrições para um estado de saúde positivo ← DANSAU		0,942	0,091	10,368	0,740	< 0,001	Confirmada
H2c	Efeitos colaterais do trabalho ← DANSAU		0,766	0,092	8,319	0,736	< 0,001	Confirmada
H3	Danos à saúde relacionados ao trabalho ← GSUSTRH		-0,737	0,099	-7,425	-0,593	< 0,001	Confirmada
H4	Comprometimento afetivo ← GSUSTRH		0,623	0,063	9,947	0,657	< 0,001	Confirmada
H5	Comprometimento normativo ← GSUSTRH		0,273	0,124	2,195	0,196	= 0,028	Confirmada
H6	Comprometimento normativo ← COMAFE		0,613	0,132	4,647	0,416	< 0,001	Confirmada

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Embora a relação entre as práticas de GSRH e o comprometimento normativo tenha se apresentado como positiva e significativa, identificou-se que o impacto das práticas sobre essa tipologia de comprometimento não é expressivo (H5: $\beta = 0,196$; $p = 0,028$). Logo, a proposição de que o comprometimento afetivo tem um impacto significativo e positivo no comprometimento normativo e estabelece uma relação de mediação entre as práticas de GSRH e o comprometimento normativo (H6) aparenta ser adequada.

As relações de mediação podem ser examinadas de diversas formas (HAIR JUNIOR et al., 2009; WILLIAMS; VANDENBERG; EDWARDS, 2009). Neste estudo, foram consideradas as proposições destacadas por Baron e Kenny (1986) e reforçadas por Hair Junior et al. (2009). Inicialmente, analisou-se a existência de correlação significativa entre os construtos envolvidos e que o comprometimento afetivo impacta de maneira significativa e positiva o comprometimento normativo ($\beta = 0,416$; $p < 0,001$). Na sequência, identificou-se que a relação entre as práticas de GSRH e o comprometimento normativo, sem a inclusão de um preditor adicional (comprometimento afetivo) é significativa ($\beta = 0,520$; $p < 0,001$).

No entanto, ao inserir o comprometimento afetivo como preditor adicional, verifica-se que a magnitude da relação entre as práticas de GSRH e o comprometimento normativo é reduzida ($\beta = 0,196$; $p = 0,028$), configurando a existência de uma mediação parcial. Uma relação de mediação não seria sustentada se a inclusão de um preditor adicional não modificasse magnitude e a significância da relação entre os construtos (HAIR JUNIOR et al., 2009). Por fim, destaca-se que, além da relação de mediação ser suportada pela literatura (MEYER; SMITH, 2000; BERGMAN, 2006; MORY; WIRTZ; GÖTTEL, 2016), a sua inserção melhorou os índices de ajuste do modelo, conforme demonstrado na Tabela 23. Além disso, o valor de R^2 para o construto comprometimento normativo alterou-se de 0,27 para 0,32.

Tabela 25 – Índices de ajuste modelo vinculados à relação de mediação

Tipo de medida	Medidas	Modelo inicial*	Modelo final
Medidas absolutas	χ^2 (gl)	864,511 (451)	842,712 (450)
	χ^2 / gl	1,917	1,873
	GFI	0,845	0,848
	AGFI	0,818	0,822
	RMSEA	0,056	0,055
Medidas incrementais	TLI	0,925	0,929
	NFI	0,868	0,872
	CFI	0,932	0,935

* Modelo inicial sem a inserção da relação entre os construtos comprometimento afetivo e comprometimento normativo.

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Após desenvolver a análise do modelo estrutural final e a testagem das hipóteses, a próxima seção explica a análise de multi-grupos.

5.2.7 Análise de multi-grupos

Conforme explicitado na seção 4.4.3, realizou-se a análise multi-grupos, em decorrência da existência dos diferentes perfis dos respondentes e das empresas nas quais os profissionais estão vinculados (WILLIAMS; VANDENBERG; EDWARDS, 2009). A referida avaliação considerou o modelo estrutural geral (BYRNE, 2016), verificando as diferenças significativas das relações entre os construtos.

No primeiro momento, foram analisados os grupos de controle organizacionais. Em relação ao setor da empresa, verifica-se uma heterogeneidade na distribuição da amostra, com 50 respondentes atuando em indústrias (17,2%) e 240 profissionais do setor de serviços (82,8%). A análise desse grupo de controle demonstrou uma diferença significativa na relação entre as práticas de GSRH e o comprometimento afetivo. Nesse caso, no setor de serviços, essa relação apresentou maior expressividade ($\beta = 0,698$).

Tabela 26 – Análise de multi-grupos: setor da empresa

Relação	Indústria			Serviços			z-value
	Estimativa não padron.	Estimativa padron.	p	Estimativa não padron.	Estimativa padron.	p	
GSUSTRH → DANSAU	-0,479	-0,432	=0,015	-0,765	-0,608	< 0,001	-1,271
GSUSTRH → COMAFE	0,400	0,597	=0,001	0,696	0,698	< 0,001	2,083**
GSUSTRH → COMNOR	0,138	0,109	=0,574	0,301	0,213	= 0,041	0,572
COMAFE → COMNOR	0,683	0,361	=0,090	0,581	0,408	< 0,001	-0,238

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

No que se refere à atuação da organização, verificou-se que 20% dos profissionais estão vinculados a empresas com atuação nacional (n = 58) e 80% estão empregados em corporações multinacionais (n = 232). A análise desse grupo de controle não indicou diferenças significativas nas relações, de acordo com os resultados expostos na Tabela 27.

Tabela 27 – Análise de multi-grupos: atuação da empresa

Relação	Nacional			Multinacional			z-value
	Estimativa não padron.	Estimativa padron.	p	Estimativa não padron.	Estimativa padron.	p	
GSUSTRH → DANSAU	0,586	-0,505	=0,004	0,692	-0,569	< 0,001	-0,458
GSUSTRH → COMAFE	0,611	0,600	< 0,001	0,605	0,657	< 0,001	-0,036
GSUSTRH → COMNOR	0,355	0,222	=0,179	0,302	0,226	=0,024	-0,179
COMAFE → COMNOR	0,699	0,446	=0,010	0,591	0,408	< 0,001	-0,352

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Ao se comparar as empresas públicas e privadas, identificou-se uma diferença significativa na relação entre as práticas de GSRH e o comprometimento afetivo (Tabela 28). Sendo assim, essa relação apresenta maior magnitude ($\beta = 0,839$) ao se focar os funcionários das empresas públicas (26,6% da amostra) em comparação aos profissionais que atuam em organizações privadas (73,4% da amostra).

Tabela 28 – Análise de multi-grupos: tipo de empresa

Relação	Pública			Privada			z-value
	Estimativa não padron.	Estimativa padron.	p	Estimativa não padron.	Estimativa padron.	p	
GSUSTRH → DANSAU	-0,674	-0,559	< 0,001	-0,697	-0,572	< 0,001	0,113
GSUSTRH → COMAFE	0,836	0,839	< 0,001	0,522	0,584	< 0,001	2,183**
GSUSTRH → COMNOR	-0,106	-0,087	=0,744	0,337	0,236	= 0,009	1,134
COMAFE → COMNOR	0,599	0,492	=0,111	0,679	0,425	< 0,001	0,198

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Na sequência, foram avaliados os grupos de controle associados às características demográficas dos respondentes (gênero, idade, grau de instrução, tempo de empresa e nível hierárquico). Em relação à idade (Tabela 29), os respondentes foram classificados em dois grupos, agrupando profissionais com até 40 anos de idade (73,1%) e com idade superior a 40 anos (26,9%). A partir da análise multi-grupos, percebeu-se uma diferença significativa na relação entre o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo. Nesse sentido, a referida relação foi mais expressiva ($\beta = 0,524$) ao se focar os profissionais com menor idade.

Tabela 29 – Análise de multi-grupos: idade

Relação	Menor idade (até 40 anos)			Maior idade (acima de 40 anos)			z-value
	Estimativa não padron.	Estimativa padron.	p	Estimativa não padron.	Estimativa padron.	p	
GSUSTRH → DANSAU	-0,748	-0,599	< 0,001	-0,787	-0,618	< 0,001	-0,177
GSUSTRH → COMAFE	0,575	0,630	< 0,001	0,763	0,727	< 0,001	1,357
GSUSTRH → COMNOR	0,208	0,146	=0,135	0,489	0,365	=0,068	0,930
COMAFE → COMNOR	0,820	0,524	< 0,001	0,174	0,137	=0,465	-2,242**

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Por fim, realizou-se a análise multi-grupos a partir de quatro critérios. O primeiro, se refere ao gênero dos participantes do estudo, com 41,7% dos respondentes do sexo masculino e 58,3% do sexo feminino (Tabela 30). O segundo está vinculado ao grau de instrução (Tabela 31), no qual a amostra foi dividida entre profissionais com menor escolaridade (até graduação – 54,1%) e indivíduos com maior escolaridade (pós-graduados – 45,9%). O terceiro se relaciona ao tempo de atuação na empresa (Tabela 32), desmembrando a amostra entre trabalhadores com até 10 anos de empresa (56,6%) e com período de atuação superior a 10 anos (43,4%). A quarta e última subdivisão, descrita na Tabela 33, ocorreu a partir da classificação de funcionários que atuam em cargos de gestão (52,4%) ou em cargos operacionais (47,6%). Ao analisar os resultados, não foram identificadas diferenças significativas entre os grupos.

Tabela 30 – Análise de multi-grupos: gênero

Relação	Masculino			Feminino			z-value
	Estimativa não padron.	Estimativa padron.	p	Estimativa não padron.	Estimativa padron.	p	
GSUSTRH → DANSAU	-0,579	-0,501	< 0,001	-0,823	-0,636	< 0,001	-1,259
GSUSTRH → COMAFE	0,642	0,649	< 0,001	0,615	0,674	< 0,001	-0,213
GSUSTRH → COMNOR	0,097	0,082	=0,562	0,417	0,271	=0,019	1,318
COMAFE → COMNOR	0,559	0,467	=0,001	0,641	0,380	=0,001	0,315

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Tabela 31 – Análise de multi-grupos: grau de instrução

Relação	Menor instrução (até graduação)			Maior instrução (pós-graduação)			z-value
	Estimativa não padron.	Estimativa padron.	p	Estimativa não padron.	Estimativa padron.	p	
GSUSTRH → DANSAU	-0,770	-0,610	< 0,001	-0,626	-0,531	< 0,001	0,756
GSUSTRH → COMAFE	0,601	0,674	< 0,001	0,576	0,568	< 0,001	-0,194
GSUSTRH → COMNOR	0,249	0,187	=0,107	0,283	0,199	= 0,094	0,148
COMAFE → COMNOR	0,790	0,528	< 0,001	0,475	0,339	= 0,004	-1,274

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Tabela 32 – Análise de multi-grupos: tempo de empresa

Relação	Menor tempo (até 10 anos)			Maior tempo (acima de 10 anos)			z-value
	Estimativa não padron.	Estimativa padron.	p	Estimativa não padron.	Estimativa padron.	p	
GSUSTRH → DANSAU	-0,645	-0,542	< 0,001	-0,816	-0,632	< 0,001	-0,856
GSUSTRH → COMAFE	0,603	0,683	< 0,001	0,651	0,638	< 0,001	0,384
GSUSTRH → COMNOR	0,263	0,183	=0,126	0,201	0,152	= 0,260	-0,249
COMAFE → COMNOR	0,743	0,456	< 0,001	0,496	0,383	= 0,004	-0,935

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Tabela 33 – Análise de multi-grupos: nível hierárquico

Relação	Cargos de gestão			Cargos operacionais			z-value
	Estimativa não padron.	Estimativa padron.	p	Estimativa não padron.	Estimativa padron.	p	
GSUSTRH → DANSAU	-0,711	-0,579	< 0,001	-0,778	-0,614	< 0,001	-0,338
GSUSTRH → COMAFE	0,604	0,616	< 0,001	0,638	0,700	< 0,001	0,270
GSUSTRH → COMNOR	0,292	0,203	=0,076	0,180	0,134	= 0,338	-0,451
COMAFE → COMNOR	0,597	0,407	< 0,001	0,691	0,469	= 0,001	0,347

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Considerando que as análises desenvolvidas neste capítulo atenderam ao objetivo geral e aos objetivos específicos da tese, a próxima seção apresentará as considerações finais do estudo. Nesse caso, os principais resultados identificados e apresentados no capítulo 5 serão discutidos e serão mencionadas as implicações teóricas e gerenciais e as limitações e sugestões de pesquisas futuras.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente tese teve como objetivo geral identificar as práticas de GSRH e os seus impactos nos danos à saúde relacionados ao trabalho e no comprometimento organizacional. Considera-se que essa meta foi atingida a partir do desenvolvimento do estudo empírico com a participação de uma amostra de empresas classificadas no ISE Bovespa e seus respectivos funcionários.

Com base nos resultados descritos no capítulo 5, torna-se importante discutir os principais achados e as contribuições do estudo. Para tanto, as argumentações finais foram agrupadas em três perspectivas. A primeira trata sobre as implicações teóricas do estudo (seção 6.1). Na sequência, são apresentadas as implicações gerenciais (6.2), buscando aproximar os resultados conceituais e o âmbito corporativo. Por fim, a terceira seção aponta as principais limitações da pesquisa e, por conseguinte, as sugestões de estudos futuros (seção 6.3).

6.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS DO ESTUDO

Embora o tema GSRH tenha sido abordado em estudos pioneiros, publicados há, aproximadamente, 20 anos (MÜLLER-CHRIST; REMER, 1999; ZAUGG; BLUM; THOM, 2001; GOLLAN; 2000; WILKINSON; HILL; GOLLAN, 2001), ainda se percebe a multiplicidade de enfoques conceituais e a dificuldade de estabelecer quais práticas de gestão de recursos humanos são consideradas, de fato, sustentáveis (EHNERT et al., 2016; JÄRLSTRÖM; SARU; VANHALA, 2016; TOORANLOO; AZADI; SAYYAHPOOR, 2017; DE PRINS; STUER; GIELENS, 2018).

Sendo assim, considera-se que a primeira implicação teórica relevante deste estudo é a avaliação empírica das dimensões e variáveis que representam o construto. Destaca-se que a presente pesquisa seguiu alguns procedimentos metodológicos importantes para a identificação das referidas variáveis. Primeiramente, partiu-se de um estudo qualitativo prévio (EHNERT, 2009b), no qual diversas práticas de GSRH foram reconhecidas. Na sequência, considerando que o estudo que serviu como base foi realizado em empresas europeias, desenvolveu-se uma etapa qualitativa em empresas brasileiras, destacadas pelas práticas associadas ao desenvolvimento sustentável e classificadas no ISE Bovespa. Por fim, as

variáveis elencadas foram submetidas às análises fatoriais de cunho exploratório e confirmatório, sendo que os resultados atenderam às diretrizes metodológicas vinculadas à MEE.

Tendo em vista o desenvolvimento desse processo, entende-se que esta tese contribuiu para o avanço na identificação das práticas de gestão de recursos humanos que sejam permeadas pelos preceitos da sustentabilidade (EHNERT, 2009b; COHEN; TAYLOR; MULLER-CAMEN, 2012; EHNERT et al., 2016; DE PRINS; STUER; GIELENS, 2018; STEFANO; BAGDADLI; CAMUFFO, 2018). Em estudo recente, De Prins, Stuer e Gielens (2018) também indicaram o desenvolvimento de uma escala que mensura as referidas práticas, enfocando três fatores denominados de condições decentes de trabalho, democracia no ambiente de trabalho e ambiente para uma carreira sustentável. No entanto, os autores não indicam a origem dos itens e, embora tenham identificado três dimensões, conduziram o estudo, a partir de um fator único, que expressou um valor de *Alpha de Cronbach* de 0,750.

Em contrapartida, destaca-se que a presente pesquisa considerou o caráter multidimensional da GSRH (EHNERT, 2009b; GUERCI; PEDRINI, 2014; JÄRLSTRÖM; SARU; VANHALA, 2016) e avaliou, empiricamente, uma escala mais abrangente, composta por três dimensões, que incorporam as principais funções de gestão de recursos humanos: a atração, a retenção e o desenvolvimento (LAM; WHITE, 1998). Nesse caso, verificou-se que **a atração e retenção de profissionais, a manutenção de profissionais motivados e saudáveis e o desenvolvimento de competências dos profissionais** representam as dimensões latentes que refletem o construto práticas de GSRH, em consonância com a hipótese H1. Também se salienta que os fatores apresentaram confiabilidade e validade convergente e discriminante, dentro dos parâmetros indicados pela literatura e que os testes estatísticos indicaram que a adoção de um construto de segunda ordem é a mais adequada.

A segunda contribuição teórica se refere à confirmação de que **o construto vinculado aos danos à saúde relacionados ao trabalho é latente, reflexivo, de ordem superior e composto por três fatores (fatores de risco para a saúde psicológica, restrições para um estado de saúde positivo e efeitos colaterais do trabalho)**, de acordo com as argumentações apresentadas na hipótese H2. Embora essa proposição já estivesse apresentada no estudo que desenvolveu e validou a escala dos danos à saúde relacionados ao trabalho (MARIAPPANADAR, 2016), esta tese possibilitou a verificação das dimensões e do construto de segunda ordem no contexto de empresas consideradas referência no desenvolvimento sustentável, inclusive na gestão de recursos humanos.

O enfoque acadêmico predominante, da gestão de recursos humanos, está embasado, principalmente, nas necessidades de contratar, motivar e desenvolver pessoas em relação a talentos e competências vinculados aos anseios corporativos. No entanto, essa perspectiva é relativamente unilateral e não atenta para as necessidades dos indivíduos e da sociedade, concentrando-se, principalmente, nos objetivos dos empregadores e nas análises de variáveis relacionadas ao desempenho (DE PRINS; STUER; GIELENS, 2018).

Considerando-se que, em muitas situações, a ênfase no indivíduo é negligenciada na agenda de pesquisas sobre gestão de recursos humanos, destaca-se que a presente tese não enfoca apenas os anseios dos empresários e acionistas (*shareholders*), mas também salienta o funcionário como um *stakeholder* fundamental para as organizações (GREENWOOD, 2007; JÄRLSTRÖM; SARU; VANHALA, 2016). Logo, espera-se que as práticas de gestão também enfatizem as necessidades e as expectativas dos indivíduos e contribuam para o bem-estar dos profissionais e, conseqüentemente, para a sociedade (BONDAROUK; BREWSTER, 2016; BARRENA-MARTÍNEZ; LÓPEZ-FERNÁNDEZ; ROMERO-FERNÁNDEZ, 2017b).

A partir dos resultados do estudo, considera-se que ocorreram contribuições em dois aspectos. Ao se evidenciar o comprometimento organizacional, abordou-se o enfoque no indivíduo e na empresa, uma vez que o comprometimento influencia nos indicadores de *performance* corporativa (ALLEN; MEYER, 1990; MATHIEU; ZAJAC, 1990; MEYER; HERSCOVITCH, 2001; JERNIGAN; BEGGS; KOHUT, 2002; MEYER et al., 2002; YANG, 2010; SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2014). Da mesma forma, os danos à saúde relacionados ao trabalho tratam sobre o bem-estar do indivíduo (MARIAPPANADAR, 2016) e interferem nas despesas organizacionais com indenizações e custos médicos. Em suma, destaca-se que a presente tese subsidia a agenda de pesquisa do campo da gestão de recursos humanos nos resultados para os indivíduos (funcionários) e para as organizações.

Em decorrência, a identificação de que **as práticas de GSRH reduzem os danos à saúde relacionados ao trabalho**, se apresenta como a terceira contribuição, vinculada à hipótese H3. Estudos teóricos prévios indicavam a possibilidade da relação causal (MARIAPPANADAR, 2003; MARIAPPANADAR, 2012b; KRAMAR, 2014; MAK et al., 2014; CLEVELAND; BYRNE; CAVANAGH, 2015; MARIAPPANADAR, 2016; CRICHTON; SHRIVASTAVA, 2017). No entanto, este estudo, após avaliar quais práticas de gestão de recursos humanos são consideradas sustentáveis, foi capaz de comprovar, empiricamente, que a existência das referidas práticas atenua possíveis externalidades negativas e danos à saúde dos indivíduos.

Destacando-se a importância do comprometimento, no âmbito corporativo (ALLEN; MEYER, 1990; MATHIEU; ZAJAC, 1990; MEYER; HERSCOVITCH, 2001; REGO; CUNHA, 2008; YANG, 2010; SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2014; DEVECE; PALACIOS-MARQUÉS; ALGUACIL, 2016), a quarta contribuição do estudo se estabelece a partir da **relação positiva e significativa entre as práticas de GSRH e o comprometimento afetivo (H4) e normativo (H5)**. Nesse caso, verificou-se que as referidas práticas podem impactar tanto no envolvimento emocional do funcionário, na sua identificação e no desejo em permanecer na corporação (comprometimento afetivo), quanto no sentimento de obrigação e dever de lealdade para com a empresa (comprometimento normativo).

Estatisticamente, verificou-se que 43% da manifestação do comprometimento afetivo é explicada pelas práticas de GSRH. Paralelamente, em convergência com as indicações da literatura (MEYER; SMITH, 2000; BERGMAN, 2006; MORY; WIRTZ; GÖTTEL, 2016), identificou-se que **o comprometimento afetivo impacta positivamente no comprometimento normativo e desempenha um papel de mediação parcial na relação na qual as práticas de GSRH promovem o comprometimento normativo do trabalhador com a corporação (H6)**. Sendo assim, a verificação da referida relação de mediação se apresenta como a quinta implicação teórica da pesquisa e destaca ainda mais a importância de conhecer os fatores que antecedem o comprometimento afetivo (MEYER et al., 2002; MORY; WIRTZ; GÖTTEL, 2016).

Ainda tratando sobre o comprometimento organizacional, identificou-se, a partir da análise de multi-grupos, as seguintes diferenças significativas:

- a) relação mais expressiva entre as práticas de GSRH e o comprometimento afetivo nas empresas de serviços ($\beta = 0,698$), em comparação com as indústrias ($\beta = 0,597$);
- b) relação mais expressiva entre as práticas de GSRH e o comprometimento afetivo nas empresas do setor público ($\beta = 0,839$), em comparação com o setor privado ($\beta = 0,584$);
- c) relação mais expressiva entre o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo, na avaliação dos profissionais mais jovens ($\beta = 0,524$), em comparação com os profissionais mais velhos ($\beta = 0,137$).

Esses achados, que serão discutidos com maior profundidade na seção 6.2, contribuem para reforçar as pesquisas que indicam que características organizacionais e

individuais podem implicar em diferentes manifestações de percepções sobre as práticas de gestão de recursos humanos (ZHENG; MORRISON; O'NEILL, 2006; GUEST; CONWAY, 2011) e do comprometimento organizacional (TAORMINA, 1999; MATHIEU; ZAJAC, 1990; MEYER; SMITH, 2000; REGO; CUNHA, 2008). Nesse sentido, reforça-se a importância de aplicar variáveis de controle ou de realizar a análise de multi-grupos nas pesquisas que tratam sobre aspectos comportamentais e de gestão de recursos humanos.

A sexta principal contribuição se origina da etapa qualitativa e exploratória da pesquisa. Embora a fase qualitativa do estudo tenha focado, predominantemente, a verificação das variáveis que se relacionavam às práticas de GSRH, foi possível evidenciar, a partir da fala dos entrevistados, **a integração entre as duas premissas destacadas no decorrer deste estudo: o papel da gestão de recursos humanos na promoção da sustentabilidade organizacional e a sustentabilidade do próprio processo de gestão de recursos humanos.**

Sendo assim, práticas como: a atração de profissionais, o treinamento e desenvolvimento, a gestão da *performance* e de talentos, a gestão da compensação, a gestão da diversidade, a supervisão e suporte organizacional, a gestão da carreira, a gestão da saúde e segurança no trabalho, a promoção do trabalho voluntário e a comunicação interna, emergiram como ações que possibilitam promover a sustentabilidade corporativa e imbricar os preceitos da sustentabilidade na gestão de recursos humanos. Além disso, verificou-se que as premissas da liderança sustentável (comunicação mais aberta e transparente com as equipes, treinamento e desenvolvimento dos funcionários, estabelecimento de metas individuais e mobilização para os objetivos do desenvolvimento sustentável) embasam as relações entre a gestão de recursos humanos, a sustentabilidade e a administração dos *stakeholders*. Destaca-se que o referido quadro conceitual e empírico-qualitativo, oriundo da sexta contribuição do estudo, poderá promover o aprofundamento teórico e o desenvolvimento de futuras pesquisas que avaliem as relações entre as premissas da GSRH e a liderança sustentável.

Com o objetivo de facilitar a identificação das contribuições teóricas da presente tese, o Quadro 35 resume essas constatações.

Quadro 35 – Contribuições teóricas da tese

Principais contribuições
Avaliação empírica e abrangente das variáveis vinculadas às práticas de GSRH.
Verificação de que as práticas de GSRH representam um construto latente, reflexivo e de ordem superior, compreendido pelos seguintes fatores: atração e retenção de profissionais, manutenção de profissionais motivados e saudáveis e desenvolvimento das competências dos profissionais.
Contribuição para a agenda de pesquisa do campo da gestão de recursos humanos que enfoca os resultados para o indivíduo (funcionário) e para as organizações.
Confirmação de que os danos à saúde relacionados ao trabalho representam um construto latente, reflexivo e de ordem superior, compreendido pelos seguintes fatores: fatores de risco para a saúde psicológica, restrições para um estado de saúde positivo e efeitos colaterais do trabalho.
Identificação de que as práticas de GSRH reduzem os danos à saúde relacionados ao trabalho.
Identificação de que as práticas de GSRH impactam positivamente no comprometimento afetivo.
Identificação de que as práticas de GSRH impactam positivamente no comprometimento normativo.
Identificação de que o comprometimento afetivo estabelece uma relação de mediação entre as práticas de GSRH e o comprometimento normativo.
Identificação de relação mais expressiva entre as práticas de GSRH e o comprometimento afetivo nas empresas de serviços, em comparação com as indústrias.
Identificação de relação mais expressiva entre as práticas de GSRH e o comprometimento afetivo nas empresas do setor público, em comparação com o setor privado.
Identificação de relação mais expressiva entre o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo, na avaliação dos profissionais mais jovens, em comparação com os profissionais mais velhos.
Indicação das práticas de gestão de recursos humanos que, de forma concomitante, estão permeadas pelos preceitos da sustentabilidade e que promovem a sustentabilidade corporativa, nas dimensões econômica, social e ambiental.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos resultados do estudo.

Por fim, considera-se que a presente tese possui contribuições teóricas pertinentes, por observar três critérios importantes para as pesquisas na área de gestão: a relevância, o rigor e o amplo interesse (CACHON, 2009). A **relevância** está embasada nas indicações da literatura (capítulos 1, 2 e 3), que destacam a sustentabilidade corporativa, as práticas de GSRH e seus impactos em nível individual e corporativo, como temas de pesquisa emergentes e significativos para o contexto social atual e para o campo de estudo das ciências sociais aplicadas.

Já o **rigor** da pesquisa está alicerçado na aplicação fundamentada dos procedimentos metodológicos, que possibilitaram o alcance dos objetivos do estudo. Nesse sentido, a contextualização da integração da gestão de recursos humanos e da sustentabilidade, no âmbito das empresas pesquisadas, se deu por meio do desenvolvimento da etapa qualitativa. Considera-se que os procedimentos de coleta e análise dos dados, bem como os critérios de qualidade aplicados na fase exploratória, propiciaram o atendimento do primeiro objetivo específico do estudo.

A identificação das variáveis que representam as práticas de GSRH e seus impactos nos danos à saúde relacionados ao trabalho e no comprometimento organizacional foi possível por intermédio da aplicação da técnica de MEE. Salienta-se que as técnicas aplicadas para a preparação da base de dados, para a avaliação das suposições da análise multivariada e para a verificação dos índices de ajuste do modelo teórico, favoreceram o atendimento do rigor metodológico do estudo. Sendo assim, o método empregado na tese pode ser considerado exitoso e, conseqüentemente, ser replicado em outros estudos que objetivem a identificação de relações entre construtos teóricos.

Paralelamente, **o amplo interesse**, que é considerado o critério mais importante (CACHON, 2009), está baseado nas diversas indicações da literatura que falam da importância de realizar estudos sobre a GSRH (DE PRINS et al., 2014; MAK et al., 2014; BEER, 2015; EHNERT et al., 2016; LANGE, 2016; HUGHES; SEMEIJN; CANIËLS, 2017; TABATABAEI et al., 2017; TOORANLOO; AZADI; SAYYAHPOOR, 2017; DE PRINS; STUER; GIELENS, 2018). Além disso, entende-se que o amplo interesse também está associado ao contexto gerencial, ou seja, é importante que o desenvolvimento de um estudo impacte no processo de tomada de decisão dos gestores. Nesse sentido, a próxima seção apresenta as principais implicações práticas e gerenciais do estudo.

6.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS DO ESTUDO

Além das implicações teóricas, a presente tese, a partir dos seus resultados, também contribuiu para o âmbito gerencial. Nesse sentido, ao se considerar a importância do tema desenvolvimento sustentável no cenário dos negócios e a conexão da gestão de recursos humanos com a sustentabilidade, aponta-se que o conhecimento, por parte dos gestores, de quais práticas de GSRH são percebidas como relevantes pelos funcionários, é fundamental.

A partir dos coeficientes padronizados identificados no modelo estrutural final (Figura 26), percebe-se que, em relação às dimensões do construto das práticas de GSRH, o efeito mais expressivo foi identificado em relação ao fator de manutenção de profissionais motivados e saudáveis ($\gamma = 0,875$). Sendo assim, ações que: favoreçam a redução e a prevenção do estresse e a adoção de um estilo de vida saudável por parte dos funcionários; representem a preocupação com o bem-estar dos profissionais; oportunizem o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional; estabeleçam condições ergonômicas no ambiente de

trabalho e; destaquem a preocupação da corporação com a satisfação e a motivação dos indivíduos, devem ser enfocadas, pelos gestores, como prioritárias para a associação da sustentabilidade às práticas de RH.

No entanto, a existência de um ambiente de trabalho atrativo e desafiador, as oportunidades de carreira, a gestão da diversidade e a existência de práticas competitivas de remuneração e benefícios (dimensão da atração e retenção de profissionais), também devem ser consideradas ($\gamma = 0,843$). Similarmente, os investimentos em treinamento, desenvolvimento e educação (dimensão do desenvolvimento de profissionais), embora tenham apresentado uma relação com menor magnitude ($\gamma = 0,744$), precisam ser realizados.

Outra implicação gerencial importante está vinculada à possibilidade de avaliar a existência de danos à saúde que estejam relacionados ao trabalho, a partir da aplicação de uma pesquisa com os profissionais, embasada na escala testada no presente estudo e desenvolvida por Mariappanadar (2016). Logo, a partir desse mapeamento, os gestores poderiam desenvolver políticas e práticas de gestão que, além de reduzir os referidos danos, pudessem prevenir a ocorrência de doenças, afastamentos ou dos efeitos colaterais associados ao aumento do consumo de café ou de álcool e à ocorrência de perturbações no sono.

A implicação gerencial, anteriormente citada, gera benefícios para o indivíduo, para a empresa e para a sociedade. Inicialmente, destaca-se que o profissional, a partir do diagnóstico e da implementação de práticas preventivas e corretivas por parte da organização, têm melhores níveis de saúde, bem-estar e qualidade de vida. A organização, além de reforçar o seu papel social para o desenvolvimento sustentável, também expande o seu desempenho econômico, tendo em vista a redução do absenteísmo, das despesas médicas, das indenizações e dos custos com reclamações trabalhistas e seguros. Já a sociedade é beneficiada pela melhoria das relações no âmbito familiar, ao se considerar que aspectos laborais impactam na relação entre o trabalho e a família (MARIAPPANADAR; AUST, 2017). Além disso, a redução de despesas com a seguridade social pode viabilizar a aplicação de recursos em ações que favoreçam o bem-estar da população.

Ao se considerar a relação significativa e negativa entre as práticas de GSRH e os danos à saúde relacionados ao trabalho, destaca-se que os gestores devem analisar a implementação das referidas práticas, como uma maneira eficiente de reduzir os danos. Essa constatação é ainda mais importante em empresas nas quais as condições ergonômicas e insalubres acabam por ocasionar problemas de saúde ocupacional ou em organizações em que ocorre a cobrança pelo atendimento de metas, o aumento quantitativo e qualitativo das

obrigações e responsabilidades dos funcionários e a consequente ampliação das jornadas laborais (PLUTA; RUDAWSKA, 2016).

Outra implicação gerencial importante está associada ao comprometimento organizacional. Cada vez mais, as empresas buscam melhorar seu desempenho, aplicando políticas e práticas apropriadas de gestão de recursos humanos, que enfoquem os *stakeholders* internos e externos (SHEN; ZHU, 2011). Nesse contexto, as práticas de GSRH, que impactam positivamente no comprometimento, têm um papel fundamental, no sentido de promover o desejo do profissional de permanecer na organização, de aderir e de se envolver com os objetivos da empresa e de atuar com reciprocidade e responsabilidade.

Também se verificou, a partir da análise de multi-grupos, uma relação mais expressiva entre as práticas de GSRH e o comprometimento afetivo, nas empresas de serviços, em comparação com as indústrias. Uma possível explicação para esse achado pode estar associada à relação existente entre a orientação para o serviço e o comprometimento organizacional (KIM; LEONG; LEE, 2005). Nesse sentido, uma organização orientada para serviços enfocará a habilidade dos profissionais para interagir e satisfazer os clientes, com o suporte de práticas de gestão de recursos humanos, tais como o treinamento contínuo, a segurança no trabalho, a existência de um ambiente corporativo adequado e de ações que promovam a satisfação dos indivíduos (DIENHART et al., 1992). Logo, a existência do maior suporte organizacional, em empresas orientadas para serviços (KIM; LEONG; LEE, 2005), impactará positivamente no comprometimento (KIM; LEONG; LEE, 2005; KIM; EISENBERGER; BAIK, 2016).

Ainda de acordo com a análise de multi-grupos, verificou-se a existência de uma relação mais expressiva entre as práticas de GSRH e o comprometimento afetivo nas empresas do setor público, em comparação com o setor privado. Embora estudos prévios tenham indicado resultados contraditórios na comparação entre as empresas públicas e privadas (LYONS; DUXBURY; HIGGINS, 2006; MARKOVITS; DAVIS; VAN DICK, 2007; TOP; AKDERE; TARCAN, 2015), uma interpretação viável para o resultado evidenciado na presente pesquisa pode estar alicerçada nos objetivos predominantes das organizações públicas.

Primeiramente, destaca-se que a GSRH representa as práticas voluntárias que uma organização adota, com o objetivo de atender às demandas éticas, trabalhistas e humanas (BARRENA-MARTÍNEZ; LÓPEZ-FERNÁNDEZ; ROMERO-FERNÁNDEZ, 2017b) da sociedade. Em convergência, em empresas públicas, que promovam valores relacionados ao

serviço público e ao maior bem da sociedade, espera-se que os funcionários tenham maiores níveis de comprometimento com os valores do desenvolvimento sustentável, se as organizações do setor público cumprirem, efetivamente, os seus objetivos (LYONS; DUXBURY; HIGGINS, 2006; MARKOVITS; DAVIS; VAN DICK, 2007).

A última diferença significativa evidenciada na análise de multi-grupos diz respeito à existência de uma relação mais expressiva entre o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo, na avaliação dos profissionais mais jovens, em comparação com os profissionais mais velhos. Uma possível explicação para esse achado pode estar vinculada ao fato de que a idade está positivamente correlacionada ao comprometimento normativo (TAORMINA, 1999). Provavelmente, os profissionais mais velhos possuem maior experiência ou tempo de empresa. Por conseguinte, o tempo de atuação influencia positivamente o comprometimento, uma vez que os indivíduos que estão há mais tempo na organização tornam-se mais familiarizados com a corporação, com os colegas de trabalho, com as políticas e regulamentações institucionais (CHAN; QIU, 2011). Logo, espera-se que esse contexto favoreça os vínculos do trabalhador com a organização e reforce os sentimentos de obrigação e lealdade para com a empresa, ou seja, o comprometimento normativo.

Por outro lado, trabalhadores mais jovens e, possivelmente, com menor tempo de empresa, ainda não desenvolveram esse tipo de relação normativa com a organização. Porém, existe a possibilidade desses profissionais apresentarem relações afetivas, adesão aos valores e aos objetivos da corporação (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979) e esses aspectos podem desencadear o comprometimento normativo. Em suma, infere-se que o comprometimento normativo pode estar associado com o tempo de empresa e a idade, para os profissionais mais velhos, enquanto o desenvolvimento do comprometimento afetivo, para os profissionais mais jovens, possivelmente, dependa da existência de laços afetivos com a organização.

Com base no contexto apresentado, destaca-se que os gestores e os profissionais de recursos humanos precisam compreender os conceitos vinculados às práticas de GSRH e seus fatores consequentes (em específico, neste estudo, os danos à saúde relacionados ao trabalho e o comprometimento organizacional). Nesse sentido, de maneira geral, identificou-se, pelas entrevistas realizadas na etapa qualitativa, que os profissionais ainda não possuem clareza sobre a conceituação e a operacionalização de ações vinculadas aos temas (com exceção do entrevistado E3). Ao se considerar que a GSRH é uma abordagem recente, no meio acadêmico nacional e internacional e no âmbito corporativo, entende-se que os empresários e

gestores devem investir na capacitação dos profissionais vinculados à gestão de recursos humanos, no sentido de promover o entendimento do desenvolvimento sustentável corporativo.

O Quadro 36 sintetiza as contribuições gerenciais da presente pesquisa.

Quadro 36 – Contribuições gerenciais da tese

Principais contribuições
Ao vincular a sustentabilidade e a gestão de recursos humanos, os gestores devem enfatizar, prioritariamente, as práticas relacionadas à manutenção de profissionais saudáveis e motivados.
As práticas de atração e retenção e de desenvolvimento de profissionais também se estabelecem como relevantes para a GSRH.
Os gestores devem avaliar, com enfoque preventivo e corretivo, os danos à saúde que estejam relacionados ao trabalho, considerando as implicações nas perspectivas individual, organizacional e social.
Os gestores podem enfatizar a aplicação de práticas de GSRH como uma forma de minimizar os danos à saúde relacionados ao trabalho.
A implementação de práticas de GSRH impacta positivamente no comprometimento. Nesse sentido, os gestores podem promover o desejo do profissional de permanecer na organização, de aderir e de se envolver com os objetivos da empresa e de atuar com reciprocidade e responsabilidade, a partir do desenvolvimento de práticas de GSRH.
As práticas de suporte organizacional podem favorecer o comprometimento afetivo, principalmente em empresas com orientação para serviços.
As práticas de gestão de recursos humanos podem impactar no comprometimento afetivo, de maneira mais expressiva, em empresas do setor público, desde que essas organizações pratiquem os valores sociais e cumpram, efetivamente, os seus objetivos.
Os gestores devem focar as relações afetivas e a adesão aos valores e aos objetivos da corporação, para a promoção do comprometimento normativo, principalmente para os profissionais com menor idade.
Os empresários e gestores devem investir na capacitação dos profissionais vinculados à gestão de recursos humanos, no sentido de promover o entendimento do desenvolvimento sustentável corporativo.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos resultados do estudo.

