FGV EAESP

RAE

Revista de Administração de Empresas®

v. 62, n. 5, 2022

Uma Publicação da
Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas

SUMÁRIO

ARTIGOS / *ARTICLES* / *ARTICULOS*

E0000-0026 **CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA A SUSTENTABILIDADE**
Contribution of human resources management for sustainability
Contribución de la gestión de recursos humanos para la sostenibilidad
Carla Curado | Lucía Muñoz-Pascual | Mírian Oliveira | Paulo Lopes Henriques | Helena Mateus Jerónimo

E2021-0299 **VALE A PENA AS ORGANIZAÇÕES TEREM PRÁTICAS DE GESTÃO SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS?**
Is it worthwhile for organizations to have socially responsible management practices?
¿Merece la pena que las organizaciones tengan prácticas de gestión socialmente responsables?
Jucelia Appio Frizon | Teresa Eugénio |Ana Sílvia Falcão

E2021-0356 **PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS E OS IMPACTOS NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**
Sustainable human resource management practices and the impactson organizational commitment
Prácticas de Gestión Sostenible de Recursos Humanos y los Impactosen el Compromiso Organizacional
Denise Genari | Janaina Macke

E2021-0295 **PRÁTICAS RESPONSÁVEIS REFORÇAM O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS EMPREGADOS? UM ESTUDO DAS EMPRESAS TÊXTEIS BRASILEIRAS**
Do responsible practices enhance employee organizational commitment? A study of brazilian textile companies
¿Las prácticas responsables mejoran el compromiso organizacional de los empleados? Un estudio de las empresas textiles brasileñas
Giselle Cavalcante Queiroz | Mônica Cavalcanti Sá de Abreu | Sílvia Maria Dias Pedro Rebouças

E2020-1006 **POR QUE ADOTAR A PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE NOS ESTUDOS DE CARREIRA? ENSAIO TEÓRICO SOBRE OS PILARES E A IMPORTÂNCIA DA DISCUSSÃO**
Why adopt a sustainability approach in career studies? A theoretical essay about the foundations and the relevance of the discussion
¿Por qué adoptar un enfoque de sostenibilidad en los estudios de carrera? Un ensayo teórico sobre los fundamentos y la relevancia de la discusión
Camila Vieira Müller | Angela Beatriz Busato Scheffer

E2021-0331 **VALORES ORGANIZACIONAIS COMO SUPORTE PARA A ECONOMIA CIRCULAR E A SUSTENTABILIDADE**
Organizational values as enablers for the circular economy and Sustainability
Valores organizativos como facilitadores de la economía circular y la sostenibilidad
Luisa Lavagnini Barboza | Ana Carolina Bertassini | Mateus Cecilio Gerolamo | Aldo Roberto Ometto

E2021-0101 **SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO: QUALIDADE E DETERMINANTES DA SUA DIVULGAÇÃO NO RELATO DE SUSTENTABILIDADE**
Occupational health and safety: Quality and determinants of its disclosure in sustainability reporting
Salud y seguridad en el trabajo: Calidad y determinantes de su divulgación en los informes de sostenibilidad
Catarina Alves | Maria da Conceição Ramos

E2021-0363 **DO TREINAMENTO E ENVOLVIMENTO VERDE À LÓGICA ORGANIZACIONAL PARA A SUSTENTABILIDADE: MELHORA-SE O DESEMPENHO VERDE INDIVIDUAL?**
From green training and involvement to organizational rationale for sustainability: Does it improve individual green performance?
De la capacitación y el compromiso verdes a la lógica organizacional para la sustentabilidad: ¿Mejora el desempeño verde individual?
Valter Luís Barbieri Colombo | Anderson Betti Frare | Ilse Maria Beuren

E2021-0313 **O LADRÃO DO TEMPO E A SUSTENTABILIDADE SOCIAL: ANÁLISE DE UM MODELO DE PROCRASTINAÇÃO NO TRABALHO**
The thief of time and social sustainability: Analysis of a procrastination at work model
El ladrón del tiempo y la sostenibilidad social: Análisis de un modelo de procrastinación en el trabajo
Pilar Mosquera | Maria Eduarda Soares | Paula Dordio | Leonor Atayde e Melo

E2021-0370 **QUAIS SÃO AS POLÍTICAS E PRÁTICAS EM RECURSOS HUMANOS MAIS UTILIZADAS PELAS EMPRESAS COM MELHORES ÍNDICES ESG NO BRASIL?**
What are the human resources policies and practices most used by companies with the best ESG ratios in Brazil?
¿Cuáles son las políticas y prácticas de recursos humanos más utilizadas por las empresas con mejores índices ESG en Brasil?
Melissa Velasco Schleich

SUMÁRIO

PENSATA | *ESSAY* | *ENSAYO*

E0000-0027 **PAPEL DOS RECURSOS HUMANOS PARA A SUSTENTABILIDADE DAS PME: O QUE A LITERATURA DIZ E O QUE PODEMOS ESPERAR PARA O FUTURO**
Role of human resources for SME sustainability: What the literature says and what we can expect for the future
El papel de los recursos humanos para la sostenibilidad de las pymes: lo que dice la literatura y lo que podemos esperar para el futuro
Mário Franco, Margarida Rodrigues

PERSPECTIVA | *PERSPECTIVE* | *PERSPECTIVA*

E0000-0028 **SUSTENTABILIDADE E O PAPEL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**
Sustainability and the role of human resource management
La sostenibilidad y el papel de la gestión de recursos humanos
Teresa Proença

 CC BY

eISSN 2178-938X

FÓRUM

Artigo convidado
Versão original | DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220502

CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA A SUSTENTABILIDADE

Carla Curado[1] | ccurado@iseg.ulisboa.pt | ORCID: 0000-0002-2608-8982
Lucía Muñoz-Pascual[2] | luciamp@usal.es | ORCID: 0000-0001-6975-9961
Mírian Oliveira[1,3] | miriano@pucrs.br | ORCID: 0000-0002-5498-0329
Paulo Lopes Henriques[1] | lopeshen@iseg.ulisboa.pt | ORCID: 0000-0001-7869-7619
Helena Mateus Jerónimo[1] | jeronimo@iseg.ulisboa.pt | ORCID: 0000-0002-5695-7018

[1]Universidade de Lisboa, ISEG, Lisbon School of Economics & Management, ADVANCE/CSG, Lisboa, Portugal
[2]Universidad de Salamanca, Facultad de Economía y Empresa, Salamanca, Espanha
[3]Pontifical Catholic University of Rio Grande do Sul, Business School, Porto Alegre, RS, Brasil

A gestão de recursos humanos pode promover uma "mentalidade de sustentabilidade" (Ehnert & Harry, 2012) e contribuir para enfrentar os desafios impostos pela difícil gestão das esferas econômica, social e ambiental. No entanto, persiste a falta de recursos humanos necessários para construir as mudanças para a sustentabilidade nas organizações (Singh, Olugu, Musa & Mahat, 2018). Assim, neste fórum da *RAE-Revista de Administração de Empresas*, convidamos os colegas a explorar o papel das práticas verdes de gestão de recursos humanos (Jerónimo, Henriques, Lacerda, Silva, & Vieira, 2020) e a analisar como a gestão de recursos humanos contribui para o desempenho orientado para a sustentabilidade (Muñoz-Pascual, Galende & Curado, 2020).

O vínculo entre a gestão de recursos humanos e a sustentabilidade convida-nos a refletir sobre como as funções e práticas da gestão de recursos humanos apoiam as organizações para atingir as metas de sustentabilidade. Acreditamos que este fórum foi uma oportunidade de discussão que contribui para a implementação da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU) para o desenvolvimento sustentável.

Consideramos que a pesquisa sobre o bem-estar e a inclusão dos funcionários (Barrena-Martínez, López-Fernández, & Romero-Fernández, 2019) aborda as políticas e práticas de recursos humanos que são sensíveis a várias partes interessadas e inclusivas por natureza. As práticas de recursos humanos contribuem para as carreiras sustentáveis dos funcionários, portanto é particularmente interessante estudar como remodelar empregos e melhorar a empregabilidade sustentável (Ybema, Vuuren & Dam, 2020), respeitando as culturas locais.

Atendendo à transformação digital que fomenta organizações mais sustentáveis (Seele & Lock, 2017) e a procura por uma mudança na liderança (Wart, Roman & Pierce, 2016), torna-se igualmente relevante refletir sobre o papel da e-liderança e sustentabilidade (İnel, 2019). Considerando a base tecnológica da situação de *home office*, questionamos se a realidade futura pós-Covid-19 estabelecerá uma nova lógica para a gestão de recursos humanos que redesenhe o trabalho para manter o compromisso após a pandemia.

CC BY

eISSN 2178-938X

Os colegas responderam de maneira positiva ao nosso apelo, e foi com muita alegria que recebemos um conjunto vasto de trabalhos para consideração. O fórum reúne os nove melhores artigos, o que reflete uma taxa de aceitação de cerca de 30%. Agradecemos a todos os autores que enviaram os seus trabalhos e, em especial, aos que realizaram várias rondas de revisão até terem os seus artigos aceites. A escolha foi muito difícil, mas contámos com a ajuda preciosa de um grupo muito alargado de revisores de diversos pontos do globo para nos ajudar. A todos, estamos reconhecidos pelo privilégio que nos proporcionaram ao conhecer os trabalhos submetidos e acompanhar os generosos processos de revisão que incrementaram ainda mais a solidez científica e metodológica da pesquisa reportada neste fórum.

Este fórum reúne, assim, trabalhos muito interessantes e com diversas abordagens metodológicas: teórica, qualitativa, quantitativa e mista. Os temas são variados e cobrem a relação entre as práticas sustentáveis na realidade organizacional e o comprometimento dos recursos humanos das organizações, bem como a sustentabilidade e suas carreiras. Os tópicos abordados também identificam aspetos que influenciam o desempenho "verde" dos recursos humanos. Temos ainda a descrição da contribuição das práticas de gestão socialmente responsáveis para o desempenho organizacional em diversas dimensões e a força dos valores organizacionais para a implementação da economia circular e estímulo da sustentabilidade. Ficamos igualmente esclarecidos sobre aquilo que pode roubar tempo para a sustentabilidade e o que afeta a qualidade do relato da sustentabilidade.

Principais conclusões do fórum

A responsabilidade social corporativa influencia o comprometimento organizacional como abordado no artigo de Giselle Cavalcante Queiroz, Mônica Cavalcanti Sá de Abreu, Sílvia Maria Dias Pedro Rebouças, assim como acontece com as práticas de gestão sustentável de recursos humanos apresentadas por Denise Genari e Janaina Macke, ou seja, as opções de sustentabilidade organizacional influenciam o grau de comprometimento dos colaboradores. Esses resultados suportam a relação entre sustentabilidade e comprometimento dos recursos humanos.

A sustentabilidade das carreiras (continuidade, aprendizagem e equilíbrio) contribui para a prosperidade individual, como exposto por Camila Vieira Müller e Angela Beatriz Busato Scheffer, assim como o treinamento e o envolvimento verde influenciam o desempenho verde individual dos recursos humanos, no trabalho de Valter Luís Barbieri Colombo, Anderson Betti Frare, Ilse Maria Beuren, resultando numa relação positiva entre as métricas de recursos humanos e os indicadores ESG, conforme o estudo de Melissa Velasco Schleich. Essa evidência demonstra a estreita relação entre o desenvolvimento de recursos humanos e a sustentabilidade.

As práticas de gestão alinhadas com a responsabilidade social corporativa são percebidas pelos colaboradores como impactando positivamente as percepções a) de saúde e segurança no local de trabalho, e b) de que a organização interage e está comprometida com a comunidade, como concluem Jucelia Appio Frizon, Teresa Eugénio, Ana Sílvia Falcão. Temos também exemplos da importância das *soft skills* para a transição para a economia circular e da relevância da gestão de

recursos humanos para a sustentabilidade no trabalho de Luisa Lavagnini Barboza, Ana Carolina Bertassini, Mateus Cecilio Gerolamo, Aldo Roberto Ometto. Essas pesquisas mostram como os comportamentos dos recursos humanos se relacionam com a sustentabilidade das organizações.

No entanto, há ameaças à sustentabilidade; o *soldiering* pode roubar tempo para a sustentabilidade, aumentando o stress e diminuindo a satisfação no trabalho, tal como revela o estudo de Pilar Mosquera, Maria Eduarda Soares, Paula Dordio e Leonor Atayde e Melo. Por outro lado, o reporte externo das práticas de sustentabilidade não é uniforme; ficamos a saber que a qualidade dos relatos de saúde e segurança no trabalho é influenciada por três determinantes: a) a origem geográfica das organizações, b) a certificação do sistema de gestão de saúde e segurança no trabalho, e c) a detenção de garantia externa nos relatórios. Verificou-se existir maior qualidade dos relatos na região do Norte da Europa, como apresentado por Catarina Alves e Maria da Conceição Ramos.

Do conjunto de trabalhos publicados, somos impelidos a concluir que efetivamente as práticas de gestão de recursos humanos têm um papel fundamental na mudança em direção a uma vida organizacional mais sustentável. Acresce a existência de um multinível de análise para esses dois tópicos que deve ser ainda mais explorado se efetivamente queremos enriquecer a compreensão desses fenómenos. Por fim, ficamos certos de que mais poderemos contribuir, mas seguros de que iniciámos já um caminho.

Completam esta edição a reflexão de Isabel Proença, "Sustainability and the role of HRM", em Perspectivas, e a Pensata "O papel dos recursos humanos para a sustentabilidade das PME: O que a literatura diz e o que podemos esperar para o futuro", de Mário Franco e Margarida Rodrigues. Esses dois contributos relacionados com o tema do fórum completam da melhor forma a colaboração com a *RAE*.

No fecho da edição, apresentamos o nosso reconhecido obrigado pela oportunidade de contribuir com este fórum para a *RAE*. Foi com muito gosto que acompanhámos a construção do fórum e desejamos que esta edição contribua para a excelência científica que a *RAE* promove na academia.

