

Área temática: Gestão de Pessoas

**GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DA SUSTENTABILIDADE:
MAPEAMENTO E ANÁLISE DE PRÁTICAS EM EMPRESAS CAPIXABAS**

RESUMO

Diante da intensificação das pressões para que as organizações encontrem formas mais sustentáveis de desenvolvimento, uma nova direção para o aprimoramento da função Gestão de Pessoas (GP) é o modelo de Gestão de Recursos Humanos Sustentável (GRHS), campo de estudos em desenvolvimento. Assim, almeja-se com esta pesquisa contribuir para ampliar os estudos sobre as práticas de GP no contexto da sustentabilidade. Trata-se de uma pesquisa quantitativa, aplicada junto aos gestores de GP de empresas capixabas, cuja coleta de dados deu-se por meio de um questionário, objetivando identificar as práticas de GP orientadas para a inserção e operacionalização da sustentabilidade em empresas capixabas. Os resultados indicaram que essas empresas adotam diversas práticas de GP indicadas como adequadas para promoção da sustentabilidade. Identificou-se ainda que, embora estas práticas estejam em estágios diferentes de aplicação, parecem mais relacionadas com um modelo de GRHS que contribuiu para valores econômicos e sociais, ainda estando distantes da GRHS de Bem Comum, que busca contribuir para o bem comum e ajudar a resolver desafios da sustentabilidade. Estes resultados podem demonstrar que as políticas e práticas adotadas pela GP nas empresas capixabas ainda estão muito voltadas para o desempenho financeiro, distanciando-se de questões sociais, ambientais e de bem comum.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Sustentabilidade. Gestão de Pessoas Sustentável. Políticas de Gestão de Pessoas. Práticas de Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

Faced with the intensification of pressures for organizations to find more sustainable forms of development, a new direction for the improvement of the Human Resources (HR) function is the Sustainable Human Resources Management (SHRM) model, a field of studies under development. So, this research aims to contribute to expanding studies on HR practices in the context of sustainability. This is a quantitative research, applied to HR managers of Espírito Santo companies, whose data collection took place through a questionnaire, aiming to identify HR practices oriented towards the insertion and operationalization of sustainability in Espírito Santo companies. The results indicated that these companies adopt several HR practices indicated as adequate to promote sustainability. It was also identified that, although these practices are in different stages of application, they seem more related to a SHRM model that contributed to economic and social values, still being distant from the SHRM of Common Good, which seeks to contribute to the common good and help to solve sustainability challenges. These results can demonstrate that the policies and practices adopted by HR in Espírito Santo companies are still very focused on financial performance, distancing themselves from social, environmental and common good issues.

Key-words: Human Resources. Sustainability. Sustainable Human Resources Management. Human Resources Policies. Human Resources Practices.

1. INTRODUÇÃO

O aumento crescente dos questionamentos sociais e debates acerca do futuro da humanidade e do planeta são fatores que impulsionam o crescimento dos movimentos a favor da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável, estimulando as organizações a questionarem e mudarem seus modelos de gestão (PIRES; FISCHER, 2014). Desde a divulgação do Relatório Brundtland, em 1987, a discussão sobre sustentabilidade ganhou mais velocidade. Entretanto, apesar da evolução dos discursos sobre o tema, ainda faz-se necessário o estabelecimento de um padrão que torne o conceito mais alcançável, porque, ao longo do tempo, diferentes significados foram atribuídos à sustentabilidade e, ainda hoje, a literatura sobre sustentabilidade é marcada pela diversidade de definições, inexistência de acordos conceituais e imprecisão quanto ao seu entendimento (VASCONCELOS; SILVA JUNIOR, 2021).

A ideia de sustentabilidade corporativa articulada a partir do conceito de *Triple Bottom Line* (TBL), proposta por John Elkington, sugere a compreensão e a operacionalização da sustentabilidade por meio de três dimensões: econômica, ambiental e social (ELKINGTON, 2012). O discurso sobre sustentabilidade e as mudanças que surgiram a partir desta compreensão, exigiu cada vez mais que as organizações passassem a operar e tomar decisões levando em consideração não apenas o lucro, mas também aspectos sociais e ambientais. Os debates sobre sustentabilidade se tornaram ainda mais recorrentes nos últimos anos diante do agravamento das crises ambientais e sociais e as mudanças socioeconômicas, geopolíticas e demográficas. Especialmente, durante a crise sanitária causada pela recente pandemia de Covid-19, vem sendo ressaltada a importância de repensar a gestão empresarial no contexto da sustentabilidade (NICOLETTI *et al.*, 2020).

Pesquisas demonstram que as condições para a implementação da estratégia da sustentabilidade nas organizações possuem relação direta com fatores organizacionais internos, principalmente os que envolvem pessoas. Logo, indicam a importância de existir uma conexão direta entre a estratégia de Gestão de Pessoas (GP) e a estratégia de sustentabilidade organizacional (AUST *et al.*, 2020; PODGORODNICHENKO *et al.*, 2020; RANDEV; JHA, 2019).

Embora ao longo das três últimas décadas a função GP tenha estado mais próxima da estratégia das organizações, o seu principal propósito foi o aumento de valor para os acionistas (BEER; BOSELIE; BREWSTER, 2015). Nesta direção, o desempenho financeiro foi tratado como o elemento subentendido de um valor agregado gerado pela GP, enquanto as necessidades e expectativas dos trabalhadores foram consideradas de menor importância (BOMBIAK, 2020).

Pesquisadores reconhecem o fato de que a função GP está no centro do desenvolvimento de organizações sustentáveis e que suas práticas são capazes de contribuir para o desenvolvimento humano dentro das organizações, para a sustentabilidade das/nas organizações e das pessoas, e para resultados mais amplos (BUSH, 2020; KRAMAR, 2014; MASCARENHAS; BARBOSA, 2019). Entretanto, políticas e práticas de GP que só busquem alinhamento aos controles gerenciais e aos resultados econômicos tornam-se insuficientes diante do debate da multidimensionalidade dos negócios, indicando a sustentabilidade como um próximo passo na evolução dos modelos de GP (FREITAS; JABBOUR; SANTOS, 2011).

Logo, face a intensificação das demandas e pressões para que as organizações encontrem formas mais sustentáveis de desenvolvimento, uma das novas direções do aprimoramento da função GP é o modelo de Gestão de Recursos Humanos Sustentável (ENHERT, 2009; POCZTOWSKI, 2016). Estudos deste campo

são denominados Gestão de Recursos Humanos Sustentável (GRHS), tratando-se de um campo em desenvolvimento (RANDEV; JHA, 2019).