Após elucidar as principais implicações teóricas e gerenciais, a próxima seção apresenta as limitações e as sugestões de pesquisas futuras.

6.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Embora a condução do presente estudo tenha focado os critérios relevantes para as pesquisas na área de gestão, considera-se pertinente listar algumas limitações que, inclusive, poderão direcionar o desenvolvimento de pesquisas futuras.

Inicialmente, destaca-se que não havia a expectativa de generalização dos resultados para a população-alvo, tendo-se, nesse caso, aplicado um processo de amostragem não

probabilístico e por conveniência. De qualquer forma, as restrições das organizações, no sentido de disponibilizar uma listagem com os dados dos funcionários e a necessidade de coletar a pesquisa por intermédio dos gestores, implica em uma limitação do estudo. Sendo, assim, pesquisas futuras poderão adotar a amostragem probabilística para a comparação dos resultados.

A presente pesquisa também se caracterizou como transversal, não permitindo a análise das alterações nas percepções dos funcionários, ao longo do tempo, no que se refere às práticas de GSRH, aos danos à saúde relacionados ao trabalho e ao comprometimento organizacional. Futuramente, pesquisas longitudinais podem ser desenvolvidas, com esse objetivo. Além disso, considerando-se que o estudo aplicou como estratégia vinculada à MEE, o desenvolvimento de um modelo, sugere-se que estudos futuros realizem uma validação cruzada com uma amostra independente, em convergência com a indicação de Hair Junior et al. (2009).

Outra limitação está associada à caracterização da amostra. Mesmo que a realização da análise de multi-grupos tenha atenuado essa limitação, a maior parte dos respondentes estava vinculada a empresas do setor de serviços (82,8%), privadas (73,4%) e com atuação multinacional (80%), em decorrência das características das empresas listadas no ISE Bovespa. Nesse sentido, estudos futuros poderão ser realizados a partir de uma maior heterogeneidade amostral, considerando o contexto de indústrias, empresas públicas e com atuação nacional. Ademais, considerando-se as diferenças significativas nas manifestações do comprometimento, identificadas na análise de multi-grupos, propõe-se um aprofundamento da investigação, para analisar as discrepâncias de resultados entre o setor da indústria e de serviços, o setor público e o privado e em relação à idade dos profissionais.

Embora se considere que o presente estudo contribuiu para o avanço da identificação das dimensões e variáveis vinculadas às práticas de GSRH, propõe-se que novas pesquisas sejam desenvolvidas, no sentido de avaliar os itens citados, em outras amostras e contextos, considerando-se que as avaliações no campo de estudos sobre GSRH estão passando por um processo contínuo de mudanças (DE PRINS; STUER; GIELENS, 2018). Também sugere-se a realização de novas pesquisas em empresas que não estejam classificadas em *rankings* de empresas sustentáveis (ISE Bovespa, por exemplo), com o objetivo de comparar os resultados.

Mesmo que estudos prévios salientem que as práticas de GSRH podem ser analisadas sob a ótica dos funcionários (NISHII; LEPAK; SCHNEIDER, 2008; LANGE, 2016), sugere-

se que estudos futuros avaliem as referidas práticas a partir da visão de empresários e gestores, considerando que esses profissionais são os responsáveis por alocar recursos, definir políticas e implementar práticas de gestão (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997; NISHII; LEPAK; SCHNEIDER, 2008; JÄRLSTRÖM; SARU; VANHALA, 2016). Essa oportunidade de pesquisa poderá, inclusive, focar as possíveis divergências entre o discurso e a implementação efetiva das práticas de GSRH.

Em convergência, ainda que a literatura assinala que os danos à saúde relacionados ao trabalho sejam avaliados a partir da percepção dos profissionais (MARIAPPANADAR, 2016), novos estudos poderão verificar as relações entre as práticas de GSRH e alguns indicadores de saúde e segurança ocupacional, tais como o absenteísmo, os índices de frequência e gravidade de acidentes de trabalho e demais parâmetros relacionados aos afastamentos e às doenças ocupacionais de cunho físico ou psicológico.

Considera-se que a presente tese contribuiu significativamente para confirmar a relação existente entre as práticas de GSRH e os danos ao trabalhador, em especial no que se refere à saúde dos indivíduos. No entanto, novas pesquisas podem ser desenvolvidas com o objetivo de verificar a relação das práticas sustentáveis com os danos sociais relacionados ao trabalho, que estão embasados nas consequências negativas que podem se originar da falta de equilíbrio na relação entre trabalho e família (MARIAPPANADAR; AUST, 2017).

Por fim, estudos futuros podem analisar os impactos das práticas de GSRH em outros construtos, tais como a satisfação com o trabalho, a intenção de rotatividade e o bem-estar no trabalho. De maneira mais específica, as relações com o comprometimento instrumental também podem ser avaliadas, considerando a conjuntura econômica e a disponibilidade de empregos no mercado, como variáveis moderadoras.

REFERÊNCIAS

- ABITAN, Audrey; KRAUTH-GRUBER, Silvia. The two sides of disgust: A lexical and thematic content analysis of narratives of personally experienced physical and moral disgust. **Social Science Information**, v. 54, n. 4, p. 470-496, 2015.
- ADAMS, Carol A.; WHELAN, Glen. Conceptualising future change in corporate sustainability reporting. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 22, n. 1, p. 118-143, 2009.
- ADP. Automatic Data Processing. **A evolução do trabalho: A natureza inconstante do ambiente de trabalho global**. 2016.
- AGARWAL, Naresh Kumar. Verifying survey items for construct validity: A two stage sorting procedure for questionnaire design in information behavior research. **Proceedings of the American Society for Information Science and Technology**, v. 48, n. 1, p. 1-8, 2011.
- AGGERHOLM, Helle Kryger; ANDERSEN, Sophie Esmann; THOMSEN, Christa. Conceptualising employer branding in sustainable organisations. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 16, n. 2, p. 105-123, 2011.
- AHMAD, Soheli; SCHROEDER, Roger G. The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. **Journal of Operations Management**, v. 21, n. 1, p. 19-43, 2003.
- AL-BDOUR, A. Ali; NASRUDDIN, Elisha; LIN, Soh Keng. The relationship between internal corporate social responsibility and organizational commitment within the banking sector in Jordan. **International Journal of Human and Social Sciences**, v. 5, n. 14, p. 932-951, 2010.
- ALADWAN, Khaled; BHANUGOPAN, Ramudu; D'NETTO, Brian. The effects of human resource management practices on employees' organisational commitment. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 23, n. 3, p. 472-492, 2015.
- ALCARAZ, José M. et al. The human resources management contribution to social responsibility and environmental sustainability: explorations from Ibero-America. **The International Journal of Human Resource Management**, *article in press*, p. 1-24, 2017.
- ALLEN, Natalie J.; MEYER, John P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 63, n. 1, p. 1-18, 1990.
- AMUI, Lara Bartocci Liboni et al. Sustainability as a dynamic organizational capability: a systematic review and a future agenda toward a sustainable transition. **Journal of Cleaner Production**, v. 142, p. 308-322, 2017.
- ANDONOVA, Veneta; ZULETA, Hernando. The effect of enforcement on human resources practices: A case study in rural Colombia. **International Journal of Manpower**, v. 28, n. 5, p. 344-353, 2007.
- APP, Stefanie; BÜTTGEN, Marion. Lasting footprints of the employer brand: can sustainable HRM lead to brand commitment?. **Employee Relations**, v. 38, n. 5, p. 703-723, 2016.

ARAGÃO, Claudia Gomes; JABBOUR, Charbel José Chiappetta. Green training for sustainable procurement? Insights from the Brazilian public sector. **Industrial and Commercial Training**, v. 49, n. 1, p. 48-54, 2017.

ARAS, Güler; CROWTHER, David. Governance and sustainability: An investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability. **Management Decision**, v. 46, n. 3, p. 433-448, 2008.

ARGANDOÑA, Antonio. The stakeholder theory and the common good. **Journal of Business Ethics**, v. 17, n. 9, p. 1093-1102, 1998.

ARMSTRONG-STASSEN, Marjorie; LEE, Seung Hwan. The effect of relational age on older Canadian employees' perceptions of human resource practices and sense of worth to their organization. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 20, n. 8, p. 1753-1769, 2009.

ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. Kogan Page Publishers, 2014.

ARSENOVA, Iskra. New application of bibliometrics. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 73, p. 678-682, 2013.

ARTIACH, Tracy et al. The determinants of corporate sustainability performance. **Accounting & Finance**, v. 50, n. 1, p. 31-51, 2010.

ATKINSON, Giles. Measuring corporate sustainability. **Journal of Environmental Planning and Management**, v. 43, n. 2, p. 235-252, 2000.

AU, Wee Chan; AHMED, Pervaiz K. Sustainable people management through work-life balance: a study of the Malaysian Chinese context. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, v. 6, n. 3, p. 262-280, 2014.

AUST, Ina; BRANDL, Julia; KEEGAN, Anne. State-of-the-art and future directions for HRM from a paradox perspective: Introduction to the Special Issue. **German Journal of Research in Human Resource Management**, v. 29, n. 3-4, p. 194-213, 2015.

AVERY, Gayle. **Leadership for sustainable futures: Achieving success in a competitive world**. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, 2005.

AVERY, Gayle; BERGSTEINER, Harald. **Honeybees and Locusts: The Business Case for Sustainable Leadership**. St. Leonards: Allen & Unwin, 2010.

AVERY, Gayle; BERGSTEINER, Harald. Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. **Strategy & Leadership**, v. 39, n. 3, p. 5-15, 2011a.

AVERY, Gayle; BERGSTEINER, Harald. Harald. How BMW successfully practices sustainable leadership principles. **Strategy & Leadership**, v. 39, n. 6, p. 11-18, 2011b.

AZAPAGIC, Adisa. Systems approach to corporate sustainability: a general management framework. **Process Safety and Environmental Protection**, v. 81, n. 5, p. 303-316, 2003.

AZIZI, Nader; ZOLFAGHARI, Saeed; LIANG, Ming. Modeling job rotation in manufacturing systems: The study of employee's boredom and skill variations. **International Journal of Production Economics**, v. 123, n. 1, p. 69-85, 2010.

BAGOZZI, Richard P.; YI, Youjae. Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 1, p. 8-34, 2012.

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

BANDEIRA, Mariana Lima; MARQUES, Antônio Luiz; VEIGA, Ricardo Teixeira. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 133-157, 2000.

BARBIERI, José Carlos et al. Inovação e Sustentabilidade: Novos Modelos e Proposições. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 146-154, 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 4. ed. Paris: PUF, 2009.

BARNETT, Michael L.; SALOMON, Robert M. Beyond dichotomy: The curvilinear relationship between social responsibility and financial performance. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 11, p. 1101-1122, 2006.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARON, Reuben M.; KENNY, David A. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 51, n. 6, p. 1173, 1986.

BARRENA-MARTÍNEZ, Jesus; LÓPEZ-FERNÁNDEZ, Macarena; ROMERO-FERNÁNDEZ, Pedro Miguel. Socially responsible human resource policies and practices: Academic and professional validation. **European Research on Management and Business Economics**, v. 23, n. 1, p. 55-61, 2017a.

BARRENA-MARTÍNEZ, Jesús; LÓPEZ-FERNÁNDEZ, Macarena; ROMERO-FERNÁNDEZ, Pedro Miguel. Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: findings from an academic consensus. **The International Journal of Human Resource Management**, *article in press*, p. 1-37, 2017b.

BARRETT, Paul. Structural equation modelling: adjudging model fit. **Personality and Individual Differences**, v. 42, n. 5, p. 815-824, 2007.

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva et al. Emerging Issues in Human Resources Management: An Analysis of Academic Production. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 2, p. 215-232, 2011.

BARROS, José D.'Assunção. **As hipóteses nas ciências humanas: aspectos metodológicos**. Petrópolis, Vozes, 2017.

BASSETT-JONES, Nigel. The paradox of diversity management, creativity and innovation. **Creativity and Innovation Management**, v. 14, n. 2, p. 169-175, 2005.

BATT, Rosemary. Strategic segmentation in front-line services: matching customers, employees and human resource systems. **International Journal of Human Resource Management**, v. 11, n. 3, p. 540-561, 2000.

BAUMGARTNER, Rupert J.; EBNER, Daniela. Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels. **Sustainable Development**, v. 18, n. 2, p. 76-89, 2010.

BECK, Karen; WILSON, Carlene. Have we studied, should we study, and can we study the development of commitment? Methodological issues and the developmental study of work-related commitment. **Human Resource Management Review**, v. 11, n. 3, p. 257-278, 2001.

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

BECKER, Karen; SMIDT, Michelle. A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research. **Human Resource Management Review**, v. 26, n. 2, p. 149-165, 2016.

BECKER, Thomas E. Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. **Organizational Research Methods**, v. 8, n. 3, p. 274-289, 2005.

BECKER, Wendy S. Are you leading a socially responsible and sustainable human resource function?. **People & Strategy**, v. 34, n. 1, p. 18, 2011.

BEEHR, Terry A.; NEWMAN, John E. Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review. **Personnel Psychology**, v. 31, n. 4, p. 665-699, 1978.

BEER, Michael; EISENSTAT, Russell A. Developing an organization capable of implementing strategy and learning. **Human Relations**, v. 49, n. 5, p. 597-619, 1996.

BEER, Michael. HRM at a Crossroads: Comments on "Evolution of Strategic HRM Through Two Founding Books: A 30th Anniversary Perspective on Development of the Field". **Human Resource Management**, v. 54, n. 3, p. 417-421, 2015.

BEER, Michael; BOSELIE, Paul; BREWSTER, Chris. Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. **Human Resource Management**, v. 54, n. 3, p. 427-438, 2015.

BENN, Suzanne; DUNPHY, Dexter; GRIFFITHS, Andrew. Enabling change for corporate sustainability: An integrated perspective. **Australasian Journal of Environmental Management**, v. 13, n. 3, p. 156-165, 2006.

BENN, Suzanne; TEO, Stephen T. T.; MARTIN, Andrew. Employee participation and engagement in working for the environment. **Personnel Review**, v. 44, n. 4, p. 492-510, 2015.

- BERGMAN, Mindy E. The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. **Journal of Organizational Behavior**, v. 27, n. 5, p. 645-663, 2006.
- BIGLAN, Anthony. The role of advocacy organizations in reducing negative externalities. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 29, n. 3-4, p. 215-230, 2009.
- BOCKEN, Nancy. M. P. et al. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. **Journal of Cleaner Production**, v. 65, p. 42-56, 2014.
- BOHDANOWICZ, Paulina; ZIENTARA, Piotr. Corporate social responsibility in hospitality: Issues and implications. A Case Study of Scandic. **Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism**, v. 8, n. 4, p. 271-293, 2008.
- BOLES, James et al. The relationship of facets of salesperson job satisfaction with affective organizational commitment. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 22, n. 5, p. 311-321, 2007.
- BONDAROUK, Tanya; BREWSTER, Chris. Conceptualising the future of HRM and technology research. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 21, p. 2652-2671, 2016.
- BOON, Corine et al. The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person–organisation and person–job fit. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 01, p. 138-162, 2011.
- BOS-BROUWERS, Hilke Elke Jacke. Corporate sustainability and innovation in SMEs: evidence of themes and activities in practice. **Business Strategy and the Environment**, v. 19, n. 7, p. 417-435, 2010.
- BOS-NEHLES, Anna C.; VEENENDAAL, Andre A. R. Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate. **The International Journal of Human Resource Management**, *article in press*, p. 1-23, 2017.
- BOSELIE, Paul; DIETZ, Graham; BOON, Corine. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. **Human Resource Management Journal**, v. 15, n. 3, p. 67-94, 2005.
- BOSELIE, Paul; PAAUWE, Jaap. Human resource function competencies in European companies. **Personnel Review**, v. 34, n. 5, p. 550-566, 2005.
- BOSELIE, Paul. **Strategic Human Resource Management: a balanced approach**. London: McGraw-Hill, 2010.
- BOSELIE, Paul. Human Resource Management and Performance. In: EDWARDS, Martin R.; BACH, Stephen (Org.) **Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition**. 5. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2015, p. 18-36.
- BOUDREAU, John W.; RAMSTAD, Peter M. Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. **Human Resource Management**, v. 44, n. 2, p. 129-136, 2005.

BOXALL, Peter; PURCELL, John. Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?. **International Journal of Management Reviews**, n. 2, p. 183-203, 2000.

BOXALL, Peter. The future of employment relations from the perspective of human resource management. **Journal of Industrial Relations**, v. 56, n. 4, p. 578-593, 2014.

BRADFORD, Samuel Clement. Sources on specific subjects. **Engineering**, v. 37, p. 85-86, 1934.

BRATTON, John; GOLD, Jeff. **Human resource management: theory and practice**. 5. ed. London: Palgrave Macmillan, 2012.

BUI, Hong T. M.; LIU, Gordon; FOOTNER, Sarah. Perceptions of HR practices on job motivation and work-life balance: mixed drives and outcomes in a labor-intensive sector. **International Journal of Manpower**, v. 37, n. 6, p. 1004-1023, 2016.

BULLER, Paul F.; MCEVOY, Glenn M. A model for implementing a sustainability strategy through HRM practices. **Business and Society Review**, v. 121, n. 4, p. 465-495, 2016.

BYRNE, Barbara M. **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming**. 3. ed. New York: Routledge, 2016.

CACHON, Gérard P. From the Editor: A Vision for "Management Science". **Management Science**, v. 55, n. 1, p. 1-3, 2009.

CAMARGO, Brigido Vizeu. ALCESTE: um programa informático de análise quantitativa de dados textuais. In: MOREIRA, Antonia Silva Paredes et al. **Perspectivas teórico-metodológicas em representações sociais**, João Pessoa: Editora Universitária UFPB, 2005, p. 511-539.

CAMUFFO, Arnaldo; DE STEFANO, Federica; PAOLINO, Chiara. Safety reloaded: Lean operations and high involvement work practices for sustainable workplaces. **Journal of Business Ethics**, v. 143, n. 2, p. 245-259, 2017.

CANNON, Martine. Do leaders really need to be tired? A sustainable view of leadership development and the vital leader. **Industrial and Commercial Training**, v. 43, n. 5, p. 307-313, 2011.

CAPRON, Laurence; MITCHELL, Will. Selection capability: How capability gaps and internal social frictions affect internal and external strategic renewal. **Organization Science**, v. 20, n. 2, p. 294-312, 2009.

CASADESUS-MASANELL, Ramon; RICART, Joan Enric. From strategy to business models and onto tactics. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2, p. 195-215, 2010.

CASS, Monica H. et al. A meta-analysis of the relationship between job satisfaction and employee health in Hong Kong. **Stress and Health**, v. 19, n. 2, p. 79-95, 2003.

CASTRO, A. B.; GEE, Gilbert C.; TAKEUCHI, David. Relationship between job dissatisfaction and physical and psychological health among Filipino immigrants. **AAOHN**

journal: official journal of the American Association of Occupational Health Nurses, v. 56, n. 1, p. 33-40, 2008.

CAVALCANTE, Cleonice Andréa Alves et al. Análise crítica dos acidentes de trabalho no Brasil. **Revista de Atenção à Saúde**, v. 13, n. 44, p. 100-109, 2015.

CAVANAUGH, Marcie A. et al. An empirical examination of self-reported work stress among US managers. **Journal of Applied Psychology**, v. 85, n. 1, p. 65, 2000.

CHADWICK, Clint; DABU, Adina. Human resources, human resource management, and the competitive advantage of firms: Toward a more comprehensive model of causal linkages. **Organization Science**, v. 20, n. 1, p. 253-272, 2009.

CHAN, Sow Hup; QIU, Hua Han. Loneliness, job satisfaction, and organizational commitment of migrant workers: Empirical evidence from China. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 05, p. 1109-1127, 2011.

CHANG, Eunmi; CHIN, Hyun. Signaling or experiencing: Commitment HRM effects on recruitment and employees' online ratings. **Journal of Business Research**, v. 84, p. 175-185, 2018.

CHEN, Zhen Xiong; FRANCESCO, Anne Marie. The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. **Journal of Vocational Behavior**, v. 62, n. 3, p. 490-510, 2003.

CHUANG, Chih-Hsun; LIAO, Hui. Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. **Personnel Psychology**, v. 63, n. 1, p. 153-196, 2010.

CLARKSON, Max E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.

CLARO, Priscila Borin de Oliveira; CLARO, Danny Pimentel; AMÂNCIO, Robson. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração**, v. 43, n. 4, p. 289-300, 2008.

CLEVELAND, Jeanette N.; BYRNE, Zinta S.; CAVANAGH, T. M. The future of HR is RH: Respect for humanity at work. **Human Resource Management Review**, v. 25, n. 2, p. 146-161, 2015.

CLIFTON, Don; AMRAN, Azlan. The stakeholder approach: A sustainability perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 98, n. 1, p. 121-136, 2011.

CLOSON, Caroline; LEYS, Christophe; HELLEMANS, Catherine. Perceptions of corporate social responsibility, organizational commitment and job satisfaction. **Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, v. 13, n. 1, p. 31-54, 2015.

COFF, Russell; KRYSCYNSKI, David. Drilling for micro-foundations of human capital-based competitive advantages. **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1429-1443, 2011.

COHEN, Debra J. HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. **Human Resource Management Review**, v. 25, n. 2, p. 205-215, 2015.

COHEN, Elaine; TAYLOR, Sully; MULLER-CAMEN, Michael. **HRM's role in corporate social and environmental sustainability**. SHRM Report, 2012.

COLUCCI, Francesco Paolo; MONTALI, Lorenzo. Comparative application of two methodological approaches to the analysis of discourses. **International Journal of Multiple Research Approaches**, v. 2, n. 1, p. 57-70, 2008.

COMBS, James et al. How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. **Personnel Psychology**, v. 59, n. 3, p. 501-528, 2006.

COOK, Deborah J.; MULROW, Cynthia D.; HAYNES, R. Brian. Systematic reviews: synthesis of best evidence for clinical decisions. **Annals of Internal Medicine**, v. 126, n. 5, p. 376-380, 1997.

COOPER-HAKIM, Amy; VISWESVARAN, Chockalingam. The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework. **Psychological Bulletin**, v. 131, n. 2, p. 241-259, 2005.

CORLEY, Kevin G.; GIOIA, Dennis A. Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. **Administrative Science Quarterly**, v. 49, n. 2, p. 173-208, 2004.

CORMIER, Denis; GORDON, Irene M.; MAGNAN, Michel. Corporate environmental disclosure: contrasting management's perceptions with reality. **Journal of Business Ethics**, v. 49, n. 2, p. 143-165, 2004.

COTTINI, Elena. Is your job bad for your health? Explaining differences in health at work across gender. **International Journal of Manpower**, v. 33, n. 3, p. 301-321, 2012.

CONWAY, James M.; LANCE, Charles E. What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research. **Journal of Business and Psychology**, v. 25, n. 3, p. 325-334, 2010.

CRESWELL, John W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: escolhendo entre Cinco Abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRICHTON, Rohan; SHRIVASTAVA, Paul. Sustaining human resource via aesthetic practices. **Journal of Cleaner Production**, v. 153, p. 718-726, 2017.

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

DALUD-VINCENT, Monique. Les «choix» du sociologue avec Alceste-Du paramétrage des unités de contexte aux résultats obtenus. **Bulletin de Méthodologie Sociologique**, v. 107, n. 1, p. 23-48, 2010.

DAO, Viet; LANGELLA, Ian; CARBO, Jerry. From green to sustainability: Information Technology and an integrated sustainability framework. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 20, n. 1, p. 63-79, 2011.

DARCY, Colette et al. A consideration of organisational sustainability in the SME context: A resource-based view and composite model. **European Journal of Training and Development**, v. 38, n. 5, p. 398-414, 2014.

DAUB, Claus-Heinrich. Assessing the quality of sustainability reporting: an alternative methodological approach. **Journal of Cleaner Production**, v. 15, n. 1, p. 75-85, 2007.

DE PRINS, Peggy et al. Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'- Model. **Management Revue**, v. 25, n. 4, p. 263-284, 2014.

DE PRINS, Peggy; STUER, David; GIELENS, Tim. 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**, *article in press*, p. 1-21, 2018.

DEADRICK, Diana L.; STONE, Dianna L. Human resource management: Past, present, and future. **Human Resource Management Review**, v. 3, n. 24, p. 193-195, 2014.

DELANEY, John T.; HUSELID, Mark A. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 949-969, 1996.

DELERY, John E.; DOTY, D. Harold. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. **Academy Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 802-835, 1996.

DELERY, John E. Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 3, p. 289-309, 1998.

DELLO RUSSO, Silvia; MASCIA, Daniele; MORANDI, Federica. Individual perceptions of HR practices, HRM strength and appropriateness of care: a meso, multilevel approach. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 29, n. 2, p. 286-310, 2018.

DENISI, Angelo S.; PRITCHARD, Robert D. Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. **Management and Organization Review**, v. 2, n. 2, p. 253-277, 2006.

DENISI, Angelo S.; WILSON, Michael S.; BITEMAN, James. Research and practice in HRM: A historical perspective. **Human Resource Management Review**, v. 24, n. 3, p. 219-231, 2014.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna. S. **The Sage Handbook of Qualitative Research**. 4. ed. London: Sage, 2011.

DEVECE, Carlos; PALACIOS-MARQUÉS, Daniel; ALGUACIL, María Pilar. Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high-unemployment environment. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 5, p. 1857-1861, 2016.

DIENHART, John R. et al. Service orientation of restaurant employees. **International Journal of Hospitality Management**, v. 11, n. 4, p. 331-346, 1992.

DIRANI, Khalil M.; KUCHINKE, K. Peter. Job satisfaction and organizational commitment: validating the Arabic satisfaction and commitment questionnaire (ASCQ), testing the correlations, and investigating the effects of demographic variables in the Lebanese banking sector. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 05, p. 1180-1202, 2011.

DIRLAM, Jonathan; ZHENG, Hui. Job satisfaction developmental trajectories and health: A life course perspective. **Social Science & Medicine**, v. 178, p. 95-103, 2017.

DOCHERTY, Peter; KIRA, Mari; SHANI, AB Rami (Ed.). **Creating sustainable work systems: Developing social sustainability**. 2. ed. New York: Routledge, 2008.

DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

DUBOIS, Cathy LZ; DUBOIS, David A. Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization. **Human Resource Management**, v. 51, n. 6, p. 799-826, 2012.

DUC, Nguyen Ngoc; SIENGTHAI, Sununta; PAGE, Steve. A conceptual model of HRIS-Trust: an understanding of suppliers'/customers' relationship. **Foresight - The Journal of Future Studies, Strategic Thinking and Policy**, v. 15, n. 2, p. 106-116, 2013.

DYLLICK, Thomas; HOCKERTS, Kai. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, v. 11, n. 2, p. 130-141, 2002.

DYLLICK, Thomas; MUFF, Katrin. Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability. **Organization & Environment**, v. 1, n. 19, p. 1-19, 2015.

EESLEY, Charles; LENOX, Michael J. Firm responses to secondary stakeholder action. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 8, p. 765-781, 2006.

EHNERT, Ina. Sustainability Issues in Human Resource Management: Linkages, theoretical approaches, and outlines for an emerging field. In: **21st EIASM SHRM Workshop**, Birmingham, March. 2006. p. 28-29.

EHNERT, Ina. Sustainability and human resource management: reasoning and applications on corporate websites. **European Journal of International Management**, v. 3, n. 4, p. 419-438, 2009a.

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

EHNERT, Ina.; HARRY, Wes. Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: introduction to the special issue. **Management Revue**, v. 23, n. 3, p. 221-238, 2012.

EHNERT, Ina.; HARRY, Wes; ZINK, Klaus J. **Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations**. Germany: Springer Science & Business Media, 2013.

EHNERT, Ina 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**, v. 27, n. 1, p. 88-108, 2016.

ELKINGTON, John. **Cannibals with forks**. The triple bottom line of 21st century, United Kingdom: Capstone Publishing, 1997.

ELSEVIER. **About Scopus**. Disponível em < <https://www.elsevier.com/solutions/scopus>>. Acesso em 22 out. 2015.

ENDERS, Craig K. **Applied missing data analysis**. New York: Guilford Press, 2010.

EPSTEIN, Jonathan et al. Cross-cultural adaptation of the Health Education Impact Questionnaire: experimental study showed expert committee, not back-translation, added value. **Journal of Clinical Epidemiology**, v. 68, n. 4, p. 360-369, 2015.

EVANS, W. Randy; DAVIS, Walter D. High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. **Journal of Management**, v. 31, n. 5, p. 758-775, 2005.

FABRIGAR, Leandre R.; PORTER, Ronald D.; NORRIS, Meghan E. Some things you should know about structural equation modeling but never thought to ask. **Journal of Consumer Psychology**, v. 20, n. 2, p. 221-225, 2010.

FAN, Weimiao; YAN, Zheng. Factors affecting response rates of the web survey: A systematic review. **Computers in Human Behavior**, v. 26, n. 2, p. 132-139, 2010.

FARAGHER, E. Brian; CASS, Monica; COOPER, Cary L. The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. **Occupational And Environmental Medicine**, v. 62, n. 2, p. 105-112, 2005.

FARNETI, Federica; GUTHRIE, James. Sustainability reporting by Australian public sector organisations: Why they report. **Accounting forum. Elsevier**, v. 33, p. 89-98, 2009.

FASSIN, Yves. The stakeholder model refined. **Journal of Business Ethics**, v. 84, n. 1, p. 113-135, 2009.

FBDS. Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável. **Rumo à Credibilidade: uma pesquisa de relatórios de sustentabilidade no Brasil**. 2008.

FERRARY, Michel. A stakeholder's perspective on human resource management. **Journal of Business Ethics**, 2009, vol. 87, no. 1, p. 31-43

FIGGE, Frank; HAHN, Tobias. Sustainable value added - measuring corporate contributions to sustainability beyond eco-efficiency. **Ecological Economics**, v. 48, n. 2, p. 173-187, 2004.

FGV EAESP. **Índice de Sustentabilidade Empresarial: ISE 10 anos**. Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces), 2016.

FINK, Arlene. **How to conduct surveys: a step-by-step guide**. 5. ed. Los Angeles: Sage Publications, 2013.

FIORITO, Jack et al. Organizational commitment, human resource practices, and organizational characteristics. **Journal of Managerial Issues**. v. XIX, n. 2, p. 186-207, 2007.

FISCHER, André Luiz. Um Resgate Histórico e Conceitual dos Modelos de Gestão de Pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.) **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002, p. 11-34.

FLEMING, Christopher M.; BOWDEN, Mark. Web-based surveys as an alternative to traditional mail methods. **Journal of Environmental Management**, v. 90, n. 1, p. 284-292, 2009.

FLICK, Uwe. **Introducing research methodology: A beginner's guide to doing a research project**. 2. ed. London: Sage, 2015.

FLOM, Peter L.; SUPINO, Phyllis G.; ROSS, N. Philip. Constructing and evaluating self-report measures. In: SUPINO, Phyllis G.; BORER, Jeffrey S. **Principles of research methodology: A guide for clinical investigators**. London: Springer Science & Business Media, 2012, p. 147-176.

FLOREA, Liviu; CHEUNG, Yu Ha; HERNDON, Neil C. For all good reasons: Role of values in organizational sustainability. **Journal of Business Ethics**, v. 114, n. 3, p. 393-408, 2013.

FOWLER JUNIOR, Floyd J. **Survey research methods**. 5. ed. Boston: Sage Publications, 2013.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic management: a stakeholder approach**. Massachusetts: Pitman Publishing Inc., 1984.

FREEMAN, R. Edward. Divergent stakeholder theory. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 233-236, 1999.

FREEMAN, R. Edward; WICKS, Andrew C.; PARMAR, Bidhan. Stakeholder theory and "the corporate objective revisited". **Organization Science**, v. 15, n. 3, p. 364-369, 2004.

FREITAS, Wesley Ricardo de Souza; JABBOUR, Charbel José Chiappetta; SANTOS, Fernando César Almada. Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. **Business Strategy Series**, v. 12, n. 5, p. 226-234, 2011.

FREITAS, Wesley Ricardo de Souza et al. Building Sustainable Values in Organizations with the Support of Human Resource Management: Evidence from One Firm Considered as the 'Best Place to Work' in Brazil. **Journal of Human Values**, v. 18, n. 2, p. 147-159, 2012.

FREITAS, Wesley Ricardo Souza et al. Scientific Literature on Human Resource Management and Sustainability: overview and research agenda. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 36, p. 11-28, 2013.

FRIEDMAN, Andrew L.; MILES, Samantha. Developing stakeholder theory. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 1, p. 1-21, 2002.

- FRITZ, Janie M. Harden; ARNETT, Ronald C.; CONKEL, Michele. Organizational ethical standards and organizational commitment. **Journal of Business Ethics**, v. 20, n. 4, p. 289-299, 1999.
- GARAVAN, Thomas N.; MCGUIRE, David. Human resource development and society: Human resource development's role in embedding corporate social responsibility, sustainability, and ethics in organizations. **Advances in Developing Human Resources**, v. 12, n. 5, p. 487-507, 2010.
- GARMAN, Andrew N. et al. High-performance Work Systems in Health Care Management, Part 1: Development of an Evidence-informed Model. **Health Care Management Review**, v. 36, n. 3, p. 201-213, 2011.
- GAVIN, James F.; GREENHAUS, Jeffrey H. Organizational tenure, work environment perceptions, and employee mental health. **Journal of Vocational Behavior**, v. 8, n. 2, p. 247-258, 1976.
- GENARI, Denise; FACCIN, Kadígia; MACKE, Janaína. Mensuração do comprometimento organizacional em redes de indústrias vitivinícolas brasileiras. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 2, p. 351-383, 2013.
- GERARD, Laura; MCMILLAN, Janice; D'ANNUNZIO-GREEN, Norma. Conceptualising sustainable leadership. **Industrial and Commercial Training**, v. 49, n. 3, p. 116-126, 2017.
- GHOUL, Sadok El et al. Does corporate social responsibility affect the cost of capital?. **Journal of Banking & Finance**, v. 35, n. 9, p. 2388-2406, 2011.
- GIANNI, Maria; GOTZAMANI, Katerina; TSIOTRAS, George. Multiple perspectives on integrated management systems and corporate sustainability performance. **Journal of Cleaner Production**, v. 168, p. 1297-1311, 2017.
- GILBREATH, Brad; BENSON, Philip G. The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. **Work & Stress**, v. 18, n. 3, p. 255-266, 2004.
- GLAVAS, Ante; MISH, Jenny. Resources and Capabilities of Triple Bottom Line Firms: Going Over Old or Breaking New Ground?. **Journal of Business Ethics**, v. 127, n. 3, p. 623-642, 2015.
- GLAVIČ, Peter; LUKMAN, Rebeka. Review of sustainability terms and their definitions. **Journal of Cleaner Production**, v. 15, n. 18, p. 1875-1885, 2007.
- GLOBESCAN. **What do 25,000 people say about CSR? Environics international's 3rd annual CSR monitor released.** Disponível em: <https://www.globescan.com/news_archives/csr02_press_release.html>. Acesso em 04 out. 2017.
- GNAN, Luca et al. Corporate governance and management practices: stakeholder involvement, quality and sustainability tools adoption. **Journal of Management & Governance**, v. 17, n. 4, p. 907-937, 2013.
- GOLLAN, Paul J. Human resources, capabilities and sustainability. In: DUNPHY, Dexter Colboyd et al. (Eds.), **Sustainability: The corporate challenge of the 21st century**. Sydney: Allen and Unwin, 2000, p. 55-77.

- GOLLAN, Paul J. High involvement management and human resource sustainability: The challenges and opportunities. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 43, n. 1, p. 18-33, 2005.
- GONÇALVES, Sónia P.; NEVES, José. The link between perceptions of human resource management practices and employee well-being at work. **Advances in Psychology Study**, v. 1, n. 1, p. 31-38, 2012.
- GONG, Yaping et al. Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. **Journal of Applied Psychology**, v. 94, n. 1, p. 263, 2009.
- GONZÁLEZ, Tomás F.; GUILLEN, Manuel. Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of 'normative commitment'. **Journal of Business Ethics**, v. 78, n. 3, p. 401-414, 2008.
- GREEN, Kenneth W. et al. The impact of strategic human resource management on firm performance and HR professionals' work attitude and work performance. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 17, n. 4, p. 559-579, 2006.
- GREENWOOD, Michelle R. Ethics and HRM: A review and conceptual analysis. **Journal of Business Ethics**, v. 36, n. 3, p. 261-278, 2002.
- GREENWOOD, Michelle. Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. **Journal of Business Ethics**, v. 74, n. 4, p. 315-327, 2007.
- GUERCI, Marco; SHANI, Abraham B. Rami; SOLARI, Luca. A Stakeholder Perspective for Sustainable HRM: Literature Review and a Research Agenda. In: EHNERT, Ina; HARRY, Wes; ZINK, Klaus J. (Ed.). **Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations**. Germany: Springer Science & Business Media, 2013, p. 205-223.
- GUERCI, Marco; SHANI, Abraham B. Rami. Moving toward stakeholder-based HRM: A perspective of Italian HR managers. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 6, p. 1130-1150, 2013.
- GUERCI, Marco; PEDRINI, Matteo. The consensus between Italian HR and sustainability managers on HR management for sustainability-driven change—towards a 'strong' HR management system. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 13, p. 1787-1814, 2014.
- GUERCI, Marco; SHANI, Abraham B. Rami. Stakeholder involvement in human resource management practices: Evidence from Italy. **Management Review**, v. 25, n. 2, p. 80-102, 2014.
- GUERCI, Marco; CAROLLO, Luca. A paradox view on green human resource management: insights from the Italian context. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 2, p. 212-238, 2016.
- GUEST, David; CONWAY, Neil. The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organisational outcomes: a stakeholder perspective. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 8, p. 1686-1702, 2011.

GUPTA, Ashok K.; SINGHAL, Arvind. Managing human resources for innovation and creativity. **Research Technology Management**, v. 36, n. 3, p. 41, 1993.

GUTIERREZ, Luiz Homero Silva. Enfoque estratégico da função recursos humanos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 4, p. 63-72, 1991.

GVCES. **O que é o ISE**. Centro de Estudos em Sustentabilidade da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getulio Vargas (FGV-EAESP). Disponível em <<http://www.gvces.com.br/>>. Acesso em 25 jan. 2017.

HACKETT, Rick D.; BYCIO, Peter; HAUSDORF, Peter A. Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. **Journal of Applied Psychology**, v. 79, n. 1, p. 15-23, 1994.

HADDOCK-MILLAR, Julie; SANYAL, Chandana; MÜLLER-CAMEN, Michael. Green human resource management: a comparative qualitative case study of a United States multinational corporation. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 2, p. 192-211, 2016.