Agradecimentos especiais

À professora Maria José Tonelli, anterior Editora-chefe da *RAE*, pelo acolhimento positivo e entusiasmado à ideia do fórum, nascida numa reunião no ISEG, em Lisboa, na ida realidade pré-pandémica em que os encontros terminavam com um abraço;

Ao professor Jorge Carneiro, atual Editor-chefe da *RAE*, pelo acompanhamento dado a todo o processo, continuando um projeto já iniciado que herdou ao assumir a editoria da revista. Gratos pela confiança!

A toda a equipe da redação da *RAE*, em particular à Denise Francisco Cândido, pelo apoio incansável e pela resposta pronta a cada dúvida.

Boa leitura, fiquem bem!

REFERÊNCIAS

Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2019). Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: Findings from an academic consensus. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2544-2580. doi: 10.1080/09585192.2017.1332669

Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management Review*, *23*(3), 221-238. Recuperado de https://www.jstor.org/stable/41783719#metadata_info_tab_contents

İnel, M. N. (2019). An empirical study on measurement of efficiency of digital transformation by using data enveloping analysis. *Management Sciences Letters*, 9(4), 549-556. doi: 10.5267/j.msl.2019.1.008

Jerónimo, H. M., Henriques, P. L., Lacerda, T. C., Silva, F. P. da, & Vieira, P. R. (2020). Going green and sustainable: The influence of green HR practices on the organizational rationale for sustainability. *Journal of Business Research*, *112*, 413-421. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.11.036

Muñoz-Pascual, L., Galende, J., & Curado, C. (2020). Human resource management contributions to knowledge sharing for a sustainability-oriented performance: A mixed methods approach. *Sustainability*, *12*, 161. doi: 10.3390/su12010161

Seele, P., & Lock, I. (2017). The game-changing potential of digitalization for sustainability: Possibilities, perils, and pathways. *Sustainability Science*, *12*, 183-185. doi 10.1007/s11625-017-0426-4

Singh, S., Olugu. E. U., Musa, S. N., & Mahat, A. B. (2018). Fuzzy-based sustainability evaluation method for manufacturing SMEs using balanced scorecard framework. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 29, 1-18. doi: 10.1007/s10845-015-1081-1

Wart, M. Van, Roman, A., & Pierce, S. (2016). The rise and effect of virtual modalities and functions on organizational leadership: Tracing conceptual boundaries along the e-management and e-leadership continuum. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, (Special Issue), 102-122. Recuperado de https://doaj.org/article/0025f7edb4e44d1a84fc7eaf5295d2eb

Ybema, J. F., Vuuren, T. van, & Dam, K. van. (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

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Carla Curado, Lucía Muñoz-Pascual, Mírian Oliveira, Paulo Lopes Henriques e Helena Mateus Jerónimo trabalharam na conceitualização e abordagem teórica-metodológica, na revisão teórica, na escrita e redação final do texto.

 CC BY

FÓRUM

Submetido 30-04-2021. Aprovado 11-11-2021

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editores convidados: Carla Curado, Lucía Muñoz-Pascual, Mírian Oliveira, Paulo Lopes Henriques, Helena Mateus Jerónimo

Versão original | DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220507

VALE A PENA AS ORGANIZAÇÕES TEREM PRÁTICAS DE GESTÃO SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS?

Is it worthwhile for organizations to have socially responsible management practices?

¿Merece la pena que las organizaciones tengan prácticas de gestión socialmente responsables?

Jucelia Appio Frizon[1,2] | juceliaappiofrizon@hotmail.com | ORCID 0000-0002-2721-4418
Teresa Eugénio[2,3] | teresa.eugenio@ipleiria.pt | ORCID 0000-0003-1040-3164
Ana Sílvia Falcão[3] | anasfme@gmail.com | ORCID 0000-0003-4065-3033

[1]Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Centro de Ciencias Socias Aplicadas, Francisco Beltrão, PR, Brasil
[2]Instituto Politécnico de Leiria, Centro de Investigação Aplicada em Gestão e Economia, Leiria, Portugal
[3]Instituto Politécnico de Leiria, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Leiria, Portugal

RESUMO

Conhecer a perspectiva dos colaboradores é fundamental para alinhar uma boa Gestão de Recursos Humanos. Para tanto, buscou-se verificar se os colaboradores de organizações portuguesas percebem a presença de práticas de gestão alinhadas à Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e se essas impactam o Desempenho Organizacional (DO). O delineamento metodológico adotado caracteriza-se como um estudo descritivo e quantitativo. Pela análise de regressão múltipla, dá-se ênfase a que o fator com maior impacto positivo sobre a percepção de desempenho da organização, ao proporcionar saúde e segurança no local de trabalho, foram as práticas de gestão econômico-financeira socialmente responsáveis (β=0,327) e as estratégias de negócios da organização alinhadas à responsabilidade social (β=0,277). Entre as práticas que impactam a interação e comprometimento da organização com a comunidade, pode-se enfatizar as estratégias de promoção da marca alinhadas aos princípios da RSC (β=0,305) e, novamente, as estratégias de negócios da organização alinhadas à responsabilidade social (β=0,266).

Palavras-chave: recursos humanos, responsabilidade social corporativa, desempenho organizacional, sustentabilidade, colaboradores.

ABSTRACT

Knowing the employees' perspective is fundamental to align a good Human Resources Management. To this end, it was sought to verify whether the employees of portuguese organizations perceive the presence of management practices aligned to Corporate Social Responsibility (CSR) and whether these impact on Organizational Performance. The methodological design adopted is characterized as a descriptive and quantitative study. By the multiple regression analysis, it is emphasized that the factor with the greatest positive impact on the perception of organizational performance in providing health and safety in the workplace were the socially responsible economic-financial management practices (β=0,327) and the organization's business strategies aligned to Social Responsibility (β=0,277). Among the practices impacting on the organization's interaction and commitment to the community, one can emphasize the brand promotion strategies aligned to CSR principles (β=0,305) and, again, the business strategies of the organization aligned to Social Responsibility (β=0,266).

Keywords: *human resources, corporate social responsibility, organizational performance, sustainability, employees.*

RESUMEN

Conocer la perspectiva de los empleados es esencial para alinear una buena gestión de los recursos humanos. Para ello, se buscó verificar si los empleados de las organizaciones portuguesas perciben la presencia de prácticas de gestión alineadas con la responsabilidad social corporativa (RSC) y si estas impactan en el desempeño organizacional (DO). El diseño metodológico adoptado se caracteriza por ser un estudio descriptivo y cuantitativo. Mediante el análisis de regresión múltiple, se destaca que los factores con mayor impacto positivo en la percepción del desempeño organizacional en la provisión de salud y seguridad en el trabajo fueron las prácticas de gestión económico-financiera socialmente responsables (β=0.327) y las estrategias empresariales de la organización alineadas a la responsabilidad social (β=0.277). Entre las prácticas que impactan en la interacción y el compromiso de la organización con la comunidad, se pueden destacar las estrategias de promoción de la marca alineadas con los principios de la RSC (β=0.305) y, de nuevo, las estrategias empresariales de la organización alineadas con la responsabilidad social (β=0.266).

Palabras clave: *recursos humanos, responsabilidad social corporativa, rendimiento organizativo, sostenibilidad, empleados.*

INTRODUÇÃO

O conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) não é novo. A discussão sobre ele começou na década de 1950 (Carroll, 2009), nos anos de 1960 fortaleceu-se e, nos anos de 1980 e 1990, as iniciativas intensificaram-se com discussões na temática ambiental, fomentadas pelo crescimento de movimentos ambientalistas. Na academia, a noção de RSC ganhou força quando a teoria dos *stakeholders* (Freeman, 1984) entrou em voga. Desde então, as questões ligadas ao ambiente, nomeadamente, da responsabilidade das organizações, têm vindo a crescer substancialmente dentro das organizações, da comunidade acadêmica, dos órgãos reguladores, de associações profissionais, entre outros (Mata, Fialho, & Eugénio, 2018).

Desde os anos 2000, a RSC vem caminhando para a integração com a estratégia, gestão e governança corporativa. Também se percebe um esforço para integrar a participação dos *stakeholders* nas questões de RSC e encontra-se considerável evidência de que estudiosos e praticantes estão levando a sério essa preocupação social, muitas vezes manifestado na forma de escritos formais, pesquisas, conferências e consultorias (Carroll, 2009), tornando-se esse um fenômeno global (Organization for Economic Co-operation and Development [OECD], 2011). Grupos emergentes de pesquisadores têm enfatizado os potenciais aprimoramentos das ações de RSC, como a Gestão de Recursos Humanos (Gaudêncio, Coelho, & Ribeiro, 2019).

Os princípios da teoria dos *stakeholders* (Freeman, 2010) dão ênfase ao fato de que as partes interessadas não só são afetadas pelas decisões das organizações, mas também afetam essas mesmas decisões, orientando os gestores a satisfazerem uma variedade de constituintes, por exemplo, colaboradores, clientes, fornecedores, organizações comunitárias locais, que podem favorecer o alcance de resultados duradouros (Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984). Freeman (1984) acrescenta que os *stakeholders* são grupos que têm direito legitimado sobre a organização, e podem, ou não, dar legitimidade às ações das organizações (Donaldson & Preston, 1995).

A legitimidade traz uma percepção ou suposição generalizada de que as atividades organizacionais são desejáveis, apropriadas ou adequadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições (Suchman, 1995). Tanto é que Mata et al. (2018) concluíram, nos seus estudos, que a percepção dos *stakeholders* é uma das áreas importantes para explorar mais no futuro, pois representa o que os colaboradores, clientes e comunidade, socialmente conscientes, esperam das organizações e que, muitas vezes, vai além do exigido legalmente.

Considerando a importância da integração dos *stakeholders* nas organizações e a contínua busca por estabelecer vínculos duradouros, este artigo tem por objetivo, tomado pelas premissas da teoria dos *stakeholders*, verificar se os colaboradores de organizações portuguesas percebem a presença de práticas de gestão alinhadas à RSC e se essas impactam positivamente a percepção de DO.

Este estudo, apesar das críticas aos métodos comuns em pesquisas comportamentais (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003), responde a um chamado de pesquisadores que argumentaram que mais pesquisas empíricas devem ser realizadas. Muitas das pesquisas empíricas concentram-se em mesurar, por exemplo, o impacto das práticas de RSC na vantagem

 CC BY

competitiva (Nyuur, Ofori, & Amponsah, 2019), imagem corporativa e conscientização da marca (Mubarak, Hamed, & Mubarak, 2019), *performance* financeira (Sekhon & Kathuria, 2019), entre outras relações empíricas. Essas informações são corroboradas por Vishwanathan, Oosterhout, Heugens, Duran e Essen (2020) por meio da metanálise das evidências de 344 estudos empíricos, publicados entre 1978 e 2016, com a temática da RSC, que dão destaque ao fato de que os artigos têm abarcado um guarda-chuva conceitual, sugerindo que estudos focados devem ser realizados a fim de isolar e desenvolver o conceito de RSC.

Na mesma linha, Velte (2021), ao realizar uma metanálise das publicações em RSC, afirma que a maioria das pesquisas concentra-se no desempenho financeiro da RSC e orienta pesquisadores a um olhar mais atento sobre outros determinantes e consequências da RSC, incluindo consequências não financeiras. Entender os mecanismos subjacentes que relacionam a RSC, a percepção e comportamento dos colaboradores também parece oportuno (Gaudêncio et al., 2019; Velte, 2021) pois raramente são incluídos em pesquisas empíricas sobre RSC (Velte, 2021), em especial, em Portugal (Gaudêncio et al., 2019).

São muitos os caminhos ainda a percorrer no sentido de elencar quais, e com que efeito, práticas de RSC impactam o DO. Para tanto, optou-se por um inquérito com delineamento descritivo, abordagem quantitativa e corte transversal, aplicado a colaboradores de empresas portuguesas. Para mensuração foi proposto um instrumento relativo às práticas de gestão (econômico-financeira, da marca, estratégica e imagem) das organizações, alinhadas à RSC, já que os instrumentos da literatura, no geral, buscam mensurar o impacto da adoção de práticas de RSC (Mubarak et al., 2019; Nyuur et al., 2019; Sekhon & Kathuria, 2019).

Logo, a principal contribuição deste estudo para as empresas é o apontamento da percepção dos colaboradores em relação à importância de uma gestão alinhada aos princípios da RSC, pois essas impactam a forma como os colaboradores percebem a preocupação da empresa com o DO (saúde e segurança no local de trabalho) e, no sentido mais amplo, com a sociedade (comprometimento da organização com a comunidade). Para a academia, este estudo contribui para um melhor entendimento da interdependência multidimensional entre os construtos RSC e DO, conferindo, assim, evidências empíricas para essas associações.

O presente estudo inicia por contextualizar RSC e DO, bem como suas relações; em seguida, descreve-se a metodologia utilizada. Na seção seguinte, apresentam-se e discutem-se os resultados e, por fim, extraem-se as principais conclusões, limitações e pistas de investigações futuras.

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

A discussão, por parte dos investigadores da responsabilidade social nos negócios, começou no final dos anos 1920 (Barnard, 1938). Em 1953, foi editado, nos Estados Unidos, o primeiro livro que analisou com extensão e profundidade o conceito de RSC. Essa obra, intitulada *Social responsibilities of the businessman*, de Howard Bowen, conferiu à RSC um enquadramento científico e reconhecimento nas áreas acadêmicas e organizacionais, sendo reconhecida por vários autores como o início da discussão teórica sobre o tema (Bowen, 1953).

 CC BY

A RSC foi conceitualmente concebida por Bowen (1953) como uma obrigação social, ou seja, a obrigação que as organizações, como centros de poder e decisão por excelência, têm de seguir uma política de gestão coadunada com os objetivos e valores da sociedade. Abria-se, assim, a porta para o aprimoramento teórico do tema e para a emergência de um significativo número de investigadores dedicados ao estudo da RSC que contribuíram, nos anos 1960, para a formalização do conceito (Carroll, 1979).

As questões adotadas como importantes para a década de 1980 incluem práticas organizacionais no que diz respeito à poluição ambiental, discriminação dos funcionários, abusos de consumo, saúde e segurança dos colaboradores, qualidade de vida profissional, deterioração da vida urbana, e práticas questionáveis/abusivas de corporações multinacionais (Carroll, 2009), sendo esses *insights* importantes para a formação da "agenda de responsabilidade social para a década de 1980" estabelecida por Frederick (2006).