Embora evidencie-se que a GRHS surge como uma alternativa para a necessidade das organizações se envolverem com a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável da sociedade (PODGORODNICHENKO *et al.*, 2020), a GRHS ainda é um fenômeno emergente dentro dos sistemas de gestão e, portanto, as metodologias de implementação e suas políticas e práticas ainda estão em desenvolvimento (TABATABAEI *et al.*, 2017). Ademais, há indicativos de que no Brasil, o conhecimento sobre políticas e práticas de GP é escasso e não cumulativo (AMORIM; COMINI; FISCHER, 2019), fatos que dão importância à pesquisa e a tornam pertinente, especialmente em um momento histórico em que referenciais de gestão, e, de forma particular, as políticas e práticas de GP, se demonstram insuficientes para o enfrentamento dos desafios atuais e futuros (NICOLETTI *et al.*, 2020).

Portanto, considerando ser um tema ainda em desenvolvimento tanto no campo acadêmico quanto nas práticas organizacionais, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: Quais práticas de GP são articuladas nos contextos organizacionais de empresas capixabas visando à inserção e à operacionalização da sustentabilidade?

Almeja-se, com a pesquisa, contribuir para ampliar os estudos sobre as práticas de GP no contexto da sustentabilidade, assim como orientar organizações quanto as práticas a serem adotadas. Ao pesquisar práticas de GP que são articuladas a fim de inserir e operacionalizar a sustentabilidade nas organizações, favorece-se a construção desse novo contexto trazido pela pandemia.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A GRHS (Gestão de Recursos Humanos Sustentável) é uma abordagem emergente para a GP e já vem sendo estudada por mais de uma década (ENHERT, 2009; KRAMAR, 2014; RANDEV; JHA, 2019). Entretanto, assim como ocorre com a noção de sustentabilidade, a literatura sobre o assunto ainda é fragmentada, diversificada e indica falta de consenso por conta da diversidade de conceitos e da vinculação da sustentabilidade e a função GP (MACKE; GENARI, 2019). Ademais, as pesquisas sobre o tema diferem não apenas em seu contexto, mas também na ênfase que deram aos diferentes resultados organizacionais (RANDEV; JHA, 2019). Contudo, uma característica em comum das pesquisas sobre a GRHS é que este modelo de gestão pode favorecer o desenvolvimento do capital humano e social dentro das organizações (KRAMAR, 2014), contribuindo para o desenvolvimento da sustentabilidade nas organizações e para resultados mais amplos (KRAMAR, 2014; BOMBIK, 2020).

A GRHS pode ser definida como a adoção de estratégias e práticas de GP que permitem o alcance de metas econômicas, sociais e ambientais, com impactos de dentro e fora da organização e em um horizonte de longo prazo (ENHERT *et al.*, 2016). Uma consequência direta da implementação desse modelo é o desenvolvimento dos trabalhadores em direção à sustentabilidade, ou seja, profissionais altamente qualificados, com foco ambiental e social, e que entendem e aplicam os princípios da sustentabilidade em todo o seu trabalho (KRAMAR, 2014; BOMBIK, 2020).

Assim, estabelecer políticas e práticas de GP que considerem a multidimensionalidade dos negócios e dos resultados e a sustentabilidade da sua força de trabalho (YBEMA *et al.*, 2017), é um dos desafios centrais das organizações. Para isso, discute-se a necessidade de a função GP liderar e dar suporte, integrando esforços, viabilizando a implementação de instrumentos que permitam o diálogo entre as partes interessadas, promovendo saúde, empregabilidade, aprendizagem e

mudanças culturais em direção à sustentabilidade (PODGORODNICHENKO *et al.*, 2020).

Aust *et al.* (2020) realizaram uma revisão da literatura com o intuito de identificar as diferentes abordagens para a GRHS e classificaram-na em quatro tipos; GRH Socialmente Responsável (Tipo 1), GRH Verde (Tipo 2), GRH de Resultado Triplo (Tipo 3) e GRH de Bem Comum (Tipo 4). As informações acerca de todos os tipos de GRHS e processos e práticas podem ser visualizadas no Quadro 1:

Quadro 1 - Tipos de GRHS

Tipos de GRHS	Propósito	Processos e Práticas
GRH Socialmente Responsável	Finalidade econômica e social	Práticas de GP Socialmente Responsáveis: desenvolvimento dos profissionais, aproveitamento interno, comunicação direta, <i>feedbacks</i> contínuos, remuneração justa, avaliação de desempenho, entre outras.
GRH Verde	Finalidade econômica e ambiental	Práticas verdes de GP: recrutamento verde, treinamentos verdes, compensações verdes, entre outras.
GRH de Resultado Triplo	Finalidade econômica, ambiental e social	Práticas de GP que contribuem para a sustentabilidade empresarial e para a GRHS: treinamentos voltados para questões sociais e ambientais, investimentos em metas ambientais, desenvolvimento de funcionários, práticas de trabalho flexíveis, práticas de inserção de indicadores socioambientais, entre outras.
GRH de Bem Comum	Finalidade de bem comum	Práticas de GP e aprimoramento de valores e comportamento de bem comum: relações de trabalho de confiança, dignidade, solidariedade, justiça social, democracia no local de trabalho, entre outras.

Fonte: elaborado pelas autoras a partir de Aust *et al.* (2020), Randev e Jha (2019).

De acordo com Bush (2020), a GRH de Resultado Triplo é a conceituação mais comum de GRHS. Entretanto, o tipo mais visto nas organizações atualmente ainda é a GRH Socialmente Responsável. Este tipo de GRH pode ser encontrado nos relatórios de sustentabilidade disponibilizados pelas empresas sob influência das diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI) (AUST *et al.*, 2020). Os outros tipos de GRHS passam a exigir que as organizações revisem não apenas seus procedimentos e práticas operacionais em relação à conformidade regulatória, mas que também passem a ter uma visão mais distante acerca do ponto de vista tradicional orientado ao lucro e, em vez disso, se concentrem também no impacto ambiental e social (AUST *et al.*, 2020).