HAHN, Tobias; FIGGE, Frank. Beyond the bounded instrumentality in current corporate sustainability research: Toward an inclusive notion of profitability. **Journal of Business Ethics**, v. 104, n. 3, p. 325-345, 2011.

HAIR JUNIOR., Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR JUNIOR, Joseph F. et al. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

HAIR JUNIOR, Joseph F. et al. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: Sage Publications, 2016.

HÄMÄLÄINEN, Päivi; TAKALA, Jukka; SAARELA, Kaija Leena. Global estimates of occupational accidents. **Safety Science**, v. 44, n. 2, p. 137-156, 2006.

HARRIS, Candice; TREGIDGA, Helen. HR managers and environmental sustainability: strategic leaders or passive observers? **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 2, p. 236-254, 2012.

HARRISON, Jeffrey S.; BOSSE, Douglas A.; PHILLIPS, Robert A. Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 1, p. 58-74, 2010.

HART, Stuart L.; MILSTEIN, Mark B. Creating sustainable value. **The Academy of Management Executive**, v. 17, n. 2, p. 56-67, 2003.

HEDBERG, Carl-Johan; VON MALMBORG, Fredrik. The global reporting initiative and corporate sustainability reporting in Swedish companies. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 10, n. 3, p. 153-164, 2003.

HENCHOZ, Karine; CAVALLI, Stefano; GIRARDIN, Myriam. Health perception and health status in advanced old age: A paradox of association. **Journal of Aging Studies**, v. 22, n. 3, p. 282-290, 2008.

HIGGINS, Colin; COFFEY, Brian. Improving how sustainability reports drive change: a critical discourse analysis. **Journal of Cleaner Production**, v. 136, p. 18-29, 2016.

HIPPERTT, Giuliano Orlando et al. Competences for environmental performance in a Brazilian oil company. **International Journal of Environment and Sustainable Development**, v. 11, n. 4, p. 321-338, 2012.

HIRSIG, Nathalie; ROGOVSKY, Nikolai; ELKIN, Michael. corporate Enterprise Sustainability and HRM in Small and Medium-Sized Enterprises A Decent Work Perspective. In: EHNERT, Ina; HARRY, Wes; ZINK, Klaus J. (Ed.). **Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations**. Germany: Springer Science & Business Media, 2013, p. 127-152.

HO, Robert. **Handbook of univariate and multivariate data analysis with IBM SPSS**. 2. ed. New York: CRC Press, 2014.

HOCKERTS, Kai; WÜSTENHAGEN, Rolf. Greening Goliaths versus emerging Davids—Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 25, n. 5, p. 481-492, 2010.

HOEPPE, Jens C. Practitioner's View on Sustainability and HRM: The Case of a German Bank. In: EHNERT, Ina; HARRY, Wes; ZINK, Klaus J. (Ed.). **Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations**. Germany: Springer Science & Business Media, 2013, p. 273-294.

HÖGE, Thomas. When work strain transcends psychological boundaries: an inquiry into the relationship between time pressure, irritation, work–family conflict and psychosomatic complaints. **Stress and Health**, v. 25, n. 1, p. 41-51, 2009.

HOLTON, Ian; GLASS, Jacqui; PRICE, Andrew DF. Managing for sustainability: findings from four company case studies in the UK precast concrete industry. **Journal of Cleaner Production**, v. 18, n. 2, p. 152-160, 2010.

HÖRISCH, Jacob; FREEMAN, R. Edward; SCHALTEGGER, Stefan. Applying stakeholder theory in sustainability management: Links, similarities, dissimilarities, and a conceptual framework. **Organization & Environment**, v. 27, n. 4, p. 328-346, 2014.

HOYLE, Rick H. **Handbook of structural equation modeling**. New York: Guilford Press, 2012.

HU, Li-tze; BENTLER, Peter M. Fit indices in covariance structure modeling: sensitivity to underparameterized model misspecification. **Psychological Methods**, v. 3, n. 4, p. 424, 1998.

HU, Li-tze; BENTLER, Peter M. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. **Structural Equation Modeling**, v. 6, n. 1, p. 1-55, 1999.

HUGHES, Christine Parkin; SEMEIJN, Judith; CANIËLS, Marjolein. The sustainability skew. **Current Opinion in Environmental Sustainability**, v. 28, p. 58-63, 2017.

HUSELID, Mark A.; JACKSON, Susan E.; SCHULER, Randall S. Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 1, p. 171-188, 1997.

HUSSON, François; LÊ, Sébastien; PAGÈS, Jérôme. **Exploratory multivariate analysis by example using R**. 2. ed. New York: CRC press, 2017.

IACOBUCCI, Dawn. Structural equations modeling: Fit Indices, sample size, and advanced topics. **Journal of Consumer Psychology**, v. 20, n. 1, p. 90-98, 2010.

IACOBUCCI, Dawn; CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing research: methodological foundations**. 11. ed. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2015.

ILLIA, Laura; SONPAR, Karan; BAUER, Martin W. **Applying Co-occurrence Text Analysis with ALCESTE to Studies of Impression Management**. *British Journal of Management*, v. 25, n. 2, p. 352-372, 2014.

INDARTONO, Setyabudi; WULANDARI, Siti Zulaikha. Moderation effect of gender on workplace spirituality and commitment relationship: case of Indonesian ethics. **Asian Journal of Business Ethics**, v. 3, n. 1, p. 65-81, 2014.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Mercado de trabalho: conjuntura e análise**. Ano 22. n. 61. Brasília: IPEA: MTE, 2016.

JABBOUR, Charbel José Chiappetta; SANTOS, Fernando César Almada. The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 12, p. 2133-2154, 2008a.

JABBOUR, Charbel José Chiappetta; SANTOS, Fernando César Almada. Relationships between human resource dimensions and environmental management in companies: proposal of a model. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n. 1, p. 51-58, 2008b.

JABBOUR, Charbel José Chiappetta; SANTOS, Fernando César Almada; NAGANO, Marcelo Seido. Análise do relacionamento entre estágios evolutivos da gestão ambiental e dimensões de recursos humanos: estado da arte e survey em empresas brasileiras. **Revista de Administração - RAUSP**, v. 44, n. 4, p. 342-364, 2009.

JABBOUR, Charbel José Chiappetta. Environmental training in organisations: From a literature review to a framework for future research. **Resources, Conservation and Recycling**, v. 74, p. 144-155, 2013.

JABBOUR, Charbel José Chiappetta. Environmental training and environmental management maturity of Brazilian companies with ISO14001: empirical evidence. **Journal of Cleaner Production**. v. 96, p. 331-338, 2015.

JABBOUR, Charbel José Chiappetta; JABBOUR, Ana Beatriz Lopes de Sousa. Green human resource management and green supply chain management: linking two emerging agendas. **Journal of Cleaner Production**, v. 112, p. 1824-1833, 2016.

JACKSON, Keith. An Essay on Sustainable Work Systems: Shaping an Agenda for Future Research. *Management Revue. Socio-economic Studies*, v. 23, n. 3, p. 296-309, 2012.

JACKSON, Susan E.; SEO, Janghoon. The greening of strategic HRM scholarship. *Organization Management Journal*, v. 7, n. 4, p. 278-290, 2010.

JACKSON, Susan E. et al. State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *Zeitschrift fuer Personalforschung. German Journal of Research in Human Resource Management*, v. 25, n. 2, p. 99-116, 2011.

JACKSON, Susan E.; SCHULER, Randall S.; JIANG, Kaifeng. An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, v. 8, n. 1, p. 1-56, 2014.

JAMALI, Dima. Insights into triple bottom line integration from a learning organization perspective. *Business Process Management Journal*, v. 12, n. 6, p. 809-821, 2006.

JAMALI, Dima. A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of Business Ethics*, v. 82, n. 1, p. 213-231, 2008.

JAMROG, Jay J.; OVERHOLT, Miles H. Building a strategic HR function: Continuing the evolution. *People and Strategy*, v. 27, n. 1, p. 51, 2004.

JÄRLSTRÖM, Maria; SARU, Essi; VANHALA, Sinikka. Sustainable Human Resource Management with Salience of Stakeholders: A Top Management Perspective. *Journal of Business Ethics*, *article in press*, p. 1-22, 2016.

JAWAHAR, I. M.; MCLAUGHLIN, Gary L. Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 3, p. 397-414, 2001.

JENSEN, Michael C. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance*, v. 14, n. 3, p. 8-21, 2001.

JERNIGAN III, I. E.; BEGGS, Joyce M.; KOHUT, Gary F. Dimensions of work satisfaction as predictors of commitment type. *Journal of Managerial Psychology*, v. 17, n. 7, p. 564-579, 2002.

JEROME, Nyameh. Impact of sustainable human resource management and organizational performance. *International Journal of Asian Social Science*, v. 3, n. 6, p. 1287-1292, 2013.

JIANG, Kaifeng et al. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, v. 55, n. 6, p. 1264-1294, 2012.

JONES, Thomas M.; WICKS, Andrew C. Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 2, p. 206-221, 1999.

KAMOCHE, Ken. Strategic Human Resource Management Within A Resource-Capability View Of The Firm. *Journal of Management Studies*, v. 33, n. 2, p. 213-233, 1996.

KANTABUTRA, Sooksan; AVERY, Gayle C. Sustainable leadership at Siam Cement Group. **Journal of Business Strategy**, v. 32, n. 4, p. 32-41, 2011.

KANTABUTRA, Sooksan. Putting Rhineland principles into practice in Thailand: sustainable leadership at bathroom design company. **Global Business and Organizational Excellence**, v. 31, n. 5, p. 6-19, 2012a.

KANTABUTRA, Sooksan. Sweet success beyond the triple bottom line: Honeybee practices lead to sustainable leadership at Thailand's True Corp. **Global Business and Organizational Excellence**, v. 32, n. 1, p. 22-39, 2012b.

KANTABUTRA, Sooksan; AVERY, Gayle. Sustainable leadership: honeybee practices at a leading Asian industrial conglomerate. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, v. 5, n. 1, p. 36-56, 2013.

KANTABUTRA, Sooksan; SARATUN, Molraudee. Sustainable leadership: honeybee practices at Thailand's oldest university. **International Journal of Educational Management**, v. 27, n. 4, p. 356-376, 2013.

KANTRABUTRA, Sooksan; SURIYANKIETKAEW, Suparak. Sustainable leadership: Rhineland practices at a Thai small enterprise. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 19, n. 1, p. 77-94, 2013.

KANTABUTRA, Sooksan. Sustainable Leadership at Thai President Foods. **International Journal of Business**, v. 19, n. 2, p. 152-172, 2014.

KAUFMAN, Bruce E. The Quest for Cooperation and Unity of Interest in Industry. In KAUFMAN, Bruce E.; BEAUMONT, Richard A.; HELFGOTT, Roy B. (Eds.), **Industrial Relations to Human Resources and Beyond: The Evolving Process of Employee Relations Management**. New York: Sharpe, 2003, p. 115-146.

KAUFMAN, Bruce E. The Development of HRM in Historical and International Perspective. In BOXALL, Peter F.; PURCELL, John; WRIGHT, Patrick M. **The Oxford Handbook of Human Resource Management**. New York: Oxford University Press, 2007, p. 19-46.

KAUFMAN, Bruce E. The historical development of American HRM broadly viewed. **Human Resource Management Review**, v. 24, n. 3, p. 196-218, 2014.

KAUFMAN, Bruce E. Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. **Human Resource Management**, v. 54, n. 3, p. 389-407, 2015.

KEHOE, Rebecca R.; WRIGHT, Patrick M. The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. **Journal of Management**, v. 39, n. 2, p. 366-391, 2013.

KELANA, Yus et al. Does Sustainability Practices of Human Resources as a New Approach Able to Increase the Workers Productivity in the SME Sector Through Human Resources Policy Support?. **Advanced Science Letters**, v. 21, n. 5, p. 1501-1504, 2015.

KHATRI, Naresh. Managing human resource for competitive advantage: a study of companies in Singapore. **International Journal of Human Resource Management**, v. 11, n. 2, p. 336-365, 2000.

KHILJI, Shaista E.; WANG, Xiaoyun. 'Intended' and 'implemented' HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 17, n. 7, p. 1171-1189, 2006.

KIM, Woo Gon; LEONG, Jerrold K.; LEE, Yong-Ki. Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. **International Journal of Hospitality Management**, v. 24, n. 2, p. 171-193, 2005.

KIM, Kyoung Yong; EISENBERGER, Robert; BAIK, Kibok. Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. **Journal of Organizational Behavior**, v. 37, n. 4, p. 558-583, 2016.

KIRA, Mari; LIFVERGREN, Svante. Sowing Seeds for Sustainability in Work Systems. In: EHNERT, Ina; HARRY, Wes; ZINK, Klaus J. (Ed.). **Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations**. Germany: Springer Science & Business Media, 2013, p. 56-81.

KLING, Rex B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 4. ed. New York: The Guilford Press, 2015.

KNOEPFEL, Ivo. Dow Jones Sustainability Group Index: a global benchmark for corporate sustainability. **Corporate Environmental Strategy**, v. 8, n. 1, p. 6-15, 2001.

KOCH, Marianne J.; MCGRATH, Rita Gunther. Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 5, p. 335-354, 1996.

KOCHAN, Thomas A.; RUBINSTEIN, Saul A. Toward a stakeholder theory of the firm: The Saturn partnership. **Organization Science**, v. 11, n. 4, p. 367-386, 2000.

KONRAD, Alison M.; MANGEL, Robert. The impact of work-life programs on firm productivity. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 12, p. 1225-1237, 2000.

KOTHARI, Chakravanti Rajagopalachari. **Research methodology: methods and techniques**. 2. ed. New Delhi: New Age International, 2004.

KPMG. KPMG Global Sustainability Service. **International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011**, 2011.

KRAMAR, Robin. Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 8, p. 1069-1089, 2014.

KRAMAR, Robin; MARIAPPANADAR, Sugumar. Call for papers for a Special Issue: Sustainable human resource management. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 53, n. 3, p. 389-392, 2015.

- LAM, Long W.; WHITE, Louis P. Human resource orientation and corporate performance. **Human Resource Development Quarterly**, v. 9, n. 4, p. 351-364, 1998.
- LANGE, Thomas. Editorial: Sustainable HRM and employee well-being: an empirical agenda. **International Journal of Manpower**, v. 37, n. 6, p. 918-923, 2016.
- LAPLUME, André O.; SONPAR, Karan; LITZ, Reginald A. Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us. **Journal of Management**, v. 34, n. 6, p. 1152-1189, 2008.
- LAU, Chung-Ming; NGO, Hang-Yue. The HR system, organizational culture, and product innovation. **International Business Review**, v. 13, n. 6, p. 685-703, 2004.
- LEAL FILHO, Walter. Dealing with misconceptions on the concept of sustainability. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 1, n. 1, p. 9-19, 2000.
- LÉLÉ, Sharachchandra M. Sustainable development: a critical review. **World Development**, v. 19, n. 6, p. 607-621, 1991.
- LENGNICK-HALL, Mark L. et al. Strategic human resource management: The evolution of the field. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 2, p. 64-85, 2009.
- LEPAK, David P.; SNELL, Scott A. Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century. **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 3, p. 215-234, 1998.
- LEVY, Yair; ELLIS, Timothy J. A systems approach to conduct an effective literature review in support of information systems research. **Informing Science**, v. 9, 2006.
- LEYDESDORFF, Loet; MOYA-ANEGÓN, Félix; GUERRERO-BOTE, Vicente P. Journal maps, interactive overlays, and the measurement of interdisciplinarity on the basis of Scopus data (1996–2012). **Journal of the Association for Information Science and Technology**, v. 66, n. 5, p. 1001-1016, 2015.
- LIAO, Hui et al. Do they see eye to eye? Management and employee **perspectives** of high-performance work systems and influence processes on service quality. **Journal of Applied Psychology**, v. 94, n. 2, p. 371, 2009.
- LIEBOWITZ, Jay. The role of HR in achieving a sustainability culture. **Journal of Sustainable Development**, v. 3, n. 4, p. 50-57, 2010.
- LINNENLUECKE, Martina K.; RUSSELL, Sally V.; GRIFFITHS, Andrew. Subcultures and sustainability practices: the impact on understanding corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, v. 18, n. 7, p. 432-452, 2009.
- LINNENLUECKE, Martina K.; GRIFFITHS, Andrew. Corporate sustainability and organizational culture. **Journal of World Business**, v. 45, n. 4, p. 357-366, 2010.
- LYONS, Sean T.; DUXBURY, Linda E.; HIGGINS, Christopher A. A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. **Public Administration Review**, v. 66, n. 4, p. 605-618, 2006.
- LIS, Bettina. The Relevance of Corporate Social Responsibility for a Sustainable Human Resource Management: An Analysis of Organizational Attractiveness as a Determinant in

Employees' Selection of a (Potential) Employer. **Management Revue**. v. 23, n. 3, p. 279-295, 2012.

LITTLE, Roderick JA; RUBIN, Donald B. **Statistical analysis with missing data**. 2. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2014.

LO, Shih-Fang; SHEU, Her-Jiun. Is Corporate Sustainability a Value-Increasing Strategy for Business?. **Corporate Governance**, v. 15, n. 2, p. 345-358, 2007.

LONGONI, Annachiara; GOLINI, Ruggero; CAGLIANO, Raffaella. The role of New Forms of Work Organization in developing sustainability strategies in operations. **International Journal of Production Economics**, v. 147, p. 147-160, 2014.

LOTKA, Alfred J. The frequency distribution of scientific productivity. **Journal of the Washington Academy of Sciences**, v. 16, n. 12, p. 317-323, 1926.

LOZANO, Rodrigo. Addressing stakeholders and better contributing to sustainability through game theory. **Journal of Corporate Citizenship**, v. 2011, n. 43, p. 45-62, 2011.

LOZANO, Rodrigo. A holistic perspective on corporate sustainability drivers. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 22, n. 1, p. 32-44, 2015.

LÜDEKE-FREUND, Florian. Business model concepts in corporate sustainability contexts: From rhetoric to a generic template for 'business models for sustainability'. **Centre for Sustainability Management (CSM)**, Leuphana Universität Lüneburg, 2009.

LU, Luo; TSENG, Hui-Ju; COOPER, Cary L. Managerial stress, job satisfaction and health in Taiwan. **Stress and Health**, v. 15, n. 1, p. 53-64, 1999.

MA, Shaozhuang et al. Control and commitment HR practices, job satisfaction and turnover intentions: a comparison between local and multinational firms in China. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 9, p. 974-990, 2016.

MACINI, Nayeley; BANSI, Ana Claudia; CALDANA, Adriana Cristina Ferreira. Ações e indicadores para a gestão sustentável de pessoas. **Revista de Administração da UFSM**, v. 10, p. 08-25, 2017.

MACKY, Keith; BOXALL, Peter. The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 18, n. 4, p. 537-567, 2007.

MAGOSHI, Emiko; CHANG, Eunmi. Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea. **Journal of World Business**, v. 44, n. 1, p. 31-40, 2009.

MAIA, SUELI et al. A Utilidade do BRF_SCORE para as Empresas Não Participantes do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE): Um Estudo Empírico na BM&FBOVESPA. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 13, n. 2, p. 93-110, 2016.

MAK, Alex et al. Confucian thinking and the implications for sustainability in HRM. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, v. 6, n. 3, p. 173-189, 2014.

MALEY, Jane. Sustainability: the missing element in performance management. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, v. 6, n. 3, p. 190-205, 2014.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MALHOTRA, Naresh K. BIRKS, David F.; WILLS, Peter. **Marketing research: an applied approach**. 4. ed. New York: Pearson Education, 2012.

MALHOTRA, Neeru; BUDHWAR, Pawan; PROUSE, Peter. Linking rewards to commitment: an empirical investigation of four UK call centres. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 18, n. 12, p. 2095-2128, 2007.

MARCHINGTON, Mick. Human resource management (HRM): Too busy looking up to see where it is going longer term?. **Human Resource Management Review**, v. 25, n. 2, p. 176-187, 2015.

MARCONDES, Adalberto Wodianer; BACARJI, Celso Dobes. **ISE - Sustentabilidade no Mercado de Capitais**. São Paulo: Report Editora, 2010.

MARIAPPANADAR, Sugumar. Sustainable human resource strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. **International Journal of Social Economics**, v. 30, n. 8, p. 906-923, 2003.

MARIAPPANADAR, Sugumar. The harm indicators of negative externality of efficiency focused organizational practices. **International Journal of Social Economics**, v. 39, n. 3, p. 209-220, 2012a.

MARIAPPANADAR, Sugumar. Harm of efficiency oriented HRM practices on stakeholders: An ethical issue for sustainability. **Society and Business Review**, v. 7, n. 2, p. 168-184, 2012b.

MARIAPPANADAR, Sugumar. A conceptual framework for cost measures of harm of HRM practices. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, v. 5, n. 2, p. 103-114, 2013.

MARIAPPANADAR, Sugumar. Stakeholder harm index: A framework to review work intensification from the critical HRM perspective. **Human Resource Management Review**, v. 24, n. 4, p. 313-329, 2014.

MARIAPPANADAR, Sugumar; KRAMAR, Robin. Sustainable HRM: The synthesis effect of high performance work systems on organisational performance and employee harm. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, v. 6, n. 3, p. 206-224, 2014.

MARIAPPANADAR, Sugumar. Health harm of work from the sustainable HRM perspective: scale development and validation. **International Journal of Manpower**, v. 37, n. 6, p. 924-944, 2016.

MARIAPPANADAR, Sugumar; AUST, Ina. The Dark Side of Overwork: An Empirical Evidence of Social Harm of Work from a Sustainable HRM Perspective. **International Studies of Management & Organization**, v. 47, n. 4, p. 372-387, 2017.

MARKEY, Raymond; MCIVOR, Joseph; WRIGHT, Chris F. Employee participation and carbon emissions reduction in Australian workplaces. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 2, p. 173-191, 2015.

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

MARKOVITS, Yannis; DAVIS, Ann J.; VAN DICK, Rolf. Organizational commitment profiles and job satisfaction among Greek private and public sector employees. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 7, n. 1, p. 77-99, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARREWIJK, Marcel Van. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. **Journal of Business Ethics**, v. 44, n. 2-3, p. 95-105, 2003.

MARTINEZ, Maria Carmen et al. Relationship between psychosocial job satisfaction and health in white collar workers. **Revista de Saúde Pública**, v. 38, n. 1, p. 55-61, 2004.

MARTINEZ, Maria Carmen; LATORRE, Maria do Rosário Dias de Oliveira. Saúde e capacidade para o trabalho em trabalhadores de área administrativa. **Revista de Saúde Pública**, v. 40, n. 5, p. 851-858, 2006.

MASON, Chris; SIMMONS, John. Forward looking or looking unaffordable? Utilising academic perspectives on corporate social responsibility to assess the factors influencing its adoption by business. **Business Ethics: A European Review**, v. 20, n. 2, p. 159-176, 2011.

MASRI, Hiba A.; JAARON, Ayham AM. Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: an empirical study. **Journal of Cleaner Production**, v. 143, p. 474-489, 2017.

MATHIEU, John E.; ZAJAC, Dennis M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, v. 108, n. 2, p. 171, 1990.

MATOS, Stelvia; HALL, Jeremy. Integrating sustainable development in the supply chain: The case of life cycle assessment in oil and gas and agricultural biotechnology. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 6, p. 1083-1102, 2007.

MAXQDA. **What is MAXQDA?**. Disponível em <<https://www.maxqda.com/what-is-maxqda>>. Acesso em 27 jun. 2017.

MAZUR, Barbara. Sustainable Human Resource Management in theory and practice. **Economics & Management**, v. 6, n. 1, p. 158-170, 2014.

MCCANN, Jack T.; HOLT, Roger A. Servant and sustainable leadership: an analysis in the manufacturing environment. **International Journal of Management Practice**, v. 4, n. 2, p. 134-148, 2010.

- MCCANN, Jack; SWEET, Matthew. The Perceptions of Ethical and Sustainable Leadership. **Journal of Business Ethics**, v. 121, n. 3, p. 373-383, 2014.
- MCGORRY, Susan Y. Measurement in a cross-cultural environment: survey translation issues. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 3, n. 2, p. 74-81, 2000.
- MEIJER, A.; BOLÍVAR, M. P. R. Governing the smart city: a review of the literature on smart urban governance. **International Review of Administrative Sciences**, v. 82, n. 2, p. 392-408, 2016.
- MERRIMAN, Kimberly K.; SEN, Sagnika. Incenting managers toward the triple bottom line: An agency and social norm perspective. **Human Resource Management**, v. 51, n. 6, p. 851-871, 2012.
- MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.
- MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J.; SMITH, Catherine A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.
- MEYER, John P.; HERSCOVITCH, Lynne. Commitment in the workplace: Toward a general model. **Human Resource Management Review**, v. 11, n. 3, p. 299-326, 2001.
- MEYER, John P.; SMITH, Catherine A. HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 17, n. 4, p. 319, 2000.
- MEYER, John P. et al. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v. 61, n. 1, p. 20-52, 2002.
- MEYER, John P.; PARFYONOVA, Natalya M. Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. **Human Resource Management Review**, v. 20, n. 4, p. 283-294, 2010.
- MEYER, John P.; STANLEY, Laura J.; PARFYONOVA, Natalya M. Employee commitment in context: the nature and implication of commitment profiles. **Journal of Vocational Behavior**, v. 80, n. 1, p. 1-16, 2012.
- MILES, Samantha. Stakeholder theory classification: a theoretical and empirical evaluation of definitions. **Journal of Business Ethics**, v. 142, n. 3, p. 437-459, 2017.
- MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.
- MOHRMAN, Susan Albers; SHANI, Abraham B. Rami. **Organizing for Sustainability**, Bingley, UK: Emerald, 2011.
- MOWDAY, Richard T.; STEERS, Richard M.; PORTER, Lyman W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979.

MORETTI, Sérgio Luiz do Amaral; CAMPANARIO, Milton de Abreu. A Bibliometric Approach to Brazilian Scientific Production on Corporate Social Responsibility - CSR. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, p. 68-86, 2009.

MORSING, Mette; OSWALD, Dennis. Sustainable leadership: management control systems and organizational culture in Novo Nordisk A/S. **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, v. 9, n. 1, p. 83-99, 2009.

MORY, Linda; WIRTZ, Bernd W.; GÖTTEL, Vincent. Factors of internal corporate social responsibility and the effect on organizational commitment. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 13, p. 1393-1425, 2016.

MOWDAY, Richard T.; STEERS, Richard M.; PORTER, Lyman W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979.

MUIJS, Daniel. **Doing quantitative research in education with SPSS**. 2. ed. Los Angeles: Sage Publications, 2011.

MUKHERJEE, Bhaskar. **Scholarly communication in library and information services: the impacts of open access journals and e-journals on a changing scenario**. Oxford: Chandos Publishing, 2010.

MÜLLER-CHRIST, Georg; REMER, Andreas. Umweltwirtschaft oder Wirtschaftsökologie? Vorüberlegungen zu einer Theorie des Ressourcenmanagements. In: **Betriebliches Umweltmanagement im 21. Jahrhundert**. Springer Berlin Heidelberg, p. 69-87, 1999.

NET IMPACT. **Talent Report: What Workers Want in 2012**. Rutgers, The State University of New Jersey, 2012.

NEWMAN, Isadore; HITCHCOCK, John H. Underlying agreements between quantitative and qualitative research: The short and tall of it all. **Human Resource Development Review**, v. 10, n. 4, p. 381-398, 2011.

NG, Thomas WH; FELDMAN, Daniel C. Employee age and health. **Journal of Vocational Behavior**, v. 83, n. 3, p. 336-345, 2013.

NISHII, Lisa H.; LEPAK, David P.; SCHNEIDER, Benjamin. Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. **Personnel Psychology**, v. 61, n. 3, p. 503-545, 2008.

OASTER, T. R. F. Number of alternatives per choice point and stability of Likert-type scales. **Perceptual and Motor Skills**, v. 68, n. 2, p. 549-550, 1989.

O'DONOHUE, Wayne; TORUGSA, Nuttaneeya. The moderating effect of ‘Green’HRM on the association between proactive environmental management and financial performance in small firms. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 2, p. 239-261, 2016.

OGUNYOMI, Paul; BRUNING, Nealia S. Human resource management and organizational performance of small and medium enterprises (SMEs) in Nigeria. **International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 6, p. 612-634, 2016.

OLIVEIRA, Agostinha Mafalda Barra de; OLIVEIRA, Alexandre José de. Gestão de Recursos Humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, p. 650-669, 2011.

ONWUEGBUZIE, Anthony J.; LEECH, Nancy L. On becoming a pragmatic researcher: The importance of combining quantitative and qualitative research methodologies. **International Journal of Social Research Methodology**, v. 8, n. 5, p. 375-387, 2005.

ORLITZKY, Marc; SCHMIDT, Frank L.; RYNES, Sara L. Corporate social and financial performance: A meta-analysis. **Organization Studies**, v. 24, n. 3, p. 403-441, 2003.

O'ROURKE, Norm; HATCHER, Larry. **A step-by-step approach to using SAS for factor analysis and structural equation modeling**. 2 ed. Cary, NC: Sas Institute, 2013.

OSLAND, Asbjorn; OSLAND, Joyce S. Aracruz Celulose: best practices icon but still at risk. **International Journal of Manpower**, v. 28, n. 5, p. 435-450, 2007.

OSORIO, Leonardo Alberto Rios; LOBATO, Manuel Ortiz; DEL CASTILLO, Xavier Alvarez. Debates on sustainable development: towards a holistic view of reality. **Environment, Development and Sustainability**, v. 7, n. 4, p. 501-518, 2005.

OSRANEK, Regina; ZINK, Klaus J. Corporate Human Capital and Social Sustainability of Human Resources Towards an Integrative Measurement Framework. In: EHNERT, Ina; HARRY, Wes; ZINK, Klaus J. (Ed.). **Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations**. Germany: Springer Science & Business Media, 2013, p. 105-126.

ÖZBAĞ, Gönül Kaya; ESEN, Murat; ESEN, Dilek. The Impact of HRM Capabilities on Innovation Mediated by Knowledge Management Capability. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 99, p. 784-793, 2013.

PAAUWE, Jaap; BOSELIE, Paul. HRM and performance: what next?. **Human Resource Management Journal**, v. 15, n. 4, p. 68-83, 2005.

PAAUWE, Jaap. HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 1, p. 129-142, 2009.

PACHECO, Gail; WEBBER, Don. Job satisfaction: how crucial is participative decision making?. **Personnel Review**, v. 45, n. 1, p. 183-200, 2016.

PAN, William SY; WERBLOW, Jack. Does Good Job Enrichment Policy and Practices Impact Employee's Job Satisfaction?. **Journal of Global Business Issues**, v. 6, n. 1, p. 1-5, 2012.

PARAKANDI, Mohammed; BEHERY, Mohamed. Sustainable human resources: Examining the status of organizational work-life balance practices in the United Arab Emirates. **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, v. 55, p. 1370-1379, 2016.

PARASIZ, Özgün et al. Relationship between organizational commitment and turnover intentions of academics. **Journal of Human Sciences**, v. 14, n. 4, p. 4065-4076, 2017.

PARENTE, Tobias Coutinho; FISCHER, André Luiz. A relação entre recursos humanos e sustentabilidade como tema emergente: Uma análise bibliométrica. **Revista Alcance (Online)**, v. 21, n. 3, p. 398, 2014.

PARKES, Carole; BORLAND, Helen. Strategic HRM: Transforming Its Responsibilities Toward Ecological Sustainability - The Greatest Global Challenge Facing Organizations. **Thunderbird International Business Review**, v. 54, n. 6, p. 811-824, 2012.

PAUL, Alan K.; ANANTHARAMAN, Rahul N. Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model. **International Journal of Human Resource Management**, v. 14, n. 7, p. 1246-1266, 2003.

PAULRAJ, Antony. Understanding the relationships between internal resources and capabilities, sustainable supply management and organizational sustainability. **Journal of Supply Chain Management**, v. 47, n. 1, p. 19-37, 2011.

PELOZA, John. The Challenge of Measuring Financial Impacts from Investments in Corporate Social Performance. **Journal of Management**, v. 35, n. 6, p. 1518-1541, 2009.

PENHA, Emanuel Dheison dos Santos et al. Percepção de responsabilidade social e satisfação no trabalho: um estudo em empresas brasileiras. **REGE-Revista de Gestão**, v. 23, n. 4, p. 306-315, 2016.

PERRINI, Francesco; TENCATI, Antonio. Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems. **Business Strategy and the Environment**, v. 15, n. 5, p. 296-308, 2006.

PESTANA, Maria Helena; GAGEIRO, João Nunes. **Análise de dados para ciências sociais: a complementariedade do SPSS**. 4. ed. Lisboa: Sílabo, 2005.

PETERS, Pascale; LAM, Willem. Can employability do the trick?: Revealing paradoxical tensions and responses in the process of adopting innovative employability enhancing policies and practices in organizations. **German Journal of Research in Human Resource Management**, v. 29, n. 3/4, p. 235-258, 2015.

PETERSON, Robert A.; KIM, Yeolib. On the relationship between coefficient alpha and composite reliability. **Journal of Applied Psychology**, v. 98, n. 1, p. 194, 2013.

PETTICREW, Mark; ROBERTS, Helen. **Systematic reviews in the social sciences: A practical guide**. Malden, MA: Blackwell, 2006.

PFEFFER, Jeffrey. Building sustainable organizations: The human factor. **The Academy of Management Perspectives**, v. 24, n. 1, p. 34-45, 2010.

PELLAS, Constantinos N.; BLOCH, Alice; SEALE, Clive. Structured Methods: Interviews, questionnaires and observation. In: SEALE, Clive. **Researching society and culture**. London: Sage, 2012, p. 181-205.

PHILLIPS, Robert; FREEMAN, R. Edward; WICKS, Andrew C. What stakeholder theory is not. **Business Ethics Quarterly**, v. 13, n. 04, p. 479-502, 2003.

- PIRES, Fernanda Mendes; FISCHER, André Luiz. Integration between people management and sustainability strategy: The case Natura. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 8, n. 1, p. 54-72, 2014.
- PIRSCH, Julie; GUPTA, Shruti; GRAU, Stacy Landreth. A framework for understanding corporate social responsibility programs as a continuum: An exploratory study. **Journal of Business Ethics**, v. 70, n. 2, p. 125-140, 2007.
- PLUTA, Anna; RUDAWSKA, Aleksandra. Holistic approach to human resources and organizational acceleration. **Journal of Organizational Change Management**, v. 29, n. 2, p. 293-309, 2016.
- PODSAKOFF, Philip M.; ORGAN, Dennis W. Self-reports in organizational research: Problems and prospects. **Journal of Management**, v. 12, n. 4, p. 531-544, 1986.
- PODSAKOFF, Philip M. et al. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 5, p. 879, 2003.
- POLONSKY, Michael Jay. A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 10, n. 3, p. 29-46, 1995.
- PORTER, Lyman W. et al. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, v. 59, n. 5, p. 603, 1974.
- PRAJOGO, Daniel I. The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. **International Journal of Production Economics**, v. 171, p. 241-249, 2016.
- PRESLEY, Adrien; MEADE, Laura; SARKIS, Joseph. A strategic sustainability justification methodology for organizational decisions: a reverse logistics illustration. **International Journal of Production Research**, v. 45, n. 18-19, p. 4595-4620, 2007.
- PRITCHARD, Neville. The destructive forces of human resources-turning people management and development initiatives into positive impactors. **Industrial and Commercial Training**, v. 39, n. 2, p. 104-107, 2007.
- PROWSE, Peter; PROWSE, Julie. Whatever happened to human resource management performance?. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 59, n. 2, p. 145-162, 2010.
- PRUGH, Thomas; ASSADOURIAN, Erik. What is sustainability, anyway? **World Watch**, v.16, n.5, p.10-21, 2003.
- RAE, Kirsten; SANDS, John; GADENNE, David Leslie. Associations between organisations' motivated workforce and environmental performance. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 11, n. 3, p. 384-405, 2015.
- RAUTER, Romana; JONKER, Jan; BAUMGARTNER, Rupert J. Going one's own way: drivers in developing business models for sustainability. **Journal of Cleaner Production**, v. 140, n. 1, p. 144-154, 2017.

RAYTON, Bruce A. Examining the interconnection of job satisfaction and organizational commitment: An application of the bivariate probit model. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 17, n. 1, p. 139-154, 2006.

REGO, Arménio; SOUTO, Solange. Comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. In: **EnANPAD**, XXVI, 2002, Salvador.

REGO, Arménio; SOUTO, Solange. Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 30-43, 2004.

REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pinha; SOUTO, Solange. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. **Revista de Administração de Empresas - RAE-eletrônica**, v. 6, n. 2, p. 1-27, 2007.

REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pina e. Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study. **Journal of Organizational Change Management**, v. 21, n. 1, p. 53-75, 2008.

REINERT, Max. Alceste, une méthode statistique et sémiotique d'analyse de discours. Application aux Rêveries du promeneur solitaire. **Revue Française de Psychiatrie et de Psychologie Médicale**, v. 5, n. 49, p. 32-36, 2001.

REN, Shuang; TANG, Guiyao; JACKSON, Susan E. Green human resource management research in emergence: A review and future directions. **Asia Pacific Journal of Management**, *article in press*, p. 1-35, 2017.

RENEWICK, Douglas W. S. et al. Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 2, p. 114-128, 2016.

RICHARD, Orlando C.; JOHNSON, Nancy Brown. Strategic human resource management effectiveness and firm performance. **International Journal of Human Resource Management**, v. 12, n. 2, p. 299-310, 2001.

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

ROBERTS, Robin W. Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory. **Accounting, Organizations and Society**, v. 17, n. 6, p. 595-612, 1992.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

ROBINSON, H. S. et al. STEPS: a knowledge management maturity roadmap for corporate sustainability. **Business Process Management Journal**, v. 12, n. 6, p. 793-808, 2006.

ROCA, Laurence Clément; SEARCY, Cory. An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports. **Journal of Cleaner Production**, v. 20, n. 1, p. 103-118, 2012.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3.ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

ROGERS, Edward W.; WRIGHT, Patrick M. Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects and performance information markets. **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 3, p. 311-331, 1998.

ROSS, Catherine E.; WU, Chia-ling. The links between education and health. **American Sociological Review**, v. 60, n. 5, p. 719, 1995.

RUF, Bernadette M. et al. An empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance: A stakeholder theory perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 32, n. 2, p. 143-156, 2001.

RUPPEL, Cynthia P.; HARRINGTON, Susan J. The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. **Journal of Business Ethics**, v. 25, n. 4, p. 313-328, 2000.

RUSSO, Angeloantonio; PERRINI, Francesco. Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs. **Journal of Business Ethics**, v. 91, n. 2, p. 207-221, 2010.

RYAN, Chris. Equity, management, power sharing and sustainability - issues of the 'new tourism'. **Tourism Management**, v. 23, n. 1, p. 17-26, 2002.

SACHS, Sybille; RÜHLI, Edwin; MEIER, Claude. Stakeholder governance as a response to wicked issues. **Journal of Business Ethics**, v. 96, n. 1, p. 57-64, 2010.