Notoriamente, o Relatório Brundtland, de 1987, intitulado "*Our common future*", foi o marco para o reconhecimento e utilização pelas organizações do conceito de RSC (World Commission on Environment and Development [WCED], 1987). Dentro desse contexto, Elkington introduz o conceito de *Triple Bottom Line* como uma nova abordagem para medir o sucesso das atividades de uma organização que considera, além do desempenho financeiro, tido como tradicional, o desempenho social e ambiental (Elkington, 1994). Na dimensão social, faz-se referência às pessoas, incluindo as relações com os *stakeholders*, desde os acionistas até os membros da comunidade, que são afetados pelo comportamento da organização. Também estão incluídos nessa categoria os colaboradores, clientes e consumidores. Na dimensão ambiental, incluem-se os efeitos da organização sobre o planeta, sendo temas como abastecimento sustentável, transição para as energias renováveis, redução de desperdícios e poupança energética parte dessa dimensão. Na financeira, refere-se ao lucro e tudo o que inclui a saúde financeira da organização, como redução dos custos de produção, prospecção de novos mercados e outras características que construam o patrimônio da organização.

Duas teorias alternativas foram importantes para as discussões de RSC durante a década de 1980, sendo elas a teoria dos *stakeholders* e a ética empresarial (Carroll, 2009). Edward Freeman publicou seu livro clássico sobre a teoria dos *stakeholders* em 1984. Embora o livro tenha sido classificado como tendo foco na gestão estratégica, teve seu impacto mais substancial nos últimos anos no campo de negócios e sociedade, RSC e ética empresarial (Carroll, 2009).

Na concepção de Freeman (2010), as organizações estão relacionadas com múltiplos intervenientes denominados *stakeholders*, que não só são afetados pelas decisões das organizações, mas também afetam essas mesmas decisões. De acordo com essa teoria, os *stakeholders* têm interesses diferentes nas organizações e produzem impactos diferentes, quer positivos, quer negativos, e a organização é vista como responsável por satisfazer os interesses destes – comunidades locais, colaboradores, investidores, fornecedores e clientes (Donaldson & Preston, 1995).

Outra teoria alternativa que se evidenciou na década de 1980 foi a ética empresarial (Carroll, 2009). Em várias das taxonomias e teorias existentes, a ética é considerada uma dimensão da RSC que não é necessária, mas é esperada das organizações (Carroll, 1979; Sethi, 1975).

 CC BY

Em termos conceituais, Carroll (1979) propôs que as organizações têm responsabilidades econômicas e legais, todavia, para além destas, também têm responsabilidade ética e filantrópica, também chamadas de discricionárias. A responsabilidade ética consiste em adotar comportamentos que respeitem as crenças e os valores da sociedade. A responsabilidade filantrópica/discricionária são obrigações assumidas pelas organizações de maneira voluntária. Para esse autor, a falta de RSC aumenta a regulação governamental, o que conduz a uma redução de eficiência. Assim, Carroll propôs um modelo em forma de pirâmide que assenta nestas quatro estruturas (da base para o topo): responsabilidade econômica, responsabilidade legal, responsabilidade ética e, por último, responsabilidade filantrópica/discricionária.

Entre as diversas ações para integração da RSC, em 2000, o World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) definiu a RSC como o compromisso das empresas em contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com funcionários, suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar sua qualidade de vida (WBCSD, 2000). Em novembro de 2010, a International Organization for Standardization (ISO), entidade não governamental independente que é a maior produtora mundial de normas internacionais voluntárias, localizada em Genebra, na Suíça, estabeleceu a norma ISO 26000, estabelecendo às empresas e organizações um conjunto de orientações que serve de guia para estas agirem de uma forma socialmente responsável (ISO, 2010); e, em 2011, a OECD (2011) publicou as "*Guidelines for multinational enterprises*", recomendando formas responsáveis como os negócios devem ser conduzidos.

Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e Desempenho Organizacional (DO)

A literatura sobre a associação entre RSC e DO tem crescido exponencialmente nos últimos anos (Cuadrado-Ballesteros, Martínez-Ferrero, & García-Sánchez, 2017; Loosemore & Lim, 2016), entretanto há pouca compreensão da relação entre RSC e DO na percepção de colaboradores (Loosemore & Lim, 2016).

Dentro do contexto do *Triple Bottom Line*, Muñoz-Pascual, Curado e Galende (2019) observaram a necessidade que as organizações possuem de serem eficazes em, por exemplo, comunicação, práticas de recursos humanos, métodos de gestão e compartilhamento de informações, pois estes afetam seu compromisso com a sustentabilidade.

Uma das ideias por trás da teoria dos *stakeholders* era propor uma maneira de integrar o econômico com o social de maneira agregada. Medições de desempenho por meio de indicadores financeiros foram gradativamente sendo substituídas por técnicas de gerenciamento, para citar a Visão Baseada em Recursos (Barney, 1991).

Macedo-Soares (2000) apresenta um modelo categórico de variáveis organizacionais *hard* e *soft* para avaliar o DO. Na categorização *hard*, por exemplo, chama-se a atenção para a importância de a percepção dos *stakeholders* ser contemplada, tanto pelos sistemas de medição

 CC BY

de desempenho global da organização quanto pelo sistema de reconhecimento e recompensa dos seus colaboradores. Nesse agrupamento, a avaliação de DO reflete, por exemplo, no comportamento dos colaboradores. Na categoria *soft*, entre outras, dá-se ênfase nas questões ética, retratadas nos valores praticados pelos membros da organização, orientada para a satisfação de diversos grupos de *stakeholders*. Assim, para avaliar o DO, é possível utilizar medidas mais subjetivas, por exemplo, a percepção dos sujeitos sociais da organização, sujeitos esses tido neste trabalho como a percepção dos colaboradores (Rowe & Morrow Jr., 1999).

Considerando a extensão pela qual as organizações atendem às suas responsabilidades, toma-se o argumento de RSC apresentado por Pena et al. (2007), como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que afetam positivamente todos os seus *stakeholders*, não só para fora da organização, com a sociedade em geral, mas também para dentro da organização, com seu público interno, e seus colaboradores; assume-se que a organização, denominada socialmente responsável, deve desenvolver ações nos âmbitos interno e externo. Segundo Pena et al. (2007), o exercício da RSC interna focaliza o público interno, por exemplo, gestão de recursos humanos, saúde e segurança no trabalho, ética empresarial, adaptação às mudanças e aprendizagem organizacional.

Colaboradores que realizam suas tarefas em condições seguras aumentam seu desempenho, assim facilitando a coordenação e o cumprimento de metas organizacionais. Ademais, Brown (1996) também chamava atenção para a maior importância da segurança no local de trabalho no campo da gestão. A Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho sugere que, se as organizações melhorarem a sua *performance* em RSC e investirem nos cuidados com seus funcionários (segurança e saúde no trabalho), não há dúvida de ganho de *performance* (European Agency for Safety and Health at Work, 2004).

Se isso for verdade, pode-se argumentar que:

> H1: As práticas de gestão alinhadas à RSC percebidas pelos colaboradores impactam positivamente a percepção de que a organização está comprometida em proporcionar saúde e segurança no local de trabalho.

Justifica-se a inclusão dessa hipótese, pois os estudos da literatura, no geral, preocupam-se em mensurar as percepções dos colaboradores, fornecendo indicadores de *performance* das práticas de gestão em saúde e segurança no trabalho. Entre outras, avaliações empíricas são realizadas em relação à *performance* da comunicação (Evans, Glendon, & Creed, 2007), treinamento e percepção de risco (Chi, Vu, Thanh, Nguyen, & Van, 2020; Tharaldsen, Olsen, & Rundmo, 2008), uso de equipamentos de segurança, normas e procedimentos (Evans et al., 2007; Tharaldsen et al., 2008) e segurança comportamental (Chi et al., 2020).

Estudos foram identificados na indústria da aviação australiana (Evans et al., 2007), percepções dos colaboradores da indústria petrolífera da Noruega (Tharaldsen et al., 2008) e, mais recentemente, a avaliação de percepção de insegurança no trabalho durante a pandemia da Covid-19, com colaboradores das diversas áreas de empresas do Vietnã (Chi et al., 2020).

 CC BY

Entretanto, a investigação empírica sobre os antecedentes da percepção dos colaboradores em relação à saúde e segurança no trabalho ainda está pouco explorada, especialmente em Portugal.

Já o exercício da RSC externa, por sua vez, corresponde ao desenvolvimento de ações sociais direcionadas aos seus diversos públicos, entre os quais clientes, fornecedores e a comunidade em geral (Guse, Rossato, Dörr, & Silva, 2013).

Entre outros, a RSC prevê que as empresas contribuam para o desenvolvimento da comunidade local e da sociedade em geral (WBCSD, 2000), prática já desempenhada pelas empresas desde o final do século XIX (Carroll, 2009). Asif, Searcy, Zutshi e Fisscher (2013) tratam dessa questão como uma abordagem "de baixo para cima", indicando a necessidade de que as empresas se preocupem com as necessidades da comunidade, proporcionando uma qualidade de vida adequada. Destacam que essa abordagem é sublime, pelo fato de as empresas precisarem interagir propositalmente com *stakeholders* menos favorecidos, como a comunidade local.

Assim, tais argumentos sustentam a próxima hipótese:

> H2: As práticas de gestão alinhadas à RSC percebidas pelos colaboradores impactam positivamente a percepção de que a organização interage e está comprometida com a comunidade.

Justifica-se a inclusão das hipóteses, pois, com base em Leal, Rego e Coelho (2015), a percepção de como a gestão das empresas está alinhada com a RSC é importante porque influencia e estimula respostas emocionais, atitudinais e comportamentais dos colaboradores, tanto individualmente como coletivamente. Ademais, essa percepção pode ajudar os gestores a planejarem as intervenções estratégicas no nível da RSC, de modo a obter melhores respostas por parte dos colaboradores. Além disso, há razões para supor que os colaboradores desenvolvem uma atitude de "bons cidadãos" organizacionais quando percebem que as organizações desenvolvem critérios de cidadania relacionados não apenas com estes, mas, igualmente, para com o ambiente, a comunidade, os clientes e outras partes. Brown (1996) também destaca que, à medida que o campo da gestão abraça questões sociais, essas têm efeito potencial sobre a percepção de segurança.

PERCURSO METODOLÓGICO

Este estudo tem como objetivo verificar se os colaboradores de organizações portuguesas percebem a presença de práticas de RSC (fatores independentes) e se esses impactam positivamente a percepção de DO (fatores dependentes). O DO foi mensurado por dois conjuntos de variáveis; as primeiras correspondem à visão de DO interno, mensurada pela percepção do colaborador, em relação ao desempenho da organização em oferecer saúde e segurança no local de trabalho; e o segundo conjunto de variáveis, tidas como DO externo, pela percepção de que a organização interage e é comprometida com a comunidade. Para tanto, optou-se por um inquérito com delineamento descritivo, abordagem quantitativa e corte transversal.

Para coleta de dados, a partir de dados primários, foram aplicados questionários estruturados. A primeira fase – de elaboração do instrumento – teve início com o levantamento da literatura pertinente ao tema. Como não se identificou um instrumento para o que se pretendia mensurar, procedeu-se ao desenvolvimento.

Uma versão preliminar do instrumento foi construída pelas autoras a partir da literatura. Em seguida, recorreu-se ao emprego da técnica Delphi para validação de conteúdo do instrumento. Para tanto, cartas-convite foram endereçadas aos *e-mails* de três pesquisadores e três profissionais da área de Gestão de Pessoas. Esses foram convidados para participar como *experts*, conforme preconiza a técnica Delphi (Helmer, 1967). Oportunizou-se a livre participação dos convidados, sem restrições à natureza das ideias. Após a primeira rodada, no segundo *round*, os participantes foram convidados a argumentar sobre suas ideias, levando-nos o consenso obtido pela participação destes à validação do conteúdo dos itens que compõem o instrumento, bem como sua estrutura (validade de face).

O questionário estruturado foi composto por 22 variáveis com escala Likert de 5 pontos (1-discordo em absoluto a 5-concordo em absoluto), sendo 14 relativas a práticas de gestão alinhadas à RSC (constantes na Tabela 1) e cinco relativas a DO – interno e externo. Com base nas orientações da literatura, o DO interno foi mensurado pela percepção de saúde e segurança no local de trabalho, pelas seguintes variáveis: (1) minha organização proporciona boas condições de trabalho (ar-condicionado, aquecimento, ventilação, ruído, iluminação e espaço); e (2) a minha organização informa aos colaboradores os riscos no local de trabalho e proporciona condições seguras; e, no DO externo, os colaboradores foram indagados sobre a percepção de desempenho com a interação e comprometimento da organização com a comunidade, pelas seguintes variáveis: (1) minha organização acredita no trabalho conjunto com as principais entidades da comunidade, onde se encontra inserida; (2) minha organização acredita no desenvolvimento colaborativo da comunidade onde se encontra inserida; e (3) minha organização encontra-se interessada na criação de riqueza coletiva. O questionário foi complementado com variáveis para identificação do perfil dos respondentes, tais como: sexo, idade, escolaridade, tempo de atuação profissional e setor de atuação da empresa de afiliação.

Na segunda fase, procurou-se realizar a validação semântica, a fim de verificar se as variáveis que compõem o instrumento eram compreensíveis aos membros da população-alvo, conforme orienta Pasquali (2010). Um pré-teste com uma amostra intencional de nove sujeitos foi realizada. Os participantes foram convidados a responder ao instrumento e indicar possíveis dificuldades na compreensão das variáveis e no uso da escala. Foram analisadas as respostas de cada participante, e as variáveis que apresentaram dificuldades de compreensão foram modificadas.

Após finalizar o instrumento, fez-se a aplicação à amostra de pesquisa, procedeu-se à compilação dos dados coletados e, em seguida, à validação convergente e de consistência interna. Conforme preconiza Pasquali (2010), a confiabilidade de um instrumento está baseada em sua coerência e precisão, sendo que quanto menor a variação que apresenta a ferramenta, nas mensurações, maior é sua confiabilidade.