Quanto à GRH de Bem Comum, sua implementação significaria a incorporação de valores de bem comum em todas as áreas da política, estrutura e procedimento de GP, o que levaria a GP a assumir um novo papel: desenvolver uma cultura organizacional de valores de bem comum e introduzir práticas de GP baseadas em valores como dignidade, solidariedade e reciprocidade (AUST *et al.*, 2020). Uma redefinição dos resultados de GRHS na direção do bem comum envolveria uma abertura a objetivos não comerciais de justiça social, democracia no local de trabalho, segurança no emprego, proteção ambiental e direitos humanos (AUST *et al.*, 2020).

As políticas de GP são diretrizes que determinam ações e decisões da área de GP, possibilitando a consecução dos objetivos organizacionais. Já as práticas são ações, atividades e procedimentos que executam e colocam as políticas em ação (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018). Assim, a GP é responsável pelas seguintes

políticas e práticas dentro das organizações: recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; remuneração e recompensas (DEMO *et al.*, 2014).

Na última década, a discussão sobre a GP no contexto da sustentabilidade produziu uma série de pesquisas, direcionando diferentes práticas organizacionais buscando vincular a GP à sustentabilidade e as práticas a resultados para além dos resultados financeiros (AUST *et al.*, 2020; KRAMAR, 2014; RANDEV; JHA, 2019; YBEMA *et al.*, 2017). Identifica-se na literatura uma diversidade de políticas e práticas de GP que podem ser articuladas nos contextos organizacionais visando à inserção e à operacionalização da sustentabilidade, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Políticas e Práticas de GP no Contexto da Sustentabilidade

Políticas e Práticas de GP	Definição	Práticas no Contexto da Sustentabilidade
Recrutamento e Seleção	Concepções teóricas e práticas para procurar colaboradores, estimulá-los a se candidatar e selecioná-los, buscando harmonizar valores, interesses, expectativas e competências da pessoa com características e demandas do cargo e da organização.	Práticas de recrutamento e seleção para grupos minoritários; Processo seletivo transparente; Processo seletivo que utilize instrumentos de seleção livres de preconceitos; Recontratações; Aproveitamento interno.
Envolvimento	Concepções teóricas e práticas para criar um vínculo afetivo com seus colaboradores, contribuindo para o bem-estar, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação.	Participação de profissionais de todos os níveis hierárquicos nas tomadas de decisão; Comunicação aberta, flexível e direta entre chefes e trabalhadores; Práticas de concessão de <i>feedbacks</i> periodicamente; Negociações coletivas; Cultura de apoio.
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	Concepções teóricas e práticas para prover aos colaboradores a aquisição sistemática de competências e estimular a contínua aprendizagem e produção de conhecimento.	Treinamentos; Programas de voluntariado; Programas internos de educação; Investimentos sociais internos; Mentorias; Desenvolvimento de lideranças para sustentabilidade.
Condições de Trabalho	Concepções teóricas e práticas para prover aos colaboradores boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia.	Equidade e igualdade; Inclusão e diversidade; Práticas anticorrupção; Práticas contra assédios; ambiente de trabalho adequado; Condições seguras de trabalho; Jornadas de trabalho justas; Incentivo aos exercícios e/ou alimentação saudável; Atenção para a saúde física e mental dos funcionários; Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.

Avaliação de Desempenho e competências	Concepções teóricas e práticas para avaliar o desempenho e as competências dos colaboradores, subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento.	Transparência e clareza de papéis e responsabilidades; Avaliação de desempenho por competências; Políticas de promoção de carreira; Plano de desenvolvimento de carreira; Aconselhamento de carreira; Práticas de inserção de indicadores socioambientais.
Remuneração e Recompensas	Concepções teóricas e práticas para recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos.	Remuneração justa; Equidade salarial; Concessão de participação nos lucros; Prêmios e bônus; Reconhecimentos; Remuneração variável.

Fonte: elaborado pelas autoras a partir de Alvares e Souza (2016), Bombiak (2020), Demo *et al.* (2014), Pires e Fischer (2014).

Práticas relacionadas a saúde e segurança são as mais comuns neste contexto, enquanto os processos de recrutamento, seleção e recompensa são os últimos a sofrerem adaptações para contribuir para a sustentabilidade nas organizações. Além do mais, práticas referentes a treinamento, desenvolvimento e avaliação de resultados configuram-se como processos de GP que mais sofrem adaptações, além de serem as que interferem diretamente no comportamento dos profissionais (ALVARES; SOUZA, 2016; OLIVEIRA *et al.*, 2017; PIRES; FISCHER, 2014). Entretanto, identifica-se uma centralidade na dimensão ambiental nas práticas de treinamento, desenvolvimento e educação, sendo necessário ampliar o planejamento e desenvolvimento de ações para incluir as demais dimensões da sustentabilidade (OLIVEIRA *et al.*, 2017).

O nível de implementação das práticas de GP sustentável é variável (BOMBIK, 2020). Os temores da gestão quanto ao envolvimento com a sustentabilidade são grandes barreiras para a implementação da GRHS. Esses temores estão associados à lucratividade de curto prazo, conflitos entre metas econômicas e sociais, e aumento de preços ao consumidor (BOMBIK, 2020). Assim, evidencia-se uma abordagem não sistêmica para a implementação da GRHS, levando a um cenário onde apenas determinadas práticas sustentáveis de GRH são executadas (BOMBIK, 2020).

Pesquisas indicam níveis variados de implementação na Alemanha, Espanha, Suécia e Reino Unido (DIAZ-CARRION *et al.*, 2018). Neste contexto, as práticas dominantes foram práticas voltadas para o equilíbrio entre trabalho e vida privada (DIAZ-CARRION *et al.*, 2018) e o compromisso com a segurança e saúde dos funcionários (STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2018). A análise de sites de 50 organizações membros do Conselho Empresarial Europeu para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD) revela que as ações realizadas com mais frequência como parte da GRHS são: redução e prevenção do estresse, e práticas voltadas para o equilíbrio entre trabalho e vida privada (ENHERT, 2009).

No Brasil, de acordo com Pires e Fischer (2014), grande parte da escassa literatura que analisa a GP e a sustentabilidade de forma integrada faz recomendações sobre mudanças quanto ao papel da área. Não existe uma definição única sobre qual seria esse novo papel, entretanto, os autores concordam que a área é um importante agente frente às transformações organizacionais que a estratégia de sustentabilidade demanda (PIRES; FISCHER, 2014). Por fim, pesquisas mais recentes indicam que

ainda é preciso desenvolver estudos comparativos e bases sólidas para o conhecimento teórico e aplicado em GRHS, e a produção científica acerca da GP ainda é muito voltada a práticas rígidas de controle e mecanismos normativos e assistenciais aos funcionários (MASCARENHAS; BARBOSA, 2019).