SALANOVA, Marisa; AGUT, Sonia; PEIRÓ, José María. Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 6, p. 1217, 2005.

SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ, Juan; MUÑOZ-LEIVA, Francisco; MONTORO-RÍOS, Francisco Javier. Improving retention rate and response quality in Web-based surveys. **Computers in Human Behavior**, v. 28, n. 2, p. 507-514, 2012.

SANCHEZ-HERNANDEZ, M. Isabel; GALLARDO-VÁZQUEZ, Dolores. Approaching corporate volunteering in Spain. **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, v. 13, n. 4, p. 397-411, 2013.

SANTOS, Hadassa Campos et al. Self-declared ethnicity associated with risk factors of cardiovascular diseases in an urban sample of the Brazilian population: The role of educational status in the association. **International Journal of Cardiology**, v. 168, n. 3, p. 2973-2975, 2013.

SARIDAKIS, George; LAI, Yanqing; COOPER, Cary L. Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. **Human Resource Management Review**, v. 27, n. 1, p. 87-96, 2017.

SARKAR, Sonali et al. Perceived Health, Sedentary Time, Body Mass Index, and Breaks from Prolonged Sitting in the Workplace. **International Journal of Sports and Exercise Medicine**, v. 2, p. 044, 2016.

SARTORI, Simone; LATRONICO, Fernanda; CAMPOS, Lucila MS. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: uma taxonomia no campo da literatura. **Ambiente & Sociedade**, v. 17, n. 1, p. 1-22, 2014.

SAUTTER, Elise Truly; LEISEN, Brigit. Managing stakeholders a tourism planning model. **Annals of Tourism Research**, v. 26, n. 2, p. 312-328, 1999.

SCHALTEGGER, Stefan; BURRITT, Roger L. Sustainability accounting for companies: Catchphrase or decision support for business leaders?. **Journal of World Business**, v. 45, n. 4, p. 375-384, 2010.

SCHALTEGGER, Stefan; LÜDEKE-FREUND, Florian; HANSEN, Erik G. Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. **International Journal of Innovation and Sustainable Development**, v. 6, n. 2, p. 95-119, 2012.

SCHALTEGGER, Stefan; HANSEN, Erik G.; LÜDEKE-FREUND, Florian. Business Models for Sustainability Origins, Present Research, and Future Avenues. **Organization & Environment**, v. 29, n. 1, p. 3-10, 2016.

SCHEIBLE, Alba Couto Falcão; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. An examination of human resource management practices' influence on Organizational Commitment and Entrenchment. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 10, n. 1, p. 57-76, 2013.

SCHLOTZHAUER, Gisbert. BOGESTRA employees: a strategic success factor. **Public Transport International**, v. 60, n. 5, 2011.

SCHMIDT, Isabell et al. SEEBalance: Managing Sustainability of Products and Processes with the Socio-Eco-Efficiency Analysis by BASF. **Greener Management International**, n. 45, 2004.

SCHULER, Randall S. Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. **Organizational Dynamics**, v. 21, n. 1, p. 18-32, 1992.

SEBRAE. **Critérios de classificação de empresas: MEI - ME – EPP**. Disponível em <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em 06 mai. 2017.

SEECK, Hannele; DIEHL, Marjo-Riitta. A literature review on HRM and innovation—taking stock and future directions. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 28, n. 6, p. 913-944, 2017.

SHARMA, Suparn; SHARMA, Joity; DEVI, Arti. Corporate social responsibility: the key role of human resources management. In: SIMONS, Rae. **Human Resource Management: Issues, Challenges and Opportunities**, New York: Apple Academic Press, 2011, p. 9-18.

SHAW, James B. et al. Organizational and environmental factors related to HRM practices in Hong Kong: a cross-cultural expanded replication. **International Journal of Human Resource Management**, v. 4, n. 4, p. 785-815, 1993.

SHEEHAN, Maura; N. GARAVAN, Thomas; CARBERY, Ronan. Sustainability, corporate social responsibility and HRD. **European Journal of Training and Development**, v. 38, n. 5, p. 370-386, 2014.

SHEN, Jie; ZHU, Cherrie Jiuhua. Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 15, p. 3020-3035, 2011.

SHIPTON, Helen et al. Managing people to promote innovation. **Creativity and Innovation Management**, v. 14, n. 2, p. 118-128, 2005.

SHRM. Society for Human Resource Management. **Workplace forecast: the top workplace trends according to HR professionals**, 2011.

SHRM. Society for Human Resource Management. **Future insights: the top trends for 2014 according to SHRM's HR subject matter expert panel**, 2014.

SIEW, Renard Yung Jhien. Human Resource Management in the Construction Industry-Sustainability Competencies. **Australasian Journal of Construction Economics & Building**, v. 14, n. 2, 2014.

SILVA, Elias Hans Dener Ribeiro da et al. Profitability comparative analysis: a corporate Sustainability Index Study. **Gestão & Produção**, v. 22, n. 4, p. 743-754, 2015.

SILVERNAM, David. Research and social theory. In: SEALE, Clive. **Researching society and culture**. London: Sage, 2004, p. 47-58.

SIMMONS, John Aydon. "Both sides now": aligning external and internal branding for a socially responsible era. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 27, n. 5, p. 681-697, 2009.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; GOMIDE JUNIOR, Sinésio. Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 316-348.

SLATER, Stanley F.; MOHR, Jakki J.; SENGUPTA, Sanjit. Radical product innovation capability: literature review, synthesis, and illustrative research propositions. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. 3, p. 552-566, 2014.

SMITH, Joyce Van Der Laan; ADHIKARI, Ajay; TONDKAR, Rasoul H. Exploring differences in social disclosures internationally: A stakeholder perspective. **Journal of Accounting and Public Policy**, v. 24, n. 2, p. 123-151, 2005.

SOTOME, Ryohei; TAKAHASHI, Masako. Does the Japanese employment system harm productivity performance? A perspective from DEA-based productivity and sustainable HRM. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, v. 6, n. 3, p. 225-246, 2014.

SPECTOR, Paul E.; BRANNICK, Michael T. Methodological urban legends: The misuse of statistical control variables. **Organizational Research Methods**, v. 14, n. 2, p. 287-305, 2011.

STANNY, Elizabeth; ELY, Kirsten. Corporate environmental disclosures about the effects of climate change. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 15, n. 6, p. 338-348, 2008.

STEFANO, Federica de; BAGDADLI, Silvia; CAMUFFO, Arnaldo. The HR role in corporate social responsibility and sustainability: A boundary-shifting literature review. **Human Resource Management**, v. 57, n. 2, p. 549-566, 2018.

STEURER, Reinhard et al. Corporations, stakeholders and sustainable development I: a theoretical exploration of business–society relations. **Journal of Business Ethics**, v. 61, n. 3, p. 263-281, 2005.

STONE, Dianna L.; DEADRICK, Diana L. Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. **Human Resource Management Review**, v. 25, n. 2, p. 139-145, 2015.

STOREY, John. Human resource management: still marching on, or marching out?. In: STOREY, John. (Org.) **Human Resource Management: A Critical Text**. London: International Thomson Business Press, 1995, p. 3-32.

STUBBS, Wendy; COCKLIN, Chris. Conceptualizing a “sustainability business model”. **Organization & Environment**, v. 21, n. 2, p. 103-127, 2008.

SURIYANKIETKAEW, Suparak; AVERY, Gayle. Leadership practices influencing stakeholder satisfaction in Thai SMEs. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, v. 6, n. 3, p. 247-261, 2014.

SURROCA, Jordi; TRIBÓ, Josep A.; WADDOCK, Sandra. Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 5, p. 463-490, 2010.

TABACHNICK; Barbara G.; FIDELL, Linda S. **Using Multivariate Statistics**. 6. ed. Boston: Prentice Hall, 2012.

TABATABAEI, Seyed Akbar Nilipour et al. Presenting Sustainable HRM Model Based on Balanced Scorecard in Knowledge-Based Ict Companies (the Case of Iran). **Economics & Sociology**, v. 10, n. 2, p. 107, 2017.

TAKEUCHI, Riki et al. An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, n. 4, p. 1069, 2007.

TAORMINA, Robert J. Predicting employee commitment and satisfaction: The relative effects of socialization and demographics. **International Journal of Human Resource Management**, v. 10, n. 6, p. 1060-1076, 1999.

TARIQ, Sanobar; JAN, Farzand Ali; AHMAD, Muhammad Shakil. Green employee empowerment: a systematic literature review on state-of-art in green human resource management. **Quality & Quantity**, v. 50, n. 1, p. 237-269, 2016.

TAYLOR, Sully; OSLAND, Joyce; EGRI, Carolyn P. Guest editors' introduction: Introduction to HRM's role in sustainability: Systems, strategies, and practices. **Human Resource Management**, v. 51, n. 6, p. 789-798, 2012.

TEECE, David J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2, p. 172-194, 2010.

THITE, Mohan; KAVANAGH, Michael J.; JOHNSON, Richard D. Evolution of human resource management and human resource information systems: The role of information technology. In KAVANAGH, Michael J.; THITE, Mohan; JOHNSON, Richard D. (Eds.), **Human resource information systems: Basics, applications, and future directions**. 2. ed., Thousand Oaks, CA: Sage, 2012, p. 2-34.

THOM, Norbert; ZAUGG, Robert J. Nachhaltiges und innovatives Personalmanagement: Spitzengruppenbefragung in europäischen Unternehmen und Institutionen In: SCHWARZ, Erich J. **Nachhaltiges Innovationsmanagement**. Gabler Verlag, 2004. p. 215-245.

TOH, Soo Min; MORGESON, Frederick P.; CAMPION, Michael A. Human resource configurations: investigating fit with the organizational context. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 4, p. 864, 2008.

TOMPA, Emile et al. A systematic review of workplace ergonomic interventions with economic analyses. **Journal of Occupational Rehabilitation**, v. 20, n. 2, p. 220-234, 2010.

TOORANLOO, Hossein Sayyadi; AZADI, Mohammad Hossein; SAYYAHPOOR, Ali. Analyzing Factors Affecting Implementation Success of Sustainable Human Resource Management (SHRM) using a Hybrid Approach of FAHP and Type-2 Fuzzy DEMATEL. **Journal of Cleaner Production**, v. 162, p. 1252-1265, 2017.

TOP, Mehmet; AKDERE, Mesut; TARCAN, Menderes. Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: public servants versus private sector employees. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 26, n. 9, p. 1259-1282, 2015.

TRUSS, Catherine; GRATTON, Lynda. Strategic human resource management: A conceptual approach. **International Journal of Human Resource Management**, v. 5, n. 3, p. 663-686, 1994.

ULRICH, Dave; DULEBOHN, James H. Are we there yet? What's next for HR?. **Human Resource Management Review**, v. 25, n. 2, p. 188-204, 2015.

VAN BUREN, Harry J.; GREENWOOD, Michelle; SHEEHAN, Cathy. Strategic human resource management and the decline of employee focus. **Human Resource Management Review**, v. 21, n. 3, p. 209-219, 2011.

VOEGTLIN, Christian; GREENWOOD, Michelle. Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. **Human Resource Management Review**, v. 26, n. 3, p. 181-197, 2016.

- WAAGE, Sissel A. et al. Fitting together the building blocks for sustainability: a revised model for integrating ecological, social, and financial factors into business decision-making. **Journal of Cleaner Production**, v. 13, n. 12, p. 1145-1163, 2005.
- WAGNER, Marcus. The role of corporate sustainability performance for economic performance: A firm-level analysis of moderation effects. **Ecological Economics**, v. 69, n. 7, p. 1553-1560, 2010.
- WAGNER, Marcus. Environmental Management Activities and Sustainable HRM in German Manufacturing Firms—Incidence, Determinants, and Outcomes. **German Journal of Research in Human Resource Management**, v. 25, n. 2, p. 157-177, 2011.
- WAGNER, Marcus. 'Green' Human Resource Benefits: Do they Matter as Determinants of Environmental Management System Implementation?. **Journal of Business Ethics**, v. 114, n. 3, p. 443, 2013.
- WAGNER, Marcus. A European perspective on country moderation effects: Environmental management systems and sustainability-related human resource benefits. **Journal of World Business**, v. 50, n. 2, p. 379-388, 2015.
- WAKITA, Takafumi; UESHIMA, Natsumi; NOGUCHI, Hiroyuki. Psychological distance between categories in the Likert scale: Comparing different numbers of options. **Educational and Psychological Measurement**, v. 72, n. 4, p. 533-546, 2012.
- WALL, Toby D.; WOOD, Stephen J. The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. **Human Relations**, v. 58, n. 4, p. 429-462, 2005.
- WALSH, Gianfranco; SCHAARSCHMIDT, Mario; VON KORTZFLEISCH, Harald. Employees' Company Reputation-related Social Media Competence: Scale Development and Validation. **Journal of Interactive Marketing**, v. 36, p. 46-59, 2016.
- WATSON, Tony J. Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 6, p. 915-931, 2010.
- WBCSD. World Business Council for Sustainable Development. **Driving success: Human resources and sustainable development**, 2005.
- WCED. World Commission on Environment and Development. **Our common future**. Oxford: Oxford University Press, 1987.
- WEBER, Manuela. The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. **European Management Journal**, v. 26, n. 4, p. 247-261, 2008.
- WEBSTER, Edward; WOOD, Geoffrey. Human resource management practice and institutional constraints The case of Mozambique. **Employee Relations**, v. 27, n. 4, p. 369-385, 2005.
- WEHLING, Claudia et al. An exploratory study of the role of HRM and the transfer of German MNC sustainability values to Brazil. **European Journal of International Management**, v. 3, n. 2, p. 176-198, 2009.

WESTERMAN, Jim et al. Call for papers: Sustainable HRM: Perspectives, practices, and prognoses. **Human Resource Management Review**, 2017.

WESTLAND, J. Christopher. Lower bounds on sample size in structural equation modeling. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 9, n. 6, p. 476-487, 2010.

WHITTAKER, Tiffany A. Using the modification index and standardized expected parameter change for model modification. **The Journal of Experimental Education**, v. 80, n. 1, p. 26-44, 2012.

WILKINSON, Adrian; HILL, Malcolm; GOLLAN, Paul. The sustainability debate. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 12, p. 1492-1502, 2001.

WILLIAMS, Larry J.; VANDENBERG, Robert J.; EDWARDS, Jeffrey R. 12 structural equation modeling in management research: A guide for improved analysis. **Academy of Management Annals**, v. 3, n. 1, p. 543-604, 2009.

WILLIAMS, Sue; TURNBULL, Sharon. Developing the Next Generation of Globally Responsible Leaders Generation Y Perspectives and the Implications for Green HRD. **Advances in Developing Human Resources**, v. 17, n. 4, p. 504-521, 2015.

WOLFSWINKEL, Joost F.; FURTMUELLER, Elfi; WILDEROM, Celeste P. M. Using grounded theory as a method for rigorously reviewing literature. **European Journal of Information Systems**, v. 22, n. 1, p.45-55, 2013.

WOOD, Donna J.; JONES, Raymond E. Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 3, n. 3, p. 229-267, 1995.

WRIGHT, Kevin B. Researching Internet-based populations: Advantages and disadvantages of online survey research, online questionnaire authoring software packages, and web survey services. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 10, n. 3, 2005.

WRIGHT, Patrick M.; SNELL, Scott A. Toward an integrative view of strategic human resource management. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 3, p. 203-225, 1991.

WRIGHT, Patrick M.; MCMAHAN, Gary C. Theoretical perspectives for strategic human resource management. **Journal of Management**, v. 18, n. 2, p. 295-320, 1992.

WRIGHT, Patrick M.; SNELL, Scott A. Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 756-772, 1998.

WRIGHT, Patrick M. et al. The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance. **International Journal of Human Resource Management**, v. 10, n. 4, p. 551-571, 1999.

WRIGHT, Patrick M.; BOSWELL, Wendy R. Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. **Journal of Management**, v. 28, n. 3, p. 247-276, 2002.

- WRIGHT, Patrick M.; GARDNER, Timothy M.; MOYNIHAN, Lisa M. The impact of HR practices on the performance of business units. **Human Resource Management Journal**, v. 13, n. 3, p. 21-36, 2003.
- WRIGHT, Patrick M.; KEHOE, Rebecca R. Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 46, n. 1, p. 6-20, 2008.
- WRIGHT, Patrick M.; MCMAHAN, Gary C. Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. **Human Resource Management Journal**, v. 21, n. 2, p. 93-104, 2011.
- WU, Jiyun; WOKUTCH, Richard E. Confucian stakeholder theory: An exploration. **Business and Society Review**, v. 120, n. 1, p. 1-21, 2015.
- YALABIK, Zeynep Y. et al. Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 14, p. 2799-2823, 2013.
- YAMAGUCHI, Ikushi. A Japan–US cross-cultural study of relationships among team autonomy, organizational social capital, job satisfaction, and organizational commitment. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 37, n. 1, p. 58-71, 2013.
- YANG, Jen-Te. Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. **International Journal of Hospitality Management**, v. 29, n. 4, p. 609-619, 2010.
- YANG, Nini; COLVIN, Caran; WONG, Yim-Yu. Navigating corporate social responsibility components and strategic options: the IHR perspective. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 12, n. 1, p. 39-58, 2013.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- YOUNG, William; TILLEY, Fiona. Can businesses move beyond efficiency? The shift toward effectiveness and equity in the corporate sustainability debate. **Business Strategy and the Environment**, v. 15, n. 6, p. 402-415, 2006.
- ZAUGG, Robert J.; BLUM, Adrian; THOM, Norbert. Sustainability in Human Resource Management. Working paper No. 51, **Institute for Organisation und Personal**. Bern: University of Bern, 2001.
- ZHENG, Connie; MORRISON, Mark; O'NEILL, Grant. An empirical study of high performance HRM practices in Chinese SMEs. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 17, n. 10, p. 1772-1803, 2006.
- ZIBARRAS, Lara D.; COAN, Phillipa. HRM practices used to promote pro-environmental behavior: a UK survey. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 26, n. 16, p. 2121-2142, 2015.
- ZINK, Klaus J. The contribution of quality of work to organisational excellence. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 22, n. 5, p. 567-585, 2011.

ZINK, Klaus J. Social Sustainability and Quality of Working Life: A Human Factors Perspective on Sustainable HRM. In: EHNERT, Ina; HARRY, Wes; ZINK, Klaus J. (Ed.). **Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations**. Germany: Springer Science & Business Media, 2013, p. 35-55.

ZINK, Klaus J. Designing sustainable work systems: the need for a systems approach. **Applied Ergonomics**, v. 45, n. 1, p. 126-132, 2014.

ZIPF, George Kingsley. **Human Behavior and the Principle of Least Effort**. Cambridge, MA: Addison-Wesley, 1949

ZOTT, Christoph; AMIT, Raphael; MASSA, Lorenzo. The business model: recent developments and future research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1019-1042, 2011.

APÊNDICES

APÊNDICE A – DETALHAMENTO DAS FASES HISTÓRICAS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Em complemento ao conteúdo apresentado na seção 2.1, este apêndice detalha as características das principais fases históricas da gestão de recursos humanos, de acordo com as indicações de Freitas, Jabbour e Santos (2011) e De Prins et al. (2014). Nesse sentido, são apresentadas quatro abordagens que se relacionam às etapas evolutivas: administração científica, relações humanas, revisionismo e gestão estratégica de recursos humanos.

O início do século XX foi marcado por uma ideologia dominante, denominada administração científica. Essa característica demonstrou-se compatível com uma visão de departamento pessoal, enfocando a eficiência em custos e a captação de trabalhadores ajustados às tarefas cientificamente ordenadas (FISCHER, 2002). Na época, a função da área de pessoal, precursora da gestão de recursos humanos, enfocava a manutenção dos registros de informações dos funcionários, buscando a melhor aplicação possível das pessoas nos processos de produção (THITE; KAVANAGH; JOHNSON, 2012; DENISI; WILSON; BITEMAN, 2014).

A partir da perspectiva da administração científica, apresentou-se uma visão formalizada das organizações, na qual os trabalhadores eram estimulados apenas a partir de incentivos financeiros, objetivando sempre a maximização dos resultados organizacionais. Assim, com base nessa ótica, as pessoas eram vistas apenas como instrumentos potencializadores dos resultados da empresa e deveriam apresentar altos níveis de dedicação ao trabalho, incluindo o cumprimento de jornadas diárias de até dezoito horas (MARRAS, 2011).

A interferência da administração científica sobre a gestão de recursos humanos foi reforçada por Frederick Taylor, principalmente pelo seu pioneirismo em abordar a eficácia das atividades, por intermédio da análise dos postos de trabalho, a partir do estudo dos tempos e movimentos e de acordo com três crenças que marcaram a gestão de recursos humanos na época (JAMROG; OVERHOLT, 2004). A primeira aponta que profissionais selecionados devem apresentar compatibilidade física e mental para a execução das atividades laborais. Por outro lado, candidatos que não sejam adequados a esse padrão estabelecido, devem ser excluídos. A segunda crença contempla a necessidade de treinamento dos trabalhadores para a execução do trabalho, conforme especificado, e a definição de um ritmo de labor que não se apresente como prejudicial à saúde. Por fim, os funcionários devem ser incentivados para

cumprir os procedimentos especificados no ambiente de trabalho. Segundo essas crenças, na visão da administração científica, as organizações consideradas eficientes deveriam se concentrar na seleção, treinamento e recompensas dos empregados, de acordo com as atividades a serem executadas (TOH; MORGESON; CAMPION, 2008).

Nesse período ocorreu a interferência da engenharia, no sentido de se apropriar de princípios científicos para aumentar a eficiência dos sistemas de produção, sendo inevitável considerar o fator humano para o atingimento dos objetivos organizacionais. Logo, os métodos de seleção de funcionários, definição das atribuições individuais, supervisão, ritmo de trabalho e compensação passaram a ser considerados na gestão das organizações (KAUFMAN, 2007).

Diante desse cenário, o surgimento do departamento pessoal, entre 1900 e 1920, foi caracterizado pela existência de profissionais especializados no gerenciamento de questões relacionadas à segurança, aspectos legais, relações com os empregados, benefícios e programas que objetivavam o bem-estar dos trabalhadores (JAMROG; OVERHOLT, 2004; KAUFMAN, 2014). Os profissionais denominados “chefes de pessoal” tinham como responsabilidade principal contabilizar entradas e saídas, os pagamentos, descontos e administrar as faltas dos funcionários ao trabalho. Ademais, essa função detinha um poder coercitivo sobre os empregados, uma vez que o chefe de pessoal executava ações punitivas em nome da empresa, como a identificação de eventuais irregularidades, advertir por atos faltosos e, até mesmo, demitir funcionários que infringissem as normas (MARRAS, 2011). Como o papel primário da chefia do departamento pessoal era contratar, disciplinar e coordenar as recompensas financeiras aos profissionais, os gestores de linha não necessitavam se envolver com a gestão e retenção da força de trabalho (DEADRICK; STONE, 2014).

Nessa linha, o departamento pessoal e seus representantes deveriam englobar e desenvolver transações, procedimentos e processos que possibilitassem a efetividade dos trabalhadores. Além disso, alguns conceitos articuladores, como a produtividade, as recompensas e a eficiência em custos caracterizam os processos de gestão nessa fase (FISCHER, 2002).

Após a predominância das influências da administração científica sobre a gestão de recursos humanos, ocorreu um movimento que enfatizou a importância do comportamento humano nas organizações, em detrimento da valorização exacerbada da redução de custos e resultados de produtividade imediatos (FISCHER, 2002). A abordagem científica promovia, de forma demasiada, a racionalização do trabalho e os sistemas de autoridade, fatos que

diminuíam a autonomia do trabalhador e desencadeavam conflitos nas relações entre empregados e empregadores (DEADRICK; STONE, 2014). Nesse contexto, surgiu o movimento que destacou as relações humanas no trabalho, integrando os preceitos da psicologia e da sociologia, para uma gestão mais adequada dos recursos humanos nas empresas (KAUFMAN, 2014). Esse novo modelo trouxe uma mudança expressiva nas relações entre empregados e empregadores, minimizando as relações autocráticas e buscando o aumento da produtividade (DENISI; WILSON; BITEMAN, 2014), por meio da eliminação dos conflitos e dos custos advindos desses aspectos (MARRAS, 2011).

Essa fase histórica da gestão de recursos humanos, que enfatizou as relações humanas no trabalho, teve como ponto focal a cooperação (DE PRINS et al., 2014). Destaca-se que as relações no trabalho podem promover a efetividade organizacional e a satisfação dos funcionários com o trabalho e que esses fatores, por sua vez, favorecem a cooperação. O alinhamento de metas e interesses entre empregados e empregadores também se apresenta como uma situação propícia para a cooperação (KAUFMAN, 2003).

Além disso, o modelo de gestão de recursos humanos embasado nas relações humanas salienta que os comportamentos grupais e os sentimentos dos trabalhadores influenciam na produtividade. Assim, na época, temas como o trabalho em equipe e a cooperação no ambiente organizacional ganharam destaque (JAMROG; OVERHOLT, 2004). O referido modelo também enfatizou que os funcionários não se motivavam apenas em virtude de incentivos financeiros, mas também por fatores sociais e psicológicos, como o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido ou o atingimento dos objetivos organizacionais (THITE; KAVANAGH; JOHNSON, 2012).

Fischer (2002) destaca que o modelo de gestão de recursos humanos com enfoque no comportamento humano foi influenciado por duas escolas da psicologia. A primeira, com a predominância da linha behaviorista, contribuiu para a implementação de instrumentos de avaliação de desempenho nas empresas. Na segunda linha, Abraham Maslow rompe com a escola behaviorista e inicia-se um período de predominância da psicologia humanista. A partir dessa evolução, surge a escola das relações humanas, cuja principal contribuição foi apontar que as relações entre os empregados e a organização são intermediadas pelos gerentes de linha.

Nesse contexto, passou-se a focar temáticas como relações interpessoais, motivação no trabalho, liderança, treinamento e desenvolvimento gerencial (FISCHER, 2002), democracia no trabalho e o poder das relações informais (MARRAS, 2011). Além

disso, a partir da abordagem das relações humanas, os gestores desenvolveram a percepção de que a motivação e a produtividade dos profissionais possuíam um impacto significativo na rentabilidade da organização (THITE; KAVANAGH; JOHNSON, 2012).

Entre 1965 e 1980 surge uma nova perspectiva para a gestão de recursos humanos, denominada como revisionismo (BOSELIE, 2010; DE PRINS et al., 2014). Com o objetivo de alavancar o desempenho organizacional, integrando aspectos produtivos e sociais, houve o desenvolvimento de práticas de gestão de recursos humanos que objetivavam promover a autonomia, a participação e o envolvimento no processo de tomada de decisões, por parte dos funcionários. Dentre essas práticas, é possível citar (BOSELIE, 2010):

- a) enriquecimento do trabalho: no qual os funcionários atuam em diversos postos de trabalho, realizando atividades com maior nível de responsabilidade, autonomia e controle sobre a maneira como as tarefas são desenvolvidas. Essa prática favorece o desenvolvimento de novas habilidades individuais e torna o trabalho mais desafiador e gratificante, fatos que podem contribuir com a satisfação no trabalho, com a motivação das equipes e induzir a alavancagem da produtividade e do desempenho organizacional (PAN; WERBLOW, 2012);
- b) rotação de tarefas (*job rotation*): refere-se à movimentação do funcionário por diversos postos de trabalho que requerem habilidades e responsabilidades variadas. Essa prática favorece o desenvolvimento de novas competências, a diminuição da monotonia e repetitividade das atividades, a prevenção de doenças ocupacionais e a capacidade de adaptação às mudanças, por parte da organização (AZIZI; ZOLFAGHARI; LIANG, 2010);
- c) envolvimento dos funcionários: se estabelece como um processo participativo que aproveita as capacidades e potencialidades dos profissionais. Como consequência do aumento da autonomia e controle sobre o próprio trabalho, espera-se que os indivíduos sejam mais produtivos, satisfeitos, motivados e comprometidos com a organização (ROBBINS; JUDGE, 2014);
- d) avaliação de desempenho: se apresenta como um processo sistemático, formalizado e validado pela organização, no qual são estabelecidos e verificados os critérios de desempenho dos funcionários. A condução adequada desse processo pode promover a melhoria do desempenho dos profissionais, estando

relacionada, também, com a motivação e satisfação no trabalho (DENISI; PRITCHARD, 2006).

Deadrick e Stone (2014) complementam a visão de Boselie (2010), ao destacar que a abordagem das relações humanas no trabalho evoluiu para uma perspectiva de qualidade de vida no ambiente organizacional, na qual buscou-se equilibrar os interesses dos trabalhadores e das empresas. Para os autores, essa perspectiva procurou alinhar o bem-estar dos funcionários à produtividade, aumentando a satisfação e o comprometimento dos indivíduos com a organização.

Na sequência, com a evolução da área de recursos humanos, entre as décadas de 1970 e 1980, houve um indicativo de ruptura com as escolas comportamentais. Nessa linha, verificou-se que profissionais satisfeitos e motivados são capazes de atuar na corporação, porém, essa situação pode não ter significância para as diretrizes estratégicas da empresa (FISCHER, 2002). Diante dessa constatação, identificou-se que a gestão de recursos humanos deveria apresentar um novo critério de efetividade, baseado na adaptação das ações da área às políticas empresariais e aos fatores ambientais. Assim, políticas padronizadas não seriam mais suficientes para atender qualquer organização, em diferentes períodos ou contextos, e essas passaram a ser menos prescritíveis e genéricas, cumprindo um papel de diferenciação empresarial (FISCHER, 2002).

Com base nesse contexto, surge a visão da função estratégica da gestão de recursos humanos, referenciada a partir de três pontos importantes: a gestão de recursos humanos está associada às vantagens competitivas sustentáveis da organização; o vínculo entre a gestão de recursos humanos e o desempenho financeiro da organização e; a adequação da gestão de recursos humanos às estratégias corporativas (DE PRINS et al., 2014; ULRICH; DULEBOHN, 2015).

No enfoque estratégico da gestão de recursos humanos, os funcionários são percebidos como fatores críticos que podem proporcionar vantagens competitivas às organizações (KAMOCHE, 1996; DEADRICK; STONE, 2014; KAUFMAN, 2015), sendo que a sustentação de tais vantagens proporciona à corporação desempenho financeiro acima da média (BECKER; HUSELID, 2006). Essa perspectiva está alicerçada na visão baseada em recursos (BARNEY, 1991), considerando que as competências dos profissionais vinculados à empresa se apresentam como elementos singulares, raros e valiosos, existindo uma dificuldade, por parte dos concorrentes, em copiar os conhecimentos, habilidades, experiências e comportamentos dos indivíduos (KHATRI, 2000; ÖZBAĞ; ESEN; ESEN,

2013). Além disso, o próprio sistema de gestão de recursos humanos adotado pela organização pode representar uma vantagem competitiva, uma vez que se configura como um ativo que não se deprecia e que se caracteriza pela dificuldade de imitação, substituição e transferência (OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2011).

A gestão estratégica de recursos humanos emergiu a partir de um ambiente de incertezas e alta turbulência (KRAMAR, 2014). Fatores como a globalização, a tecnologia da informação e a redução dos ciclos de vida dos produtos ocasionaram uma maior necessidade de flexibilização organizacional e valorizaram a competição baseada em competências, relacionamentos e novas ideias, em detrimento da concorrência baseada em mercados ou produtos (LEPAK; SNELL, 1998).

Diante desse contexto, o modelo estratégico de gestão vincula políticas e práticas de gerenciamento de recursos humanos para a obtenção de resultados organizacionais e a alavancagem do desempenho corporativo (LAU; NGO, 2004; VAN BUREN; GREENWOOD; SHEEHAN, 2011), principalmente no que se refere aos aspectos financeiros e mercadológicos (KRAMAR, 2014). Além disso, a perspectiva estratégica se diferencia do enfoque tradicional de gestão de recursos humanos em dois aspectos. O primeiro diz respeito ao enfoque no desempenho organizacional com menor ênfase na *performance* de indivíduos (paradigma tradicional). O segundo destaca o papel dos sistemas de gestão de recursos humanos, contrariamente à abordagem de práticas individuais e isoladas (BECKER; HUSELID, 2006; OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2011).

A gestão estratégica pressupõe um vínculo explícito entre as políticas e práticas de recursos humanos, os objetivos organizacionais e o ambiente onde a empresa está inserida. Por conseguinte, cinco aspectos devem ser considerados nesse processo: o contexto externo à organização, com suas respectivas oportunidades e limitações; os objetivos estratégicos da empresa que são afetados, mas que também influenciam a gestão de recursos humanos; o ambiente interno, incluindo a estrutura e a cultura organizacional; as práticas individuais e as estratégias de recursos humanos e; os resultados oriundos do processo de gestão de recursos humanos (TRUSS; GRATTON, 1994).

Com uma perspectiva estratégica, a gestão de recursos humanos pode ser definida como o padrão de planejamento desses recursos, englobando atividades que possibilitam à organização atingir seus objetivos (WRIGHT; MCMAHAN, 1992). O domínio estratégico está embasado nas decisões sobre as práticas de gestão de recursos humanos, na composição do capital humano na empresa, nos comportamentos das pessoas, bem como na eficácia

dessas decisões com relação às diversas estratégias organizacionais e ao ambiente competitivo (WRIGHT; MCMAHAN, 2011). Em resumo, a abordagem estratégica parte do pressuposto de que o desempenho organizacional será influenciado pelo conjunto de práticas de gestão de recursos humanos adotado pela empresa (HUSELID; JACKSON; SCHULER, 1997).

Na visão de Delery e Doty (1996), a gestão estratégica de recursos humanos pode ser classificada com base em três abordagens distintas, porém convergentes em termos da perspectiva do desempenho econômico empresarial:

- a) universalista: pressuposto de que a aplicação de práticas estratégicas de gestão de recursos humanos impacta na melhoria (ou não) do desempenho organizacional;
- b) contingencial: considerada mais complexa em comparação à abordagem universalista, uma vez que a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional está condicionada ao alinhamento com a estratégia organizacional;
- c) configuracional: abordagem holística que contempla a configuração de um sistema de práticas de gestão estratégica de recursos humanos que poderá impactar na *performance* organizacional;

Independentemente da vertente abordada, a adoção do termo gestão estratégica de recursos humanos ocorre de forma ampla e sinaliza a crença dos profissionais de que esse processo contribui para a eficácia dos negócios (JACKSON; SCHULER; JIANG, 2014). Essa perspectiva é reforçada, ao se verificar que o enfoque estratégico implica no objetivo primordial de, através das atividades de recursos humanos, melhorar o desempenho da organização, em aspectos como custos e retornos financeiros, valorizando os interesses econômicos de acionistas e proprietários (DELERY; DOTY, 1996; HUSELID; JACKSON; SCHULER, 1997; JACKSON; SEO, 2010).

APÊNDICE B – REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA SOBRE GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Com o objetivo de evidenciar os principais enfoques teóricos sobre o tema, realizou-se uma revisão sistemática de literatura. Os critérios e etapas para a sua elaboração estão apresentados na Figura 27.

Figura 27 – Critérios para a revisão sistemática de literatura sobre o tema gestão estratégica de recursos humanos

Estágio	Critérios e ações realizadas
Definir	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa realizada na base de dados <i>Scopus</i>. - Seleção de artigos publicados em periódicos científicos, restringindo-se ao campo de pesquisa de ciências sociais e humanas. - Busca de estudos que apresentassem o termo <i>Strategic HRM OR Strategic Human Resources Management</i>, no título ou palavras-chave (entre aspas).
Pesquisar	- Realização da pesquisa em 21 de janeiro de 2016.
Selecionar	- Seleção, para análise, dos trinta artigos mais citados sobre o tema gestão estratégica de recursos humanos.
Analisar	- Análise dos artigos, verificando seu enfoque principal.
Apresentar	- Representação dos resultados da pesquisa (Quadro 37), destacando os autores e o título do artigo, o periódico onde ocorreu a publicação, o principal enfoque do estudo e o número de citações, de acordo com as informações disponibilizadas na base <i>Scopus</i> .

Fonte: Elaborada pela autora.

A partir dos critérios descritos na Figura 27, foram evidenciados 357 artigos. Desses, detectou-se uma concentração de publicações entre os anos de 2008 e 2015, com 63% dos estudos identificados através da revisão sistemática. Além disso, 26% dos artigos foram publicados no periódico *International Journal of Human Resource Management*. Também se verificou uma predominância de estudos norte-americanos (31%), tendo o autor Patrick M. Wright o maior número de publicações (14 estudos).

O Quadro 37 apresenta os resultados condensados da revisão sistemática.