 CC BY

Para estabelecimento do tamanho amostral, identificou-se, no Instituto Nacional de Estatísticas (2021), que a população portuguesa empregada com idade entre 16 e 74 anos era de 4.867.700. Aceitou-se um erro amostral tolerável de 6% (Levin, 1987); para tanto, 278 respondentes foi o suficiente para validar a amostra. Para a fase de coleta de dados, a estratégia de seleção amostral foi a não probabilística por conveniência e adesão dos funcionários das empresas portuguesas. Portanto, os resultados são passíveis de generalização analítica (Maciel & Camargo, 2015).

Para ter acesso aos potenciais respondentes, foi solicitado auxílio da União Geral de Trabalhadores (UGT) e Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses (CGTP), todas as confederações patronais, sendo elas Confederação Empresarial de Portugal (CIP), Confederação do Turismo de Portugal (CTP), Confederação do Comércio e Serviços de Portugal (CCP), Confederação de Agricultores de Portugal (CAP) e Associação Industrial Portuguesa (AIP), para que encaminhassem *e-mail* com o respectivo *link* para preenchimento via *Google Docs* para os colaboradores das mais diversas empresas portuguesas. O questionário esteve disponível de 23 de outubro a 26 de novembro de 2019. Foram obtidos 300 questionários respondidos (número maior que o recomendado para erro amostral tolerável de 6%), o que validou a amostra.

O tratamento de dados foi realizado com recurso do Excel e *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 19. Procedeu-se à análise descritiva para caracterização da amostra e, em seguida, para dar respostas às hipóteses de pesquisa, foi realizada a análise de regressão múltipla.

RESULTADOS

Caraterização da amostra

Da amostra pesquisada, 51,7% foram compostos por sujeitos do sexo feminino e 48,3%, do sexo masculino. Relativamente à idade, não se tem uma concentração de respondentes em uma única faixa etária, ou seja, houve heterogeneidade na amostra. No que respeita à escolaridade, a amostra foi composta por sujeitos com formação no nível de licenciatura e bacharelado (35%), até ao 12º ano (32%), mestrado (20,7%) e doutorado (12,3%). A maioria desempenhava funções na organização num período compreendido até cinco anos (30,7%), de 6 a 10 anos (23,7%), de 11 a 15 anos (17,2%), de 16 a 20 anos (8%), de 21 a 25 anos (9,7%), e 10,7% atuavam na organização há mais de 25 anos.

No que diz respeito ao setor de atividade, há maior predominância de sujeitos pertencentes à educação (9,7%), indústria transformadora (9,7%), alojamento e restauração (9,3%), construção (9,3%), administração pública (8,7%), transportes, logística e distribuição (8,7%), agricultura/indústria extrativa e pesca (8,3%), comércio (8,3%), saúde e ação social (8%), tecnologias de informação e comunicação (8%), bancos e seguros (6,3%) e outros (5,7%).

Constatou-se que 36% dos respondentes atuavam em organizações com menos de 50 funcionários, 31,3%, entre 50 e 200 funcionários, e 32,7% declararam trabalhar em organização com mais de 200 funcionários. No que respeita ao tipo de capital, a maioria trabalhava em organizações de capital nacional (81,3%).

 CC BY

Análise exploratória

Análises estatísticas foram realizadas no sentido de verificar a confiabilidade e validade do instrumento de pesquisa. Para tanto, como o instrumento envolve indicadores reflexivos, sendo estes mais comuns nas mensurações psicométricas em estudos do comportamento organizacional (Maciel & Camargo, 2015), foi realizada a validação convergente pelos procedimentos de análise fatorial exploratória, teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e esfericidade de Bartlett. Em seguida, após os fatores compostos, procedeu-se a análise de consistência interna pelo teste de alfa de Cronbach. Por fim, fez-se análise de multicolinearidade pelos testes de Fator Único de Harman, Tolerância e Fator de Inflação de Variância (VIF) e correlação de ρ de Spearman.

Primeiramente, procedeu-se a análise fatorial que "aborda o problema de analisar a estrutura das inter-relações (correlações) entre um grande número de variáveis [...] definindo um conjunto de dimensões latentes comuns, chamada de fatores" (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2005, p. 91). Como a análise fatorial busca descobrir a validade das questões que compõem cada fator por meio da correlação e agrupamento das variáveis, procedeu-se a análise pelos métodos *Varimax* e *Kaiser Normalization*.

Na rotação dos dados, formaram-se quatro fatores, tendo eles demonstrado bons ajustes da matriz dos dados empíricos à base teórica. O critério utilizado para manutenção de uma variável foi considerar correlações superiores a 0,500, conforme recomendam Dancey e Reidy (2008). A Tabela 1 apresenta a matriz de componentes principais rotacionada e o agrupamento das variáveis em seu fator.

Tabela 1. Matriz de componentes rotacionada da análise fatorial exploratória

Variáveis	Componentes			
	1	2	3	4
A minha organização usa o conceito de RSC para relações públicas.*				
A minha organização investe/promove os fundos de investimento socialmente responsáveis.	0,664			
A minha organização entende a ligação entre bons resultados financeiros e a RSC.	0,660			
A participação no mercado da minha organização aumentou devido à adoção de estratégias de RSC.		0,675		
A minha organização recorre à RSC para aumentar a aceitação da sua marca.		0,660		
Devido à adoção de estratégias de RSC, o valor da marca da minha organização aumentou.		0,602		
A minha organização publica/relata informação sobre as suas atividades de RSC.*				
A responsabilidade social faz parte dos objetivos da minha organização.			0,733	
A minha organização é motivada pela necessidade de se relacionar com *stakeholders* nas suas atividades de RSC.			0,699	
A minha organização acredita em ser líder de mercado, recorrendo a estratégias de RSC.			0,673	
A responsabilidade social é uma preocupação que faz parte da missão, visão, valores e estratégia da organização.			0,627	
A minha organização é apaixonada por ser exemplar no que toca à RSC.				0,696
A minha organização percebe a ligação entre uma boa imagem pública e a RSC.				0,689
A minha organização é motivada pela sua prática de RSC.*				

Notas: Método de Extração: Análise de Componente Principal;
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser;
* variáveis com interação inferior a 0.400 foram eliminadas.

Como medida de adequação dos dados, optou-se pelos testes de KMO e esfericidade de Bartlett. O Teste de KMO representa a razão das correlações ao quadrado entre as variáveis, variando de 0 a 1, com um valor próximo de 1 indicando que padrões de correlação são relativamente fortes (Field, 2009). O teste de esfericidade de Bartlett consiste em um "teste estatístico da significância geral de todas as correlações em uma matriz de correlações" (Hair et al., 2005, p. 91). Espera-se que o teste de Bartlett seja significativo, Sig.<0,05 (Field, 2009). Os resultados desta pesquisa indicam KMO=0,989 e esfericidade de Bartlett, sig.=0,00, convergindo com a literatura.

Em síntese, a análise fatorial exploratória proporcionou reduzir as 14 variáveis em quatro fatores, sendo eles denominados com base na literatura e no conteúdo das variáveis conforme segue:

Fator 1 – Práticas de gestão econômico-financeira socialmente responsável;

Fator 2 – Estratégias de promoção da marca alinhada aos princípios da RSC;

Fator 3 – Estratégia de negócios da organização alinhada à responsabilidade social;

Fator 4 – Práticas de promoção da imagem da organização alinhadas à RSC.

Após denominá-los, para análise da consistência interna dos fatores, foi calculado o alfa de Cronbach, pois proporciona a verificação da medida da consistência interna das variáveis no seu fator. Um valor de referência comumente utilizado entre pesquisadores para confiabilidade aceitável deve ser superior a 0,700 (Hair et al., 2005). Na análise de confiabilidade alfa de Cronbach, verificou-se a intensidade da associação das variáveis em cada fator e chegou-se aos seguintes indicadores para o Fator 1: 0,899; Fator 2: 0,924; Fator 3: 0,944 e Fator 4: 0,926.

Após a definição dos fatores e sua denominação, realizou-se a análise de multicolinearidade para analisar se os fatores independentes (1, 2, 3 e 4) estavam correlacionados entre si. Muitos modelos de regressão pressupõem que a multicolinearidade não deve estar presente no conjunto de dados, pois pode indicar que os fatores independentes possuem a mesma explicação para o modelo testado (Field, 2009).

A verificação de multicolinearidade, em um primeiro momento, foi realizada pela análise do viés do método comum. Podsakoff et al. (2003) esclarecem que o viés do método comum pode ocorrer quando: (a) é empregado um mesmo tipo de escala; (b) as opções de resposta são as mesmas; e (c) há coleta de dados com corte transversal. Portanto, Podsakoff et al. (2003) sugerem utilizar o teste do Fator Único de Harman. Orientam que, se a variância explicada (somas de extração de carregamento ao quadrado em um único fator) na análise fatorial não ultrapassar 50%, não há problemas de multicolinearidade. Todas as variáveis foram submetidas a uma análise fatorial exploratória forçando a extração de um único fator. Na presente pesquisa, a variância acumulada em um único fator foi de 48,9%. Para certificar que os dados não apresentavam multicolinearidade, procedeu-se aos testes de Tolerância, Fator de Inflação de Variância (VIF) e correlação de ρ de Spearman.

O teste de Tolerância pressupõe que valores superiores a 1 não indicam multicolinearidade, de 1 a 0,10 indicam multicolinearidade aceitável e abaixo de 0,10 indicam multicolinearidade

 CC BY

problemática (Hair et al., 2005), e o Fator de Inflação de Variância (VIF) deve ser menor que 10 (quanto mais próximo de zero, melhor). A Tabela 2 apresenta os indicadores dos testes de Tolerância e VIF.

Tabela 2. Estatísticas de multicolinearidade pelo método Tol. e VIF

Fatores	Tol.	VIF
Práticas de gestão econômico-financeira socialmente responsáveis	0,133	7,494
Estratégias de promoção da marca alinhadas aos princípios da RSC	0,126	7,947
Estratégia de negócios da organização alinhada à responsabilidade social	0,120	8,311
Práticas de promoção da imagem da organização alinhadas à RSC	0,110	9,067

As estatísticas dos testes de Tolerância e VIF não apresentaram problemas de multicolinearidade, estando dentro do aceitável pela literatura. A multicolinearidade também foi verificada pelo teste de correlação de ρ de Spearman, que verifica a correlação entre dois fatores explicativos. A Tabela 3 apresenta o teste de correlação ρ de Spearman.

Tabela 3. Correlação ρ de Spearman

	1	2	3	4
1. Práticas de gestão econômico-financeira socialmente responsáveis	1,000***			
2. Estratégias de promoção da marca alinhadas aos princípios da RSC	0,772***	1,000***		
3. Estratégia de negócios da organização alinhada à responsabilidade social	0,777***	0,768***	1,000***	
4. Práticas de promoção da imagem da organização alinhadas à RSC	0,785***	0,771***	0,775***	1,000***

Notas gerais: Número de observações 300;
Notas probabilísticas: *** p<0,01 ** p <0,05 * p<0,10

A análise de correlação ρ de Spearman identificou que há associação estatística significativa (p<0,01) entre todos os fatores explicativos. Os coeficientes foram inferiores a 0,800, favorecendo o alcance dos critérios de validação, ou seja, não há problemas de multicolinearidade. Assim, após os parâmetros de validação do instrumento serem alcançados, procedeu-se a análise de regressão múltipla.

Análise de regressão múltipla

Na sequência, procedeu-se ao teste das hipóteses por meio da análise de regressão múltipla, que envolve a análise do relacionamento de múltiplos fatores independentes (explicativos) e um dependente (Dancey & Reidy, 2008; Hair et al., 2005). Neste estudo, buscou-se identificar quais fatores (1, 2, 3 e/ou 4) têm impacto significativo nos dois fatores dependentes, sendo eles: desempenho da organização ao proporcionar saúde e segurança no local de trabalho (modelo 1) e interação e comprometimento da organização com a comunidade (modelo 2). Essa escolha

está em linha com outros estudos que empregaram ferramentas estatísticas multivariadas, para testar o efeito da RSC no DO (Cuadrado-Ballesteros et al., 2017; Gaudêncio et al., 2019).

A Tabela 4 apresenta os indicadores explicativos dos modelos 1 e 2 pela análise de regressão múltipla.

Tabela 4. Resultado da análise de regressão para os modelos 1 e 2

	Modelo 1	**Modelo 2**
Variáveis independentes	**Variável dependente 1:** Saúde e segurança no local de trabalho	**Variável dependente 2:** Interação e comprometimento da organização com a comunidade
Práticas de gestão econômico-financeira socialmente responsáveis	β=0,327*** t=5,384 (0,059)	β=0,192*** t=4,691 (0,038)
Estratégias de promoção da marca alinhadas aos princípios da RSC	β=0,130** t=2,088 (0,064)	β=0,305*** t=7,221 (0,041)
Estratégia de negócios da organização alinhada à responsabilidade social	β=0,277*** t=4,337 (0,066)	β=0,266*** t=6,173 (0,043)
Práticas de promoção da imagem da organização alinhadas à RSC	β=0,224*** t=3,354 (0,067)	β=0,238*** t=5,289 (0,043)
Constante (*unstandardized*)	β=0,134 ** t=1,545 (0,087)	β=0,085** t=1,515 (0,056)
Z	435,514	1042,33
Erro Padrão	0,45897	0,29724
R	0,925	0,966
R^2	0,855	0,934
R^2 ajustado	0,853	0,933
p-value (ANOVA)	0,00	0,00
Durbin-Watson	2,051	1,866

Notas gerais: Número de observações 300;
Entre parentes erro padrão não padronizado;
Notas probabilísticas: *** p<0,01 ** p<0,05 * p<0,10

Antes de apresentar o resultado das estatísticas dos preditores dos modelos, foram verificados os pré-requisitos da análise de regressão. Para verificar se a regressão é significativa, deve-se inicialmente observar o resultado da ANOVA. Se o sig. for ≤ 0,05, pode-se dizer que ao menos um dos fatores do modelo é importante para explicar o fator dependente (Dancey & Reidy, 2008; Hair et al., 2005). O resultado do teste de ANOVA indicou sig=0,00 para ambos os modelos, ou seja, há evidência de que há fatores que explicam os fatores dependentes. Assim, rejeita-se a hipótese de não haver regressão.