3. MÉTODO

Orientada pelos objetivos, foi conduzida uma pesquisa exploratória de natureza quantitativa (MARCONI; LAKATOS, 2022) aplicada junto aos gestores de recursos humanos de empresas capixabas.

Inicialmente realizou-se uma revisão da literatura nacional e internacional, buscando mapear na literatura as práticas de GP indicadas como sendo as que possibilitam a inserção e operacionalização da sustentabilidade nas organizações. Para a revisão da literatura nacional e internacional, foram selecionados artigos científicos da área da administração, revisados por pares, publicados nos últimos 15 anos, nas plataformas CAPES e SPELL e *Web of Science*, respectivamente. Para a literatura nacional foram utilizados os *strings* de pesquisa: “sustentabilidade” AND “gestão de pessoas”, “*sustainability*” AND “*people management*”, “práticas de gestão de pessoas” AND “sustentabilidade”, “gestão de pessoas sustentável”, “gestão de pessoas” AND “desenvolvimento sustentável”, “recursos humanos” AND “sustentabilidade”, localizando-os no título e resumo. Excluindo os artigos que se repetiam, foram encontrados 16 artigos sobre o tema. Já para a revisão da literatura internacional foram utilizados os *strings* de pesquisa: “*human resources*” AND “*sustainability*” AND “*practices*”, “*sustainable HRM*” AND “*practices*”, localizando-os no título e resumo. Excluindo os artigos que se repetiam, foram encontrados 21 artigos sobre o tema. Após a leitura dos 37 artigos, foram identificados um conjunto de práticas, conforme Quadro 2, apresentado na seção teórica.

Delimitadas as práticas, elaborou-se um questionário eletrônico (*google forms*) contendo dois blocos. No bloco 1 foram apresentadas 6 questões que permitiram a caracterização da empresa quanto a: (1) segmento: serviços, comércio, indústria; (2) setor de negócios: privados, público, terceiro setor; (3) porte da empresa: grande porte, médio porte, microempresa e pequeno porte (SEBRAE, 2013); (4) existência da área de GP; além de 2 questões que permitiram identificar se (5) a sustentabilidade faz parte da estratégia de negócios e se (6) a sustentabilidade faz parte da estratégia de GP. No bloco 2, foram indicadas 38 práticas e para cada uma delas o respondente utilizou uma escala de quatro pontos indicando em que grau as práticas são identificadas nas organizações: (1) não é praticada; (2) é praticada de forma reativa (para atender exigências situacionais e/ou legais); (3) em fase de implantação; (4) é praticada de forma efetiva. As 38 práticas, embora dispostas de forma aleatória, estavam relacionadas com as seis dimensões de políticas e práticas de GP investigadas no âmbito desta pesquisa, a saber: na dimensão recrutamento e seleção indicou-se 5 práticas, na dimensão envolvimento 5 práticas, na dimensão treinamento, desenvolvimento e educação 6 práticas, na dimensão condições de trabalho 10 práticas, na dimensão avaliação de desempenho e competências 6 práticas e na dimensão remuneração e recompensas 6 práticas. Ressalta-se que em nenhum desses blocos havia questões que permitissem a identificação dos respondentes e/ou das empresas.

Para a validação do questionário foram convidados 3 respondentes voluntários, especialistas e estudiosos da área, e os dados obtidos nessa fase não foram considerados no banco de dados final. Nesta fase foram realizados ajustes de

linguagem e de escala. Realizados os ajustes da fase de pré-teste e com a aprovação do CEP (Comitê de Ética e Pesquisa), deu-se início a etapa de coleta de dados.

Os participantes da pesquisa foram mapeados por meio da base de clientes de três consultorias de GP e da base da ABRH-ES (Associação Brasileira de Recursos Humanos – Seccional Espírito Santo). A escolha dessas consultorias e da ABRH-ES justifica-se por terem uma grande base de clientes, que considera empresas de diferentes naturezas, portes e setores e por estarem situadas no Espírito Santo. A delimitação regional justifica-se pelo fato de que a pesquisa pode contribuir com o desenvolvimento da região onde se localiza a Universidade.

Para participação na pesquisa, foi enviado, por e-mail, um convite individual contendo o link da pesquisa para 126 gestores de GP ou para a liderança da empresa responsável pelo setor, conforme base de dados utilizada. A pesquisa foi realizada no período de 19 de abril a 13 de junho de 2022, e ficou disponível para resposta durante duas semanas, a contar da data de envio, e foram obtidas 49 participações.

Para a análise dos dados, primeiramente, as questões sobre as práticas de GRHS foram agrupadas de acordo com as dimensões: recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; remuneração e recompensas; e as respostas foram codificadas de acordo com a escala de 1 a 4. Inicialmente, calculou-se as médias de resposta para cada variável, com a utilização do *software* Excel. Com base na escala, conclui-se que quanto mais próxima a média estiver do 4, mais as práticas são adotadas pelas empresas. A partir do agrupamento das práticas em dimensões e da codificação das respostas, foram realizadas análises através de tabelas de referências cruzadas para relacionar as medidas descritivas com as médias das dimensões e práticas, a fim de entender quais relações existem entre elas.

Os dados foram analisados e apresentados nas seguintes categorias: caracterização das empresas, sustentabilidade e a inserção na estratégia, e políticas e práticas de GP. A análise das práticas permitiu ainda, baseando-se nas médias obtidas, compreender quais práticas são mais implementadas pelas empresas capixabas, e como elas se relacionam com os quatro tipos da GRHS (AUST *et al.*, 2020).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Caracterização das Empresas

Acerca da caracterização das empresas, pode-se sintetizar as informações conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Caracterização das Empresas

	Quantidade	Percentual
Segmento		
Serviços	29	59,2%
Indústria	12	24,5%
Comércio	8	16,3%
Setor		
Privado	46	93,9%
Público	2	4,1%
Terceiro Setor	1	2%
Porte		
Grande porte	28	57,1%
Médio porte	14	28,6%
Microempresa	4	8,2%
Pequeno porte	3	6,1%

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto às áreas de atuação, identifica-se que as empresas atuam em diferentes setores, destacando-se: rochas naturais, alimentação e bebidas, saúde e medicamentos, consultorias diversas, educação, produtos químicos, produtos florestais, siderúrgica, vestuário, móveis e materiais de construção. Ademais, 44 empresas indicam a existência de uma área estruturada de GP. Em suma, observa-se que a maior parte das empresas representadas são empresas de serviços, do setor privado e de grande porte, e a maioria delas possui uma área de GP estruturada.