Quadro 37 – Revisão sistemática de literatura sobre o tema gestão estratégica de recursos humanos

Referência	Título do Artigo	Periódico	Enfoque principal	Número de citações
Delery e Doty (1996)	<i>Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions</i>	<i>Academy of Management Journal</i>	A partir de três abordagens teóricas (universalista, contingencial e configuracional), o estudo analisa, empiricamente, as relações existentes entre as práticas de gestão estratégica de recursos humanos e o desempenho financeiro organizacional.	1.287
Huselid, Jackson e Schuler (1997)	<i>Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance</i>	<i>Academy of Management Journal</i>	Estudo empírico que analisou o impacto da efetividade e das competências da gestão de recursos humanos na <i>performance</i> organizacional, em termos de desempenho econômico e produtividade dos funcionários.	660
Wright e Snell (1998)	<i>Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management</i>	<i>Academy of Management Review</i>	Artigo propõe um modelo teórico que explora os conceitos de ajuste e flexibilidade de elementos componentes da gestão estratégica de recursos humanos e seus impactos sobre a <i>performance</i> organizacional.	414
Koch e McGrath (1996)	<i>Improving labor productivity: Human resource management policies do matter</i>	<i>Strategic Management Journal</i>	Com abordagem empírica, o estudo avaliou os impactos dos investimentos em práticas estratégicas de gestão (captação, planejamento e desenvolvimento de recursos humanos) na produtividade laboral (valor médio de vendas por funcionário).	352
Becker e Huselid (2006)	<i>Strategic human resources management: Where do we go from here?</i>	<i>Journal of Management</i>	Estudo teórico que apresenta uma discussão acerca das contribuições da gestão estratégica de recursos humanos para a sustentação de vantagens competitivas nas organizações. Nesse contexto, o artigo expõe a existência de fatores de mediação (denominados no estudo de “caixa preta” - <i>black box</i>) na relação existente entre a arquitetura de recursos humanos e a <i>performance</i> organizacional.	347

(Continua)

(continuação)

Delery (1998)	<i>Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research</i>	<i>Human Resource Management Review</i>	Com enfoque teórico, o estudo apresenta uma revisão de pesquisas empíricas sobre gestão estratégica de recursos humanos e aponta questões que devem ser tratadas em estudos futuros.	335
Ahmad e Schroeder (2003)	<i>The impact of human resource management practices on operational performance: Recognizing country and industry differences</i>	<i>Journal of Operations Management</i>	A partir de estudo realizado em indústrias da Alemanha, Itália, Japão e Estados Unidos, o artigo analisa os impactos de práticas estratégicas de recursos humanos no comprometimento organizacional e na <i>performance</i> operacional das organizações, considerando como referência fatores relacionados a custos, qualidade, flexibilidade e velocidade na introdução de novos produtos. Além disso, a pesquisa apresenta um comparativo dos resultados entre indústrias e países.	218
Schuler (1992)	<i>Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business</i>	<i>Organizational Dynamics</i>	Estudo teórico que apresenta um modelo com a vinculação das atividades da gestão estratégica de recursos humanos (que contemplam a filosofia, as políticas, os programas, as práticas e os processos de gestão de recursos humanos) com as necessidades estratégicas do negócio.	178
Takeuchi et al. (2007)	<i>An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating Between High-Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations</i>	<i>Journal of Applied Psychology</i>	Pesquisa efetuada em organizações japonesas, que verificou a relação entre os sistemas de trabalho de alta <i>performance</i> (<i>High-Performance Work System</i>) e a <i>performance</i> das empresas, considerando que essa vinculação pode ser mediada pelo capital humano e pelo grau de trocas sociais estabelecidas na organização.	174
Evans e Davis (2005)	<i>High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure</i>	<i>Journal of management</i>	Artigo propõe um modelo teórico que vincula os sistemas de trabalho de alta <i>performance</i> (<i>High-Performance Work System</i>) com o desempenho organizacional, principalmente no que se refere aos aspectos de eficiência nos processos, redução de custos e reconfiguração de recursos.	161
Konrad e Mangel (2000)	<i>The impact of work-life programs on firm productivity</i>	<i>Strategic Management Journal</i>	Estudo empírico que investigou o impacto dos programas de qualidade de vida na produtividade dos funcionários.	159
Lepak e Snell (1998)	<i>Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century</i>	<i>Human Resource Management Review</i>	Estudo discute o surgimento do tema “RH Virtual”, como uma resposta para as mudanças contextuais relacionadas à tecnologia da informação e ao desenvolvimento de estruturas externas à organização, vinculadas à gestão de recursos humanos.	155
Macky e Boxall (2007)	<i>The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects</i>	<i>International Journal of Human Resource Management</i>	Por meio de uma <i>survey</i> realizada na Nova Zelândia, a pesquisa objetivou verificar a relação entre as práticas do sistema de trabalho de alta <i>performance</i> (<i>High-Performance Work System</i>) e as variáveis atitudinais vinculadas aos funcionários, tais como satisfação no trabalho, confiança na gestão e comprometimento organizacional.	154

(continuação)

Wright e Snell (1991)	<i>Toward an integrative view of strategic human resource management</i>	<i>Human Resource Management Review</i>	Com abordagem teórica, o estudo apresenta uma perspectiva integrativa do sistema de recursos humanos com base na noção de gestão de competências e comportamentos.	149
Liao et al. (2009)	<i>Do They See Eye to Eye? Management and Employee Perspectives of High-Performance Work Systems and Influence Processes on Service Quality</i>	<i>Journal of Applied Psychology</i>	Pesquisa empírica, realizada em instituições bancárias, que buscou discutir o tema gestão estratégica de recursos humanos no contexto da prestação de serviços. Para tanto, o estudo examinou a influência dos sistemas de trabalho de alta <i>performance</i> (<i>High-Performance Work System</i>) no desempenho dos profissionais e nos resultados organizacionais, mais especificamente, na satisfação dos clientes.	146
Lengnick-Hall et al. (2009)	<i>Strategic human resource management: The evolution of the field</i>	<i>Human Resource Management Review</i>	Estudo teórico que avaliou, com uma perspectiva evolutiva, a gestão estratégica de recursos humanos. Por intermédio da revisão de literatura dos últimos trinta anos, o artigo apresenta a cronologia e tendências de pesquisas futuras sobre o tema.	137
Boxall e Purcell (2000)	<i>Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going?</i>	<i>International Journal of Management Reviews</i>	Artigo discute, com uma abordagem teórica, a gestão estratégica de recursos humanos, vinculando esse debate à ideia de “melhores práticas” e “melhor ajuste” (<i>best fit and best practice</i>) e à perspectiva da Visão Baseada em Recursos.	119
Batt (2000)	<i>Strategic segmentation in front-line services: Matching customers, employees and human resource systems</i>	<i>International Journal of Human Resource Management</i>	Estudo analisa as contribuições da adoção de práticas de trabalho de alto envolvimento (<i>High Involvement Work Practices</i>), no contexto de operação de serviços e vendas.	119
Paul e Anantharaman (2003)	<i>Impact of people management practices on organizational performance: Analysis of a causal model</i>	<i>International Journal of Human Resource Management</i>	Por meio de pesquisa realizada em empresas indianas, o estudo avaliou um modelo que vinculava as práticas de gestão de recursos humanos ao desempenho financeiro das organizações e ao desempenho operacional (considerando a produtividade dos funcionários, a qualidade do produto, a velocidade de entrega, os custos operacionais e a capacidade de retenção de empregados).	114
Kamoche (1996)	<i>Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm</i>	<i>Journal of Management Studies</i>	Estudo discute, de forma conceitual, sobre a gestão estratégica de recursos humanos e as competências de recursos humanos, com a perspectiva da visão de capacidades de recursos da firma.	114
Khilji e Wang (2006)	<i>'Intended' and 'implemented' HRM: The missing linchpin in strategic human resource management research</i>	<i>International Journal of Human Resource Management</i>	Pesquisa empírica realizada em empresas do ramo bancário, localizadas no Paquistão, avaliou os impactos das práticas de gestão de recursos humanos na satisfação dos funcionários e a sua influência no desempenho organizacional (em aspectos econômicos e de participação no mercado).	104

(Conclusão)

Richard e Johnson (2001)	<i>Strategic human resource management effectiveness and firm performance</i>	<i>International Journal of Human Resource Management</i>	Baseado em uma pesquisa empírica realizada em instituições bancárias, o estudo analisa a influência da eficácia da gestão estratégica de recursos humanos e de suas políticas e práticas, na <i>performance</i> organizacional, por meio da avaliação de fatores como a produtividade, rotatividade e desempenho financeiro.	98
Rogers e Wright (1998)	<i>Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects and performance information markets</i>	<i>Human Resource Management Review</i>	A partir da discussão acerca do desafio de estabelecer uma relação clara e consistente entre a gestão estratégica de recursos humanos e o desempenho organizacional, o artigo descreve uma variedade de formas de mensuração utilizadas em estudos empíricos, vinculando as práticas estratégicas e a <i>performance</i> empresarial.	94
Chuang e Liao (2010)	<i>Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers</i>	<i>Personnel Psychology</i>	Estudo propõe a integração da gestão estratégica de recursos humanos com a perspectiva de múltiplos <i>stakeholders</i> vinculados ao clima organizacional. Para tanto, aborda a relação de influência entre o sistema de trabalho de alta <i>performance</i> (<i>High-Performance Work System</i>) e a eficácia organizacional, no contexto do setor de serviços.	90
Wright et al. (1999)	<i>The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance</i>	<i>International Journal of Human Resource Management</i>	Estudo analisou o impacto de algumas práticas de recursos humanos (seleção, treinamento, remuneração e avaliação) e dos sistemas de participação de empregados, no desempenho financeiro de refinarias petroquímicas norte-americanas.	89
Khatri (2000)	<i>Managing human resource for competitive advantage: A study of companies in Singapore</i>	<i>International Journal of Human Resource Management</i>	Estudo empírico, com a participação de empresas de Singapura, analisou a influência das práticas de gestão estratégica de recursos humanos (contemplando as abordagens teóricas universalista, contingencial e configuracional) no desempenho organizacional (considerando a lucratividade e o crescimento das vendas).	83
Truss e Gratton (1994)	<i>Strategic human resource management: A conceptual approach</i>	<i>International Journal of Human Resource Management</i>	O artigo discute sobre as abordagens teóricas da gestão estratégica de recursos humanos. Além disso, o estudo descreve um modelo sobre o tema, contemplando os aspectos que devem ser considerados no processo de gestão de recursos humanos com enfoque estratégico.	79
Coff e Kruscynski (2011)	<i>Drilling for micro-foundations of human capital-based competitive advantages</i>	<i>Journal of Management</i>	O estudo descreve os vínculos existentes entre o capital humano e a obtenção de vantagens competitivas, destacando a importância da atração, motivação e retenção de talentos nas organizações.	78
Gong et al. (2009)	<i>Human Resources Management and Firm Performance: The Differential Role of Managerial Affective and Continuance Commitment</i>	<i>Journal of Applied Psychology</i>	Pesquisa realizada em empresas chinesas, que avaliou o impacto das práticas de gestão de RH no desempenho das organizações, considerando que essa relação é mediada pelo comprometimento.	78
Beer e Eisenstat (1996)	<i>Developing an organization capable of implementing strategy and learning</i>	<i>Human Relations</i>	Estudo aborda os temas estratégias de recursos humanos e aprendizagem organizacional, com base em atividades de consultoria realizadas na corporação <i>Alpha Technologies</i> .	78

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE C – REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA SOBRE SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

Com o objetivo de evidenciar os principais enfoques teóricos sobre o tema, realizou-se uma revisão sistemática de literatura. Os critérios e etapas para a sua elaboração estão apresentados na Figura 28.

Figura 28 – Critérios para a revisão sistemática de literatura sobre o tema sustentabilidade organizacional

Estágio	Critérios e ações realizadas
Definir	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa realizada na base de dados <i>Scopus</i>. - Seleção de artigos publicados em periódicos científicos, restringindo-se ao campo de pesquisa de ciências sociais e humanas. - Busca de estudos que apresentassem o termo <i>Corporate Sustainability OR Organizational Sustainability</i>, no título ou palavras-chave (entre aspas).
	↓
Pesquisar	- Realização da pesquisa em 26 de janeiro de 2016.
	↓
Selecionar	- Seleção, para análise, dos trinta artigos mais citados sobre o tema sustentabilidade organizacional.
	↓
Analisar	- Análise dos artigos, verificando seu enfoque principal.
	↓
Apresentar	- Representação dos resultados da pesquisa (Quadro 38), destacando os autores e o título do artigo, o periódico onde ocorreu a publicação, o principal enfoque do estudo e o número de citações, de acordo com as informações disponibilizadas na base <i>Scopus</i> .

Fonte: Elaborada pela autora.

A partir dos critérios descritos na Figura 28, foram evidenciados 373 artigos. Desses, detectou-se uma concentração de publicações entre os anos de 2013 e 2015 (57% dos estudos), fato que demonstra o interesse acadêmico pelo tema, atualmente. Além disso, verificou-se que 25% dos artigos foram publicados nos seguintes periódicos: *Journal of Business Ethics* (34 artigos), *Journal of Cleaner Production* (32 artigos) e *Business Strategy and the Environment* (29 artigos). Por fim, identificou-se a predominância de artigos norte-americanos e britânicos (com 18% e 13%, respectivamente), sendo que o autor Stefan C. Schaltegger apresentou o maior número de publicações (13 estudos). Na sequência (Quadro 38), descreve-se, de forma sintetizada, os principais enfoques dos estudos contemplados na revisão.

Quadro 38 – Revisão sistemática de literatura sobre o tema sustentabilidade organizacional

(Continua)

Referência	Título do Artigo	Periódico	Enfoque principal	Número de citações
Dyllick e Hockerts (2002)	<i>Beyond the business case for corporate sustainability</i>	<i>Business Strategy and the Environment</i>	Estudo teórico que conceitua a sustentabilidade organizacional, com base na integração de três fatores: associação de aspectos econômicos, ecológicos e sociais, alinhamento de perspectivas de curto e longo prazo e manutenção de diferentes tipologias de capital.	570
Figge e Hahn (2004)	<i>Sustainable Value Added - Measuring corporate contributions to sustainability beyond eco-efficiency</i>	<i>Ecological Economics</i>	Artigo propõe uma nova abordagem para mensurar as contribuições organizacionais para a sustentabilidade, denominada <i>Sustainable Value Added</i> .	152
Weber (2008)	<i>The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR</i>	<i>European Management Journal</i>	Estudo apresenta um modelo teórico que aborda a questão da mensuração dos impactos das atividades de responsabilidade social corporativa no desempenho dos negócios.	122
Perrini e Tencati (2006)	<i>Sustainability and stakeholder management: The need for new corporate performance evaluation and reporting systems</i>	<i>Business Strategy and the Environment</i>	A partir da discussão acerca da sustentabilidade organizacional e das relações com os <i>stakeholders</i> , o estudo apresenta uma metodologia de monitoramento, com enfoque qualitativo e quantitativo, do desempenho da empresa, baseado na perspectiva do sistema de avaliação e comunicação das práticas de sustentabilidade (<i>Sustainability Evaluation and Reporting System - SERS</i>).	112
Atkinson (2000)	<i>Measuring corporate sustainability</i>	<i>Journal of Environmental Planning and Management</i>	Estudo centra-se no debate da mensuração da sustentabilidade ambiental, bem como nas práticas de emissão de relatórios e contabilização desse processo.	103

(continuação)

Hedberg e Von Malmborg (2003)	<i>The global reporting initiative and corporate sustainability reporting in Swedish companies</i>	<i>Corporate Social Responsibility and Environmental Management</i>	Pesquisa empírica, realizada em empresas suecas, com a análise da utilização das diretrizes de responsabilidade social corporativa propostas pela <i>Global Reporting Initiative</i> (GRI).	88
Hockerts e Wüstenhagen (2010)	<i>Greening Goliaths versus emerging Davids - Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship</i>	<i>Journal of Business Venturing</i>	Estudo propõe uma discussão acerca do papel de empresas já estabelecidas e de novos entrantes no empreendedorismo sustentável.	82
Linnenluecke e Griffiths (2010)	<i>Corporate sustainability and organizational culture</i>	<i>Journal of World Business</i>	Estudo teórico que enfatiza os vínculos de uma cultura organizacional orientada para a sustentabilidade e a adoção de princípios de sustentabilidade corporativa.	76
Presley, Meade e Sarkis (2007)	<i>A strategic sustainability justification methodology for organizational decisions: A reverse logistics illustration</i>	<i>International Journal of Production Research</i>	Artigo embasado em duas contribuições: investigar a concepção e o desenvolvimento de um modelo de avaliação da sustentabilidade estratégica e introduzir as relações da logística reversa para as dimensões ambiental, econômica e social da sustentabilidade.	71
Baumgartner e Ebner (2010)	<i>Corporate sustainability strategies: Sustainability profiles and maturity levels</i>	<i>Sustainable Development</i>	Com uma perspectiva teórica, o estudo apresenta uma discussão sobre as estratégias de sustentabilidade organizacional, além de parâmetros em relação ao perfil e à maturidade das empresas.	69
Azapagic (2003)	<i>Systems Approach to Corporate Sustainability: A General Management Framework</i>	<i>Process Safety and Environmental Protection</i>	Estudo propõe um modelo teórico, destacando cinco etapas importantes para a gestão da sustentabilidade corporativa.	67
Young e Tilley (2006)	<i>Can businesses move beyond efficiency? The shift toward effectiveness and equity in the corporate sustainability debate</i>	<i>Business Strategy and the Environment</i>	A partir das diretrizes propostas por Dyllick e Hockerts (2002) para a sustentabilidade organizacional, o estudo apresenta um modelo sobre o empreendedorismo sustentável, com uma discussão baseada em um caso real.	65
Bos-Brouwers (2010)	<i>Corporate sustainability and innovation in SMEs: Evidence of themes and activities in practice</i>	<i>Business Strategy and the Environment</i>	Pesquisa empírica realizada em micro e pequenas empresas, com o objetivo de discutir os vínculos entre a sustentabilidade corporativa e a inovação.	64
Farneti e Guthrie (2009)	<i>Sustainability reporting by Australian public sector organisations: Why they report</i>	<i>Accounting Forum</i>	A partir da visão dos profissionais que elaboram relatórios de sustentabilidade em empresas públicas australianas, o estudo objetiva verificar a motivação dessas instituições para reportar tais informações.	45
Schmidt et al. (2004)	<i>SEEBalance: Managing sustainability of products and processes with the socio-eco-efficiency analysis by BASF</i>	<i>Greener Management International</i>	O estudo apresenta uma metodologia para avaliação de diferentes produtos ou processos sob três perspectivas distintas: custos, impactos ambientais e consequências sociais.	45

(continuação)

Lo e Sheu (2007)	<i>Is corporate sustainability a value-increasing strategy for business?</i>	<i>Corporate Governance</i>	Com base em uma pesquisa empírica realizada em empresas norte-americanas, o estudo buscou analisar as relações e os possíveis impactos da sustentabilidade corporativa no valor de mercado das organizações.	57
Roca e Searcy (2012)	<i>An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports</i>	<i>Journal of Cleaner Production</i>	O estudo objetivou identificar os principais indicadores elencados nos relatórios de sustentabilidade corporativa de empresas canadenses.	55
Paulraj (2011)	<i>Understanding the relationships between internal resources and capabilities, sustainable supply management and organizational sustainability</i>	<i>Journal of Supply Chain Management</i>	Estudo empírico realizado em empresas norte-americanas, com o objetivo de avaliar os efeitos de capacidades específicas da organização (empreendedorismo ambiental e aquisições estratégicas) na gestão sustentável de suprimentos e no desempenho da sustentabilidade corporativa.	55
Knoepfel (2001)	<i>Dow jones sustainability group index: A global benchmark for corporate sustainability</i>	<i>Corporate Environmental Strategy</i>	Estudo apresenta uma análise com a identificação e classificação do desempenho sustentável de corporações, a partir do <i>Dow Jones Sustainability Group Index</i> .	54
Aras e Crowther (2008)	<i>Governance and sustainability: An investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability</i>	<i>Management Decision</i>	O artigo apresenta uma discussão sobre os vínculos existentes entre a governança corporativa e a sustentabilidade, considerando os aspectos econômico, social, cultural e ambiental.	47
Robinson et al. (2006)	<i>STEPS: A knowledge management maturity roadmap for corporate sustainability</i>	<i>Business Process Management Journal</i>	Pesquisa realizada em empresa do Reino Unido, que destaca o papel da gestão do conhecimento na promoção da sustentabilidade corporativa e apresenta uma escala de maturidade das organizações, para esse processo.	46
Farneti e Guthrie (2009)	<i>Sustainability reporting by Australian public sector organisations: Why they report</i>	<i>Accounting Forum</i>	A partir da visão dos profissionais que elaboram relatórios de sustentabilidade em empresas públicas australianas, o estudo objetiva verificar a motivação dessas instituições para reportar tais informações.	45
Schmidt et al. (2004)	<i>SEEBalance: Managing sustainability of products and processes with the socio-economic efficiency analysis by BASF</i>	<i>Greener Management International</i>	O estudo apresenta uma metodologia para avaliação de diferentes produtos ou processos sob três perspectivas distintas: custos, impactos ambientais e consequências sociais.	45
Wagner (2010)	<i>The role of corporate sustainability performance for economic performance: A firm-level analysis of moderation effects</i>	<i>Ecological Economics</i>	Com abordagem empírica, o estudo analisa as relações existentes entre a gestão da sustentabilidade (principalmente no que se refere à responsabilidade social e à gestão ambiental) e o desempenho econômico das organizações.	43

(Conclusão)

Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen (2012)	<i>Business cases for sustainability: The role of business model innovation for corporate sustainability</i>	<i>International Journal of Innovation and Sustainable Development</i>	Estudo discute a proposição dos modelos de negócios (<i>business models</i>) para a criação de <i>cases</i> de negócios para a sustentabilidade (<i>business cases for sustainability</i>).	38
Holton, Glass e Price (2010)	<i>Managing for sustainability: findings from four company case studies in the UK precast concrete industry</i>	<i>Journal of Cleaner Production</i>	Artigo baseado no estudo de casos múltiplos em quatro empresas localizadas no Reino Unido, que objetivou identificar as práticas de gestão para a sustentabilidade das referidas organizações.	37
Benn, Dunphy e Griffiths (2006)	<i>Enabling change for corporate sustainability: An integrated perspective</i>	<i>Australasian Journal of Environmental Management</i>	O estudo explora questões relacionadas às mudanças oriundas da inserção da sustentabilidade no contexto corporativo. Além disso, o artigo apresenta seis estágios para o desenvolvimento da sustentabilidade organizacional.	37
Adams e Whelan (2009)	<i>Conceptualising future change in corporate sustainability reporting</i>	<i>Accounting, Auditing and Accountability Journal</i>	O estudo apresenta conceitos e mudanças vinculados ao processo de divulgação da responsabilidade social corporativa (<i>corporate social disclosure</i>).	36
Artiach et al. (2010)	<i>The determinants of corporate sustainability performance</i>	<i>Accounting and Finance</i>	Estudo analisa, de forma empírica, a relação entre o desempenho da sustentabilidade corporativa e as características da organização (porte, lucratividade e capacidade de crescimento, por exemplo).	35
Linnenluecke, Russell e Griffiths (2009)	<i>Subcultures and sustainability practices: The impact on understanding corporate sustainability</i>	<i>Business Strategy and the Environment</i>	O artigo integra conceitos relacionados à sustentabilidade e à cultura organizacional e analisa o entendimento sobre a sustentabilidade corporativa, sob a ótica dos funcionários.	35

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE D – REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA SOBRE A TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

Com o objetivo de evidenciar os principais enfoques teóricos sobre o tema, realizou-se uma revisão sistemática de literatura. Os critérios e etapas para a sua elaboração estão apresentados na Figura 29.

Figura 29 – Critérios para a revisão sistemática de literatura sobre o tema teoria dos *stakeholders*

Estágio	Crítérios e ações realizadas
Definir	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa realizada na base de dados <i>Scopus</i>. - Seleção de artigos publicados em periódicos científicos, restringindo-se ao campo de pesquisa de ciências sociais e humanas. - Busca de estudos que apresentassem o termo <i>stakeholders theory</i>, no título ou palavras-chave (entre aspas).
	↓
Pesquisar	- Realização da pesquisa em 11 de agosto de 2016.
	↓
Selecionar	- Seleção, para análise, dos trinta artigos mais citados sobre o tema teoria dos <i>stakeholders</i> .
	↓
Analisar	- Análise dos artigos, verificando seu enfoque principal.
	↓
Apresentar	- Representação dos resultados da pesquisa (Quadro 39), destacando os autores e o título do artigo, o periódico onde ocorreu a publicação, o principal enfoque do estudo e o número de citações, de acordo com as informações disponibilizadas na base <i>Scopus</i> .

Fonte: Elaborada pela autora.

A partir dos critérios descritos na Figura 29 foram evidenciados 575 artigos. Desses, detectou-se uma concentração de publicações entre os anos de 2010 e 2016, com 71% dos estudos identificados por meio da revisão sistemática. Além disso, 18% dos artigos foram publicados no periódico *Journal of Business Ethics*. Também se verificou uma predominância de estudos norte-americanos (32%) e os autores Michelle Greenwood, Jeffrey S. Harrison e José Luis Retolaza com o maior número de publicações (7 estudos apresentados por cada autor). O Quadro 39 apresenta os resultados condensados da revisão sistemática.

Quadro 39 – Revisão sistemática de literatura sobre o tema teoria dos *stakeholders*

(Continua)

Referência	Título do Artigo	Periódico	Enfoque principal	Número de citações
Orlitzky, Schmidt e Rynes (2003)	<i>Corporate social and financial performance: A meta-analysis</i>	<i>Organization Studies</i>	Estudo meta-analítico que avaliou as relações existentes entre o desempenho social das organizações e a <i>performance</i> financeira corporativa, com enfoque na dimensão instrumental da teoria dos <i>stakeholders</i> .	1610
Roberts (1992)	<i>Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory</i>	<i>Accounting, Organizations and Society</i>	Pesquisa empírica que objetivou analisar, com base na teoria dos <i>stakeholders</i> , as relações entre a divulgação de fatores vinculados à responsabilidade social corporativa e o desempenho econômico das organizações.	506
Jones e Wicks (1999)	<i>Convergent stakeholder theory</i>	<i>Academy of Management Review</i>	O artigo discute, de forma teórica, sobre a emergência, a convergência e a complementariedade de duas abordagens relacionadas à teoria dos <i>stakeholders</i> (<i>social science approach</i> e <i>ethics-based approach</i>).	464
Jensen (2001)	<i>Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function</i>	<i>Business Ethics Quarterly</i>	Estudo teórico que examina o papel dos objetivos organizacionais em relação a fatores como o bem-estar social, a produtividade, a eficiência e a responsabilidade dos gestores e diretores. As discussões apresentadas são desenvolvidas com enfoque na teoria dos <i>stakeholders</i> .	442
Jawahar e McLaughlin (2001)	<i>Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach</i>	<i>Academy of Management Review</i>	Artigo de cunho teórico que descreve proposições vinculadas à teoria dos <i>stakeholders</i> , discutindo as relações entre a evolução do ciclo de vida corporativo e a importância dos diferentes <i>stakeholders</i> organizacionais.	346

(continuação)

Phillips, Freeman e Wicks (2003)	<i>What stakeholder theory is not</i>	<i>Business Ethics Quarterly</i>	O estudo apresenta uma discussão teórica, que objetiva limitar, de forma técnica, as abordagens sobre a teoria dos <i>stakeholders</i> , com a meta de facilitar a aplicação no contexto gerencial e acadêmico. Além disso, o artigo pontua algumas distorções e interpretações equivocadas a respeito dessa teoria.	271
Friedman e Miles (2002)	<i>Developing stakeholder theory</i>	<i>Journal of Management Studies</i>	O artigo apresenta um modelo teórico que associa os <i>stakeholders</i> às diferentes situações e configurações organizacionais. Por fim, o estudo descreve o <i>Greenpeace</i> , como exemplo da caracterização desse modelo.	261
Surroca, Tribó e Waddock (2010)	<i>Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources</i>	<i>Strategic Management Journal</i>	Estudo empírico que analisou os efeitos dos recursos intangíveis como mediadores da relação entre a responsabilidade corporativa e o desempenho financeiro organizacional.	249
Ruf et al. (2001)	<i>An empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance: A stakeholder theory perspective</i>	<i>Journal of Business Ethics</i>	A partir da perspectiva da teoria dos <i>stakeholders</i> , o estudo avaliou a relação existente entre o desempenho social corporativo e a <i>performance</i> financeira organizacional, em aspectos como a lucratividade e o crescimento das vendas.	242
Barnett e Salomon (2006)	<i>Beyond dichotomy: The curvilinear relationship between social responsibility and financial performance</i>	<i>Strategic Management Journal</i>	Estudo de caráter empírico que analisou a relação entre desempenho social e <i>performance</i> financeira, no contexto de organizações que realizam investimentos socialmente responsáveis.	230
Sautter e Leisen (1999)	<i>Managing stakeholders: A tourism planning model</i>	<i>Annals of Tourism Research</i>	Estudo de cunho teórico que apresenta a teoria dos <i>stakeholders</i> como uma ferramenta de planejamento do turismo, que pode promover a colaboração dos indivíduos e instituições envolvidas nesse processo.	203
Freeman (1999)	<i>Divergent stakeholder theory</i>	<i>Academy of Management Review</i>	Artigo elaborado com o objetivo de apresentar um contraponto em relação às argumentações de Jones e Wicks (1999), considerando-se dois aspectos: a tipologia apresentada por Donaldson e Preston (1995) e a relação entre a dimensão instrumental da teoria dos <i>stakeholders</i> e a ética.	187
Jamali (2008)	<i>A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice</i>	<i>Journal of Business Ethics</i>	A partir de uma pesquisa empírica realizada em empresas libanesas e sírias, o estudo analisa hipóteses vinculadas à responsabilidade social corporativa e à teoria dos <i>stakeholders</i> .	180
Matos e Hall (2007)	<i>Integrating sustainable development in the supply chain: The case of life cycle assessment in oil and gas and agricultural biotechnology</i>	<i>Journal of Operations Management</i>	Com base em dois estudos de caso, o artigo discute a integração das questões vinculadas ao desenvolvimento sustentável na cadeia de suprimentos e a aplicabilidade da avaliação do ciclo de vida dos produtos.	173

(continuação)

Eesley e Lenox (2006)	<i>Firm responses to secondary stakeholder action</i>	<i>Strategic Management Journal</i>	Estudo empírico que analisa as interações que ocorrem entre os denominados <i>stakeholders</i> secundários (ativistas, membros de comunidades, organizações religiosas e organizações não governamentais) e o contexto organizacional.	159
Ryan (2002)	<i>Equity, management, power sharing and sustainability - issues of the "new tourism"</i>	<i>Tourism Management</i>	O artigo discute a integração das premissas da sustentabilidade com o tema turismo social, considerando o contexto da teoria dos <i>stakeholders</i> .	145
Harrison, Bosse e Phillips (2010)	<i>Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage</i>	<i>Strategic Management Journal</i>	Estudo teórico que discute as relações existentes entre a gestão de <i>stakeholders</i> e as vantagens competitivas organizacionais, com base em elementos como a confiança, a reciprocidade e a justiça distributiva.	144
Ghoul et al. (2011)	<i>Does corporate social responsibility affect the cost of capital?</i>	<i>Journal of Banking and Finance</i>	Pesquisa empírica, realizada em empresas norte-americanas, evidenciou que algumas práticas de responsabilidade social corporativa (vinculadas aos investimentos na melhoria das relações responsáveis com empregados, políticas ambientais e estratégias de produto, por exemplo) contribuem para a redução dos custos com o capital nas referidas organizações.	139
Brammer e Pavelin (2008)	<i>Factors influencing the quality of corporate environmental disclosure</i>	<i>Business Strategy and the Environment</i>	Artigo de caráter empírico, elaborado a partir de pesquisa realizada em empresas do Reino Unido, analisou as características da divulgação das estratégias ambientais das organizações estudadas.	126
Kochan e Rubinstein (2000)	<i>Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership</i>	<i>Organization Science</i>	Estudo de caso, desenvolvido em uma empresa norte-americana (<i>Saturn Corporation</i>), que discute fatores como objetivos, governança, desempenho e gestão de riscos, vinculados aos <i>stakeholders</i> , da organização.	125
Pirsch, Gupta e Grau (2007)	<i>A framework for understanding corporate social responsibility programs as a continuum: An exploratory study</i>	<i>Journal of Business Ethics</i>	Estudo exploratório que discute os programas de responsabilidade social corporativa como estratégias de <i>marketing</i> , sob dois pontos de vista: o enfoque institucionalizado e o enfoque promocional.	118
Smith, Adhikari e Tondkar (2005)	<i>Exploring differences in social disclosures internationally: A stakeholder perspective</i>	<i>Journal of Accounting and Public Policy</i>	A partir da visão da teoria dos <i>stakeholders</i> , o estudo descreve a relação entre o papel das empresas e de seus <i>stakeholders</i> na sociedade e a amplitude e qualidade da divulgação das questões vinculadas à responsabilidade social corporativa.	116
Polonsky (1995)	<i>A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy</i>	<i>Journal of Business & Industrial Marketing</i>	O artigo discute a integração da teoria dos <i>stakeholders</i> , em termos de identificação, valoração e gestão, e as estratégias de <i>marketing</i> ambiental nas organizações.	114

(Conclusão)

Argandoña (1998)	<i>The stakeholder theory and the common good</i>	<i>Journal of Business Ethics</i>	Artigo de cunho teórico que apresenta a aplicação e adaptação da teoria do “bem comum” (<i>common good</i>) para a teoria dos <i>stakeholders</i> .	108
Peloza (2009)	<i>The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance</i>	<i>Journal of Management</i>	Estudo realizado com base em uma revisão sistemática de literatura, que analisou as ferramentas e métricas empregadas na quantificação da <i>performance</i> social corporativa e seus impactos no desempenho financeiro empresarial.	105
Greenwood (2007)	<i>Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility</i>	<i>Journal of Business Ethics</i>	Estudo teórico que propõe um modelo para análise das organizações sob o ponto de vista do engajamento com os <i>stakeholders versus</i> a amplitude e o número de <i>stakeholders</i> envolvidos nesse processo.	103
Cormier, Gordon e Magnan (2004)	<i>Corporate environmental disclosure: Contrasting management's perceptions with reality</i>	<i>Journal of Business Ethics</i>	Pesquisa empírica desenvolvida em empresas multinacionais europeias e norte-americanas, que objetivou avaliar a percepção dos administradores, em relação aos aspectos dos relatórios ambientais e como esses, de fato, retratam as estratégias corporativas.	101
Ruppel e Harrington (2000)	<i>The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation</i>	<i>Journal of Business Ethics</i>	Pesquisa empírica que analisou os impactos da comunicação aberta entre gestores e empregados e do clima organizacional que enfatiza as relações humanas e os interesses dos funcionários, na confiança. Posteriormente, o estudo analisa a influência da confiança em aspectos relacionados à percepção do comprometimento e inovação nas organizações.	96
Fassin (2009)	<i>The stakeholder model refined</i>	<i>Journal of Business Ethics</i>	Estudo teórico que propõem mudanças incrementais no modelo de gestão de <i>stakeholders</i> apresentado por Freeman, com base no ambiente organizacional e na ambiguidade de alguns grupos.	95
Russo e Perrini (2010)	<i>Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs</i>	<i>Journal of Business Ethics</i>	O estudo aponta uma relação entre a responsabilidade social corporativa e o capital social, no contexto das micro e pequenas empresas, embasando a referida discussão na teoria dos <i>stakeholders</i> .	94

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE E – REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA SOBRE GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS

Com o objetivo de evidenciar os principais enfoques teóricos sobre o tema, realizou-se uma revisão sistemática de literatura. Os critérios e etapas para a sua elaboração estão apresentados na Figura 30.

Figura 30 – Critérios para a revisão sistemática de literatura sobre o tema gestão sustentável de recursos humanos

Estágio	Critérios e ações realizadas
Definir	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa realizada na base de dados <i>Scopus</i>. - Seleção de artigos publicados em periódicos científicos, restringindo-se ao campo de pesquisa de ciências sociais e humanas. - Busca de estudos que apresentassem os seguintes termos no título, resumo ou palavras-chave (entre aspas): <ul style="list-style-type: none"> · <i>Sustainable HRM OR</i> · <i>Sustainable Human Resources Management OR</i> · <i>Sustainable Work System OR</i> · <i>HR Sustainability OR</i> · <i>Sustainable Management of HRs OR</i> · <i>Sustainable Leadership OR</i> · <i>Sustainability AND Human Resources Management OR</i> · <i>Sustainable Organisation AND Human Resources Management</i>
	↓
Pesquisar	- Realização da pesquisa em 16 de dezembro de 2015.
	↓
Selecionar	- Seleção, para análise de todos os artigos.
	↓
Analisar	- Análise dos artigos, verificando seu enfoque principal.
	↓
Apresentar	- Representação dos resultados da pesquisa (Quadro 40), destacando os autores e o título do artigo, o periódico onde ocorreu a publicação, o principal enfoque do estudo e o número de citações, de acordo com as informações disponibilizadas na base <i>Scopus</i> .

Fonte: Elaborada pela autora.

A partir dos parâmetros definidos na Figura 30, foram evidenciados, inicialmente, 195 artigos. Desses, detectou-se uma concentração de publicações entre os anos de 2011 e 2015 (74% dos estudos), fato que demonstra o interesse acadêmico pelo tema, atualmente. Além disso, verificou-se que 14% dos artigos foram publicados nos seguintes periódicos: *Journal of Cleaner Production* (15 artigos) e *International Journal of Human Resource Management* (14 artigos). Também se identificou a predominância de artigos norte-americanos (20%), australianos (18%) e britânicos (11%). Por fim, os autores Sooksan Kantabutra (9 estudos), Charbel José Chiappetta Jabbour (8 estudos), Sugumar Mariappanadar (5 estudos) e Gayle C. Avery (5 estudos) apresentaram o maior número de publicações.

Após a identificação inicial dos estudos, realizou-se a leitura dos resumos e, se necessário, do conteúdo do artigo, para identificar se o documento estava vinculado ao escopo da presente pesquisa. Com a realização deste processo, 108 estudos foram desconsiderados, uma vez que, embora apresentassem os termos descritos no Quadro 15, não tratavam da interação entre a gestão de recursos humanos e a sustentabilidade, no contexto organizacional. O Quadro 40 apresenta os resultados condensados da revisão sistemática, com base nos 87 artigos restantes.