Para validar o modelo de regressão, apresenta-se também o teste de ausência de autocorrelação serial, por meio do Durbin-Watson. Nesse teste, segundo Gujarati e Porter (2011), considera-se que os limites devem estar entre 0 e 4, quanto mais próximo de 2 melhor.

O resultado do teste de Durbin-Watson indicou ausência de autocorrelação serial para os dois modelos (modelo 1=2,051 e modelo 2=1,866), rejeitando a hipótese H0, ou seja, não há autocorrelação dos resíduos ou a sua covariância é zero.

Avaliando-se as medidas de ajuste, observa-se que o valor do coeficiente de determinação é alto. O R^2 ajustado pode variar de 0 a 1, quanto mais próximo de 1 melhor, pois indica que o modelo explica a variabilidade dos dados, demonstrando que o fator dependente sofre impacto dos fatores independentes (Field, 2009), ou seja, os resultados demonstram explicação de 85,3% no modelo 1 e, no modelo 2, de 93,3%.

DISCUSSÃO

O resultado da análise do modelo de regressão permite-nos validar a Hipótese 1. A H1 previa que as práticas de gestão, alinhadas à RSC, percebidas pelos colaboradores impactam positivamente a percepção de que a organização está comprometida em proporcionar saúde e segurança no local de trabalho, e todos os fatores do modelo impactam significativamente.

O fator de maior impacto foram as práticas de gestão econômico-financeira socialmente responsáveis (β=0,327, t=5,384 e sig=0,00), seguido da estratégia de negócios da organização alinhada à responsabilidade social (β =0,277, t=4,337 e sig=0,00), práticas de promoção da imagem da organização alinhadas à RSC (β=0,224, t=3,354 e sig=0,00), e, com menor impacto sobre o fator dependente, as estratégias de promoção da marca alinhadas aos princípios da RSC (β=0,130, t=2,088 e sig=0,03).

A literatura tem sugerido que as estratégias e processos internos da RSC estão diretamente ligados à saúde, segurança e bem-estar dos colaboradores (Yousaf, Ali, Sajjad, & Ilyas, 2016). O argumento de Loosemore e Lim (2016) de que organizações com práticas e interesses econômico-financeiros equilibrados são percebidas pelas pessoas e contribuem na construção de engajamento com os *stakeholders* parece ter sido corroborado neste estudo. Os resultados aqui apresentados dão ênfase ao fato de que o fator práticas de gestão econômico-financeira socialmente responsáveis foi o que teve maior impacto sobre a percepção de DO, significativamente influenciando na percepção de que a organização preocupa-se em proporcionar saúde e segurança no local de trabalho. Esse argumento foi também discutido por Muñoz-Pascual et al. (2019) ao darem ênfase à contínua melhoria do ambiente de trabalho por meio de novos investimentos, pois pode levar à ideia de organização sustentável.

No que se refere ao impacto dos fatores 2 (Estratégias de promoção da marca alinhadas aos princípios da RSC) e 3 (Estratégia de negócios da organização alinhada à responsabilidade social), os argumentos de Oliveira, Portella, Ferreira e Borba (2016) podem contribuir, ao dar ênfase à estratégia organizacional como ferramenta de comunicação social da organização, especificamente quando comunicando a missão, visão e valores, pois colabora na interlocução com os *stakeholders*.

Barney (1991) evidencia que a reputação pode ser entendida como recurso, fonte de valor ou de vantagem competitiva para as organizações, sendo um dos recursos que contribuem positiva

ou negativamente para o seu desempenho. No tocante aos resultados apresentados, percebe-se que as organizações que se utilizam de práticas de RSC podem auferir maior desempenho e proporcionar saúde e segurança no local de trabalho. Esse entendimento também parece ter sido encontrado no trabalho de Latif et al. (2020) ao evidenciarem que as organizações precisam dar foco a iniciativas de RSC, que podem ajudar a melhorar o ambiente de trabalho e garantir uma boa conduta ética dentro da organização.

Gaudêncio et al. (2019) realizaram um estudo com objetivo de demonstrar que forma a RSC pode influenciar as atitudes dos colaboradores no contexto português. Os autores sugerem que os gerentes devem implementar práticas de RSC, investir em comunicação e no processo de atualização da imagem corporativa. Este estudo enriquece o conhecimento existente sobre relacionamentos de trocas sociais em contextos organizacionais e responde à necessidade de entender os mecanismos subjacentes que vinculam a RSC aos resultados organizacionais dos colaboradores, analisando as práticas de RSC em uma perspectiva holística das partes interessadas.

Não obstante, nas relações empregado-empregador, os funcionários gostariam de ter certeza de que a empresa não se aproveitará deles (Kim, Rhou, Topcuoglu, & Kim, 2020; Su & Swanson, 2019). Nessa linha, as iniciativas de RSC de uma empresa, que têm impacto direto sobre os funcionários, podem contribuir de alguma forma no atendimento às suas necessidades básicas (Kim et al., 2020) e fornecer um caminho para seu bem-estar (Su & Swanson, 2019).

Os resultados também suportam a Hipótese 2. A H2 previa que as práticas de gestão, alinhadas à RSC, percebidas pelos colaboradores impactam positivamente a percepção de que a organização interage e está comprometida com a comunidade. Entre os fatores que impactam a *performance*, dá-se ênfase às estratégias de promoção da marca alinhadas aos princípios da RSC (β=0,305, t=7,221 e sig=0,00), seguido de estratégia de negócios da organização alinhada à responsabilidade social (β =0,266, t=6,173 e sig=0,00), práticas de promoção da imagem da organização alinhadas à RSC (β=0,238, t=5,289 e sig=0,00) e, com menor impacto, as práticas de gestão econômico-financeira socialmente responsáveis (β=0,192, t=4,691 e sig=0,00).

Nesse contexto, merece menção o fato de a hipótese H2 ter sido comprovada, pois corrobora as afirmações de Carroll (1979) ao evidenciar que as organizações que efetuam RSC de maneira proativa são caracterizadas por integrarem estratégias que vão além dos requisitos regulamentares. Esses argumentos justificam, principalmente, a confirmação de que as estratégias de promoção da marca estão alinhadas aos princípios da RSC.

Com base na perspectiva da teoria da legitimidade, o contrato social entre as organizações e a sociedade é legitimado pelas ações corporativas que sejam desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro das normas, valores e crenças no sistema social (Suchman, 1995).

Para Oliveira et al. (2016), os elementos do planejamento estratégico, especificamente o estabelecimento da missão, visão e valores, colaboram para a formação de uma imagem empresarial que representa e confirma uma comunicação "sustentável" da organização com a sociedade. Além disso, as evidências deste estudo sugerem o que os colaboradores esperam de suas organizações, a demonstração de responsabilidade social.

 CC BY

CONCLUSÃO

Atualmente, a RSC é uma prioridade que os líderes e gestores organizacionais não podem ignorar. A literatura sobre a associação da RSC e DO tem crescido exponencialmente nos últimos anos. No entanto, pesquisas mostram que a relação entre a RSC e o DO não são universais (Latif et al., 2020).

O DO tem sido um tema debatido nas organizações e reflete um crescimento geral do interesse pelo aperfeiçoamento de ferramentas de gestão, que possam medir os resultados por meio de diversos indicadores. Alternativamente ao uso de medidas financeiras para avaliar o DO, é possível utilizar medidas mais subjetivas, como a percepção dos colaboradores (Rowe & Morrow Jr., 1999), medidas essas que foram corroboradas nas hipóteses deste estudo.

Com a validação das hipóteses, nosso estudo oferece evidências de que as práticas de gestão, alinhadas à RSC, podem explicar outras *performances* organizacionais não financeiras, conforme sugerido por alguns autores (Gaudêncio et al., 2019; Velte, 2021), assim como Vishwanathan et al. (2020), que, após uma metanálise das publicações de RSC, orientam investigar empiricamente o pressuposto de que a RSC impacta de alguma forma o bem social. Especificamente, nesse sentido, encontramos evidências de que práticas de gestão, alinhadas à RSC, parecem promover algum bem social (saúde e segurança no trabalho e apoio à comunidade local). Assim, este estudo pode contribuir para novos ajustes no conceito de estratégia de gestão de RSC, conforme evocado por Vishwanathan et al. (2020).

Mas isso não é tão simples assim, profissionais ligados à área de gestão de pessoas operam em um mundo complexo, onde múltiplos *stakeholders* são sua experiência cotidiana, o que requer equilibrar uma variedade de atividades e resultados (Macarenhas & Barbosa, 2019). Sem privilegiar visões, mas sim colocando-as em diálogo com outras até então isoladas ou periféricas, entende-se ser oportuno maiores reflexões sobre interações da área de gestão de pessoas com a *performance* organizacional e a temática da RSC.

Verifica-se que este estudo proporciona um contributo para o desenvolvimento da área da RSC e DO, da perspectiva dos colaboradores e, consequentemente, para a gestão das organizações. Conforme argumentam Macarenhas e Barbosa (2019), as pessoas parecem estar no centro de análise do campo e das organizações. Entretanto, ainda não se consolidou a reflexão sobre o papel delas na gestão sustentável.

Faz-se necessário pontuar as limitações atinentes a este trabalho: (a) nota-se que, neste artigo, trabalhou-se com as percepções dos colaboradores, e este é um processo pelo qual o indivíduo organiza e interpreta impressões para fornecer significado ao ambiente da organização. Ao avaliar, o colaborador pode perceber uma realidade diferente e fornecer informações não representativas da realidade objetiva; (b) outra limitação diz respeito ao fato de a amostra ser constituída por funcionários de empresas de diferentes segmentos econômicos e as análises dos dados terem sido realizadas em conjunto, impedindo que conclusões específicas de cada segmento possam ser obtidas.

Em função dos resultados desta pesquisa, sugerem-se trabalhos futuros que: (a) ampliem o foco da pesquisa para um maior número de respondentes, em outros países, e em contextos

mais específicos (i.e. determinado setor); (b) adicionem novas variáveis ao modelo (por exemplo, de área operacional das organizações) e (c) utilizem outros testes estatísticos e/ou a indicação de validação discriminante, de modo a ampliar o âmbito do estudo.

AGRADECIMENTOS

Uma versão anterior deste artigo foi apresentada no VII Conferência SulAmericana de Contabilidade Ambiental (CSCA) – Sociedade e Contabilidade: Presente e Futuro do Desenvolvimento Sustentável [Recurso Eletrônico], 28 a 30 de junho de 2021, Brasil. Os autores agradecem os comentários do comitê científico. Gostaríamos também de agradecer os revisores anônimos e editores convidados desta revista pelos seus valiosos comentários e sugestões fornecidas em versões anteriores do presente artigo. Esta pesquisa é financiada pelos Fundos Nacionais da FCT — Fundação Portuguesa de Ciência e Tecnologia dentro do projeto «UIDB/04928/2020» e, no âmbito do Estímulo ao Emprego Científico - Chamada Institucional CEECINST/00051/2018.

REFERÊNCIAS

Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., & Fisscher, O. A. M. (2013). An integrated management systems approach to corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, *56*, 7-17. doi: 10.1016/j.jclepro.2011.10.034

Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.

Barney, J. B. (1991). Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99-120. Recuperado de https://www.ftms.edu.my/images/Document/MOD001074%20-%20Strategic%20Management%20Analysis/WK6_RR_MOD001074_Barney_1991.pdf

Bowen, H. R. (1953). Social responsibility of the businessman. New York, USA: Harper & Row.

Brown, K. A. (1996). Workplace safety: A call for research. *Journal of Operations Management*, *14*(2), 157-171. doi: 10.1016/0272-6963(95)00042-9

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, *4*(4), 497-505. doi: 10.5465/amr.1979.4498296

Carroll, A. B. (2009). *A history of corporate social responsibility: Concepts and practices*. Eds. Crane, A., Matten, D., McWilliams, A., Moon, J., & Siegel (Eds.). The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. Oxford: Oxford University Press.

Chi, H., Vu, T. V., Thanh, T. V., Nguyen, N. P., & Van, N. D. (2020). *Workplace health and safety training, employees' risk perceptions, behavioral safety compliance, and perceived job insecurity during COVID-19: Data of Vietnam*. Data Brief.

Cuadrado-Ballesteros, B., Martínez-Ferrero, J., & García-Sánchez, I. M. (2017). Board structure to enhance social responsibility development: A qualitative comparative analysis of US companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *24*(6), 524-542. doi: 10.1002/csr.1425

Dancey, C. P., & Reidy, J. (2008). *Estatística sem matemática para psicologia usando SPSS para Windows*. Porto Alegre, RS: Artes Médicas.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, *20*, 65-91. doi: 10.2307/258887

Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, *36*(2), 90-100. doi: 10.2307/41165746

European Agency for Safety and Health at Work. (2004). *Corporate social responsibility and health and safety at work. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities*. Recuperado de https://osha.europa.eu/en/publications/report-corporate-social-responsibility-and-safety-and-health-work

Evans, B., Glendon, A. I., & Creed, P. A. (2007). Development and initial validation of an aviation safety climate scale. *Journal of Safety Research*, 38(6), 675-682. doi: 10.1016/j.jsr.2007.09.005

Field, A. (2009). *Descobrindo a estatística usando o SPSS (2a ed., L. Viali, Trad.)*. Porto Alegre, RS: Artmed.

Frederick, W. C. (2006). *Corporation be good: The story of corporate social responsibility*. Indianapolis, USA: Dog Ear Publishing.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, USA: Pitman.

Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press.

Gaudêncio, P., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2019). Impact of CSR perceptions on workers' innovative behaviour: Exploring the social exchange process and the role of perceived external prestige. *World Review of Entrepreneurship Management and Sustainable Development*, *15*, 151-173. doi: 10.1504/WREMSD.2019.098483

Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2011). *Econometria básica* (5a ed.). Porto Alegre, RS: AMGH.

Guse, J. C., Rossato, M. V., Dörr, A. C., & Silva, A. da. (2013). Sustentabilidade empresarial de grandes empresas brasileiras: Uma análise da dimensão ambiental. *Desafio Online*, *1*(3), 42-65. Recuperado de www.desafioonline.com.br

Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados* (5a ed.). Porto Alegre, RS: Bookman.