4.2. Sustentabilidade e a Inserção na Estratégia

Quanto à inserção da sustentabilidade na estratégia de negócios e de GP, os dados indicam que 55% das empresas respondentes possuem a sustentabilidade na estratégia de negócios, e 55% possuem a sustentabilidade na estratégia de GP, ou seja, a maioria das empresas insere a sustentabilidade em suas estratégias, seja na estratégia de negócios ou na estratégia de GP. Essa informação condiz com a literatura existente, que afirma que o aumento das pressões sociais e debates sobre a humanidade e o planeta impulsionam o crescimento dos movimentos sustentáveis, promovendo questionamentos e mudanças nos modelos de gestão das organizações (PIRES; FISCHER, 2014). Esse contexto promove um novo ambiente para as organizações, fazendo com que elas operem de formas diferenciadas, levando em consideração não apenas os aspectos financeiros, mas também aspectos sociais e ambientais (ELKINGTON, 2012; KRAMAR, 2014; BOMBIK, 2020).

Além disso, percebe-se uma relação entre a presença da sustentabilidade na estratégia de negócios e na estratégia de GP. 45% das empresas respondentes afirmam que a sustentabilidade está presente em ambas as estratégias, enquanto 34% não possui a sustentabilidade na estratégia de negócio e nem na estratégia de GP. Entretanto, observou-se que algumas empresas possuem a sustentabilidade apenas na estratégia de negócios ou apenas na estratégia de GP.

A literatura indica que as empresas devem tornar-se mais sustentáveis, e que a GP está no centro do desenvolvimento de organizações sustentáveis (BUSH, 2020; KRAMAR, 2014; MASCARENHAS; BARBOSA, 2019). Entretanto, observa-se que 10% das empresas informam ter a sustentabilidade inserida apenas na estratégia de negócios e não na estratégia de GP. Embora reconheça-se a interdependência entre a sustentabilidade e a área de GP, ainda não há muitas evidências sobre o suporte que a GP oferece à sustentabilidade organizacional (RANDEV; JHA, 2019; PIRES; FISCHER, 2014; KRAMAR, 2014). Assim, uma justificativa para o fato de que 10% das empresas respondentes informam ter a sustentabilidade apenas na estratégia de negócios, pode ser pelo desconhecimento que ainda existe acerca do papel central da GP para a promoção da sustentabilidade organizacional. Além disso, algumas empresas podem reconhecer a importância da GP na busca pela sustentabilidade, mas não possuem os meios para implementar a GRHS. Infere-se que esta situação se dá porque a GRHS é um fenômeno emergente dentro dos sistemas de gestão e, portanto, as práticas ainda estão em desenvolvimento (TABATABAEI *et al.*, 2017).

Em contrapartida, 10% das empresas indicam que a sustentabilidade está inserida unicamente na estratégia de GP. Esse fenômeno pode-se explicar pela tentativa de as empresas em mostrar o comprometimento social e ambiental para o mercado e sociedade. Entretanto, na realidade, nem todas as empresas possuem os princípios da sustentabilidade e os seguem em suas práticas. Isso pode causar um crescimento de fenômenos como o *greenwashing*, onde veicula-se uma falsa imagem de preocupação ambiental, e o *bluwashing*, que ocorre quando as empresas se

denominam socialmente responsáveis, sem que realmente sejam (ANDREOLI; NOGUEIRA, 2021). Diante disso, percebe-se que há espaço para que as empresas capixabas alinhem suas estratégias de negócios e de GP em torno da sustentabilidade.

4.3. Políticas e Práticas de GP

As 38 práticas indicadas no questionário foram agrupadas em 6 dimensões. Por meio da análise de tabelas de referências cruzadas, calculou-se a média de resposta para cada variável. Pode-se observar que as duas dimensões com maior pontuação foram, igualmente, R&S e CT. Em contrapartida, TD&E foi a dimensão com maior média. Isso indica uma ligação com a literatura existente, que aponta uma necessidade em ampliar o planejamento e desenvolvimento de práticas referentes a TD&E que visem incluir todas as dimensões da sustentabilidade (OLIVEIRA *et al.*, 2017).

Em continuidade, buscou-se estabelecer relações entre as médias das dimensões com os diferentes segmentos, setores, portes e caracterização das áreas de GP das empresas respondentes. Foi possível observar que o segmento de comércio obteve maior média em todas as dimensões, exceto em TD&E, que foi mais pontuado pelas indústrias. Observa-se que as empresas de grande porte tiveram maior média em todas as dimensões. Por sua vez, as empresas que possuem uma área de GP estruturada tiveram média superior em todas as dimensões em relação às empresas que não possuem esse setor. Isso pode-se justificar pelo fato de a função GP ser responsável pela implantação, desenvolvimento e monitoramento de todas as dimensões em questão (DEMO *et al.*, 2014), e sua ausência por refletir no baixo estabelecimento de políticas e práticas de GP. Quanto à inserção da sustentabilidade nas estratégias de negócio e de GP, as empresas que afirmam possuir a sustentabilidade na estratégia de negócios e de GP obtiveram médias superiores em todas as dimensões. Isso pode indicar que as empresas que estão buscando a sustentabilidade e a implementam em suas estratégias são aquelas que mais estabelecem políticas e práticas de GRHS.

Em continuidade, seguiu-se para a análise das práticas contidas em cada dimensão. Optou-se por destacar nas Tabelas 2 a 7 apenas a maior e a menor média dentre todas as práticas indicadas.