Quadro 40 – Revisão sistemática de literatura sobre o tema gestão sustentável de recursos humanos

(Continua)

Referência	Título do Artigo	Periódico	Enfoque principal	Característica do Estudo	Perspectivas	Número de citações
Daily e Huang (2001)	<i>Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management</i>	<i>International Journal of Operations and Production Management</i>	Estudo teórico que propõe que fatores vinculados a recursos humanos, como suporte da alta gestão, treinamento, <i>empowerment</i> , trabalho em equipe e recompensas, podem afetar o sistema de gestão ambiental.	Teórico	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	176
Dao, Langella e Carbo (2011)	<i>From green to sustainability: Information technology and an integrated sustainability framework</i>	<i>Journal of Strategic Information Systems</i>	A partir de proposições, o artigo descreve a repercussão dos aspectos associados à tecnologia da informação, à gestão de recursos humanos e à gestão da cadeia de suprimentos, nas capacidades de sustentabilidade e, como consequência, na manutenção de vantagens competitivas.	Teórico	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	94

(continuação)

Wilkinson, Hill e Gollan (2001)	<i>The sustainability debate</i>	<i>International Journal of Operations and Production Management</i>	Com abordagem teórica, o estudo apresenta uma discussão sobre sustentabilidade, destacando a gestão de operações e a gestão de recursos humanos como aspectos importantes.	Teórico	Sustentabilidade da GRH	82
Jabbour e Santos (2008a)	<i>The central role of human resource management in the search for sustainable organization</i>	<i>International Journal of Human Resource Management</i>	O artigo, a partir de uma revisão de literatura, propõe um modelo teórico que considera que a gestão de recursos humanos contribui para a sustentabilidade organizacional nas seguintes perspectivas: para o desempenho econômico da organização, através do suporte para a capacidade de inovar da empresa; para o desempenho social, através da capacidade da organização gerenciar a diversidade de seus recursos humanos; e para o desempenho ambiental, com base no suporte aos sistemas de gestão ambiental.	Teórico	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	49
Bohdanowicz e Zientara (2008)	<i>Corporate social responsibility in hospitality: Issues and implications. A case study of Scandic</i>	<i>Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism</i>	Estudo de caso realizado em empresas do setor de hospitalidade analisou, de forma conjunta, duas perspectivas: a responsabilidade social corporativa e a gestão de recursos humanos.	Empírico Qualitativo	Sustentabilidade da GRH	38
Boselie e Paauwe (2005)	<i>Human resource function competencies in European companies</i>	<i>Personnel Review</i>	A partir de pesquisa realizada em 40 empresas multinacionais europeias, o estudo avaliou quais são as principais competências dos profissionais e da função de recursos humanos e qual é o valor percebido para o desempenho e a sustentabilidade organizacional.	Empírico Quantitativo	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	38
Jackson et al. (2011)	<i>State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue</i>	<i>German Journal of Research in Human Resource Management</i>	Estudo teórico que debate as relações entre as práticas de gestão de recursos humanos (recrutamento, avaliação de desempenho, treinamento, desenvolvimento e aprendizagem, remuneração e recompensas e gestão da cultura organizacional) e sustentabilidade organizacional, na dimensão ambiental.	Teórico	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	37
Garman et al. (2011)	<i>High-performance work systems in health care management, Part 1: Development of an evidence-informed model</i>	<i>Health Care Management Review</i>	Apresentação de um modelo teórico, destacando as práticas de trabalho de alto desempenho (<i>high-performance work practices</i> – HPWP), bem como os fatores que influenciam a adoção, os impactos e a sustentabilidade dessas práticas.	Teórico	GRH impactando na sustentabilidade organizacional Sustentabilidade da GRH	24

(continuação)

Jackson, Schuler e Jiang (2014)	<i>An aspirational framework for strategic human resource management</i>	<i>Academy of Management Annals</i>	Com base em uma revisão sistemática de literatura, o artigo descreve a natureza multidisciplinar da gestão estratégica de recursos humanos, a evolução dos estudos sobre o tema, as lacunas de pesquisa e as possibilidades de desenvolvimento de estudos futuros, incluindo temáticas como responsabilidade social e sustentabilidade ambiental.	Teórico	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	21
Avery e Bergsteiner (2011a)	<i>Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance</i>	<i>Strategy and Leadership</i>	O estudo apresenta um comparativo entre a abordagem tradicional de gestão e a abordagem da liderança sustentável, destacando as práticas imbricadas nesse contexto, que promovem a sustentabilidade organizacional.	Teórico	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	20
Morsing e Oswald (2009)	<i>Sustainable leadership: Management control systems and organizational culture in Novo Nordisk A/S</i>	<i>Corporate Governance</i>	Estudo de caso que apresentou a perspectiva da importância da liderança, considerando que a sustentabilidade é um dos objetivos principais da empresa.	Empírico Qualitativo	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	18
Jackson e Seo (2010)	<i>The greening of strategic HRM scholarship</i>	<i>Organisation Management Journal</i>	Estudo sinaliza a oportunidade de ampliação dos estudos que conectem a gestão estratégica de recursos humanos e a sustentabilidade ambiental. Para tanto, o artigo descreve direcionamentos de estudos futuros sobre a interligação desses temas.	Teórico	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	17
Webster e Wood (2005)	<i>Human resource management practice and institutional constraints the case of Mozambique</i>	<i>Employee Relations</i>	Estudo explora a natureza das práticas contemporâneas da gestão de recursos humanos, com base em pesquisa realizada em empresas situadas em Moçambique, verificando a inovação e a sustentabilidade das corporações.	Empírico Quantitativo	Sustentabilidade da GRH	16
Wagner (2013)	<i>'Green' Human Resource benefits: do they matter as determinants of environmental management system implementation?</i>	<i>Journal of Business Ethics</i>	Estudo empírico, realizado em empresas alemãs, identificou que fatores vinculados à gestão de recursos humanos (satisfação da força de trabalho e benefícios oriundos das práticas de seleção e retenção) estão positivamente relacionados à implementação do sistema de gestão ambiental.	Empírico Quantitativo	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	14

(continuação)

Rimanoczy e Pearson (2010)	<i>Role of HR in the new world of sustainability</i>	<i>Industrial and Commercial Training</i>	O estudo apresenta uma discussão sobre o papel estratégico do departamento de recursos humanos para o desenvolvimento e implementação de ações relacionadas à sustentabilidade organizacional, apontando, também, os principais benefícios para a empresa.	Teórico	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	14
Simmons (2009)	<i>"Both sides now": Aligning external and internal branding for a socially responsible era</i>	<i>Marketing Intelligence and Planning</i>	Apresentação de um modelo teórico que descreve a responsabilidade social corporativa, integrada ao contexto externo à organização (clientes - marketing) e ao contexto interno (funcionários - gestão de recursos humanos).	Teórico	Sustentabilidade da GRH	14
Longoni, Golini e Cagliano (2014)	<i>The role of New Forms of Work Organization in developing sustainability strategies in operations</i>	<i>International Journal of Production Economics</i>	Com abordagem empírica, o estudo analisou se as novas formas de organização do trabalho (representadas pela ampliação das atividades realizadas, pelo treinamento, pelo trabalho em equipe, pelo envolvimento e incentivos disponibilizados), afetam a sustentabilidade, nas perspectivas social e ambiental.	Empírico Quantitativo	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	11
Osland e Osland (2007)	<i>Aracruz Celulose: Best practices icon but still at risk</i>	<i>International Journal of Manpower</i>	Estudo de caso realizado na empresa Aracruz Celulose, com a apresentação da descrição das práticas de gestão de recursos humanos e sustentabilidade da organização, com uma breve discussão sobre a integração dos temas.	Empírico Qualitativo	GRH impactando na sustentabilidade organizacional Sustentabilidade da GRH	11
Kantabutra e Avery (2011)	<i>Sustainable leadership at Siam Cement Group</i>	<i>Journal of Business Strategy</i>	Com base em dados obtidos em entrevistas, o estudo comparou as práticas desenvolvidas nas organizações pesquisadas e as premissas da liderança sustentável propostas por Avery (2005) e Avery e Bergsteiner (2010).	Empírico Qualitativo	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	10
Kramar (2014)	<i>Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach?</i>	<i>International Journal of Human Resource Management</i>	Estudo discute a transição da visão estratégica da gestão de recursos humanos para a perspectiva da sustentabilidade. Além disso, o artigo descreve diversos estudos vinculados ao tema, bem como uma categorização das publicações.	Teórico	GRH impactando na sustentabilidade organizacional Sustentabilidade da GRH	9
Dubois e Dubois (2012)	<i>Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization</i>	<i>Human Resource Management</i>	O artigo apresenta um modelo teórico e descreve ações e práticas de gestão de recursos humanos para o suporte da sustentabilidade, na dimensão ambiental.	Teórico	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	9

(continuação)

Wagner (2011)	<i>Environmental management activities and sustainable HRM in German Manufacturing Firms-Incidence, Determinants, and Outcomes</i>	<i>German Journal of Research in Human Resource Management</i>	Com base em pesquisa realizada em empresas alemãs, o estudo analisou a existência de associação positiva entre as atividades de gestão ambiental e a satisfação no trabalho e a capacidade da organização para atrair e reter funcionários.	Empírico Quantitativo	GRH impactando na sustentabilidade organizacional Sustentabilidade da GRH	9
Andonova e Zuleta (2007)	<i>The effect of enforcement on human resources practices: A case study in rural Colombia</i>	<i>International Journal of Manpower</i>	Estudo de caso, executado em uma fazenda colombiana, verificou que as práticas de recursos humanos podem contribuir para a sobrevivência e a sustentabilidade organizacional.	Empírico Qualitativo	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	9
Zink (2014)	<i>Designing sustainable work systems: The need for a systems approach</i>	<i>Applied Ergonomics</i>	Estudo teórico que discute os sistemas sustentáveis de trabalho e os fatores humanos vinculados a esse contexto.	Teórico	GRH impactando na sustentabilidade organizacional Sustentabilidade da GRH	8
Mariappanadar (2013)	<i>A conceptual framework for cost measures of harm of HRM practices</i>	<i>Asia-Pacific Journal of Business Administration</i>	Apresentação de um modelo teórico, com a respectiva discussão sobre os custos de externalidades das práticas de recursos humanos na saúde e nas questões sociais e psicológicas do trabalhador, bem como o nível de interferência desses aspectos (nível individual, familiar e comunitário) e a avaliação dos custos diretos e indiretos desse processo.	Teórico	Sustentabilidade da GRH	7
Gnan et al. (2013)	<i>Corporate governance and management practices: Stakeholder involvement, quality and sustainability tools adoption: Evidences in local public utilities</i>	<i>Journal of Management and Governance</i>	Estudo realizado no setor público italiano, com análise de ferramentas de gestão que favoreçam a governança corporativa, com enfoque em normas de qualidade e ferramentas de sustentabilidade, alicerçadas por sistemas de controle, sistemas de gestão de recursos humanos e sistemas de gestão de desempenho.	Empírico Quantitativo	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	7
Jabbour (2013)	<i>Environmental training in organisations: From a literature review to a framework for future research</i>	<i>Resources, Conservation and Recycling</i>	A partir de uma revisão de literatura, o artigo apresenta a sistematização de estudos que vinculam o tema treinamento à dimensão ambiental da sustentabilidade.	Teórico	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	7

(continuação)

Mariappanadar (2012a)	<i>The harm indicators of negative externality of efficiency focused organizational practices</i>	<i>International Journal of Social Economics</i>	Com base na revisão de literatura, o estudo propõe um modelo teórico que representa as consequências das externalidades negativas das práticas organizacionais, no âmbito psicológico do indivíduo, na perspectiva social e no aspecto comunitário. Além disso, o artigo inclui, nessa discussão, a possibilidade de implementação de práticas sustentáveis de gestão de recursos humanos.	Teórico	Sustentabilidade da GRH	7
Ehnert (2009a)	<i>Sustainability and human resource management: Reasoning and applications on corporate websites</i>	<i>European Journal of International Management</i>	O artigo explora o significado da sustentabilidade para a gestão de recursos humanos e a aplicação desses conceitos, a partir da análise de <i>websites</i> corporativos de cinquenta empresas multinacionais europeias.	Empírico Qualitativo	Sustentabilidade da GRH	7
Denisi, Wilson e Biteman (2014)	<i>Research and practice in HRM: A historical perspective</i>	<i>Human Resource Management Review</i>	Estudo teórico que apresenta uma breve descrição da evolução das práticas de recursos humanos e discute a existência de divergências entre as pesquisas realizadas sobre gestão de recursos humanos e as práticas desse processo, no contexto organizacional.	Teórico	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	5
Harris e Tregidga (2012)	<i>HR managers and environmental sustainability: Strategic leaders or passive observers?</i>	<i>International Journal of Human Resource Management</i>	Pesquisa realizada com gestores de recursos humanos, de empresas localizadas na Nova Zelândia, discute o papel da área de recursos humanos na promoção da sustentabilidade organizacional, principalmente no que se refere ao enfoque ambiental.	Empírico Qualitativo	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	5
Zink (2011)	<i>The contribution of quality of work to organisational excellence</i>	<i>Total Quality Management and Business Excellence</i>	O artigo apresenta uma discussão acerca da qualidade de vida no trabalho, incluindo questões como os sistemas de trabalho sustentáveis e os impactos dessas questões no âmbito individual e organizacional.	Teórico	Sustentabilidade da GRH	5
Aggerholm, Andersen e Thomsen (2011)	<i>Conceptualising employer branding in sustainable organisations</i>	<i>Corporate Communications</i>	Estudo teórico que propõe conceituações e a interligação entre a gestão estratégica de recursos humanos, a responsabilidade social corporativa e o tema <i>employer branding</i> (marca do empregador) no contexto de organizações sustentáveis.	Teórico	GRH impactando na sustentabilidade organizacional Sustentabilidade da GRH	5

(continuação)

Merriman e Sen (2012)	<i>Incenting managers toward the triple bottom line: An agency and social norm perspective</i>	<i>Human Resource Management</i>	Estudo investiga a influência dos incentivos financeiros, no contexto de gerências de nível médio, no apoio para o atingimento de objetivos ambientais e financeiros, por parte da organização.	Empírico Qualitativo Quantitativo	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	4
McCann e Holt (2010)	<i>Servant and sustainable leadership: An analysis in the manufacturing environment</i>	<i>International Journal of Management Practice</i>	Estudo analisou a percepção dos funcionários sobre os aspectos vinculados à liderança servidora e liderança sustentável em suas organizações.	Empírico Qualitativo	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	4
Wehling et al. (2009)	<i>An exploratory study of the role of HRM and the transfer of German MNC sustainability values to Brazil</i>	<i>European Journal of International Management</i>	Realização de estudo de caráter empírico e qualitativo, com a participação de dez empresas multinacionais alemãs e suas subsidiárias brasileiras, com o objetivo de analisar o envolvimento da gestão de recursos humanos nos programas de sustentabilidade organizacional e a transferência dos valores praticados nas unidades da Alemanha para as filiais localizadas no Brasil.	Empírico Qualitativo	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	4
Kantabutra e Avery (2013)	<i>Sustainable leadership: Honeybee practices at a leading Asian industrial conglomerate</i>	<i>Asia-Pacific Journal of Business Administration</i>	Com base em dados obtidos em entrevistas, o estudo comparou as práticas desenvolvidas nas organizações pesquisadas e as premissas da liderança sustentável propostas por Avery (2005) e Avery e Bergsteiner (2010).	Empírico Qualitativo	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	3
Kantabutra (2012a)	<i>Putting Rhineland principles into practice in Thailand: Sustainable leadership at Bathroom Design Company</i>	<i>Global Business and Organizational Excellence</i>	Com base em dados obtidos em entrevistas, o estudo comparou as práticas desenvolvidas nas organizações pesquisadas e as premissas da liderança sustentável propostas por Avery (2005).	Empírico Qualitativo	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	3
Avery e Bergsteiner (2011b)	<i>How BMW successfully practices sustainable leadership principles</i>	<i>Strategy and Leadership</i>	Realização de estudo de caso, com o objetivo de analisar os aspectos vinculados à liderança sustentável, de acordo com as perspectivas propostas por Avery (2005) e Avery e Bergsteiner (2011a).	Empírico Qualitativo	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	3
Mariappanadar (2014)	<i>Stakeholder harm index: A framework to review work intensification from the critical HRM perspective</i>	<i>Human Resource Management Review</i>	A partir da realização de uma revisão sistemática de literatura, o estudo discute as externalidades negativas das práticas de trabalho de alto desempenho (<i>high-performance work practices</i> – HPWP) sobre os funcionários, suas famílias e a comunidade.	Teórico	Sustentabilidade da GRH	2

(continuação)

Mariappanadar e Kramar (2014)	<i>Sustainable HRM: The synthesis effect of high performance work systems on organisational performance and employee harm</i>	<i>Asia-Pacific Journal of Business Administration</i>	Com base nos sistemas de trabalho de alta performance, o estudo analisa as relações entre a gestão sustentável de recursos humanos e o desempenho organizacional e os possíveis danos para os funcionários.	Empírico Quantitativo	Sustentabilidade da GRH	2
Maley (2014)	<i>Sustainability: The missing element in performance management</i>	<i>Asia-Pacific Journal of Business Administration</i>	Estudo teórico que discute a introdução da gestão sustentável de recursos humanos na perspectiva do desempenho gerencial das organizações.	Teórico	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	2
Darcy et al. (2014)	<i>A consideration of organisational sustainability in the SME context a resource-based view and composite model</i>	<i>European Journal of Training and Development</i>	O artigo propõe um modelo composto que contempla fatores de recursos humanos que possibilitem a sustentabilidade organizacional e sua aplicação no contexto de pequenas e médias empresas.	Teórico	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	2
Florea, Cheung e Herndon (2013)	<i>For All Good Reasons: Role of Values in Organizational Sustainability</i>	<i>Journal of Business Ethics</i>	Estudo conceitual com a apresentação de um modelo que integra fatores como a sustentabilidade organizacional, os valores do indivíduo (altruísmo, empatia, reciprocidade e modéstia) e as práticas eficazes de recursos humanos.	Teórico	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	2
Kantabutra e Suriyankietkaew (2013)	<i>Sustainable leadership: Rhineland practices at a Thai small enterprise</i>	<i>International Journal of Entrepreneurship and Small Business</i>	Realização de estudo de caso, com o objetivo de analisar os aspectos vinculados à liderança sustentável, de acordo com as perspectivas propostas por Avery (2005).	Empírico Qualitativo	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	2
Parkes e Borland (2012)	<i>Strategic HRM: Transforming its responsibilities toward ecological sustainability- the greatest global challenge facing organizations</i>	<i>Thunderbird International Business Review</i>	O artigo descreve alguns desafios da gestão de recursos humanos, no sentido de ampliar seu posicionamento estratégico para uma concepção de suporte à sustentabilidade organizacional.	Teórico	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	2
Freitas, Jabbour e Santos (2011)	<i>Continuing the evolution: Towards sustainable HRM and sustainable organizations</i>	<i>Business Strategy Series</i>	Com abordagem teórica, o estudo objetiva avaliar a evolução histórica da gestão de recursos humanos e resgatar os modelos evolutivos correspondentes, além de apresentar uma argumentação sobre a relação entre a sustentabilidade e a gestão de recursos humanos.	Teórico	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	2

(continuação)

Cannon (2011)	<i>Do leaders really need to be tired? A sustainable view of leadership development and the vital leader</i>	<i>Industrial and Commercial Training</i>	O artigo apresenta uma discussão a respeito da importância do desenvolvimento da liderança sustentável e seus impactos no bem-estar dos funcionários.	Teórico	Sustentabilidade da GRH	2
Mason e Simmons (2011)	<i>Forward looking or looking unaffordable? Utilising academic perspectives on corporate social responsibility to assess the factors influencing its adoption by business</i>	<i>Business Ethics</i>	Estudo que apresenta um modelo teórico destacando a responsabilidade social e elementos condutores e restritivos desse processo, no contexto organizacional.	Teórico	Sustentabilidade da GRH	2
Ehnert et al. (2016)	<i>Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies</i>	<i>International Journal of Human Resource Management</i>	O artigo apresenta uma análise dos relatórios de sustentabilidade corporativa de grandes empresas, no contexto mundial, avaliando aspectos da gestão sustentável de recursos humanos. Além disso, o estudo verifica se outros atributos organizacionais (país de origem, por exemplo) influenciam as práticas descritas nos relatórios.	Empírico Qualitativo Quantitativo	Sustentabilidade da GRH	1
Jabbour (2015)	<i>Environmental training and environmental management maturity of Brazilian companies with ISO 14001: Empirical evidence</i>	<i>Journal of Cleaner Production</i>	Estudo apresenta, com base em pesquisa empírica realizada em empresas brasileiras que possuem a certificação ISO 14000, a verificação do impacto de ações de treinamento ambiental na maturidade da gestão ambiental das organizações.	Empírico Quantitativo	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	1
Peters e Lam (2015)	<i>Can employability do the trick? Revealing paradoxical tensions and responses in the process of adopting innovative employability enhancing policies and practices in organizations</i>	<i>German Journal of Research in Human Resource Management</i>	O estudo analisa as políticas e práticas de empregabilidade, com base na realização de estudos de caso em empresas holandesas.	Empírico Qualitativo	GRH impactando na sustentabilidade organizacional Sustentabilidade da GRH	1
De Prins et al. (2014)	<i>Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'respect openness continuity (ROC) model</i>	<i>Management Revue</i>	O artigo discute os conceitos e classificações relacionadas à gestão sustentável de recursos humanos e busca alinhar a teoria sobre responsabilidade social corporativa e as premissas da gestão de recursos humanos.	Teórico	Sustentabilidade da GRH	1
Boxall (2014)	<i>The future of employment relations from the perspective of human resource management</i>	<i>Journal of Industrial Relations</i>	Artigo teórico que discute perspectivas futuras da gestão de recursos humanos e propõe três agendas de estudos: no âmbito individual, no organizacional e no contexto social.	Teórico	GRH impactando na sustentabilidade organizacional Sustentabilidade da GRH	1

(continuação)

Guerci e Pedrini (2014)	<i>The consensus between Italian HR and sustainability managers on HR management for sustainability-driven change - towards a 'strong' HR management system</i>	<i>International Journal of Human Resource Management</i>	Estudo analisou, empiricamente, as práticas de gestão de recursos humanos vinculadas à sustentabilidade organizacional e comparou a visão de gestores de recursos humanos e de gestores de sustentabilidade, sobre essa abordagem.	Empírico Quantitativo	GRH impactando na sustentabilidade organizacional Sustentabilidade da GRH	1
Sanchez-Hernandez e Gallardo-Vázquez (2013)	<i>Approaching corporate volunteering in Spain</i>	<i>Corporate Governance</i>	Pesquisa com a participação de gestores de empresas espanholas, que apresentou a importância do trabalho voluntário, objetivando reforçar as estratégias de responsabilidade social corporativa, bem como fortalecer os laços existentes entre a empresa e seus funcionários.	Empírico Quantitativo	Sustentabilidade da GRH	1
Yang, Colvin e Wong (2013)	<i>Navigating corporate social responsibility components and strategic options: The IHR perspective</i>	<i>Academy of Strategic Management Journal</i>	Estudo teórico que discute a gestão estratégica de recursos humanos e seu papel fundamental para que as organizações sejam capazes de identificar, priorizar e atingir metas de responsabilidade social corporativa, melhorando as condições sociais e ambientais, em nível local e global.	Teórico	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	1
Freitas et al. (2012)	<i>Building sustainable values in organizations with the support of human resource management: Evidence from one firm considered as the 'best place to work' in Brazil</i>	<i>Journal of Human Values</i>	Estudo de caso realizado em uma empresa brasileira, com o objetivo de evidenciar as práticas de recursos humanos que podem favorecer a sustentabilidade organizacional, na perspectiva social e ambiental.	Empírico Qualitativo	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	1
Schlotzhauer (2011)	<i>BOGESTRA employees: A strategic success factor</i>	<i>Public Transport International</i>	Artigo que analisa as práticas de gestão de recursos humanos da organização objeto de estudo, incluindo a perspectiva de avaliar a <i>performance</i> das próprias ações de gestão dos profissionais.	Empírico Qualitativo	Sustentabilidade da GRH	1
Pritchard (2007)	<i>The destructive forces of human resources - Turning people management and development initiatives into positive impactors</i>	<i>Industrial and Commercial Training</i>	O artigo apresenta uma discussão acerca dos papéis da gestão de recursos humanos e a convergência de suas práticas com o alinhamento, integração, governança, eficiência, eficácia e sustentabilidade organizacional.	Teórico	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	1
Renwick et al. (2016)	<i>Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship</i>	<i>International Journal of Human Resource Management</i>	A partir da perspectiva da <i>green human resource management</i> (gestão verde de recursos humanos), o estudo descreve uma revisão de literatura que destaca as práticas de gestão de recursos humanos e sua importância para a sustentabilidade ambiental.	Teórico	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	0

(continuação)

Haddock-Millar, Sanyal e Müller-Camen (2016)	<i>Green human resource management: a comparative qualitative case study of a United States multinational corporation</i>	<i>International Journal of Human Resource Management</i>	O estudo analisa e apresenta um comparativo da perspectiva da <i>green human resource management</i> (gestão verde de recursos humanos), entre três empresas situadas em diferentes países (Reino Unido, Alemanha e Suécia).	Empírico Qualitativo	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	0
O'Donohue e Torugsa (2016)	<i>The moderating effect of 'Green' HRM on the association between proactive environmental management and financial performance in small firms</i>	<i>International Journal of Human Resource Management</i>	O artigo analisa, através de estudo empírico em empresas australianas, o papel moderador da gestão de recursos humanos, na associação entre a gestão ambiental da organização e o desempenho financeiro da empresa.	Empírico Quantitativo	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	0
Markey, McIvor e Wright (2015)	<i>Employee participation and carbon emissions reduction in Australian workplaces</i>	<i>International Journal of Human Resource Management</i>	O estudo analisa as diferentes formas de participação dos trabalhadores e a sua interação no desenvolvimento de atividades de redução de emissões de carbono no local de trabalho ou na empresa.	Empírico Quantitativo	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	0
Guerci e Carollo (2016)	<i>A paradox view on green human resource management: insights from the Italian context</i>	<i>International Journal of Human Resource Management</i>	O artigo explora, com base na abordagem de estudo de caso, os paradoxos relacionados às práticas de gestão de recursos humanos para o desenvolvimento da sustentabilidade ambiental.	Empírico Qualitativo	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	0
Camuffo, Stefano e Paolino (2017)	<i>Safety Reloaded: Lean Operations and High Involvement Work Practices for Sustainable Workplaces</i>	<i>Journal of Business Ethics</i>	Com enfoque no aspecto humano da sustentabilidade organizacional, o estudo analisa os efeitos dos sistemas de produção enxuta e das práticas de trabalho de alto envolvimento (<i>high involvement work practices</i> – HIWP) na alavancagem da segurança no trabalho.	Empírico Quantitativo	Sustentabilidade da GRH	0
Williams e Turnbull (2015)	<i>Developing the Next Generation of Globally Responsible Leaders: Generation Y Perspectives and the Implications for Green HRD</i>	<i>Advances in Developing Human Resources</i>	O estudo busca analisar experiências, atitudes, valores e comportamentos de indivíduos da Geração Y, em relação às questões ambientais e sociais, para que profissionais da área de gestão de recursos humanos possam aplicar abordagens mais sustentáveis em relação às práticas de educação, treinamento e desenvolvimento desses indivíduos.	Empírico Qualitativo	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	0

(continuação)

Kelana et al. (2015)	<i>Does sustainability practices of human resources as a new approach able to increase the workers productivity in the SME sector through human resources policy support?</i>	<i>Advanced Science Letters</i>	Com base nos fatores vinculados à sustentabilidade de recursos humanos, propostos por Gollan (2000), o artigo apresenta um modelo que relaciona os fatores mencionados às políticas de recursos humanos e à produtividade dos funcionários, em um contexto de pequenas e médias empresas.	Teórico	GRH impactando na sustentabilidade organizacional Sustentabilidade da GRH	0
Benn, Teo e Martin (2015)	<i>Employee participation and engagement in working for the environment</i>	<i>Personnel Review</i>	Com base em pesquisa empírica elaborada em duas empresas australianas, o estudo propõe um modelo teórico que analisa as relações entre o sistema de gestão ambiental (em elementos específicos como a participação dos funcionários e o desempenho do sistema), o engajamento do funcionário, a satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade.	Empírico Qualitativo Quantitativo	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	0
Rae, Sands e Gadenne (2015)	<i>Associations between organisations' motivated workforce and environmental performance</i>	<i>Journal of Accounting and Organizational Change</i>	Estudo desenvolvido com a participação de 300 empresas australianas, com o objetivo de investigar a associação entre a existência de uma força de trabalho motivada e preparada e o desempenho ambiental da organização.	Empírico Quantitativo	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	0
Zibarras e Coan (2015)	<i>HRM practices used to promote pro-environmental behavior: a UK survey</i>	<i>International Journal of Human Resource Management</i>	Por meio de um estudo empírico em empresas do Reino Unido, o artigo objetivou analisar a relação das práticas de gestão de recursos humanos na promoção de comportamentos ambientais e no suporte às iniciativas de gestão ambiental nas referidas empresas.	Empírico Quantitativo	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	0
Beer (2015)	<i>HRM at a Crossroads: Comments on "Evolution of Strategic HRM Through Two Founding Books: A 30th Anniversary Perspective on Development of the Field"</i>	<i>Human Resource Management</i>	Artigo com a apresentação de comentários acerca do desenvolvimento de três décadas de estudos sobre a gestão estratégica de recursos humanos, incluindo o posicionamento sobre a necessidade de avanços nas pesquisas que vinculem o processo à sustentabilidade e ao desenvolvimento organizacional.	Teórico	GRH impactando na sustentabilidade organizacional Sustentabilidade da GRH	0
Aust, Brandl e Keegan (2015)	<i>State-of-the-art and future directions for HRM from a paradox perspective: Introduction to the special issue</i>	<i>German Journal of Research in Human Resource Management</i>	O estudo apresenta uma discussão acerca dos paradoxos e tensões existentes entre a gestão de recursos humanos e as metas organizacionais, considerando que pode ocorrer a dualidade de objetivos nesse contexto.	Teórico	GRH impactando na sustentabilidade organizacional Sustentabilidade da GRH	0

(continuação)

Wagner (2015)	<i>A European perspective on country moderation effects: Environmental management systems and sustainability-related human resource benefits</i>	<i>Journal of World Business</i>	Pesquisa realizada em empresas europeias, que verificou, dentre outras relações, a existência de associação positiva entre a satisfação dos trabalhadores e a implementação do sistema de gestão ambiental.	Empírico Quantitativo	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	0
Tariq, Jan e Ahmad (2016)	<i>Green employee empowerment: a systematic literature review on state-of-art in green human resource management</i>	<i>Quality and Quantity</i>	O estudo baseia-se em uma revisão sistemática de literatura que enfoca o conceito de “empoderar” o funcionário no contexto do <i>green human resource management</i> (gestão verde de recursos humanos).	Teórico	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	0
Jabbour e Jabbour (2016)	<i>Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management: Linking two emerging agendas</i>	<i>Journal of Cleaner Production</i>	O estudo apresenta um modelo que integra a gestão de recursos humanos e a gestão da cadeia de suprimentos dentro da perspectiva da gestão ambiental organizacional, sugerindo uma agenda para pesquisas futuras.	Teórico	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	0
McCann e Sweet (2014)	<i>The Perceptions of Ethical and Sustainable Leadership</i>	<i>Journal of Business Ethics</i>	Estudo analisou a percepção dos funcionários em relação à liderança sustentável e à liderança ética em suas organizações.	Empírico Quantitativo	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	0
Siew (2014)	<i>Human resource management in the Construction Industry - Sustainability Competencies</i>	<i>Australasian Journal of Construction Economics and Building</i>	Artigo descreve o papel dos funcionários para o desenvolvimento sustentável e apresenta um inventário de competências que podem favorecer a sustentabilidade organizacional.	Teórico	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	0
Pires e Fischer (2014)	<i>Integration between people management and sustainability strategy: The case Natura</i>	<i>Revista de Gestão Social e Ambiental</i>	Estudo de caso realizado na empresa Natura, com o objetivo de verificar a ocorrência de mudanças significativas nas políticas e práticas de gestão de recursos humanos da organização, a partir da incorporação da sustentabilidade em suas estratégias de negócio.	Empírico Qualitativo	GRH impactando na sustentabilidade organizacional Sustentabilidade da GRH	0
Mak et al. (2014)	<i>Confucian thinking and the implications for sustainability in HRM</i>	<i>Asia-Pacific Journal of Business Administration</i>	O artigo propõe a relação entre práticas sustentáveis de gestão de recursos humanos (empregabilidade, ambiente de trabalho harmonioso e bem-estar social dos trabalhadores) e as premissas da tradição filosófica de Confúcio.	Empírico Qualitativo	Sustentabilidade da GRH	0
Suriyankietkaew e Avery (2014)	<i>Leadership practices influencing stakeholder satisfaction in Thai SMEs</i>	<i>Asia-Pacific Journal of Business Administration</i>	Estudo analisou as influências das práticas de liderança sustentável sobre a satisfação de <i>stakeholders</i> vinculados a pequenas e médias empresas da Tailândia.	Empírico Quantitativo	Sustentabilidade da GRH	0

(Conclusão)

Kantabutra (2014)	<i>Sustainable leadership at Thai president foods</i>	<i>International Journal of Business</i>	A partir da perspectiva proposta por Avery (2005), o estudo analisa os aspectos da liderança sustentável em uma indústria alimentícia da Tailândia.	Empírico Qualitativo	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	0
Sotome e Takahashi (2014)	<i>Does the Japanese employment system harm productivity performance? A perspective from DEA-based productivity and sustainable HRM</i>	<i>Asia-Pacific Journal of Business Administration</i>	O estudo analisa os impactos dos sistemas de trabalho em empresas japonesas no desempenho (em termos de produtividade), considerando a perspectiva da gestão sustentável de recursos humanos.	Empírico Quantitativo	GRH impactando na sustentabilidade organizacional Sustentabilidade da GRH	0
Kantabutra e Saratun (2013)	<i>Sustainable leadership: Honeybee practices at Thailand's oldest university</i>	<i>International Journal of Educational Management</i>	Realização de estudo de caso, com o objetivo de analisar os aspectos vinculados à liderança sustentável, de acordo com as perspectivas propostas por Avery e Bergsteiner (2010).	Empírico Qualitativo	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	0
Duc, Siengthai e Page (2013)	<i>A conceptual model of HRIS-Trust: An understanding of suppliers'/customers' relationship</i>	<i>Foresight - The Journal of Future Studies, Strategic Thinking and Policy</i>	Estudo reforça a ideia de que a confiabilidade do sistema de informações de recursos humanos fomenta o desempenho sustentável da gestão de RH.	Teórico	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	0
Hippertt et al. (2012)	<i>Competences for environmental performance in a Brazilian oil company</i>	<i>International Journal of Environment and Sustainable Development</i>	O estudo objetiva identificar, por meio de pesquisa empírica, as competências individuais e coletivas que impactam no desempenho ambiental das organizações.	Empírico Qualitativo Quantitativo	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	0
Kantabutra (2012b)	<i>Sweet success beyond the triple bottom line: Honeybee practices lead to sustainable leadership at Thailand's True Corp</i>	<i>Global Business and Organizational Excellence</i>	Com base em dados obtidos em entrevistas, o estudo comparou as práticas desenvolvidas nas organizações pesquisadas e as premissas da liderança sustentável propostas por Avery e Bergsteiner (2010).	Empírico Qualitativo	GRH impactando na sustentabilidade organizacional	0

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE F – ATUALIZAÇÃO E AMPLIAÇÃO DA REVISÃO SISTEMÁTICA SOBRE OS TEMAS DE PESQUISA

Com o intuito de atualizar o referencial e reforçar a lacuna teórica que fomentou o desenvolvimento da presente tese, desenvolveu-se uma atualização e ampliação da verificação de estudos que abordam os principais temas, durante o mês de outubro de 2017. Para tanto, definiu-se os parâmetros de pesquisa:

- a) a pesquisa limitou-se aos artigos publicados em periódicos (incluindo os *articles in press*) e, nesse caso, não foram considerados os artigos apresentados em congressos ou outros eventos, uma vez que são considerados estudos em construção;
- b) a busca dos termos ficou restrita aos seguintes campos: título do artigo, resumo e palavras-chave;
- c) não houve restrição em relação ao período de publicação ou área do estudo;
- d) foram empregados os seguintes termos de pesquisa (entre aspas) e os operadores booleanos:
 - gestão de recursos humanos: *HRM OR human resources management*;
 - sustentabilidade organizacional; *corporate sustainability OR organizational sustainability*;
 - gestão de recursos humanos e sustentabilidade: *HRM AND sustainability OR human resources management AND sustainability OR HRM AND sustainable organisation OR human resources management AND sustainable organisation*³⁰;
 - gestão sustentável de recursos humanos: *sustainable HRM OR sustainable human resources management OR sustainable work system OR HR sustainability OR sustainable management of HRs OR sustainable leadership*;

³⁰ Em virtude das possibilidades de pesquisa avançada disponíveis na *Networked Digital Library of Theses and Dissertations (NDLTD)*, optou-se pela busca dos seguintes termos de pesquisa e operadores booleanos: *human resources management* (entre aspas) *AND sustainability*.

- gestão sustentável de recursos humanos e danos à saúde relacionados ao trabalho: *sustainable HRM OR sustainable human resources management OR sustainable work system OR HR sustainability OR sustainable management of HRs OR sustainable leadership AND health harm of work*;
- gestão sustentável de recursos humanos e comprometimento organizacional: *sustainable HRM OR sustainable human resources management OR sustainable work system OR HR sustainability OR sustainable management of HRs OR sustainable leadership AND organizational commitment*.

A partir dos critérios expostos, o Quadro 41 apresenta os resultados condensados da revisão sistemática.

Quadro 41 – Ampliação e atualização da revisão sistemática de literatura

Assuntos pesquisados	Número de artigos identificados por base de dados					
	<i>Ebsco</i>	<i>ProQuest</i>	<i>Sciense Direct</i>	<i>Scopus</i>	<i>Web of Science</i>	NDLTD
Gestão de recursos humanos	2.640	4.159	4.748	17.442	5.458	6.745
Sustentabilidade organizacional	318	697	271	1.011	710	526
Gestão de recursos humanos e Sustentabilidade	11	23	11	277	55	387
Gestão sustentável de recursos humanos	49	72	9	116	50	76
Gestão sustentável de recursos humanos e Danos à saúde relacionados ao trabalho	1	0	0	1	1	0
Gestão sustentável de recursos humanos e Comprometimento organizacional	0	0	0	0	0	1

Fonte: Elaborado pela autora, a partir da literatura.

APÊNDICE G – PROTOCOLO DA FASE QUALITATIVA DA PESQUISA

1. VISÃO GERAL DO ESTUDO

Acadêmica: Denise Genari

Orientador: Professora Dra. Janaina Macke

Objetivo geral do estudo: Identificar as práticas de gestão sustentável de recursos humanos e os seus impactos nos danos à saúde relacionados ao trabalho e no comprometimento organizacional.

2. ATIVIDADES COMPLEMENTARES

Revisão de literatura: além dos levantamentos já realizados nas revisões sistemáticas de literatura, durante a elaboração da tese se verificará a publicação de novas pesquisas sobre os temas pertinentes ao estudo.

Avaliação do modelo: elaborar material sintetizado a respeito do projeto e encaminhar para que os especialistas analisem o modelo proposto.

3. COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para a realização dessa etapa, deverão ser desenvolvidas as seguintes atividades:

- a) contato inicial com as empresas, solicitando informações (nome, telefone, *e-mail*) a respeito dos profissionais responsáveis pela área de gestão de recursos humanos e sustentabilidade das organizações;
- b) elaboração de carta convite e envio posterior às empresas, de acordo com as informações obtidas;
- c) realizar novo contato com as organizações, explicitando os objetivos do estudo e a sua forma de condução;
- d) após a definição das empresas, proceder com o agendamento das entrevistas;
- e) estruturação do roteiro detalhado para as entrevistas;
- f) realizar as entrevistas;

- g) analisar os documentos relacionados à organização e que tratam das temáticas deste estudo, tais como relatórios, publicações em revistas, jornais e *sites* e outros materiais que sejam pertinentes;
- h) transcrever as entrevistas;
- i) realizar as análises dos dados, com base na análise de conteúdo e com o apoio do *software* MAXQDA, versão 12;
- j) executar a comparação entre as abordagens teóricas e os resultados evidenciados;
- k) compilar as informações e prosseguir com os ajustes no instrumento de pesquisa quantitativo.

4. COMPONENTES DO ROTEIRO PARA ENTREVISTA QUALITATIVA

O roteiro para a realização das entrevistas semiestruturadas contemplará:

- a) dados gerais: nome da empresa, localização, atividade preponderante da organização, cargo do entrevistado, tempo de empresa, tempo de experiência na função, grau de instrução, idade e *status* da sua área de atuação (direção, gerência, outros);
- b) informações gerais sobre as ações de sustentabilidade desenvolvidas pela empresa e vinculadas às dimensões social, econômica e ambiental;
- c) informações sobre as práticas de gestão de recursos humanos que possibilitam a atração e retenção de profissionais, a manutenção de uma força de trabalho produtiva e saudável e o desenvolvimento das competências dos trabalhadores;
- d) informações, de acordo com as perspectivas dos gestores, sobre os impactos das práticas de gestão de recursos humanos no comportamento e no bem-estar dos funcionários;
- e) identificação dos documentos relacionados à organização e que tratam das temáticas deste estudo.

APÊNDICE H – CRITÉRIOS PARA ELABORAÇÃO DO ROTEIRO DE ENTREVISTA DA ETAPA QUALITATIVA

Com o intuito de relacionar os objetivos do estudo, o referencial teórico pesquisado e os itens avaliados durante a entrevista com os gestores de recursos humanos e de sustentabilidade das organizações analisadas, apresenta-se, no Quadro 42, uma síntese dos critérios adotados.