Helmer, O. (1967). *Analysis of the future: The Delphi method*. Recuperado de http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/papers/2008/P3558.pdf

Instituto Nacional de Estatísticas. (2021). *População empregada com idade entre 16 e 74 anos*. Recuperado de https://www.ine.pt/

International Organization for Standardization. (2010). *26000 Guidance on Social Responsibility*. Genebra: ISO.

Kim, H., Rhou, Y., Topcuoglu, E., & Kim, Y. G. (2020). Why hotel employees care about corporate social responsibility (CSR): Using need satisfaction theory. *International Journal of Hospitality Management*, 87,102505. doi: 10.1016/j.ijhm.2020.102505

Latif, K. F., Sajjad, A., Bashir, R., Shaukat, M. B., Khan, M. B., & Sahibzada, U. F. (2020). Revisiting the relationship between corporate social responsibility and organizational performance: The mediating role of team outcomes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27, 1630– 1641. doi: 10.1002/csr.1911

Leal, S., Rego, A., & Coelho, A. (2015). *Como os empregados respondem às percepções de responsabilidade social das empresas*. In M. J. N. dos Santos, & F. M. Seabra (Coord.), Gestão socialmente responsável: Repensar a empresa – Teoria, contexto e práticas. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo, Ltda.

Levin, J. (1987). *Estatística aplicada a ciências humanas* (2a ed.). São Paulo, SP: Editora Harbra Ltda.

Loosemore, M., & Lim, B. T. H. (2016). Linking corporate social responsibility and organizational performance in the construction industry. *Construction Management and Economics*, 35(3), 90-105. doi: 10.1080/01446193.2016.1242762

Macarenhas, A. O., & Barbosa, A. C. Q. (2019). Sustainable human resource management, and social and environmental responsibility: An agenda for debate [Translated version]. *RAE-Revista de Administração de Empresas (Journal of Business Management)*, 59(5), 353-364. doi: 10.1590/S0034-759020190505

Macedo-Soares, T. D. L. V. A. (2000). *An integrative model for strategic management analysis: Application to organizations in Brazil*. Proceedings of Informs-Korms Conference, Seoul, South Korea, [s.n.].

Maciel, C. O., & Camargo, C. (2015). Conexão social intraorganizacional, suporte no trabalho e identificação organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, *19*, 348-366. doi: 10.1590/1982-7849rac20152017

Mata, C., Fialho, A., & Eugénio, T. (2018). A decade of environmental accounting reporting: What we know? *Journal of Cleaner Production*, *198*, 1198-1209. doi: 10.1016/j.jclepro.2018.07.087

Mubarak, Z., Hamed, A. B., & Mubarak, M. (2019). Impact of corporate social responsibility on bank's corporate image. *Social Responsibility Journal*, *15*(5), 710-722. doi: 10.1108/SRJ-01-2018-0015

Muñoz-Pascual, L., Curado, C., & Galende, J. (2019). The triple bottom line on sustainable product innovation performance in SMEs: A mixed methods approach. *Sustainability*, *11*, 1689. doi: 10.3390/su11061689

Nyuur, R. B., Ofori, D. F., & Amponsah, M. M. (2019). Corporate social responsibility and competitive advantage: A developing country perspective. *Thunderbird International Business Review*, *61*, 551-564. doi: 10.1002/tie.22065

Oliveira, M. C., Portella, A. R., Ferreira, D. D. M., & Borba, J. A. (2016). Comunicação de responsabilidade socioambiental na missão, visão e valores de empresas da BM&FBovespa e da Fortune 500. *Contabilidade, Gestão e Governança*, *19*(2), 192-210. doi: 10.21714/1984-3925_2016v19n2a2

Organization for Economic Co-operation and Development. (2011). *Guidelines for multinational enterprises*. OECD Publishing.

Pasquali, L. (2010). *Instrumentação psicológica: Fundamentos e práticas*. Porto Alegre, RS: Artmed.

Pena, R. P., Queiroz, H, Carvalho, A., Neto, Teodósio, A., Dias, A. S., & Fernandes, T. (2007). Responsabilidade social empresarial e estratégia: Um estudo sobre a gestão do público interno em duas empresas signatárias do global compact. *Organizações & Sociedade*, *14*(40), 81-98. doi: 10.1590/S1984-92302007000100005

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 879-903. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879

Rowe, W. G., & Morrow Jr., J. L. (1999). A note on the dimensionality of the firm financial performance construct using accounting, market, and subjective measures. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, *16*(1), 58-70. Recuperado de https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1936-4490.1999.tb00188.x

Sekhon, A. K., & Kathuria, L. M. (2019). Analyzing the impact of corporate social responsibility on corporate financial performance: Evidence from top Indian firms. *Corporate Governance*, *20*(1), 143-157. doi: 10.1108/CG-04-2019-0135

Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California Management Review*, *17*(3), 58-64. doi: 10.2307/41162149

Su, L., & Swanson, S. R. (2019, January). Perceived corporate social responsibility's impact on the well-being and supportive green behaviors of hotel employees: The mediating role of the employee-corporate relationship. *Tourism Management*, *72*, 437-450. doi: 10.1016/j.tourman.2019.01.009

Suchman, M. (1995). Managing legitimacy and institutional approaches. *Academy of Management Review*, *20*(3), 571-610. doi: 10.2307/258788

Tharaldsen, J. E., Olsen, E., & Rundmo, T. (2008). A longitudinal study of safety climate on the Norwegian continental shelf. *Safety Science*, *46*, 427-439. doi.: 10.1016/j.ssci.2007.05.006

Velte, P. (2021). Meta-analyses on corporate social responsibility (CSR): A literature review. *Management Review Quarterly*, *3*. doi: 10.1007/s11301-021-00211-2

Vishwanathan, P., Oosterhout, H. Van, Heugens, P. P., Duran, P., & Essen, M. Van. (2020). Strategic CSR: A concept building meta-analysis. *Journal of Management Studies*, *57*(2), 314-350. doi: 10.1111/joms.12514

World Business Council for Sustainable Development. (2000). *Corporate social responsibility: Making good business sense*. Recuperado de https://www.wbcsd.org/

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford, England: Oxford University Press.

Yousaf, H. Q., Ali, I., Sajjad, A., & Ilyas, M. (2016). Impact of internal corporate social responsibility on employee engagement: A study of moderated mediation model. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research*, *30*, 226-243. Recuperado de https://www.gssrr.org/index.php/JournalOfBasicAndApplied/article/view/6638

CONTRIBUIÇÃO DAS AUTORAS

Jucelia Appio Frizon e Teresa Eugénio, trabalharam na conceitualização e abordagem teórica-metodológica. A revisão teórica foi conduzida por Ana Sílvia Falcão, Jucelia Appio Frizon e Teresa Eugénio. A coleta de dados foi coordenada pela Ana Sílvia Falcão. Participaram da análise de dados Jucelia Appio Frizon e Teresa Eugénio. Ana Sílvia Falcão, Jucelia Appio Frizon e Teresa Eugénio. participaram da redação e revisão final do manuscrito.

 CC BY

FÓRUM

Submetido 27-05-2021. Aprovado 20-09-2021

Avaliado pelo sistema double blind review. Editores convidados: Carla Curado, Lucía Muñoz-Pascual, Mírian Oliveira, Paulo Lopes Henriques, Helena Mateus Jerónimo

Versão traduzida | DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220505x

PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS E OS IMPACTOS NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Sustainable human resource management practices and the impacts on organizational commitment

Prácticas de Gestión Sostenible de Recursos Humanos y los Impactos en el Compromiso Organizacional

Denise Genari[1] | denisegenari@hotmail.com | ORCID 0000-0001-9274-2535

Janaina Macke[2] | jmacke@ucs.br | ORCID 0000-0002-7781-7161

[1] Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Campus Avançado Veranópolis, Veranópolis, Rio Grande do Sul, Brasil

[2] Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-graduação em Administração, Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil

RESUMO

O objetivo deste artigo é identificar o impacto das práticas de gestão sustentável de recursos humanos (GSRH) no comprometimento organizacional (CO). O estudo utilizou uma amostra de 290 funcionários vinculados a seis empresas classificadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa. As hipóteses de pesquisa foram testadas com base em um modelo estrutural, utilizando a técnica de modelagem de equações estruturais (MEE). Os resultados mostram que as práticas de GSRH são representadas por três dimensões: atração e retenção de profissionais, manutenção de profissionais saudáveis e motivados e desenvolvimento de competências dos profissionais. Essas práticas têm um impacto significativo e positivo no comprometimento afetivo (CA) e no comprometimento normativo (CN). Além disso, o CA se destaca como um mediador parcial da relação entre as práticas de GSRH e o CN.

Palavras-chave: gestão sustentável de recursos humanos, práticas de GSRH, comprometimento organizacional, comprometimento afetivo, comprometimento normativo.

ABSTRACT

This paper aims to identify the impact of sustainable human resource management (SHRM) practices on organizational commitment (OC). The study used a sample of 290 employees linked to six companies classified in the Bovespa Sustainability Index. The research hypotheses were tested based on a structural model, using the structural equation modeling (SEM) technique. The results show that SHRM practices are represented by three dimensions: attraction and retention of professionals, maintaining healthy and motivated professionals, and developing the skills of professionals. These practices have a significant and positive impact on affective commitment (AC) and normative commitment (NC). Besides, the AC stands out as a partial mediator of the relationship between SHRM practices and NC.

Keywords: *sustainable HRM, SHRM practices, organizational commitment, affective commitment, normative commitment*

RESUMEN

El objetivo de este artículo es identificar el impacto de las prácticas de gestión sostenible de recursos humanos (GSRH) en el compromiso organizacional (CO). El estudio utilizó una muestra de 290 empleados vinculados a seis empresas clasificadas en el Índice de Sostenibilidad Empresarial de la Bovespa (Bolsa de Valores de São Paulo). Las hipótesis de investigación se probaron con base en un modelo estructural, utilizando la técnica de modelado de ecuaciones estructurales (MEE). Los resultados muestran que las prácticas de GSRH están representadas por tres dimensiones: atracción y retención de profesionales, manutención de profesionales saludables y motivados y desarrollo de competencias de los profesionales. Esas prácticas tienen un impacto significativo y positivo en el compromiso afectivo (CA) y en el compromiso normativo (CN). Además, el CA se destaca como un mediador parcial de la relación entre las prácticas de GSRH y el CN.

Palabras clave: *gestión sostenible de recursos humanos, prácticas de GSRH, compromiso organizacional, compromiso afectivo, compromiso normativo.*

 CC BY

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento sustentável tem sido um tema relevante devido ao rápido esgotamento dos recursos naturais, a preocupação com as disparidades de riqueza na comunidade e a importância da responsabilidade social corporativa (Dao, Langella, & Carbo, 2011). Como resultado, o desenvolvimento sustentável tem se destacado no contexto empresarial (Tooranloo, Azadi, & Sayyahpoor, 2017), principalmente no que diz respeito às políticas, estratégias de gestão e práticas para sua implementação (Dyllick & Muff, 2015). Nesse sentido, cresce o interesse em analisar como a gestão de recursos humanos (GRH) pode contribuir para o desenvolvimento sustentável dos negócios, com foco em uma perspectiva de melhoria do bem-estar social e preocupação com *stakeholders* (Ehnert, Parsa, Roper, Wagner, & Muller-Camen, 2016; Kramar, 2014).

O cenário descrito dá origem a um novo paradigma: a Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH). Nessa perspectiva, os gestores das organizações, principalmente os de recursos humanos, devem enfatizar que a eficácia organizacional não se baseia apenas no desempenho financeiro do negócio; há necessidade de englobar fatores ligados ao desenvolvimento sustentável (Boudreau & Ramstad, 2005; Kramar, 2014; Tooranloo et al., 2017).

O GSRH pode ser compreendido em duas perspectivas. A primeira destaca o papel que a gestão de recursos humanos desempenha no apoio à sustentabilidade empresarial ao adotar práticas que podem influenciar indivíduos e grupos a desenvolverem atitudes e comportamentos condizentes com a perspectiva sustentável (Cohen, Taylor & Muller-Camen, 2012). A segunda vertente defende que os princípios da sustentabilidade podem ser incorporados às práticas de gestão de recursos humanos, proporcionando bem-estar físico, social e econômico de longo prazo para os profissionais (Stefano, Bagdadli, & Camuffo, 2018; Taylor, Osland, & Egri, 2012).

Por outro lado, as duas perspectivas podem ser integradas, considerando que a gestão de recursos humanos se beneficia das premissas da sustentabilidade e, ao mesmo tempo, auxilia na implementação de seus preceitos (Guerci & Pedrini, 2014; Macke & Genari, 2019). Essa visão é corroborada ao se observar que a sustentabilidade organizacional depende da compreensão dos colaboradores sobre o novo propósito e missão da empresa. Além disso, as práticas de gestão de recursos humanos são um importante indicador para que os profissionais acreditem no efetivo comprometimento da organização com a sustentabilidade (Mohrman & Shani, 2011).

A GSRH é considerada uma abordagem contemporânea nos estudos de gestão e negócios (Prins, Stuer, & Gielens, 2020). Portanto, por ser uma perspectiva emergente, vários autores a apontaram como uma oportunidade para desenvolver novos estudos conceituais e práticos com o objetivo de reduzir as lacunas de pesquisa existentes (Ehnert et al., 2016; Macke & Genari, 2019; Tooranloo et al., 2017).

Os pesquisadores que discutem o tema também notam a urgência de uma abordagem mais holística no que diz respeito à avaliação da sustentabilidade das práticas de gestão de recursos humanos (Mak, Cheung, Mak & Leung, 2014; Tabatabaei, Omran, Hashemi & Sedaghat. 2017) e a falta estudos empíricos (Lange, 2016; Prins et al., 2020). Pode-se observar que há oportunidades de pesquisa no contexto dos países em desenvolvimento e no caso do Brasil, considerando que os estudos sobre a importância do processo de gestão de recursos humanos e suas práticas

 CC BY

como promotores da sustentabilidade organizacional são ainda incipientes no que diz respeito a evidências teóricas e empíricas (Freitas, Jabbour, Mangili, Filho & Oliveira, 2012; Mariappanadar, 2020; Vriend, Said, Janssen & Jordan, 2020).