Tabela 2 – Prática R&S – Maior e Menor Média

Dimensão	Práticas	Média por Questão
Recrutamento e Seleção (R&S)	9C. Aproveitamento interno	3,7
	10B. Práticas de recrutamento e seleção para grupos minoritários (mulheres, pessoas negras, pessoas com deficiência, pessoas acima de 50 anos, LGBTQIA+)	2,9

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação às políticas e práticas referentes a R&S, a maior pontuação para a prática de aproveitamento interno reflete a dimensão de GRH Socialmente Responsável, pois reflete um investimento no desenvolvimento dos colaboradores, visando a otimização e desenvolvimento dos profissionais da organização (AUST *et al.*, 2020; BOMBIK, 2020; POCZTOWSKI, 2016). Em contrapartida, pode-se observar um distanciamento de práticas de Bem Comum (AUST *et al.*, 2020) por conta da baixa pontuação em práticas de recrutamento e seleção para grupos minoritários, não estimulando a promoção da diversidade nos espaços organizacionais e contribuindo para a exclusão de grupos desfavorecidos.

Além dessas práticas, processo seletivo transparente e processo seletivo que utilize instrumentos livres de preconceito obtiveram médias maiores do que práticas de recrutamento e seleção para grupos minoritários, demonstrando um interesse das empresas em utilizar instrumentos que permitam recrutar e selecionar de formas mais justas, embora ainda parece não haver um maior direcionamento para a inclusão da diversidade. Por fim, a prática de reconstrução obteve a segunda menor média, o que também pode revelar um distanciamento de práticas de Bem Comum (AUST *et al.*, 2020), visto que essa prática é considerada como uma forma de atuar em processos de demissão responsável.

Tabela 3 – Prática Envolvimento - Maior e Menor Média

Dimensão	Práticas	Média por Questão
Envolvimento	9D. Comunicação aberta, flexível e direta entre chefes e trabalhadores	3,3
	10A. Participação de profissionais de todos os níveis hierárquicos nas tomadas de decisão	2,4
	10F. Práticas de concessão de <i>feedbacks</i> periodicamente	3,3

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto às políticas e práticas referentes a envolvimento, observa-se, de modo similar às práticas de recrutamento e seleção, uma aproximação da dimensão da GRH Socialmente Responsável, pois a alta pontuação em comunicação aberta, flexível e direta, e concessão de *feedbacks* periódicos, visa engajar um diálogo ativo entre os funcionários e a empresa, a fim de que os funcionários possam atingir seus objetivos profissionais de acordo com a estratégia da empresa (POCZTOWSKI, 2016). A média mais baixa referente à participação de profissionais de todos os níveis hierárquicos nas tomadas de decisão significa um distanciamento da democracia nos ambientes organizacionais. Dentre as práticas relacionadas ao bem comum, questões relacionadas à democracia no local de trabalho e entendimento mutuamente compartilhados de produtividade e criação de valor estão intrinsecamente ligados ao movimento em direção à sustentabilidade empresarial efetiva (AUST *et al.*, 2020; BOMBIAK, 2020).

Tabela 4 – Prática TD&E - Maior e Menor Média

Dimensão	Práticas	Média por Questão
Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E)	9B. Programas de voluntariado	2,1
	10C. Treinamentos (treinamentos voltados para conscientização ambiental, ética, preconceito, racismo, entre outros)	2,9
	11C. Programas internos de educação (patrocínio total ou parcial de ensino fundamental e médio)	2,1

Fonte: Dados da pesquisa

No que diz respeito às políticas e práticas relativas a TD&E, observa-se uma média mais alta em treinamentos, o que reflete a dimensão da GRH de Resultado Triplo (AUST *et al.*, 2020), já que os treinamentos são voltados para questões sociais e ecológicas, mas ainda com fins econômicos. Por outro lado, identifica-se, novamente, um distanciamento de práticas de Bem Comum (AUST *et al.*, 2020) expressado pela baixa pontuação em programas de voluntariado e programas internos de educação. Isso pode revelar um baixo interesse das empresas em (1) incentivar, apoiar e reconhecer o envolvimento dos profissionais em ações voluntárias, e (2) contribuir para a formação educacional básica de funcionários que, por alguma

razão, não possuem. Destaca-se que essa dimensão obteve menor média dentre todas as outras, o que pode ocorrer porque a maior parte dos treinamentos e programas de educação voltados para sustentabilidade estão centrados na dimensão ecológica, revelando uma necessidade em ampliar o planejamento e desenvolvimento de práticas referentes a TD&E que visem incluir as outras dimensões da sustentabilidade (OLIVEIRA *et al.*, 2017).

Tabela 5 – Prática CT - Maior e Menor Média

Dimensão	Práticas	Média por Questão
Condições de Trabalho (CT)	11B. Ambiente de trabalho adequado (as instalações e condições físicas - como iluminação, ventilação e temperatura - do local de trabalho são adequadas e confortáveis)	3,6
	12D. Incentivos aos exercícios e/ou alimentação saudável	2,7

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação às políticas e práticas relativas a condições de trabalho, a maior pontuação em ambiente de trabalho adequado, seguida por jornadas de trabalho justas e condições seguras de trabalho, refletem a dimensão da GRH Socialmente Responsável (AUST *et al.*, 2020), pois visam o respeito aos direitos dos profissionais (BOMBIAK, 2020). Todavia, a média baixa em incentivos aos exercícios e/ou alimentação saudável, além de pontuações médias em práticas anticorrupção e assédio, inclusão e diversidade, e atenção para saúde física e mental dos colaboradores, revelam um distanciamento de práticas de Bem Comum (AUST *et al.*, 2020). Médias regulares nessas práticas podem expressar que as empresas ainda não direcionam atenção à (1) saúde dos profissionais, (2) corrupção e assédio moral e sexual, (3) inclusão e diversidade de grupos minoritários.

Implementar práticas como essas exige que as empresas se distanciem da visão tradicional orientada ao lucro, concentrando-se em outras dimensões, como a dimensão social (AUST *et al.*, 2020). Infere-se que as médias referentes à essas práticas sejam mais baixas e medianas porque as organizações ainda estão mais preocupadas com aspectos econômicos. Além disso, embora Enher (2009) argumente que as ações realizadas com mais frequência como parte da GRHS sejam a redução e prevenção de estresse, e práticas voltadas para o equilíbrio entre trabalho e vida privada, essa não parece ser a realidade das empresas respondentes.