Quadro 42 – Critérios adotados na condução das entrevistas na etapa qualitativa

Objetivos específicos	Referências	Questões relacionadas
Contextualizar a integração da gestão de recursos humanos e da sustentabilidade no âmbito das empresas pesquisadas.	Daily e Huang (2001); Jabbour e Santos (2008a); Wehling et al. (2009); Avery e Bergsteiner (2011a); Cohen, Taylor e Muller-Camen (2012); Yang, Colvin e Wong (2013); Guerci e Pedrini (2014); Mccann e Sweet (2014); Ehnert et al. (2016); Järlström; Saru; Vanhala (2016).	Questões 2.1 a 2.7
Identificar as variáveis relacionadas às práticas de gestão sustentável de recursos humanos.	Gollan (2000); Wilkinson, Hill e Gollan (2001); Boudreau e Ramstad (2005); Ehnert (2009b); Becker (2011); Hirsig, Rogovsky e Elkin (2013); Guerci e Pedrini (2014); Järlström; Saru; Vanhala (2016).	Questões 3.1 a 3.3
Analisar o impacto das práticas de gestão sustentável de recursos humanos nos danos à saúde relacionados ao trabalho;	Mariappanadar (2003); Ehnert (2006); Mariappanadar (2012b); Kramar (2014); Mak et al. (2014); Cleveland, Byrne e Cavanagh (2015); Mariappanadar (2016); Mariappanadar e Aust (2017).	Questão 3.4
Analisar o impacto das práticas de gestão sustentável de recursos humanos no comprometimento organizacional afetivo.	Gollan (2000); Ehnert (2009b); Cohen, Taylor e Muller-Camen (2012); Mory, Wirtz e Göttel (2016); Parakandi e Behery (2016).	Questão 3.4
Analisar o impacto das práticas de gestão sustentável de recursos humanos no comprometimento organizacional normativo.	Gollan (2000); Ehnert (2009b); Cohen, Taylor e Muller-Camen (2012); Mory, Wirtz e Göttel (2016); Parakandi e Behery (2016).	Questão 3.4

Fonte: Elaborado pela autora, a partir da literatura.

APÊNDICE I – ROTEIRO PARA ENTREVISTA QUALITATIVA

Objetivo do estudo: Identificar as práticas de gestão sustentável de recursos humanos e os seus impactos nos danos à saúde relacionados ao trabalho e no comprometimento organizacional.

1) Perfil da empresa e do entrevistado:

- 1.1) Nome da empresa:
- 1.2) Localização da unidade matriz:
- 1.3) Localização da unidade filial (caso o entrevistado não esteja lotado na matriz):
- 1.4) Nome do entrevistado:
- 1.5) Cargo do entrevistado:
- 1.6) *Status* da sua área de atuação (direção, gerência, outros):
- 1.7) Tempo de empresa:
- 1.8) Tempo de experiência na função:
- 1.9) Atuação em outras áreas (além da área de recursos humanos ou sustentabilidade):
- 1.10) Idade:
- 1.11) Grau de instrução:

2) Práticas de gestão de recursos humanos no suporte à sustentabilidade organizacional:

Desenvolvimento sustentável organizacional: sustentabilidade, no contexto empresarial, pode ser definida como a prática gerencial que objetiva a sobrevivência da organização ao longo do tempo, através do desenvolvimento de ações que favoreçam o desempenho econômico, social e ambiental, com equidade (JABBOUR; SANTOS, 2008a).

- 2.1) Como as práticas de gestão de recursos humanos da empresa (Nome da Empresa) podem contribuir para o desenvolvimento sustentável da organização na perspectiva econômica?
- 2.2) Como as práticas de gestão de recursos humanos da empresa (Nome da Empresa) podem contribuir para o desenvolvimento sustentável da organização na perspectiva social?
- 2.3) Como as práticas de gestão de recursos humanos da empresa (Nome da Empresa) podem contribuir para o desenvolvimento sustentável da organização na perspectiva ambiental?

Liderança sustentável: lideranças da organização estabelecem valores compartilhados que influenciam na conduta ética dos funcionários e melhoram as relações com os *stakeholders* (MCCANN; SWEET, 2014), com o objetivo de equilibrar a lucratividade, a preocupação com as pessoas e a preservação do meio ambiente, com uma perspectiva de longo prazo (AVERY; BERGSTEINER, 2011a; MCCANN; SWEET, 2014).

- 2.4) Qual é o papel das lideranças da empresa (Nome da Empresa) na promoção da sustentabilidade organizacional?
- 2.5) Quais são as práticas desenvolvidas para motivar os profissionais para o envolvimento com o desenvolvimento sustentável da empresa (Nome da Empresa)?
- 2.6) Como ocorre a análise dos membros das equipes da empresa (Nome da Empresa) em relação às habilidades necessárias para os processos vinculados à sustentabilidade?
- 2.7) A empresa (Nome da Empresa) incorpora medidas de sustentabilidade nos critérios de avaliação de desempenho ou recompensas dos funcionários?

3) A sustentabilidade das práticas de gestão de recursos humanos:

- 3.1) Quais são as práticas de gestão de recursos humanos que possibilitam atrair e reter talentos e auxiliam a empresa (Nome da Empresa) a ser considerada como uma corporação em que os profissionais desejariam trabalhar?
- 3.2) Quais são as práticas de gestão de recursos humanos da empresa (Nome da Empresa) que possibilitam manter a força de trabalho produtiva e saudável?
- 3.3) Quais são as práticas da empresa (Nome da Empresa) em relação aos investimentos nas competências dos funcionários, com enfoque no cenário atual e futuro?

Conceito de gestão sustentável de recursos humanos: a adoção de estratégias e práticas de gestão que possibilitam a consecução de objetivos financeiros, sociais e ecológicos, com perspectiva de longo prazo, controlando possíveis efeitos negativos e não intencionais nos profissionais (recursos humanos) da organização (EHNERT et al., 2016).

- 3.4) Ao considerar esse conceito, quais são os possíveis impactos positivos das práticas sustentáveis de gestão de recursos humanos da empresa (Nome da Empresa) no comportamento e no bem-estar dos profissionais?

4) Dados secundários:

- 4.1) Quais são os principais indicadores de gestão de recursos humanos monitorados pela empresa (Nome da Empresa)?
- 4.2) Como a empresa (Nome da Empresa) comunica aos *stakeholders* as principais práticas de gestão sustentável de recursos humanos?

APÊNDICE J – ITENS ORIGINAIS DAS ESCALAS ADOTADAS NO ESTUDO

O Quadro 43 descreve os itens originais das escalas adotadas no presente estudo, bem como suas respectivas referências.

Quadro 43 – Itens originais das escalas adotadas no estudo

Construto	Referências	Itens originais da escala
GUSTRH	Ehnert (2009b)	<i>Investing into employees or talent and their knowledge</i> <i>Offering career opportunities</i> <i>Offering an attractive and challenging work environment</i> <i>Cultural and gender diversity</i> <i>Fostering the company’s reputation as a socially responsible and trustworthy employer</i> <i>As a family-friendly or a working mothers-friendly employer</i> <i>As an employer who takes employees’ work–life balance seriously</i> <i>As an employer who cares for employees’ job satisfaction and motivation</i> <i>For remuneration and employee benefits</i> <i>Health and safety issues (creating employee awareness for their health; promoting a healthy lifestyle; reducing risk of work accidents, injuries, fatalities)</i> <i>Ergonomic workplace conditions</i> <i>Keeping the workforce fit</i> <i>Reducing and preventing stress</i> <i>Employee wellbeing</i> <i>Education</i> <i>Life-long learning</i> <i>HR training and development programmes; some of them individually tailored others for different employee groups or management levels</i> <i>Vocational training programmes or apprenticeships</i> <i>Talent management and internal succession management programmes</i> <i>Mentoring</i> <i>Employment</i>
DANSAU	Mariappanadar (2016)	<i>I feel “down in the dumps” that nothing cheers me up.</i> <i>I feel nervous of late.</i> <i>I am often irritable when I get home.</i> <i>I am often emotionally drained when I get home.</i> <i>My emotional health is negatively affected.</i> <i>My self-confidence is negatively affected.</i> <i>It is difficult for me to find time to implement strategies to control my weight.</i> <i>I am struggling to find a balance between work and play.</i> <i>I rarely find time to do regular physical exercise.</i> <i>I rarely take regular breaks from work.</i> <i>I take too many sick leaves of late.</i> <i>I have increased my consumption of alcohol to relax after a day’s work</i> <i>I feel that I have increased my daily consumption of coffee.</i> <i>I frequently have disturbances to normal sleep.</i>
COMAFE	Rego e Cunha (2008)	<i>I am proud to tell others that I am part of this organization.</i> <i>I have a strong affection for this organization.</i> <i>I feel like “part of the family” at my organization.</i>
COMNOR	Rego e Cunha (2008)	<i>Even if it were to my advantage, it would not be right to leave my organization now.</i> <i>I would not leave my organization right now because I have a sense of obligation to the people in it.</i> <i>If I got another offer for a better job elsewhere, I would not feel it was right to leave my organization.</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE K – FUNDAMENTAÇÃO PARA A APLICAÇÃO DOS GRUPOS DE CONTROLE

O Quadro 44 indica alguns estudos que aplicaram ou que sugeriram a adoção de variáveis de controle vinculadas aos construtos danos à saúde relacionados ao trabalho e comprometimento organizacional.

Quadro 44 – Variáveis de controle e estudos relacionados

Construto	Danos à Saúde Relacionados ao Trabalho	Comprometimento Organizacional
Variáveis de controle		
Gênero	Beehr e Newman (1978); Newman Lu, Tseng e Cooper (1999); Cass et al. (2003); Gilbreath e Benson (2004); Martinez et al. (2004); Faragher, Cass e Cooper (2005); Castro, Gee e Takeuchi (2008); Cottini (2012); Sarkar et al., 2016; Dirlam e Zheng (2017).	Meyer e Smith (2000); Beck e Wilson (2001); Meyer et al. (2002); Boles et al. (2007); Shen e Zhu (2011); Yalabik et al. (2013); Indartono e Wulandari (2014); Devece, Palacios-Marqués e Alguacil (2016).
Idade	Beehr e Newman (1978); Lu, Tseng e Cooper (1999); Gilbreath e Benson (2004); Martinez et al. (2004); Faragher, Cass e Cooper (2005); Castro, Gee e Takeuchi (2008); Henchoz, Cavalli e Girardin (2008); Cottini (2012); Ng e Feldman (2013); Sarkar et al., 2016; Dirlam e Zheng (2017).	Mathieu e Zajac (1990); Taormina (1999); Meyer e Smith (2000); Beck e Wilson (2001); Meyer et al. (2002); Rego e Cunha (2008); Shen e Zhu (2011); Yalabik et al. (2013); Devece, Palacios-Marqués e Alguacil (2016).
Grau de instrução	Beehr e Newman (1978); Lu, Tseng e Cooper (1999); Ross e Wu (1995); Martinez et al. (2004); Castro, Gee e Takeuchi (2008); Cottini (2012); Sarkar et al., 2016; Dirlam e Zheng (2017).	Mathieu e Zajac (1990); Taormina (1999); Beck e Wilson (2001); Meyer et al. (2002); Shen e Zhu (2011); Devece, Palacios-Marqués e Alguacil (2016).
Tempo de empresa	Gavin e Greenhaus (1976); Lu, Tseng e Cooper (1999); Martinez et al. (2004).	Mathieu e Zajac (1990); Meyer e Smith (2000); Meyer et al. (2002); Rego e Cunha (2008); Chan e Qiu (2011); Shen e Zhu (2011); Yalabik et al. (2013).
Nível hierárquico	Lu, Tseng e Cooper (1999); Cass et al. (2003); Martinez et al. (2004); Faragher, Cass e Cooper (2005).	Fritz, Arnett e Conkel (1999); Beck e Wilson (2001); Meyer et al. (2002); Shen e Zhu (2011).

Fonte: Elaborado pela autora, a partir da literatura.

Já o Quadro 45 apresenta algumas alegações sobre as relações entre as variáveis de controle e o construto associado aos danos à saúde relacionados ao trabalho.

Quadro 45 – Variáveis de controle associadas aos danos à saúde relacionados ao trabalho

Gênero	<p>Em situações de baixos níveis de satisfação no trabalho, as mulheres são mais propensas a apresentar problemas de saúde, em comparação aos homens (CASS et al., 2003).</p> <p>Embora a literatura não apresente resultados uniformes sobre a relação entre gênero e a saúde psicológica no trabalho, identifica-se que as mulheres apresentam maiores índices de problemas relacionados às tensões oriundas dos ambientes corporativos (GILBREATH; BENSON, 2004).</p> <p>As condições de trabalho estão relacionadas a possíveis problemas de saúde (físicos ou psicológicos). Nesse contexto, evidencia-se uma diferenciação entre os gêneros: os homens, por exemplo, ao enfrentar um volume considerável de demandas profissionais ou atuar em contextos nos quais não há autonomia para desenvolver suas atividades, apresentam problemas de saúde mental mais representativos, se comparados com as mulheres (COTTINI, 2012).</p>
Idade	<p>Observa-se que os profissionais com maior idade desenvolvem habilidades que possibilitam lidar, de maneira mais harmoniosa, com os desafios do trabalho e desenvolver expectativas realistas nesse âmbito. Logo, espera-se que os profissionais mais velhos apresentem maiores níveis de satisfação e melhores índices de saúde mental (GILBREATH; BENSON, 2004).</p> <p>Trabalhadores mais jovens afirmam ter sofrido níveis menores de problemas de saúde relacionados ao trabalho, em comparação aos profissionais mais velhos (COTTINI, 2012).</p> <p>Profissionais mais velhos apresentam indicadores clínicos de saúde mais negativos. No entanto, esses trabalhadores não relatam ou percebem altos níveis de problemas de saúde físicos ou mentais (NG; FELDMAN, 2013).</p>
Grau de instrução	<p>Os trabalhadores com maiores níveis de instrução são menos propensos ao desemprego, percebem remunerações mais elevadas e desenvolvem atividades menos agressivas à saúde. Além disso, para esse público, as condições sociais e econômicas são mais adequadas e há um acesso facilitado aos cuidados médicos preventivos. Sendo assim, espera-se que a educação esteja positivamente associada à saúde do trabalhador (ROSS; WU, 1995).</p> <p>Profissionais com maiores níveis de escolaridade relatam apresentar menores níveis de problemas de saúde físicos, relacionados ao trabalho (COTTINI, 2012).</p> <p>Maiores níveis educacionais podem representar uma proteção em relação aos problemas de saúde, como a hipertensão arterial. Nesse sentido, destaca-se que indivíduos com grau de instrução mais elevado têm maior acesso a informações sobre saúde, melhores oportunidades de emprego e condições de trabalho, renda mais expressiva e menor probabilidade de sofrer complicações em virtude de uma doença crônica (SANTOS et al., 2013).</p>
Tempo de empresa	<p>Quanto menor o tempo no emprego, maior é a capacidade para o trabalho, representada pela potencialidade que o trabalhador tem para executar suas atividades em função das exigências do trabalho, do seu estado de saúde e de suas condições físicas e mentais. Considerando-se que o tempo de empresa pode estar correlacionado positivamente à idade, existe a possibilidade de que ocorra uma diminuição da capacidade para o trabalho, com o aumento do tempo de permanência na organização (MARTINEZ; LATORRE, 2006).</p>
Nível hierárquico	<p>Seguindo as considerações de Ross e Wu (1995), espera-se que os gestores apresentem maior grau de instrução (que está atrelado, por sua vez, a maior renda e cuidados médicos) e, conseqüente, condições mais adequadas de saúde.</p> <p>Por outro lado, em comparação com os níveis hierárquicos inferiores, os gestores são submetidos a situações mais estressantes no ambiente corporativo (CAVANAUGH et al., 2000), sendo que essas condições podem desencadear problemas de saúde relacionados ao trabalho.</p>

Fonte: Elaborado pela autora, a partir da literatura.

Por fim, o Quadro 46 esboça as alegações sobre as relações entre as variáveis de controle e os construtos vinculados ao comprometimento organizacional.

Quadro 46 – Variáveis de controle associadas ao comprometimento organizacional

Gênero	Os diferentes papéis sociológicos entre homens e mulheres impactam em atitudes e comportamentos distintos no âmbito corporativo. As mulheres são socializadas com base em valores de natureza comunitária, enquanto os homens são mais propensos a uma atuação individual. Nesse sentido, infere-se que esse contexto poderá resultar em diferentes níveis de comprometimento organizacional (BOLES et al., 2007). Os trabalhadores do gênero masculino e feminino apresentam diferentes comportamentos, respostas motivacionais e processos de tomada de decisão. Logo, espera-se que os vínculos de comprometimento com a organização também se diferenciem (INDARTONO; WULANDARI, 2014).
Idade	Profissionais mais velhos apresentam maior comprometimento afetivo, possivelmente, em virtude de estarem mais satisfeitos com seus empregos e ocuparem cargos mais importantes nas corporações (MATHIEU; ZAJAC, 1990). A idade se correlaciona negativamente com o comprometimento afetivo e positivamente com o comprometimento instrumental (MEYER; SMITH, 2000). Pessoas com maior idade apresentam maiores níveis de comprometimento instrumental (TAORMINA, 1999; MEYER; SMITH, 2000; REGO; CUNHA, 2008; GENARI; FACCIN; MACKE, 2013) e de comprometimento normativo (TAORMINA, 1999).
Grau de instrução	Indivíduos com maior grau de instrução apresentam níveis mais baixos de comprometimento. Esse fato pode ser justificado, uma vez que esse perfil de profissional possui diversas oportunidades de emprego disponíveis no mercado e, conseqüentemente, desenvolve vínculos afetivos mais fracos com a empresa (MATHIEU; ZAJAC, 1990).
Tempo de empresa	O tempo de empresa influencia positivamente o comprometimento, uma vez que os profissionais que atuam por um maior período na organização tornam-se mais familiarizados com a corporação, com os colegas de trabalho, com as políticas e regulamentações institucionais. Por conseguinte, espera-se que esse contexto favoreça o comprometimento com a organização (CHAN; QIU, 2011).
Nível hierárquico	As atitudes e as percepções dos conflitos organizacionais são percebidas de diferentes maneiras pelos profissionais, de acordo com a posição e o papel que ocupam na corporação (superiores ou subordinados, por exemplo). Nessa linha, espera-se que os níveis de comprometimento também se diferenciem (FRITZ; ARNETT; CONKEL 1999).

Fonte: Elaborado pela autora, a partir da literatura.

APÊNDICE L – RESUMO DO CURRÍCULO DOS ESPECIALISTAS

Conforme descrito na seção 4.4.5 do presente estudo, o modelo teórico e o instrumento de pesquisa foram submetidos à avaliação de especialistas que atuam em áreas acadêmicas e gerenciais. As informações foram extraídas do Currículo Lattes, da rede social profissional LinkedIn e do perfil apresentado pelas universidades as quais os especialistas estão vinculados:

- a) Caroline Reis Pereira: Graduada em Relações Públicas pela Universidade de São Paulo com 10 anos de experiência na área de Recursos Humanos em empresas nacionais e multinacionais de grande porte como BASF, Hays e Banco Real. Atualmente é gerente de RH na empresa Natura S.A., no papel de *business partner* das áreas de Marketing e Projetos;
- b) Daniele dos Santos Fontoura: Professora no Instituto Federal do Rio Grande do Sul - Campus Veranópolis. Doutora em Administração de Recursos Humanos no PPGA/EA/UFRGS, com bolsa CAPES-PROEX. Doutora em Sociologia Econômica e das Organizações pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade de Lisboa/Portugal. Estágio doutoral com bolsa CAPES-PDSE no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade de Lisboa (ULisboa-Portugal). Mestre em Recursos Humanos pela UFRGS com bolsa CNPq. Possui graduação em Administração pela UFRGS (2006). Pesquisadora do Grupo Interdisciplinar de Estudos sobre Inovação e Trabalho (GINEIT). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Recursos Humanos, atuando principalmente nos seguintes temas: envelhecimento e trabalho, mercado de trabalho, gênero, relações de trabalho nos setores público e privado, sentido do trabalho e cooperativas de trabalho;
- c) Sugumar Mariappanadar: Professor sênior vinculado à *School of Business, Australian Catholic University*, com experiência em consultorias na área de gestão em empresas localizadas na Austrália e na Índia. PhD e Mestre em Psicologia Aplicada e Bacharel em Psicologia. Seus interesses de docência e pesquisa estão relacionados os seguintes temas: gestão sustentável de recursos humanos, avaliação de recursos humanos e comportamento organizacional. Com

formação em psicologia organizacional, possui publicações em diversos *journals* reconhecidos internacionalmente, tais como: *Human Resource Management Review*, *Personnel Review* e *International Journal of Manpower*;

- d) Tomás Carmona: Atua como superintendente de sustentabilidade na empresa Sul América S.A.. Possui formação em Administração de Empresas (PUC-SP), MBAs em Sustentabilidade e em Gestão de Negócios e especialização em Gestão para Organizações do Terceiro Setor (EAESP-FGV). Além disso, apresenta experiências prévias: administrador da ONG Ação Educativa, Assessoria, Pesquisa e Informação; consultor da *Food and Agriculture Organization* (agência da Organização das Nações Unidas, no projeto Desenvolvimento Solidário Geração de Renda e Ocupação no Município de São Paulo); conselheiro fiscal das ONGs *Global Social Impact*, Ação Educativa e Instituto Saúde e Sustentabilidade e; coordenador da área de responsabilidade social e gerente corporativo da área de relações institucionais e sustentabilidade para a América Latina na empresa Serasa Experian, entre 2004 e 2015;
- e) Wesley Ricardo de Souza Freitas: Doutor em Administração (PPGA/UNINOVE), Mestre em Engenharia de Produção (FEB/UNESP) e Graduado em Administração (CPTL/UFMS). Professor Adjunto na Universidade Federal de Mato Grosso Sul - Campus de Paranaíba (UFMS/CPAR) e Professor Permanente do Mestrado Profissional em Administração Pública em rede Nacional, na Escola de Administração e Negócios (UFMS/ESAN). Pesquisa temas relacionados à Gestão de Recursos Humanos, Gestão Ambiental Empresarial e *Green Human Resource Management*.

APÊNDICE M – VERSÃO FINAL DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

AVALIAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE DAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS

O objetivo deste questionário é avaliar as práticas de gestão de recursos humanos desenvolvidas pela sua empresa e vinculadas aos temas sustentabilidade, danos à saúde e comprometimento organizacional. Esta pesquisa está relacionada a uma Tese de Doutorado em Administração da Universidade de Caxias do Sul e da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Por favor, pense na sua empresa e responda as questões a seguir. Não existem respostas certas ou erradas. As respostas individuais serão mantidas em sigilo e não é necessário se identificar. Utilize a escala indicada e assinale a sua resposta para cada questão.

Tempo médio para responder o questionário: 10 minutos.

Obrigada pela sua participação!

Pesquisadora: Denise Genari

Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

BLOCO A – PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS

1.	A empresa investe na capacitação dos funcionários e no desenvolvimento de seus conhecimentos.	1	2	3	4	5	6	7
2.	A empresa oferece oportunidades de carreira.	1	2	3	4	5	6	7
3.	A empresa oferece um ambiente de trabalho atrativo e desafiador.	1	2	3	4	5	6	7
4.	A empresa promove a diversidade cultural e de gênero em relação aos funcionários.	1	2	3	4	5	6	7
5.	A empresa mantém uma reputação de organização socialmente responsável.	1	2	3	4	5	6	7
6.	A empresa é considerada uma empregadora confiável.	1	2	3	4	5	6	7
7.	A empresa se preocupa com a família dos funcionários ou com as trabalhadoras que são mães.	1	2	3	4	5	6	7
8.	A empresa oportuniza o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional dos funcionários.	1	2	3	4	5	6	7
9.	A empresa se preocupa com a satisfação e a motivação dos funcionários.	1	2	3	4	5	6	7
10.	A empresa tem práticas de remuneração e benefícios que favoreçam a atração e a retenção de profissionais.	1	2	3	4	5	6	7
11.	A empresa disponibiliza condições seguras e saudáveis para o trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
12.	A empresa favorece a adoção de um estilo de vida saudável por parte de seus funcionários.	1	2	3	4	5	6	7
13.	A empresa apresenta condições ergonômicas no ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
14.	A empresa desenvolve ações que favoreçam a redução e a prevenção do estresse.	1	2	3	4	5	6	7
15.	A empresa se preocupa com o bem-estar dos funcionários.	1	2	3	4	5	6	7
16.	A empresa investe na educação dos funcionários.	1	2	3	4	5	6	7
17.	A empresa realiza ações de qualificação dos funcionários, com visão de longo prazo.	1	2	3	4	5	6	7
18.	A empresa investe no treinamento e desenvolvimento dos diferentes grupos de funcionários.	1	2	3	4	5	6	7
19.	A empresa possui programas de formação para jovens aprendizes e estagiários.	1	2	3	4	5	6	7
20.	A empresa desenvolve ações para a gestão de talentos e oportunidades de sucessão interna.	1	2	3	4	5	6	7
21.	A empresa disponibiliza ações de tutoria, nas quais um profissional mais experiente acompanha os funcionários com menor experiência.	1	2	3	4	5	6	7
22.	A empresa facilita a recolocação, em novos empregos, dos funcionários que são desligados.	1	2	3	4	5	6	7

BLOCO B – DANOS À SAÚDE RELACIONADOS AO TRABALHO

23.	Nos últimos tempos, eu me sinto desanimado(a).	1	2	3	4	5	6	7
24.	Eu me sinto nervoso(a) ultimamente.	1	2	3	4	5	6	7
25.	Com frequência estou irritado(a) quando eu chego em casa.	1	2	3	4	5	6	7
26.	Com frequência estou esgotado(a) emocionalmente quando chego em casa.	1	2	3	4	5	6	7
27.	Minha saúde emocional está afetada negativamente.	1	2	3	4	5	6	7
28.	Minha autoconfiança está afetada negativamente.	1	2	3	4	5	6	7
29.	É difícil, para mim, encontrar tempo para controlar o meu peso.	1	2	3	4	5	6	7
30.	Estou fazendo um grande esforço para encontrar um equilíbrio entre trabalho e lazer.	1	2	3	4	5	6	7
31.	Eu raramente encontro tempo para fazer exercício físico regularmente.	1	2	3	4	5	6	7
32.	Eu raramente faço pausas no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
33.	Eu tenho tirado muitas licenças por doença ultimamente.	1	2	3	4	5	6	7
34.	Eu tenho aumentado meu consumo de álcool para relaxar depois de um dia de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
35.	Sinto que tenho aumentado meu consumo diário de café.	1	2	3	4	5	6	7
36.	Com frequência tenho perturbação do sono normal.	1	2	3	4	5	6	7

BLOCO C – COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

37.	Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.	1	2	3	4	5	6	7
38.	Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
39.	Sinto-me “parte da família” na minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
40.	Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora.	1	2	3	4	5	6	7
41.	Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.	1	2	3	4	5	6	7
42.	Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização.	1	2	3	4	5	6	7

BLOCO D – ASPECTOS GERAIS

Nas seguintes questões, marque a resposta mais apropriada.

43. Qual é o seu gênero

- 1[] Masculino
2[] Feminino

44. Qual é a sua idade em anos?

- 1[] Até 20 anos de idade
2[] De 21 a 30 anos de idade
3[] De 31 a 40 anos de idade
4[] De 41 a 50 anos de idade
5[] Acima de 50 anos de idade

45. Qual é o seu grau de instrução?

- 1[] Ensino fundamental incompleto
2[] Ensino fundamental completo
3[] Ensino médio incompleto
4[] Ensino médio completo
5[] Graduação incompleta
6[] Graduação completa
7[] Pós-graduação

46. Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

- 1[] Menos de 1 ano de empresa
2[] De 1 a 3 anos de empresa
3[] De 4 a 5 anos de empresa
4[] De 6 a 10 anos de empresa
5[] De 11 a 15 anos de empresa
6[] De 15 a 20 anos de empresa
7[] Acima de 20 anos de empresa

17. Qual cargo você ocupa?

- 1[] Diretor
2[] Gerente
3[] Coordenador ou supervisor
4[] Analista
5[] Assistente ou auxiliar

APÊNDICE N – EXEMPLOS DE TRECHOS CODIFICADOS NA ANÁLISE DE CONTEÚDO

Com o objetivo de comparar os achados da pesquisa prévia desenvolvida por Ehnert (2009b), com os resultados oriundos das entrevistas com os profissionais das áreas de sustentabilidade e de gestão de recursos humanos e com as informações disponibilizadas pelas empresas em seus documentos, demonstra-se, no Quadro 47, alguns trechos codificados para cada variável.

Quadro 47 – Exemplos de trechos codificados

(Continua)

Variáveis elencadas no estudo de Ehnert (2009b)	Exemplos de trechos codificados a partir das entrevistas e documentos das empresas
1. A empresa investe nos funcionários e no desenvolvimento de seus conhecimentos.	<p>“[...] que a gente chama de Universas. Universas é Sul América Seguros, é S.A.S., e de Univer, de universidade, né. Então, a gente tem uma, uma espécie de universidade corporativa, né, que tem conteúdos presenciais e virtuais, [...] tem diversas trilhas, né, de conhecimento que são disponibilizadas, é, conforme as características e as necessidades das, das pessoas, né. Existem trilhas obrigatórias, que as pessoas têm que fazer, até por questões de <i>compliance</i>, né, da empresa. Existem trilhas técnicas, é que a pessoa tem que fazer porque tá ligada ali atividade dela. E tem trilhas que são estimuladas, são as pessoas fazem por vontade própria, por, por voluntarismo, né, ou porque tá, é um assunto que tá fervilhando, e aí é colocado à disposição, né” (E3).</p> <p>“A SulAmérica realiza diversos programas para aprimorar competências e habilidades e desenvolver a capacidade de seus colaboradores. Em 2016, a companhia investiu mais de R\$6,6 milhões em treinamentos desenvolvidos internamente, palestras, subsídios à participação em cursos e eventos de formação externa, entre outras formas de desenvolvimento profissional e de carreira. Foram mais de 33 mil participações de colaboradores nos treinamentos oferecidos pela Universidade Corporativa da SulAmérica – Universas, com uma média de 11,1 horas de treinamento por colaborador”. [Temas Estratégicos] (O2).</p> <p>“A empresa também investe em treinamento de seus colaboradores, visando ao aprimoramento de seus talentos inovadores. Em 2016, os investimentos somaram R\$ 5.214.188,69, com uma média de 15,4 horas em treinamentos (homens e mulheres)”. [Relatório Anual e de Sustentabilidade 2016] (O3).</p> <p>“Consolidamos todas as nossas ações de treinamento e desenvolvimento no Portal de Desenvolvimento, lançado em agosto de 2016. Agora, em um só local, é possível visualizar todos os treinamentos e suas respectivas agendas. Com o portal, o colaborador pode se programar com antecedência para participar das atividades propostas. Também ampliamos a frequência de comunicação das ações junto aos gestores e divulgamos o calendário nos encontros de área”. [Relatório Anual Natura 2016] (O4).</p>

(Continuação)

<p>2. A empresa oferece oportunidades de carreira.</p>	<p>“Então, uma vez que ele chegou [funcionário], que ele tá muito bem integrado, e ele tem essas outras ferramentas, que é esse ciclo de avaliação de desempenho e de ter clareza do que se espera dele, ter um <i>feedback</i> bem feito e cuidadoso, ter oportunidades de carreira. E aí, aqui dentro, a gente tem [...] um programa, é um, Minhas Escolhas é a divulgação que a gente tem de todas as vagas internas. Então, a gente preza por divulgar as vagas e internamente, antes de abrir pro mercado e tem casos que a gente faz o <i>pipeline</i> e realmente de liderança e faz convite pra essas pessoas. Então, elas veem que elas tão sendo avaliadas, de acordo com as competências da Natura, que elas estão sendo reconhecidas e que elas estão crescendo aqui dentro” (E6).</p> <p>“Oferecer a todos seus colaboradores, em todos os estágios de sua experiência profissional, acesso a capacitação, treinamento e aprendizado, além de oportunidades para progresso na carreira, de forma equitativa e não discriminatória” [Política de Direitos Fundamentais nas Relações de Trabalho] (O1).</p> <p>“Em qualquer processo de seleção, damos preferência sempre a profissionais que já estejam dentro da empresa. Isso quer dizer, que antes de anunciarmos novas vagas, verificamos se há pessoas dentro da SulAmérica que gostariam de trilhar uma carreira em outra área”. [Faça Parte do Time SulAmérica] (O2).</p> <p>“É fundamental reconhecer o mérito de cada colaborador e propiciar igualdade de acesso às oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento internamente, baseados nas competências e nas contribuições de cada um no exercício de suas atividades. [...] O Grupo CCR possui programas e iniciativas para promover e estimular o autodesenvolvimento dos colaboradores e o aprimoramento de seus conhecimentos, oferecendo ferramentas que permitam o seu crescimento dentro da Companhia. Além disso, adota o processo seletivo para a escolha dos ocupantes de novas posições, como forma de valorizar a competência e de assegurar oportunidades iguais para todos”. [Código de Conduta Ética Grupo CCR] (O3).</p>
<p>3. A empresa oferece um ambiente de trabalho atraente e desafiador.</p>	<p>“A CCR tem um DNA, tem no seu DNA, né, desde a sua criação, eu acompanho o Grupo CCR desde a sua criação, a CCR é motivada por desafios. A CCR ela é uma empresa, que ela é motivada por desafios. Eu acho que todo o colaborador, dentro dessa companhia, as oportunidades que existem, né. Um Grupo muito dinâmico, é um Grupo com atuação em vários modais de transporte. [...] Então, é uma empresa muito dinâmica. Eu acho que pro cenário, pra essa nova geração de profissionais do mercado, é uma empresa muito atrativa, né. Pela, pelo tamanho, pela quantidade de oportunidades de crescimento que esse Grupo proporciona, né. [...] O Grupo CCR é uma empresa muito inovadora, uma empresa sempre que tá buscando novos desafios. Acho que o que alimenta o Grupo CCR são os desafios que ela se propõe. São desafios audaciosos e os colaboradores, dentro da empresa, eles acompanham esse desenvolvimento da empresa, né” (E4).</p> <p>“Em 2016, a companhia implementou o Projeto Repensar, que tem como propósito estimular os colaboradores a encontrar uma maneira diferente de executar as tarefas, motivando a busca de soluções para a otimização dos custos”. [Relatório Anual e de Sustentabilidade 2016] (O3).</p> <p>“Trabalhar na Natura é fazer parte de um ambiente inspirador, desafiador e multicultural que possibilita uma oportunidade única de desenvolvimento pessoal e profissional. [...] E ser constantemente estimulado a assumir novos desafios e conseqüentemente evoluir em sua carreira”. [Trabalhe Conosco] (O4).</p> <p>“Construir um ambiente de trabalho estimulante e criativo, no qual as pessoas se sintam respeitadas em sua individualidade, reconhecidas por suas contribuições, estimuladas a aceitarem desafios e buscar o novo é um exercício diário que envolve todos nós”. [Relacionamento com o público interno] (O4).</p>

(Continuação)

<p>4. A empresa promove a diversidade cultural e de gênero em relação aos seus funcionários.</p>	<p>“O que eu posso provocar um pouco é no sentido da inclusão, da diversidade, né, a importância disso pra inovação. Eu não vou conseguir, é, me preparar pra uma tendência de mercado, se eu não for, se eu não tiver capacidade de inovação e a minha capacidade de inovação tá diretamente ligada à minha diversidade, né. Então, a gente procura servir de provocador, de ponte pra esse tipo de discussão, né” (E3).</p> <p>“Uma outra frente, [...] que é uma área da Natura, que é a área diversidade, que fica no RH, e que preza muito por trazer também, dar oportunidade pra públicos que, no geral, são despriorizados publicamente, né. [...] Tem, também, um indicador que a gente acompanha muito e preza muito, aqui dentro da companhia, que são mulheres em cargo de liderança. E aí, quando a gente fala cargo de liderança, a gente considera cargo de diretoria, a gente tem uma meta de ter 35% de mulheres em cargos de liderança, né. E a gente tem trabalhado, também, bastante com o público afrodescendente, apoiando, fazendo parcerias com várias instituições, pra conseguir atrair esse público pro nosso processo seletivo, né. Então, a gente quer, cada vez mais, tentar incorporar e dar oportunidades para as pessoas que historicamente foram despriorizadas, por um motivo ou por outro. É uma frente bem bacana no aspecto social” (E6).</p> <p>“Promover práticas de valorização da diversidade, assegurando que aspectos como raça, cor, sexo, orientação religiosa ou sexual, origem social, aparência, idade, deficiência física e necessidades especiais não sejam utilizados como critério de qualificação na composição, desenvolvimento ou promoção dos quadros de colaboradores da companhia”. [Direitos Fundamentais nas Relações de Trabalho] (O1).</p> <p>“Estimular a diversidade em nosso quadro de colaboradores e respeitamos a individualidade. Garantimos oportunidades iguais e tratamento justo para todos”. [Relacionamento com o público interno] (O4).</p>
<p>5. A empresa se preocupa em manter uma reputação de organização socialmente responsável e de empregadora confiável.</p>	<p>“[...] de funcionário reconhecer a empresa como uma empresa boa, uma empresa séria. [...] acho importante falar, também, que uma das primeiras coisas que a pessoa sabe, aprende ou a primeira informação que ela tem quando entra na Klabin é sobre o nosso código de ética, que é claro, é definido” (E1).</p> <p>“Desde práticas simples, ligadas ao voluntariado, doações, né, as pessoas são mobilizadas pra, pra, pontualmente, fazer algum tipo de ação voluntária, social, [...]. É, pra fazer doação de sangue, pra fazer doação de brinquedo, remédio, cobertor, casaco, coisas desse tipo, né. Tem um grupo que [...] cuida disso, [...] que faz essas mobilizações, aciona a área de comunicação interna, aciona pra esse tipo de coisa. A minha área, especificamente, tem uma parte de fazer um evento anual, que se chama Dia da Cidadania, a gente faz em São Paulo e no Rio de Janeiro. É um sábado, normalmente, de um dia inteiro de mobilização pra comunidade local, né. É, normalmente, com foco em saúde ou geração de emprego [...], a gente fala de educação financeira, leva prestadores pra fazer medição de saúde [...] Então, é uma forma de mobilizar as pessoas pra, pra uma ação social, né. A gente procura também, junto, aí sim à área comercial, aos executivos de negócio, fazer um trabalho também de engajamento na, no investimento social privado da companhia, né” (E3).</p> <p>“[...] eu acho que a SulAmérica ela [...] tem uma, ela, ela é vista no mercado como uma empresa muito sólida é, e muito séria, né, no que ela faz. É, e com um nível de qualidade bom, né. Então, isso são atributos que, que geram uma certa atratividade, né. [...] Mas a gente tem atributos, dada a longevidade da companhia, a companhia tem 121 anos, né, dados os reconhecimentos, né, a transparência que a companhia tem, a reputação que ela, que ela criou ao longo do tempo. Ela, ela é uma companhia atrativa e a gente já mediu isso, junto à público, universitários e tudo mais, né. (E3).</p> <p>“Se tem uma coisa que a SulAmérica não tem medo de assumir é a sua experiência e solidez. São 120 anos, crescendo cada vez mais e sendo sempre reconhecida no mercado. A maior seguradora independente do Brasil vai continuar fazendo história e você pode fazer parte dela”. [Faça Parte do Time SulAmérica] (O2).</p> <p>“A atuação do Grupo CCR nas comunidades locais é conduzida pelo Instituto CCR, cujo objetivo é impulsionar a geração de valor no capital social e de relacionamento, com sua atuação fundamentada em quatro pilares: saúde e qualidade de vida; educação e cidadania; cultura e esporte; e meio ambiente e segurança viária. Cada pilar tem projetos estruturados, que são implementados em parceria com ONGs, secretarias municipais, governos estaduais e outras organizações” [Relatório Anual e de Sustentabilidade 2016] (O3).</p>