Fatores como a aceitação dos objetivos e valores organizacionais, a vontade de dedicar-se à empresa e o desejo de permanecer na organização tornam-se relevantes para as práticas de GSRH no que diz respeito ao comprometimento dos profissionais (Mowday, Steers, & Porter, 1979). Portanto, o comprometimento influencia a rotatividade, a intenção de rotatividade e o absenteísmo (Allen & Meyer, 1990; González & Guillen, 2008; Kim, Eisenberger, & Baik, 2016; Rego & Cunha, 2008). Embora haja evidência, nenhum estudo ainda vinculou práticas de GSRH com o comprometimento afetivo (CA) e comprometimento normativo (CN). Assim, o presente estudo aborda a seguinte pergunta de pesquisa: Quais são os impactos das práticas de GSRH no comprometimento organizacional?

O objetivo deste artigo é identificar os impactos das práticas de GSRH de empresas brasileiras no comprometimento organizacional. A revisão da literatura na próxima seção aborda ambos os conceitos e apresenta as relações hipotéticas entre os construtos propostos, dando origem a um modelo conceitual. A seção de procedimentos metodológicos detalha o método de pesquisa, os critérios da amostra e a coleta e análise dos dados. Finalmente, são apresentadas a análise e discussão dos resultados e as considerações finais.

TEORIA E HIPÓTESES

Esta seção aborda as práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH) e sua relação com o Comprometimento Organizacional (CO). Também é importante destacar que, além dos estudos identificados a partir de revisões sistemáticas da literatura, esse referencial teórico foi elaborado e complementado com artigos relacionados aos temas da pesquisa, livros e outras publicações relevantes.

Práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH)

A perspectiva estratégica da gestão de recursos humanos (GRH) foi predominante nas últimas três décadas (Kramar, 2014; Markoulli, Lee, Byington, & Felps, 2017). Nesse paradigma tradicional, as atividades de GRH visam a contribuir para os objetivos econômicos da organização, com ênfase no cumprimento das normas legais, redução de processos judiciais, minimização de custos por funcionário e programas relacionados às suas atitudes e motivação (Boudreau & Ramstad, 2005). Portanto, a gestão da estratégia de recursos humanos está relacionada a um conjunto de práticas desenvolvidas para atingir os objetivos da empresa, principalmente na área financeira (Jabbour & Santos, 2008).

A perspectiva da sustentabilidade se difundiu no âmbito corporativo nos últimos anos (Dyllick & Muff, 2015), considerando que é impossível desenvolver uma sociedade sustentável sem a participação efetiva das empresas (Schaltegger, Hansen, & Lüdeke-Freund, 2016). Esse contexto

 CC BY

pode ser utilizado como base para discutir o papel do processo de GRH para o desenvolvimento sustentável das organizações.

A GRH pode considerar a sustentabilidade organizacional ou como algo a se observar ao desenvolver seus processos, ou como seu objetivo final. No primeiro caso, as políticas e práticas da GRH são elaboradas para desenvolver modelos mentais e ações que levam a sustentabilidade organizacional. No segundo, os princípios da sustentabilidade estão incorporados nas práticas da GRH, que são criadas para oferecer bem-estar físico, social e econômico de longo prazo aos colaboradores (Taylor et al., 2012). Essa gestão sustentável dos profissionais leva a sustentabilidade de outros recursos da organização (Tooranloo et al., 2017).

Assim, existem duas premissas: o papel da GRH para que as organizações estabeleçam e implementem estratégias para a sustentabilidade e o próprio processo de GRH desenvolvido de forma sustentável (Cohen et al., 2012; Guerci & Pedrini, 2014; Stefano et al., 2018). Em suma, a GRH favorece concomitantemente a sustentabilidade corporativa e se beneficia das premissas da sustentabilidade (Järlström, Saru, & Vanhala, 2018).

No presente estudo, a GSRH é definida como um conjunto de práticas que contribuem para a sustentabilidade econômica, social e ambiental de uma corporação à longo prazo e promovem o bem-estar, o comprometimento e a satisfação dos profissionais. Assim, A GSRH desempenha um papel crucial no equilíbrio de aspectos relacionados ao tripé da sustentabilidade (Cohen et al., 2012). A GSRH favorece a manutenção e melhoria do bem-estar das gerações presentes e futuras, a criação de um ambiente organizacional harmonioso, a melhoria da qualidade de vida e a mitigação das desigualdades sociais (Tooranloo et al., 2017).

A abordagem das relações humanas no trabalho evoluiu para uma perspectiva de qualidade de vida no ambiente organizacional, em que se procurou equilibrar os interesses dos trabalhadores e das empresas: esta perspectiva procurou alinhar o bem-estar dos colaboradores com a produtividade, aumentando a satisfação e o comprometimento dos indivíduos com a organização (Boselie, 2010; Deadrick & Stone, 2014).

Essa visão de sustentabilidade inserida nas práticas de gestão de recursos humanos é consistente com a categoria de estudos descrita por Kramar (2014) como "reprodução da capacidade". Segundo o autor, existem estudos (Ehnert, 2009; Wilkinson, Hill, & Gollan, 2001) que relacionam as práticas de gestão de recursos humanos aos resultados internos da organização, assumindo a contribuição desse processo para os resultados econômicos, sociais e humanos da empresa.

Os pesquisadores que abordam essa linha de pensamento reconhecem o impacto negativo das práticas de recursos humanos (como aumento do ritmo de trabalho, emprego temporário, padrões de desempenho excessivos e papéis corporativos ambíguos) na satisfação, saúde, bem-estar e no contexto familiar e comunitário em que o funcionário está inserido (Kramar, 2014; Mariappanadar, 2013; Mariappanadar & Aust, 2017; Prins et al., 2020).

Essa categoria de estudos também discute a ideia de sistemas de trabalho sustentáveis (Kramar, 2014). Essa tipologia baseia-se nas seguintes premissas: (i) a oportunidade do indivíduo em desenvolver-se como pessoa, profissional e membro da sociedade por meio de experiências relacionadas ao trabalho; (ii) a sustentabilidade econômica depende da sustentabilidade social

 CC BY

e humana; (iii) a sustentabilidade é uma das bases para o desenvolvimento social e (iv) a sustentabilidade dos recursos humanos e sociais é necessária para garantir a sustentabilidade ecológica, pois somente pessoas e grupos que operam de forma sustentável podem compreender, priorizar e trabalhar para a sustentabilidade ambiental (Docherty, Kira, & Shani, 2008).

A sustentabilidade do processo de GRH, no qual os princípios do desenvolvimento sustentável são incorporados às práticas deste tipo de gestão, tem como base uma perspectiva de longo prazo que possibilita a atração, o desenvolvimento e a gestão de colaboradores de forma sustentável e socialmente responsável. Consequentemente, as organizações devem, por exemplo, selecionar profissionais com habilidades de aprendizagem, enfatizar a justiça e os direitos dos trabalhadores, desenvolver talentos e fortalecer as relações de trabalho (Becker, 2011). Mais especificamente, as práticas de GSRH devem se concentrar em atrair e reter funcionários motivados e talentosos para proporcionar um ambiente de trabalho saudável e oportunidades de desenvolvimento (Ehnert, 2009; Prins et al., 2020).

Ainda com foco na premissa de que a sustentabilidade pode ser incorporada às práticas de GRH, três dimensões podem ser destacadas (Ehnert, 2009; Macke & Genari, 2019). Na primeira, voltada para a atração e retenção de talentos, a empresa deve desenvolver práticas que contemplem os desafios do mercado de trabalho, como a escassez de profissionais, a crescente diversidade da força de trabalho nas empresas num contexto global e a mudança de valores da sociedade (Ehnert, 2009).

A apresentação dos motivos pelos quais a gestão de recursos humanos está relacionada à Teoria dos *Stakeholders* pode ser complementada destacando como essa integração é operacionalizada (Guerci & Shani, 2014). A gestão de talentos com habilidades para esse contexto, a formação de gerentes e equipes com qualificações para interagir com *stakeholders*, a promoção de um ambiente organizacional que ajude a mitigar possíveis conflitos entre a corporação e os *stakeholders*, e o estabelecimento de sistemas de avaliação de desempenho social e as relações da empresa com os *stakeholders* são estabelecidas como diretrizes que favorecem a associação de práticas de gestão de recursos humanos e gestão de *stakeholders* (Osland & Osland, 2007).

A Teoria dos *Stakeholders* estabelece que o processo decisório e as definições organizacionais estratégicas devem considerar os interesses dos atores vinculados à esfera corporativa, reforçando a possibilidade de incluir essa teoria para sustentar a perspectiva do GSRH. Portanto, para enfrentar os desafios mencionados e atrair e reter profissionais, uma organização deve ser reconhecida como um empregador atraente, onde as pessoas desejam trabalhar e desenvolver suas carreiras. Nessa dimensão, as principais práticas de GSRH são o desenvolvimento de um ambiente de trabalho desafiador e atrativo; o reconhecimento da empresa como empregadora confiável e socialmente responsável; a valorização da diversidade cultural e de gênero, com igualdade de oportunidades e; o estabelecimento de práticas de recompensas adequadas, com uma definição justa da remuneração e benefícios que serão disponibilizados aos profissionais (Ehnert, 2009; Järlström et al., 2018).

A segunda dimensão é representada por práticas que enfatizam a manutenção de profissionais motivados e saudáveis. Essa perspectiva é importante quando se considera que a empresa recrutou e selecionou os trabalhadores (Ehnert, 2009). As principais ações de retenção dos profissionais

 CC BY

são a existência de condições ergonômicas no local de trabalho; a possibilidade de equilibrar a vida pessoal e profissional, adotar práticas para prevenir o estresse e promover a saúde e a segurança no trabalho (Ehnert, 2009; Järlström et al., 2018).

Por fim, o desenvolvimento de competências dos profissionais representa a terceira dimensão das práticas de GSRH. Nesse sentido, a organização deve investir nas competências dos trabalhadores de acordo com as necessidades atuais ou demandas futuras em nível individual, grupal e gerencial. Diversas ações podem ser realizadas, incluindo tutoria, coaching, mentoria, estágios, planos de carreira, programas de sucessão e qualificação profissional (Boudreau & Ramstad, 2005; Ehnert, 2009).

A combinação dessas três dimensões e suas respectivas práticas contribui para a capacidade de uma organização de gerenciar seus recursos humanos de forma sustentável (Ehnert, 2009). Como exemplo, podemos citar a promoção de práticas que favoreçam a saúde e o bem-estar dos profissionais. Essas atividades reforçam o papel social da organização para o desenvolvimento sustentável e, ao mesmo tempo, melhoram seu desempenho econômico por meio da redução de absenteísmo, despesas médicas, indenizações e custos com seguros. Por outro lado, a sociedade se beneficia com a melhoria das relações dentro da família, considerando que os aspectos do trabalho impactam na relação entre trabalho e família (Mariappanadar & Aust, 2017).

A literatura indica que as práticas de GSRH são caracterizadas pela multidimensionalidade (Ehnert, 2009; Guerci & Pedrini, 2014; Järlström et al., 2018), as dimensões e práticas citadas refletem o construto como uma variável latente e de ordem superior. Assim, a seguinte hipótese de pesquisa é formulada:

> H1: As práticas de GSRH são reflexivas, um construto latente de segunda ordem, e captam os seguintes três fatores, a saber (a) atração e retenção de profissionais, (b) manutenção de profissionais saudáveis e motivados e (c) desenvolvimento de competências dos profissionais.

Práticas de GSRH e Comprometimento Organizacional (CO)

O comprometimento organizacional (CO) representa um construto importante na pesquisa em gestão, pois é relacionado com o nível em que os funcionários se dedicam e comprometem seus esforços em benefício de suas equipes e da empresa (Yamaguchi, 2013). O CO também incorpora o estado psicológico do indivíduo, que caracteriza suas relações com a organização e tem implicações no permanecer na empresa (Meyer & Allen, 1991). O CO representa uma atitude que descreve o vínculo entre o indivíduo e a organização e um conjunto de comportamentos por meio dos quais os profissionais manifestam essa relação (Mathieu & Zajac, 1990).

O CO tem uma abordagem multidimensional (Meyer, Allen, & Smith, 1993; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Mory, Wirtz, & Göttel, 2016), baseada em três componentes (Meyer & Allen, 1991): (i) instrumental (CI) – a consciência dos custos associados à sua saída da organização. Nesse caso, o profissional permanece na empresa por necessidade e não por desejo de pertencer à corporação; (ii) afetivo (CA) – envolvimento emocional e identificação

do funcionário com a corporação. Os profissionais permanecem na organização porque querem pertencer à empresa; (iii) normativo (CN) – sentimento de obrigação de permanecer na organização. Nessa dimensão, os funcionários tendem a se comportar de acordo com obrigações e deveres de lealdade e, portanto, apresentam comportamentos positivos.

O CI se desenvolve quando o funcionário não tem alternativa de emprego em outras organizações ou percebe que, ao sair da empresa, perderá os investimentos realizados nela (Meyer & Allen, 1991; Rego & Cunha, 2008). Um dos principais antecedentes do CI é a disponibilidade de empregos no mercado (Meyer & Allen, 1991), fator externo que extrapola o campo de influência da empresa. Considerando o objetivo principal, o foco deste estudo foi analisar os impactos das práticas de GSRH sobre CA e CN.

Estudos anteriores indicam que as práticas de GRH precedem o CO (Aladwan, Bhanugopan, & D'Netto, 2015; Wright & Kehoe, 2008). O estudo de Scheible e Bastos (2013) sugere que as práticas de GRH contribuem para fortalecer os vínculos dos funcionários com a empresa, mostrando que a percepção dos funcionários sobre as práticas de treinamento e desenvolvimento, estabilidade no trabalho, remuneração e benefícios está positivamente relacionada ao CA.

Em convergência, Shen e Zhu (2011) indicam que um sistema de GRH voltado para a responsabilidade social e sustentabilidade organizacional está positivamente relacionado ao comprometimento dos profissionais. Portanto, as práticas desenvolvidas na corporação devem ser pautadas no cumprimento das leis e normas trabalhistas estabelecidas pela Organização Internacional do Trabalho, com foco na igualdade de oportunidades, saúde e segurança no trabalho, controle da jornada de trabalho e remuneração justa.