Tabela 6 – Prática AD&C - Maior e Menor Média

Dimensão	Práticas	Média por Questão
Avaliação de Desempenho e Competências (AD&C)	10E. Transparência e clareza de papéis e responsabilidades	3,2
	11G. Aconselhamento de carreira	2,1

Fonte: Dados da pesquisa

Acerca das políticas e práticas referentes a AD&C, tanto a média alta em transparência e clareza de papéis e responsabilidades, e média mais baixa em aconselhamento de carreira exprimem uma relação com a dimensão da GRH Socialmente Responsável (AUST *et al.*, 2020). A primeira está ligada, novamente, ao objetivo de investir em diálogos entre os profissionais e a organização, para que essas pessoas consigam alcançar seus objetivos profissionais, apoiados na estratégia da empresa (POCZTOWSKI, 2016). Já a média mais baixa em aconselhamento de carreira, que tem como principal objetivo proporcionar autoconhecimento aos

profissionais, auxiliando na busca por alternativas que satisfaçam as expectativas em relação ao futuro profissional desses indivíduos, pode refletir uma falta de consideração quanto às expectativas dos profissionais (BOMBIAK, 2020).

Tabela 7 – Prática R&R - Maior e Menor Média

Dimensão	Práticas Presentes no Questionário (apenas maior e menor média)	Média por Questão
Remuneração e Recompensas (R&R)	11H. Concessão de participação nos lucros (para todos os níveis hierárquicos)	2,3
	12H. Equidade salarial (entre profissionais que realizam o mesmo trabalho, entre gêneros, entre raças, entre idades, entre orientações sexuais, para pessoas com deficiência)	3,4

Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, quanto às políticas e práticas relativas a R&R, a maior pontuação em equidade salarial reflete a dimensão da GRH de Bem Comum (AUST *et al.*, 2020), pois contribui para a equidade de salários entre profissionais que realizam o mesmo trabalho, independentemente de questões como gênero, raça, idade e entre outros. Entretanto, existem estudos que demonstram que a desigualdade salarial ainda é uma realidade nos ambientes organizacionais (CORTEZ *et al.*, 2019). Assim, os resultados encontrados não convergem com os resultados dessas pesquisas. Por outro lado, a menor pontuação em concessão de participação nos lucros para todos os níveis hierárquicos exprime um distanciamento da dimensão da GRH Socialmente Responsável, que contribui para valores econômicos e sociais (AUST *et al.*, 2020).

Através de uma análise complementar, foi possível compreender que ter a sustentabilidade inserida na estratégia de negócios e de GP promove mudanças nos indicadores, em algumas dimensões. Observou-se que as práticas presentes na análise das empresas que possuem a sustentabilidade inserida em suas estratégias ainda são práticas que se aproximam da GRH Socialmente Responsável (AUST *et al.*, 2020): jornadas justas de trabalho, investimentos sociais internos, avaliação de desempenho por competências e reconhecimentos. Por outro lado, essas empresas apresentam médias superiores em grande parte das práticas, o que indica que essas práticas estão sendo implementadas de formas mais efetivas nessas empresas. Assim, percebe-se que, mesmo ainda não estando muito próximas das práticas de GRH de Bem Comum (AUST *et al.*, 2020), as empresas capixabas indicam, conforme resultados, adoção de práticas de GP voltadas para a sustentabilidade organizacional.

Por fim, os dados permitem inferir que mesmo em um momento em que a crise sanitária causada pela recente pandemia de Covid-19 ressaltou a importância de repensar a gestão empresarial no contexto da sustentabilidade (NICOLETTI *et al.*, 2020), as práticas de GP dentro das empresas capixabas ainda podem estar voltadas para o desempenho financeiro e para o aumento de valor dos acionistas. Isso porque, embora as empresas capixabas sinalizem interesse na adoção de práticas de GP voltadas para a inserção e operacionalização da sustentabilidade no contexto organizacional, observa-se um predomínio de práticas relacionadas GRH Socialmente Responsável e da GRH de Resultado Triplo, que priorizam propósitos econômicos (AUST *et al.*, 2020). Assim, percebe-se que mesmo existindo um interesse em adotar práticas de GP que auxiliam a inserção e operacionalização da sustentabilidade organizacional, as práticas de GRH de Bem Comum (AUST *et al.*, 2020) ainda não estão efetivamente implantadas nas empresas capixabas.

Portanto, recomenda-se que as empresas capixabas redirecionem a atenção para práticas de GP voltadas para a GRH de Bem Comum. A GRH de Bem Comum

demonstra-se relevante no contexto da sustentabilidade, pois além de incluir as dimensões ambiental, econômica e social, possui o foco no auxílio na resolução de grandes desafios da sustentabilidade. Logo, ao perseguir a GRH de Bem Comum, as empresas podem contribuir para seu desenvolvimento sustentável, além de colaborar com questões globais importantes, implementando práticas de GP voltadas para a justiça social, democracia no local de trabalho, segurança no emprego, proteção ambiental e de direitos humanos, inclusão de grupos minoritários, geração de empregos, igualdade, dignidade, solidariedade, entre outras.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo identificar quais práticas de GP são articuladas nos contextos organizacionais de empresas capixabas visando à inserção e à operacionalização da sustentabilidade. Para isso, uma pesquisa exploratória, de natureza quantitativa, foi conduzida com 49 empresas capixabas de diferentes portes, setores e segmentos. Os resultados demonstram que 22 empresas indicam ter a sustentabilidade em suas estratégias de negócios e de GP, 5 empresas indicam ter a sustentabilidade em suas estratégias de negócios, e 5 empresas indicam ter a sustentabilidade em suas estratégias de GP, e para isso adotam diversas práticas de GP. As práticas mais comuns indicadas pelas empresas foram: aproveitamento interno, comunicação aberta e flexível, investimentos sociais interno, ambiente de trabalho adequado, jornadas justas de trabalho, avaliação de desempenho e competências, equidade salarial e reconhecimentos. Por outro lado, as menos comuns foram: práticas de recrutamento e seleção para grupos minoritários, participação de profissionais de todos os níveis hierárquicos nas tomadas de decisão, programas de voluntariado, programas internos de educação, mentorias, incentivos aos exercícios e alimentação saudável, práticas contra assédio, aconselhamento de carreira e concessão de participação nos lucros.

A despeito dos esforços das organizações para a inserção da sustentabilidade organizacional com o auxílio de práticas de GP, observa-se que a maior parte dessas práticas se aproximam da GRH Socialmente Responsável e da GRH de Resultado Triplo, que possuem predominância de propósitos econômicos, e ainda não estão focando em práticas da GRH de Bem Comum, que contribui para valores de bem comum, com ênfase em encontrar soluções para a sustentabilidade (AUST *et al.*, 2020). Este tipo de práticas de GRH são importantes pois seu principal objetivo é apoiar líderes empresariais e trabalhadores na contribuição para o progresso ambiental e social no mundo (AUST *et al.*, 2020). Assim, a GRH de Bem Comum tem o propósito de contribuir para a solução de desafios da sustentabilidade, como mudanças climáticas, corrupção, migração, pobreza ou desemprego juvenil (AUST *et al.*, 2020).