(Continuação)

<p>6. A empresa se preocupa com a família dos funcionários ou com as trabalhadoras que são mães.</p>	<p>“[...] a gente vai ter a SIPAT pra julho e a gente fez uma campanha, os funcionários puderam trazer seus filhos. Então, tem um grupo de crianças que a gente montou, até foi nessa sala, a gente montou um estúdio, fez as fotos, então a agência de publicidade que vai montar a campanha da SIPAT vai montar com a foto dos filhos dessa unidade, dos filhos dos nossos funcionários. Então, é uma maneira deles se verem, né, de ele entender, de sensibilizar pra que tanto a sustentabilidade quanto a segurança não se restrinjam a esse ambiente, a gente é integral, né” (E1).</p> <p>“Tem o programa da gravidez. [...] Então, todas as colaboradoras que ficam grávidas, elas têm um acompanhamento mais de perto da empresa, né, e até no pós. Durante esses seis meses, que a gente tende a garantir que todas as mulheres que voltam de licença, elas permaneçam pelo menos um ano após o retorno, né, pra gente não impactar direto na nossa taxa” (E5).</p> <p>“Então, por exemplo, pras mulheres, a gente tem berçário Natura, né, em que você, as mulheres depois que tiverem seus filhos, seis meses de licença-maternidade, elas podem trazer o bebê pro berçário e fica até 3 anos de idade. Acho que isso traz muito, muito engajamento das pessoas. Enfim, ter esse cuidado que a Natura faz com colaborador. Então, isso a mulher, né, garantindo que ela possa ser, continuar trabalhando e ao mesmo tempo sem ter preocupação com quem a criança está. Eu acho que isso, eu tive filho e posso te dizer que realmente é incrível você saber que seu filho tá perto de você, com um padrão de qualidade de um berçário de altíssimo nível. Então, é muito, muito relevante isso” (E7).</p> <p>“Orientando a gestante: Realizado duas vezes ao ano, o programa prevê palestras e exercícios para as futuras mães e/ou papais, garantindo a saúde da gestante e do bebê durante a gravidez”. [Temas Estratégico] (O2).</p> <p>“Internamente, buscamos estimular um ambiente propício para que nossas colaboradoras possam fazer suas escolhas de vida conciliando a carreira e a família”. [Relatório Anual Natura 2016] (O4).</p>
<p>7. A empresa possibilita o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional dos funcionários.</p>	<p>“O Grupo CCR ele preza muito pelas jornadas de trabalho. Por exemplo, todos os colaboradores do Grupo, eles têm como meta manter o seu banco de horas equilibrado, evitando que um colaborador exceda muito as suas horas, né, de trabalho. Então, o Grupo CCR ele preza muito, pra que a jornada de trabalho ela seja cumprida. Os líderes são cobrados, os colaboradores são cobrados, como uma forma de você manter uma saúde física da, dos colaboradores do Grupo” (E4).</p> <p>“[...]a gente trabalha muito com essa questão do protagonismo, sabe. Então, se a pessoa fala: Aí, tô trabalhando aqui, loucamente, sem dormir, sem comer. A gente fala: Por que que você tá fazendo isso com a sua vida, sabe? Existe um estímulo muito grande, por parte do RH, principalmente de falar: Olha. Principalmente, em cargos de liderança, né: Você não bate ponto, claro que você tem meta pra entregar, mas quanto você tá se cuidando, o quanto é importante cuidar da saúde” (E6).</p> <p>“Proporcionar e estimular condições de trabalho a todos os colaboradores que permitam, o máximo possível, um equilíbrio saudável entre carga-horária disponível trabalho e vida pessoal”. [Direitos Fundamentais nas Relações de Trabalho] (O1).</p>
<p>8. A empresa se preocupa com a satisfação e a motivação dos funcionários.</p>	<p>“Assim como a Klabin cuida das florestas, ela também preserva o ambiente de trabalho. A empresa se dedica à segurança de seus processos e à gestão do clima interno, para que os profissionais se sintam seguros e motivados no dia a dia do trabalho”. [Diferenciais – Gente & Gestão] (O1).</p> <p>“Acreditamos que uma gestão de pessoas voltada ao desenvolvimento, à motivação e ao engajamento dos colaboradores é o melhor caminho para vencer os desafios”. [A Sustentabilidade na Klabin em 2016] (O1).</p> <p>“A SulAmérica investe constantemente em melhoria do clima organizacional, medindo índices de satisfação e motivação de seus funcionários e adotando ações para ser uma das empresas mais desejadas para se trabalhar”. [Faça Parte do Time SulAmérica] (O2).</p>

(Continuação)

<p>9. A empresa disponibiliza remuneração e benefícios que favorecem a atração e retenção de profissionais.</p>	<p>“Olha, além do, da parte mais óbvia, né, que são os benefícios e salário, é um salário sempre que tá um pouco acima do mercado” [Práticas de gestão de recursos humanos que auxiliam a atrair e reter talentos] (E5).</p> <p>“Por exemplo, um outro programa, na parte de benefícios, né, a empresa tem décimo quarto salário e tem um bônus que é mais estendido a nós, a todos os colaboradores. E tem um outro pacote de bônus, que é estendido ao nível gerencial, então, e à liderança. Então, eu acho que tudo isso cria uma conexão social, ambiental, financeira. Então, toda essa política de benefícios da Natura é bastante relevante” (E7).</p> <p>“Promover a cultura da meritocracia, para a Klabin, implica reconhecer e manter os colaboradores que realmente fazem a diferença; manter salários competitivos com o mercado, garantindo a remuneração adequada; e elevar o desempenho de cada colaborador à plenitude esperada”. [A Sustentabilidade na Klabin em 2016] (O1).</p> <p>“Promover a equidade salarial. O equilíbrio na remuneração constitui um fator de retenção de empregados qualificados na força de trabalho”. [Direitos Fundamentais nas Relações de Trabalho] (O1).</p> <p>“Para que os colaboradores estejam sempre em dia com as facilidades de que podem usufruir, a Klabin promove, uma vez por ano, a Feira de Benefícios. A iniciativa – uma verdadeira força-tarefa levada a todas as unidades - reúne fornecedores das áreas de saúde, odontologia, seguros e previdência privada, além de representantes da empresa. Em regime de plantão, para abranger todos os turnos de trabalho, a equipe se dedica a apresentar e a esclarecer dúvidas sobre benefícios destinados a colaboradores e seus dependentes”. [A Sustentabilidade na Klabin em 2016] (O1).</p> <p>“Adicionalmente, a Companhia dispõe de uma Política de Remuneração. Na remuneração de colaboradores, a SulAmérica participa das negociações sindicais para elaboração da Convenção Coletiva dos Seguritários (CCT) levando como subsídio pesquisas salariais do mercado e resultados de pesquisas de clima e engajamento junto a funcionários”. [Relatório Anual 2016 – Índice de Indicadores] (O2).</p> <p>“Valorizar o trabalho em equipe, reconhecendo e recompensando a contribuição de cada um com base no cumprimento de metas e competências. Buscamos ter sistemas de remuneração que permitam uma justa distribuição de resultados da empresa”. [Relacionamento com o público interno] (O4).</p>
<p>10. A empresa disponibiliza condições seguras e saudáveis para o trabalho.</p>	<p>“[...] a gente vende seguro, a gente oferece e agrega valor com uma plataforma de saúde, né, de saúde preventiva. E a gente tem aplicado isso, também, pros nossos funcionários, né, chama Programa Saúde Ativa. Ele tem, ele consiste numa série de abordagens de uma plataforma, mesmo tecnológica, que, que vai mapear as dimensões de saúde das pessoas, vai, vai atender aqueles que já têm, por exemplo, em grupos de crônicos e complexos. [...] E tem conteúdos que vão chegar pras pessoas, né, conforme ali o perfil delas, os questionários que elas respondem e tudo mais, né. Então, assim como a gente vende isso pros nossos clientes, a gente aplica, também. É, e a área de RH é responsável pela, pela implantação disso. [...] as pessoas têm que, precisam se engajar, responder a plataforma, né, atualizar seus, suas informações, e são estimuladas a participar de diversos programas, né, seja um programa de prevenções a dores na coluna, se chama coluna <i>in company</i> [...]” (E3).</p> <p>“Cuidar das pessoas requer a promoção de um ambiente de trabalho seguro e saudável. Em 2016, a Klabin consolidou um modelo de gestão integrada da saúde, que permitiu direcionar ações ainda mais focadas na prevenção. Um time multidisciplinar, formado por médico ocupacional, representantes dos planos de saúde e das áreas de segurança e benefícios avaliou as condições de saúde ocupacional dos colaboradores e os principais riscos relacionados às suas funções”. [A Sustentabilidade na Klabin em 2016] (O1).</p> <p>“Em acordo com a legislação trabalhista brasileira, a SulAmérica promove a Semana Interna de Prevenção de Acidentes (SIPAT), cursos para os membros da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), treinamento de primeiros socorros e a formação da Brigada Voluntária de incêndio para zelar pela saúde e segurança no trabalho de seus colaboradores”. [Relatório Anual 2016 – Índice de Indicadores] (O2).</p> <p>“As Unidades de Negócio mantêm diversos programas voltados a melhorar a qualidade de vida e a incentivar a saúde e a segurança ocupacional, adequados às funções dos colaboradores”. [Relatório Anual e de Sustentabilidade 2016] (O3).</p> <p>“Construir e cultivar relações éticas e transparentes e criar um ambiente seguro e saudável, onde o dinamismo, o prazer, a confiança e a cooperação estejam sempre presentes”. [Relacionamento com o público interno] (O4).</p>

(Continuação)

<p>11. A empresa favorece a adoção de um estilo de vida saudável por parte de seus funcionários.</p>	<p>“[...] de ter um refeitório, por exemplo, um refeitório, ele tem uma parte que é vegetariana, né, saudável e outra parte que, então, vai ter desde uma, é tudo, num geral, é saudável, mas tem uma parte pra quem não come carne ou pra quem só pode comer coisa grelhada, que não tem nada de fritura e isso preza muito pela saúde, né” (E6).</p> <p>“Atletas SulAmérica: Desde 2005, a companhia procura incentivar práticas saudáveis por meio do esporte, através de corridas e caminhadas leves e moderadas. O projeto ocorre nas unidades do Rio de Janeiro, São Paulo, Fortaleza, Recife, Campinas e Belo Horizonte”. [Temas Estratégicos] (O2).</p> <p>“Doenças Crônicas: Programa desenvolvido em parceria com o SulAmérica Saúde Ativa, que oferece orientações a respeito da importância do acompanhamento médico contínuo, prática regular de exercícios físicos, uso correto dos medicamentos, orientação nutricional, além de oferecer suporte de emergência quando necessário. São elegíveis ao programa funcionários e dependentes com diagnóstico de doenças crônicas. [Temas Estratégicos] (O2).</p> <p>“Programa Viva Saúde: Elegível a todos os colaboradores, com objetivo de despertar reflexão sobre qualidade de vida e a importância da prevenção e promoção da saúde”. [Relatório Anual Natura 2016] (O4).</p> <p>“Temos o compromisso com a busca permanente da qualidade de vida, considerando a realização profissional, a integração social e familiar, a boa saúde física e mental. Todos nós somos responsáveis por essa conquista”. [Relacionamento com o público interno] (O4).</p>
<p>12. A empresa disponibiliza condições ergonômicas no ambiente de trabalho.</p>	<p>“Por exemplo, meu SESMT, [...] é uma equipe de gestão de saúde, na verdade, né. Então, compõe a minha equipe, eu tô falando de bem-estar físico, físico, então eu tenho uma equipe que eu tenho médico contratado, eu tenho uma fonoaudióloga, eu tenho uma fisioterapeuta especialista em ergonomia e a técnica de enfermagem do trabalho. Só esses quatro profissionais, eles conseguem fazer um trabalho, eles evoluíram o nosso, a entrega, muito, assim, nos últimos anos. Nós temos, por exemplo, um comitê de ergonomia, na verdade, que faz a avaliação ergonômica, sempre buscando o bem-estar, bem-estar mesmo, aquela coisa que vai desde o clima até postura, equipamentos. A gente não compra um equipamento sem passar pra validação desse comitê, por exemplo” (E1).</p> <p>“Em Lages (SC), a partir de diagnósticos de ergonomia realizados pelo Comitê de Segurança local, foram feitas adaptações em equipamentos de produção mais antigos e a adequação de atividades para melhoria de postura. Ao final de 2016, a unidade registrou 32% de redução em afastamentos por possíveis doenças ocupacionais entre seus colaboradores na comparação com 2015”. [A Sustentabilidade na Klabin em 2016] (O1).</p> <p>“Programa de Ergonomia: Busca o ajuste confortável e produtivo do trabalhador ao seu local e às suas condições de trabalho, a partir das adaptações necessárias”. [Relatório Anual Natura 2016] (O4).</p>
<p>14. A empresa desenvolve ações que favoreçam a redução e a prevenção do estresse.</p>	<p>“A gente tem também um projeto que tá rodando, é um piloto, focado em saúde financeira, né, pra falar das, dos temas de educação financeira pras pessoas. Dada a relação direta que ele tem, que isso existe com estresse, né, as pessoas, pessoa que tá endividada não consegue trabalhar direito, né, e se não trabalhar direito pode ficar mais endividada ainda, né, se perdeu emprego, coisas desse tipo, né. Então, eu acho que quando a gente trabalha com esta abordagem, a gente tá procurando potencializar os impactos positivos, né, e minimizar os negativos, né. Com, principalmente, pela [...] questão da mudança comportamental, né” (E3).</p> <p>“Programa de ginástica laboral: Estimula a qualidade de vida e a saúde também no ambiente de trabalho, reduzindo doenças associadas ao estresse”. [Relatório Anual Natura 2016] (O4).</p>

(Continuação)

<p>15. A empresa se preocupa com o bem-estar dos funcionários.</p>	<p>“Pra todos os cargos de liderança têm um <i>check-up</i> anual, da parte cardiológica, psicológica, respiratória. Então, todos os gestores e líderes passam por esse <i>check-up</i>” (E5).</p> <p>“[...] todos os outros programas de qualidade de vida, de saúde, né, que a Natura desenvolve internamente pro colaborador, que eu acho que é um diferencial bastante impressionante em relação à média de mercado, que eu acabo oferecendo um tipo de serviço que muitos colaboradores não conseguem ter no mercado acesso” (E7).</p> <p>“Ao fomentar a cultura da produção segura, contribuir com o estímulo à prática do cuidado ativo entre seus colaboradores diretos e indiretos e promover iniciativas de prevenção e cuidados com a saúde, a Klabin endossa diretamente um dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável que diz respeito a “assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades”. [A Sustentabilidade na Klabin em 2016] (O1).</p> <p>“<i>Shiatsu</i>, aulas de ioga, dança de salão, gerenciamento de estresse e de outros fatores de risco para a saúde, atendimento nutricional, orientação psicológica, programa de atletismo, controle de peso, caminhadas ecológicas... são inúmeros os programas de qualidade de vida, para você se dedicar ao trabalho sem esquecer da sua saúde e bem-estar”. [Faça Parte do Time SulAmérica] (O2).</p> <p>“Com foco na saúde e no bem-estar dos colaboradores, o Grupo CCR possui em sua estrutura organizacional a área de Qualidade de Vida, com equipe multidisciplinar própria, formada por profissionais de Enfermagem e Segurança do Trabalho [...]. Em 2016, a empresa realizou campanhas de vacinação e manteve ativo o Programa Saúde em Forma, implantado em 2010, cujo foco é zelar pela saúde dos beneficiados por meio de acompanhamento periódico, realização de exames complementares, distribuição de medicamentos e consultas com médicos especialistas e do trabalho”. [Relatório Anual e de Sustentabilidade 2016] (O3).</p>
<p>16. A empresa investe na educação de seus funcionários.</p>	<p>“Tem o Natura Educação. Então, o Natura Educação também é um subsídio à formação, seja formação graduação ou pós-graduação, mestrado, doutorado. Então, que a Natura paga, ajuda com bolsas, né, pagando parte do curso pra, pra alguns colaboradores” (E6).</p> <p>“[...] todos os investimentos que a Natura faz na área de educação do colaborador, tanto na educação funcional, naquela que é necessária para o desenvolvimento dele, para as funções dele dentro da empresa, como também o patrocínio de um programa Natura Educação, pra que ele possa se especializar mais no mercado, fazendo ou terminando uma graduação, ou fazendo e terminando o segundo grau, o ensino médio, ou podendo fazer uma especialização” (E7).</p> <p>“Se você está dentro de uma grande empresa, deve aproveitar todas as chances para crescer profissionalmente, certo? A SulAmérica apoia integralmente esse desejo de melhorar a cada dia. Além de uma universidade corporativa (Universas), [...]. São oferecidos desde cursos técnicos ou de idiomas a cursos de pós-graduação, como MBAs”. [Faça Parte do Time SulAmérica] (O2).</p> <p>“O Grupo também oferece cursos de treinamento internos e externos, apoio financeiro para a educação externa, [...]”. [Relatório Anual e de Sustentabilidade 2016] (O3).</p>

(Continuação)

<p>17. A empresa desenvolve ações de qualificação dos funcionários, com visão de longo prazo.</p>	<p>“Basicamente, a gente tá usando, a gente tem uma visão de longo prazo, né, de RH, muito na questão de que a gente vai desenvolver o capital humano, buscando sempre a desenvolver capacidade e engajamento, né” (E3).</p> <p>“Então, é muito atrelado, né, o treinamento dos colaboradores, a forma de desenvolver os colaboradores é muito atrelada aos desafios do Grupo CCR. Então, é uma equipe estratégica, é uma equipe centralizada, que essa equipe ela busca atender alguma dificuldade. Imagina o Grupo, agora, tá com um programa de internacionalização. O que que essa equipe de treinamento ela faz? Ela, sabendo dessa necessidade, ela desenvolve um treinamento, ela busca alternativas no mercado, de capacitar as pessoas, de dar oportunidade pra que os colaboradores estejam preparados pra esses desafios que o Grupo pretende assumir” (E4).</p> <p>“Cursos e treinamentos: A Klabin oferece cursos para as diferentes funções e estágios da carreira. Os profissionais da Klabin são preparados para se tornarem melhores. Isso faz uma grande diferença. A empresa contribui para o desenvolvimento do colaborador e o colaborador participa do desenvolvimento da empresa”. [Diferenciais – Gente & Gestão] (O1).</p> <p>“Qualificar e desenvolver as pessoas, buscando dar continuidade ao processo de crescimento sustentável do Grupo CCR, por meio da evolução de seus colaboradores”. [Relatório Anual e de Sustentabilidade 2016] (O3).</p>
<p>18. A empresa investe no treinamento e desenvolvimento dos diferentes grupos de funcionários.</p>	<p>“Também, é você tem, é, programas pra esse grupo de matemáticos, atuários, estatísticos, né, específicos, também, né, de capacitação, de disposição a novos conhecimentos, pra que eles vejam ali como uma oportunidade e não queiram trocar de empresa por, por qualquer diferença pequena de salário, né. É importante que também haja, haja grupos específicos. Então aí pra dar, pra dar, acho que dois exemplos de como é que a empresa tem olhado pra, pra sua atratividade, mas de uma forma estratégica, né. Ela tem que olhar pra aqueles públicos que, que ela não pode abrir mão de ter capacidade de atração” (E3).</p> <p>“A CCR tem duas divisões de cargos aqui, tá. Tem o pessoal que a gente considera como CAGE, que é um grupo de análise de gestão. São supervisores, gestores, coordenadores. Então, todo mundo que tem uma equipe. E o cargo GPS, que é o grupo de prestação de serviço, que são as pessoas que trabalham mais no nível operacional. Pro GAGE tem esse programa de PDL [...], que é o desenvolvimento de líderes e pro grupo de prestação de serviço, tem um programa que chama Aprimorando, onde também eles fazem esse mesmo papel que o PDL faz, só que pra base operacional. Então, identifica quem são esses potenciais, né, talentos, e traz pra esse programa, que é pra aprimorá-los em relação à estratégia, pra onde o Grupo tá indo, como é que eles podem contribuir, como é que eles podem engajar outras pessoas” (E5).</p> <p>“Treinamentos em diversas modalidades integram as iniciativas de promoção do desenvolvimento de pessoas na Klabin. Em 2016 foram oferecidas mais de 654 mil horas de treinamento para os colaboradores diretos, totalizando 48,09 horas por colaborador, em média. Destas, 55,64, em média, foram voltadas a homens de nível técnico e 55,25 a mulheres do nível operacional”. [A Sustentabilidade na Klabin em 2016] (O1).</p> <p>“Em 2016, os treinamentos abrangeram todos os níveis hierárquicos. Entre eles, destacam-se os workshops e os encontros realizados com 72,14% dos colaboradores para o Programa de Conformidade e Integridade, que ocorreram por meio do Nosso Mundo do Saber. Ao todo, foram 179.187 horas de treinamento em 2016”. [Relatório Anual e de Sustentabilidade 2016] (O3).</p> <p>“Pelo segundo ano, nossos líderes participaram do programa de desenvolvimento conhecido como Mosaico. Ele procura trazer os melhores conceitos e práticas de mercado contextualizados com o momento da empresa, os desafios da estratégia e também os princípios da Natura. O programa foi criado em 2015, para desenvolver a tomadas de decisões mais ágeis e oferecer estruturas e ferramentas que promovam a aprendizagem sobre a empresa e para a empresa”. [Relatório Anual Natura 2016] (O4).</p> <p>“Passaporte para o futuro: Temos um programa específico para acelerar o desenvolvimento de analistas e coordenadores. Sua grade tem como objetivo ampliar o olhar de negócio, fornecer as ferramentas necessárias para realizar as entregas no papel que ocupam e o desenvolvimento pessoal. O programa tem como premissa gerar experiências que facilitem a compreensão dos temas”. [Relatório Anual Natura 2016] (O4).</p>

(Continuação)

<p>19. A empresa desenvolve programas de formação para jovens aprendizes e estagiários.</p>	<p>“Os processos de estágio, de trainee, por exemplo, o de estágio principalmente, a gente preza por ser um programa que eles têm uma etapa <i>online</i>, claro. Mas, a partir do momento que eles são no presencial, é um dia que eles têm as dinâmicas, que eles têm as entrevistas e no final do dia, ele já tem um retorno de se foi aprovado ou não foi aprovado e isso é muito elogiado. O cuidado com <i>feedback</i> em todas as etapas, isso na parte da atração, né” (E6).</p> <p>“Além de manter o alto desempenho de sua equipe, a empresa também se preocupa com a atração de novos talentos. Para isso, conta com o Praticar, um Programa de Estágio que valoriza a aproximação com instituições de ensino nas localidades de atuação da Klabin. O programa abrange o estado do Paraná. Em 2016, segundo ano do Praticar, foram recebidas 415 inscrições e selecionados 15 estudantes de diversos cursos de graduação. Quatro deles já foram efetivados na empresa”. [A Sustentabilidade na Klabin em 2016] (O1).</p> <p>“A SulAmérica criou o programa Adolescente do Seguro, baseado na Lei de Aprendizagem, do ano 2000, que estabelece uma cota para jovens de baixa renda. Eles realizam tarefas administrativas, sendo preparados para desempenhar atividades profissionais e participando de cursos com uma abordagem interdisciplinar, sobre proatividade, ética, diversidade, preconceito, profissionalização, projeto de vida e outros assuntos. Trata-se de uma grande oportunidade em uma grande empresa”. [Faça Parte do Time SulAmérica] (O2).</p> <p>“A SulAmérica, maior seguradora independente do Brasil, está em busca de jovens talentos. [...]. O Programa de Estágio SulAmérica tem como principal objetivo desenvolver estudantes universitários através de vivências práticas corporativas e inseridos em um ambiente de desenvolvimento e crescimento profissional”. [Faça Parte do Time SulAmérica] (O2).</p> <p>“Estágios: O Programa de Estágio da Natura busca atrair e formar jovens, desenvolvendo seus potenciais, para futuramente assumirem posições na organização. [...] Jovem Aprendiz: Oportunidade para contribuir para desenvolvimento pessoal e profissional de jovens que estejam cursando ou completado o ensino médio”. [Trabalhe Conosco] (O4).</p>
<p>20. A empresa desenvolve ações para a gestão de talentos e oportunidades de sucessão interna.</p>	<p>“A gente sempre tem, imagina, eu tô plantando eucalipto hoje pra colher pelo menos daqui a 7 anos. Um prazo curto, né? [expressão contrária]. Então, na Klabin a gente tem muito forte isso, de pensar lá na frente. Não tem outro jeito, não sobrevive se não for pensando a longo prazo. [...] Nós temos uma equipe de planejamento de sustentabilidade, focada em analisar mercado e isso acaba servindo de subsídio, de base pra todo trabalho, incluindo as áreas de recursos humanos. Eu sei quantos gerentes eu terei que substituir daqui a 5, 10 anos. Então, eu já estou trabalhando a linha de sucessão em dois, três, quatro anos” (E1).</p> <p>“Outras ações de desenvolvimento aplicadas na unidade também contribuem para a formação de potenciais líderes, como o “Ser”, voltado a engenheiros e analistas, considerados grupos de referência e apoio para a gestão. Em 2016, a unidade deu início à elaboração de um programa piloto de mapeamento profissional que permite identificar sucessores para os cargos de gerente e coordenador. O trabalho, realizado a partir do alinhamento estratégico e da identificação de demanda junto à Diretoria, envolveu comitês de discussão, testes de perfil, entrevistas e dados de avaliações, resultando na identificação de 12 potenciais sucessores. Em 2017, estão sendo elaborados planos de desenvolvimento coletivo e individual para esses profissionais”. [A Sustentabilidade na Klabin em 2016] (O1).</p> <p>“Incentivamos o desenvolvimento de sua carreira: [...] você poderá participar de programas que lhe ajudarão no desenvolvimento de sua carreira, como o Programa de Identificação de Potenciais ou o Programa de Talentos” [Faça Parte do Time SulAmérica] (O2).</p> <p>“[...] Além disso, realizamos anualmente a revisão do mapa de sucessão, com identificação constante de profissionais potenciais para posições executivas”. [Relatório Anual Natura 2016] (O4).</p>

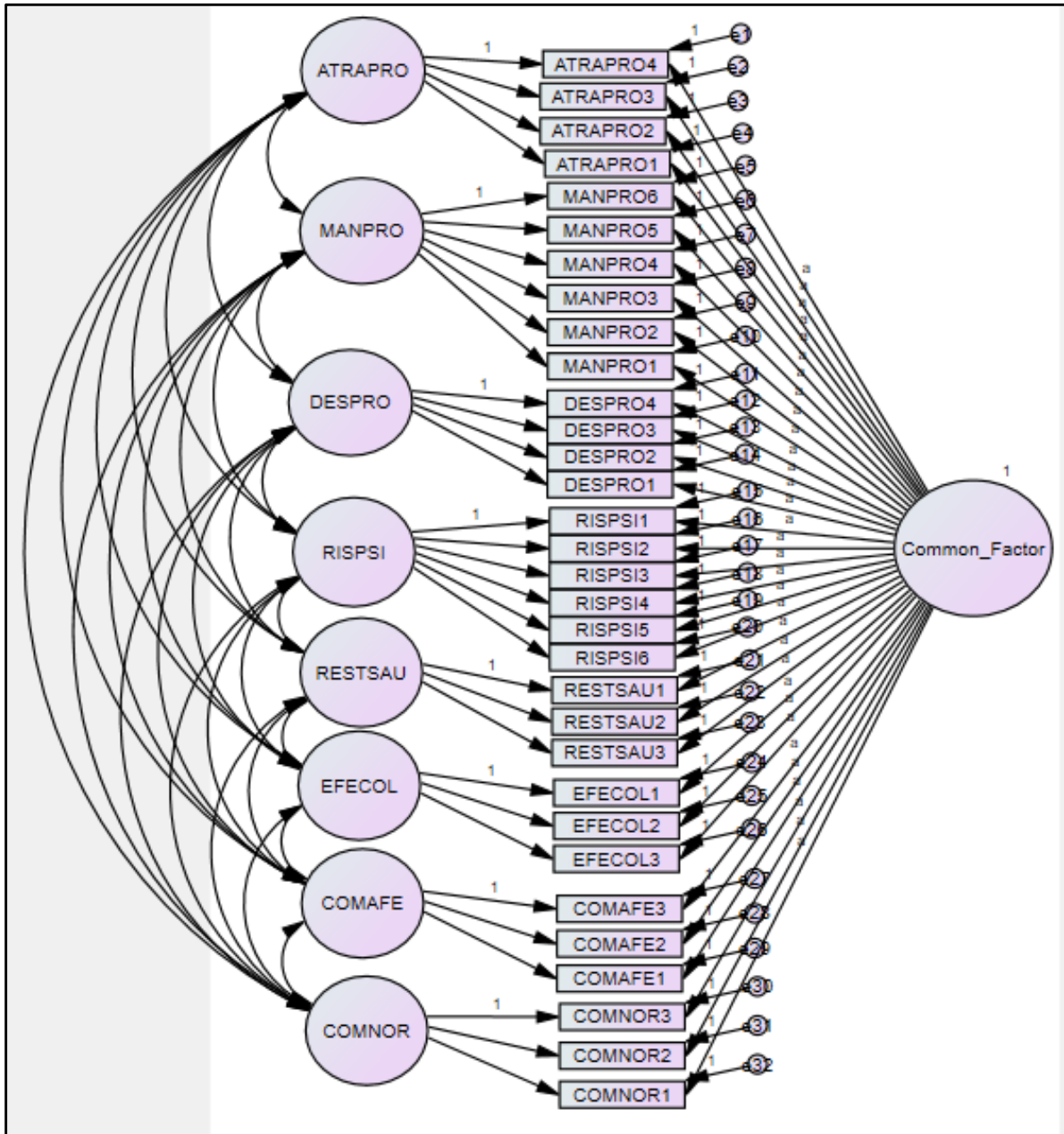
(Continuação)

<p>21. A empresa desenvolve ações de tutoria, nas quais um profissional mais experiente acompanha os funcionários com menor experiência.</p>	<p>“A gente tem processo de <i>mentoring</i>, processo de <i>coaching</i>, pra apoiar, realmente, o desenvolvimento dos colaboradores. [...] A gente entende que tudo que precisa ser desenvolvido de competências num colaborador, 70% é <i>on the job</i>, 70% é o quanto, realmente, no trabalho de gestão no dia a dia, vou colocar, expor a pessoa em projetos, colocar ela em contato com áreas ou com desafios e apoia-la, né, no trabalho de gestão, pra que ela se desenvolva. Os outros 20, os outros 20% é esse trabalho de mentoria. Então, a gente tem hoje, né, tanto programa de <i>mentoring</i>, quanto de <i>coaching</i>, dentro da empresa, pra desenvolvimento de competências, [...], seja pra função atual da pessoa, seja pro cenário que a gente tá se preparando. E tem os 10% que a gente entende que vai ser desenvolvido em sala de aula.</p> <p>“Agora, se a sua preocupação é na hora de chegar na empresa, no primeiro dia, pode ficar tranquilo também. Existe uma pessoa designada como seu “anjo da guarda” que vai lhe apoiar nesse começo, solicitando equipamentos e apresentando você a seus colegas de trabalho”. [Faça Parte do Time SulAmérica] (O2).</p>
<p>22. A empresa desenvolve ações para facilitar a recolocação, em novo emprego, dos funcionários que são desligados.</p>	<p>“E você tem que estimular o alto desenvolvimento, né. Então o RH, ele também tem práticas que vão, né, estimular um autodesenvolvimento, vão estimular uma, uma minimização, né. Então são redesenhos de função, de estrutura, às vezes, quando, quando tem, né, os desligamentos, o <i>outplacement</i>, é os treinamentos, às vezes o serviço social da empresa, coisas desse tipo, né” (E3).</p> <p>“Existe esse, esse cuidado muito grande, em processo que a gente faz, que são mais de reestruturação, que saem pessoas num volume maior, que não é por uma questão de desempenho, mas que a gente precisa fazer isso, até pela sustentabilidade financeira do negócio. A gente faz muitas parcerias com empresas de <i>outplacement</i> e não só <i>outplacement</i> em si, mas, principalmente, de apoio em carreira. Então, as pessoas vão, elas têm um <i>workshop</i> de como rever o currículo delas, de como fazer uma entrevista, de como refazer o <i>networking</i> e tem o apoio dessas consultorias, né. Então, eu entendo que a gente tem esse, essa preocupação, também de, desde a chegada até a saída do colaborador [...]” (E6).</p> <p>“Nós já tivemos um caso de um, de uma demissão em massa aqui no Grupo, que foi o encerramento de um contrato de concessão de uma unidade do Grupo. O que que a CCR fez? Ela fez um trabalho que foi reconhecido no mercado, que ela conseguiu recolocar cerca de 90% dos profissionais que perderam o emprego por conta do encerramento do, do contrato de concessão. Então, o que que a CCR fez? Ela convidou empresas parceiras e apresentou os profissionais e a empresa que ganhou a licitação no lugar do Grupo CCR, também houve um acordo, onde a parte da operação foi praticamente, integralmente, assumida por essa nova empresa. Então, assim, o Grupo CCR ele é muito preocupado com a reposição dos profissionais, né. Então nesse, nesse negócio onde a CCR, onde o contrato de concessão foi encerrado, o êxito foi de mais de 90% com a recolocação dos profissionais, seja na empresa que ganhou a concessão, seja, internamente, no Grupo, ou seja o Grupo CCR indicando esses profissionais pras empresas parceiras, empresas que, que se interessaram pelos profissionais do Grupo” (E4).</p> <p>“O Grupo também oferece [...] planejamento de pré-aposentadoria e serviços de colocação no mercado de trabalho”. [Relatório Anual e de Sustentabilidade 2016] (O3).</p>

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos resultados da etapa qualitativa.

APÊNDICE O – TESTE DO FATOR COMUM LATENTE

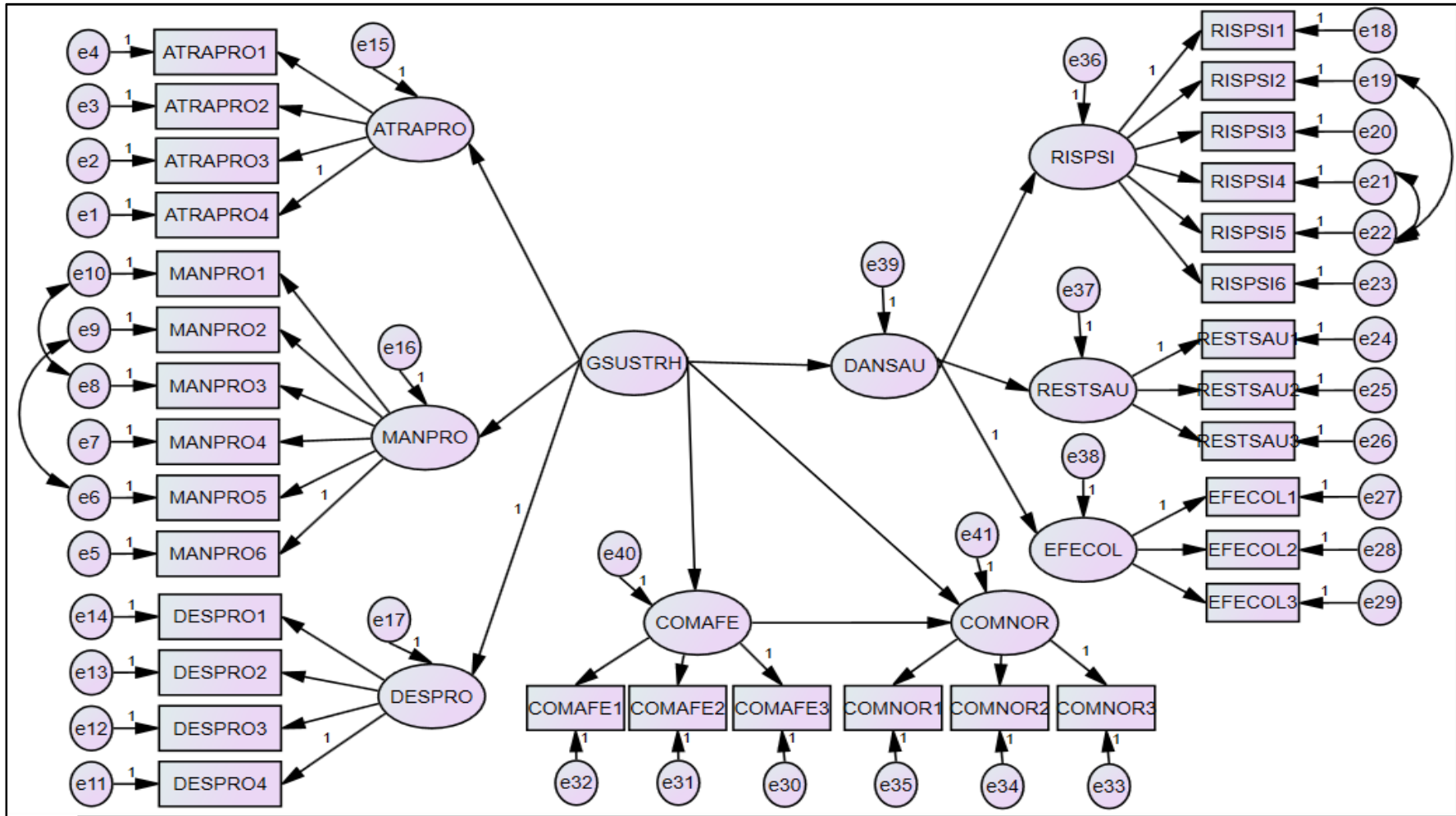
Figura 31 – Teste do fator comum latente



Fonte: Análise de dados com o suporte do *software Amos*.

APÊNDICE P – MODELO ESTRUTURAL FINAL

Figura 32 – Modelo estrutural final



Fonte: Análise de dados com o suporte do software Amos.