Como forma de contribuir com as organizações recomenda-se que estas destinem esforços na articulação de práticas que se coadunem com a GRH de Bem Comum. Esse tipo de GRHS, além de envolver todas as dimensões da sustentabilidade, auxiliando na inserção e operacionalização da sustentabilidade organizacional, ultrapassa o foco em resultados financeiros, como é o caso dos outros três tipos da GRHS, sendo importante para contribuir não somente para o desenvolvimento sustentável das organizações, mas também para a resolução de grandes desafios da sustentabilidade. Assim, ao perseguir a GRH de Bem Comum, as empresa capixabas podem implementar diversas práticas de GP, como por exemplo práticas voltadas para a justiça social, democracia no local de trabalho,

segurança no emprego, proteção ambiental e de direitos humanos, inclusão de grupos minoritários, geração de empregos, igualdade, dignidade, solidariedade, entre outras.

Como limitações deste trabalho, destaca-se o número de empresas respondentes e a delimitação geográfica. Ademais, para estudos futuros, sugere-se a busca pela identificação das práticas de GP que são orientadas para a inserção e a operacionalização da sustentabilidade em empresas de outros estados, visando compreender quais práticas de GP são mais implementadas por essas empresas em busca da sustentabilidade, e como essas práticas se relacionam com as quatro dimensões da GRHS. Outra sugestão seria capturar a percepção dos atores organizacionais quanto a essas práticas. Além do mais, como a pesquisa teve caráter quantitativo, sugere-se que sejam realizados estudos qualitativos, a fim de aprofundar a compreensão acerca do tema. Entretanto, apesar das limitações, entende-se que o estudo contribui para ampliar os estudos sobre as práticas de GP no contexto da sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

- ALVARES, K. P.; SOUZA, I. M. Sustentabilidade na gestão de pessoas: práticas e contribuições às organizações. **Revista Gestão Organizacional**, v. 9, n. 2, p. 24-38, 2016.
- AMORIM, W. A. C.; COMINI, G.; FISCHER, A. L. Ensino e pesquisa em gestão de pessoas/gestão de recursos humanos no Brasil: convergência ou divergência. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 59, n. 3, p. 215-221, 2019.
- ANDREOLI, T. P.; NOGUEIRA, A. C. V. Falsos discursos mercadológicos. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 15, n. 2, p. 69-87, 2021.
- AUST, I.; MATTHEWS, B.; MULLER-CAMEN, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? **Human Resource Management Review**, 30(3), 100705. doi:10.1016/j.hrnr.2019.100705.
- BEER, M.; BOSELIE, P.; BREWSTER, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago, **Human Resource Management** 54: 427–438.
- BOMBIAK, E. Advances in the implementation of the model of sustainable human resource management: Polish companies' experiences. **Entrepreneurship and sustainability issues**, v. 7, n. 3, p. 1667, 2020.
- BUSH, J. T. Win-Win-Lose? Sustainable HRM and the promotion of unsustainable employee outcomes. **Human Resource Management Review**, v. 30, n. 3, p. 100676, 2020.
- CORTEZ, P. A. et al. Sexismo, misoginia e LGBTQfobia: desafios para promover o trabalho inclusivo no Brasil. *Physis*: **Revista de Saúde Coletiva**, v. 29, p. e290414, 2019.
- DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos Ebape.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 250-263, 2018.
- DEMO, G. et al. Políticas e práticas de recursos humanos, In: SIQUEIRA, M. M. M., (org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- DIAZ-CARRION, R.; LÓPEZ-FERNÁNDEZ, M.; ROMERO-FERNANDEZ, P. M. Developing a sustainable HRM system from a contextual perspective. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 25, n. 6, p. 1143-1153, 2018.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora, 2012.

ENHERT, I. **Sustainable Human Resource Management: a conceptual and explanatory analysis from a paradox perspective**. Heidelberg: Springer, 2009.

ENHERT, I.; PARSA, S.; ROPER, I.; WAGNER, M.; MULLER-CAMEN, M. 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** 27 (1):88-108. 2016.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. **Business Strategy Series**, [S.I.], 2011.

KRAMAR, R. 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.

MACKE, J.; GENARI, D. Systematic literature review on sustainable human resource management. **Journal of cleaner production**, v. 208, p. 806-815, 2019.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. São Paulo: Grupo GEN, 2022.

MASCARENHAS, A. O.; BARBOSA, A. C. Q. Gestão de Recursos Humanos Sustentável e Responsabilidade Socioambiental: Uma Agenda para Debates. **Revista de Administração de Empresas**, v. 59, n. 5, p. 353-364, 2019.

NICOLLETTI, M. et al. Atuação empresarial para sustentabilidade e resiliência no contexto da Covid-19. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 60, n. 6, p. 413-425, 2020.

OLIVEIRA, J. M. et al. Gestão de pessoas e sustentabilidade: construindo caminhos por meio das práticas de capacitação. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 10, p. 108-126, 2017.

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

POCZTOWSKI, A. 2016. Sustainable human resource management in theory and practice, **Management and Finance** 2 (1): 303-314.

PODGORODNICHENKO, N.; EDGAR, F.; MCANDREW, I. (2020). The role of HRM in developing sustainable organizations: Contemporary challenges and contradictions. **Human Resource Management Review**, 30(3), 100685.

RANDEV, K. K.; JHA, J. K. (2019). Sustainable Human Resource Management: A Literature-based Introduction. **NHRD Network Journal**, 12(3), 241–252.

SEBRAE-NA/Dieese. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa** 2013, p. 17.

TABATABAEI, S. A. N. 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.

VASCONCELOS, K. C. A.; SILVA, A. J. (2021). O aprender sustentabilidade nas práticas de colheita de uma empresa de base florestal. **Revista de Administração Mackenzie**, 22(5), 1–24.

YBEMA, J. F.; VAN VUUREN, T.; VAN DAM, K. (2020). HR practices for enhancing sustainable employability: implementation, use, and outcomes. **The International Journal of Human Resource Management**, 31(7), 886-907. doi:10.1080/09585192.2017.1387865