Nesse contexto, as práticas de GRH devem destacar as necessidades dos trabalhadores e seus familiares, indo além do cumprimento das questões legais. Essa perspectiva engloba práticas como oportunidades de treinamento e desenvolvimento, gestão de carreira, democracia no ambiente de trabalho e ações de participação e envolvimento dos colaboradores. As práticas de GRH também devem chamar a atenção para iniciativas de responsabilidade social, levando em consideração as preferências das partes interessadas, alcançando eficácia em curto prazo e sustentabilidade a longo prazo (Shen & Zhu, 2011).

As práticas de GSRH estão relacionadas ao comprometimento dos indivíduos, considerando que este é influenciado pelos valores organizacionais, pelo tratamento justo e adequado dos funcionários e pela valorização dos profissionais (Rego & Cunha, 2008). Ao mesmo tempo, as empresas que implementam práticas de GSRH promovem a diversidade, relações positivas no trabalho, bem-estar dos trabalhadores, condições de trabalho favoráveis e oportunidades de desenvolvimento e carreira (Boudreau & Ramstad, 2005; Ehnert, 2009; Järlström et al., 2018). Portanto, pode-se inferir que o desenvolvimento das ações de recursos humanos supracitadas permitirá que os colaboradores se sintam apoiados, valorizados e respeitados pela gestão da empresa, e esse contexto, consequentemente, levará ao comprometimento.

Nesse sentido, destaca-se que o CA tende a ser mais representativo quando os colaboradores percebem que a empresa possui uma orientação humanizada e socialmente responsável. Ao mesmo tempo, o CN, que estabelece vínculos de fidelização dos funcionários com a corporação, é fortalecido por políticas e práticas de GRH que valorizam os trabalhadores como indivíduos e não apenas recursos (Rego & Cunha, 2008).

 CC BY

Considerando o contexto apresentado e estudos anteriores que sugerem que as práticas de GSRH impactam no CA e CN (Ehnert, 2009; Cohen et al., 2012; Mory et al., 2016; Shen & Zhu, 2011), são propostas as seguintes hipóteses de pesquisa:

H2: As práticas de GSRH têm um impacto significativo e positivo no CA.

H3: As práticas de GSRH têm um impacto significativo e positivo no CN.

A relação entre CA e CN é abordada abaixo. Com base em informações encontradas na literatura, González e Guillen (2008) destacam os fatores explicativos desses tipos de comprometimento: (i) CA: está relacionado ao vínculo afetivo dos funcionários, sua identificação e seu envolvimento com a empresa. Portanto, representa o desejo de alcançar algo, como permanecer na organização ou esforçar-se para atingir as metas corporativas; (ii) CN: refere-se ao sentimento de obrigação de permanecer na empresa; isto é, os indivíduos sentem que devem realizar algo baseado em um compromisso moral.

Nesse contexto, os trabalhadores que desejam permanecer em uma organização por conta de experiências positivas (CA) também podem manifestar algum sentimento de obrigação para com a empresa (CN) (Meyer & Smith, 2000). Em outras palavras, experiências positivas vinculadas à empresa, que geram CA, também podem causar um sentimento de reciprocidade com a organização, desencadeando o CN (Bergman, 2006).

O CA está associado às atitudes em relação à organização, o que influencia o comportamento e o dever de permanecer na empresa (CN) (Meyer & Parfyonova, 2010). De acordo com o contexto descrito e considerando estudos anteriores que indicam a relação entre CA e CN (Bergman, 2006; Meyer & Smith, 2000; Mory et al., 2016), propõe-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H4: O CA tem um impacto significativo e positivo no CN e estabelece uma relação de mediação entre as práticas de GSRH e o CN.

MÉTODO

Esta pesquisa foi desenvolvida utilizando uma amostra de funcionários de empresas listadas na Bovespa e incluídas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBOVESPA. O ISE foi elaborado para demonstrar o desempenho de mercado de um grupo de empresas que aplicam princípios de sustentabilidade para estimular boas práticas no ambiente de negócios brasileiro e ser referência para investimentos em desenvolvimento sustentável (Monzoni, 2016). As empresas foram contatadas por telefone e os funcionários participantes trabalhavam para seis companhias: três instituições bancárias, duas indústrias e uma seguradora. Os primeiros e-mails de apresentação da pesquisa e dos procedimentos de coleta de dados foram enviados entre 26 de setembro de 2017 e 6 de dezembro de 2017.

 CC BY

Um total de 290 questionários respondidos foi considerado válido. A maioria dos respondentes (58,3%) era do sexo feminino e a faixa etária predominante foi a de 31 a 40 anos de idade (44,5%). Em relação à escolaridade, houve maior número de profissionais com nível superior (37,2%) ou pós-graduação (45,9%). Há equilíbrio na proporção de entrevistados que informaram atuar em cargos operacionais (47,6%), incluindo analistas, auxiliares ou subordinados, e em cargos gerenciais (52,4%). Por fim, 43,4% dos entrevistados trabalham na empresa há mais de dez anos.

A estrutura do instrumento de pesquisa envolveu três seções. A primeira foi composta por 22 itens relacionados à escala de prática GSRH, baseada no trabalho de Ehnert (2009). Neste estudo preliminar, os pesquisadores desenvolveram uma busca descritivo-exploratória em cinquenta empresas multinacionais europeias vinculadas ao Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD), analisando o conteúdo das publicações nos sites das corporações (como relatórios de sustentabilidade e melhores práticas). O principal resultado desta pesquisa foi a proposta de uma lista de práticas de gestão de recursos humanos relacionadas à sustentabilidade (Ehnert, 2009; Guerci & Pedrini, 2014). Os itens foram adaptados com o apoio de um painel de especialistas com experiência acadêmica e gerencial.

Em geral, os especialistas apenas sugeriram ajustes na redação dos itens. A mudança mais significativa ocorreu no item que tratava da preocupação da empresa em manter a reputação de organização socialmente responsável e de empregadora confiável. Nesse caso, dois especialistas recomendaram pela separação das questões em duas, considerando que ser socialmente responsável e ser um empregador confiável envolvem abordagens diferentes. Com base nessa orientação, o item foi reestruturado. A escala usada para medir as práticas de GSRH é apresentada na Tabela 1.

A segunda seção apresentou seis itens relacionados ao CA e CN. Os itens foram adaptados dos estudos de Rego e Cunha (2008) e Allen e Meyer (1990). Como exemplos de itens desta escala: "Sinto-me 'parte da família' na minha organização" (CA) e "Mesmo que fosse a meu favor, não seria correto sair da minha organização agora" (CN).

O instrumento de pesquisa adotou uma escala Likert de sete pontos (7 para "concordo totalmente" a 1 para "discordo totalmente"). Considerando que o questionário foi aplicado a empresas brasileiras, e os estudos que originaram seus itens foram desenvolvidos em inglês, foi realizada uma tradução reversa para pesquisa transcultural (Mcgorry, 2000).

Por fim, o último bloco de perguntas tratou dos dados demográficos dos respondentes (gênero, idade, escolaridade, tempo de serviço e nível hierárquico). Além disso, outras características foram controladas (setor da empresa, nacional ou multinacional, e operações públicas ou privadas).

ANÁLISE E RESULTADOS

A análise dos dados foi realizada por meio da técnica MEE, usando o software o SPSS (versão 22) e Amos (versão 24). Os pressupostos relacionados à análise multivariada foram testados. A normalidade dos dados foi avaliada a partir da dimensão univariada e detectada por medidas de curtose e assimetria, com valores menores que |3| e |10|, respectivamente (Hair, Hult, Ringle,

 CC BY

& Sarstedt, 2016; Kline, 2015). A suposição de linearidade também foi atendida com base na avaliação do gráfico de dispersão (Kline, 2015). A colinearidade e a multicolinearidade foram avaliadas pelas seguintes técnicas: (i) exame da matriz de correlação das variáveis, utilizando o coeficiente de correlação de Pearson, com valores abaixo de 0,90; (ii) valor de tolerância com valores superiores a 0,10; e (iii) fator de inflação da variância com valores abaixo de 10 (Hair et al., 2016; Kline, 2015). Por fim, a homocedasticidade foi confirmada com o teste de Levine ($p > 0,05$) (Hair et al., 2016).

A matriz de covariância foi usada como entrada de dados padrão (Byrne, 2016; Kline, 2015). Aplicou-se a estimativa de máxima verossimilhança, considerando que os pressupostos de normalidade multivariada foram atingidos (Kline, 2015).

Após a análise dos resultados, apresenta-se a Análise Fatorial Exploratória (AFE), o modelo de mensuração do construto práticas de GSRH e os procedimentos de validação do construto. Por fim, descreve-se o modelo estrutural e o resultado do teste de hipóteses.

A análise multigrupo foi desenvolvida conforme indicações da literatura, considerando que os indivíduos participantes do estudo possuem perfis diversos e pertencem a empresas diferentes (Bagozzi & Yi, 2012; Williams, Vandenberg, & Edwards, 2009). Ela foi baseada no modelo estrutural geral (Byrne, 2016), avaliando as diferenças significativas entre as relações propostas para os construtos.

As relações entre os construtos não se alteraram significativamente quando avaliados os seguintes grupos de controle: gênero, idade, tempo de empresa, nível hierárquico, escolaridade e atuação em empresa pública ou privada.

AFE do Construto 'Práticas de GSRH'

As variáveis relacionadas ao construto 'práticas de GSRH' foram elencadas com base no estudo exploratório de Ehnert (2009). Elas foram adaptadas, considerando que o estudo original foi escrito em inglês e o instrumento de pesquisa foi traduzido para o português brasileiro por uma equipe de três especialistas teóricos e linguísticos. Optou-se por uma análise fatorial exploratória, com o objetivo de avaliar a estrutura do conjunto de variáveis e reduzir os dados (Hair et al., 2016). Os dados foram submetidos a uma análise fatorial - Análise de Componentes Principais (ACP), com rotação ortogonal varimax.

Inicialmente, a AFE produziu quatro fatores que explicaram 60,49% da variância. Também foi identificado o valor de 0,916 para o índice KMO de adequação da amostra, indicando a fatorialidade dos dados. O teste de esfericidade de Bartlett apresentou significância de 0,000, o que indica uma correlação das variáveis dentro dos casos pesquisados (Hair et al., 2016).

Porém, na primeira solução, existiam variáveis com valores de comunalidade inferiores a 0,50 ou cargas divididas entre os fatores identificados. Iniciou-se um processo de avaliação de comunalidades e cargas fatoriais, eliminando-se oito variáveis. Os ajustes resultaram em uma solução trifatorial (Tabela 1), com 66,58% de variância explicada. Esse resultado mostrou que o agrupamento das variáveis em três fatores convergiu com as dimensões indicadas no estudo exploratório de Ehnert (2009).

 CC BY

Tabela 1. AFE do construto 'práticas de GSRH'

Fatores	Variáveis	Semelhanças	Cargas Fatoriais
Atração e retenção de profissionais Média: 5,68 DP: 1,094	1.1- A empresa oferece um ambiente de trabalho atrativo e desafiador.	0.674	0.744
	1.2- A empresa oferece oportunidades de carreira.	0.653	0.708
	1.3- A empresa promove a diversidade cultural e de gênero em relação aos seus colaboradores.	0.510	0.665
	1.4- A empresa possui práticas de remuneração e benefícios que favorecem a atração e retenção de profissionais.	0.556	0.658
Manutenção de profissionais saudáveis e motivados Média: 5,22 DP: 1,217	2.1- A empresa desenvolve ações que favorecem a redução e prevenção do estresse.	0.741	0.830
	2.2- A empresa favorece a adoção de um estilo de vida saudável por seus colaboradores.	0.711	0.807
	2.3- A empresa se preocupa com o bem-estar de seus colaboradores.	0.721	0.799
	2.4- A empresa privilegia o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos seus colaboradores.	0.698	0.703
	2.5- A empresa oferece condições ergonômicas no local de trabalho.	0.520	0.697
	2.6- A empresa preocupa-se com a satisfação e motivação dos seus colaboradores.	0.699	0.693
Desenvolvimento de competências dos profissionais Média: 5,64 DP: 1,183	3.1- A empresa oferece treinamento profissional aos funcionários, com visão de longo prazo.	0.808	0.837
	3.2- A empresa investe na formação e desenvolvimento de diferentes grupos de colaboradores.	0.740	0.804
	3.3- A empresa investe na educação dos funcionários.	0.637	0.705
	3.4- A empresa investe na capacitação dos colaboradores e no desenvolvimento de seus conhecimentos.	0.654	0.671

 CC BY

Além da AFE, foi desenvolvida uma análise descritiva das dimensões relacionadas às práticas de GSRH e comprometimento organizacional (CO). Para o construto 'práticas de GSRH' (Tabela 1) a dimensão 'atração e retenção de profissionais' apresentou a maior média para o construto (5,68), seguida da dimensão 'desenvolvimento de competências dos profissionais' (5,64) e 'manutenção de profissionais saudáveis e motivados' (Média: 5,22). Os resultados mostram que os entrevistados apresentaram altos níveis de comprometimento afetivo (CA) (Média: 5,99; DP: 1,033) e normativo (CN) (Média: 4,65; DP: 1,719), e estão de acordo com a literatura, que indica que as práticas de GSRH promovem CO (Cohen et al., 2012; Ehnert, 2009; Mory et al., 2016; Shen & Zhu, 2011).

Modelo de Medição do Construto 'Práticas de GSRH'

Em muitas situações, os modelos multidimensionais apresentam menor ajuste do que os modelos unidimensionais (Williams et al., 2009). Portanto, de acordo com a primeira hipótese do estudo, que afirma que as práticas de GSRH representam um construto latente, reflexivo de ordem superior, a avaliação das soluções com um ou três fatores foi desenvolvida por meio da comparação de modelos aninhados. A estatística de diferença qui-quadrado ($\Delta\chi^2$) foi determinada, com a subtração dos valores de χ^2 entre o modelo de referência e o modelo aninhado alternativo (Byrne, 2016; Kline, 2015). Os resultados (Tabela 2) mostram que a solução trifatorial é mais adequada devido ao menor valor de χ^2 e χ^2/gl <5 (Bagozzi & Yi, 2012).

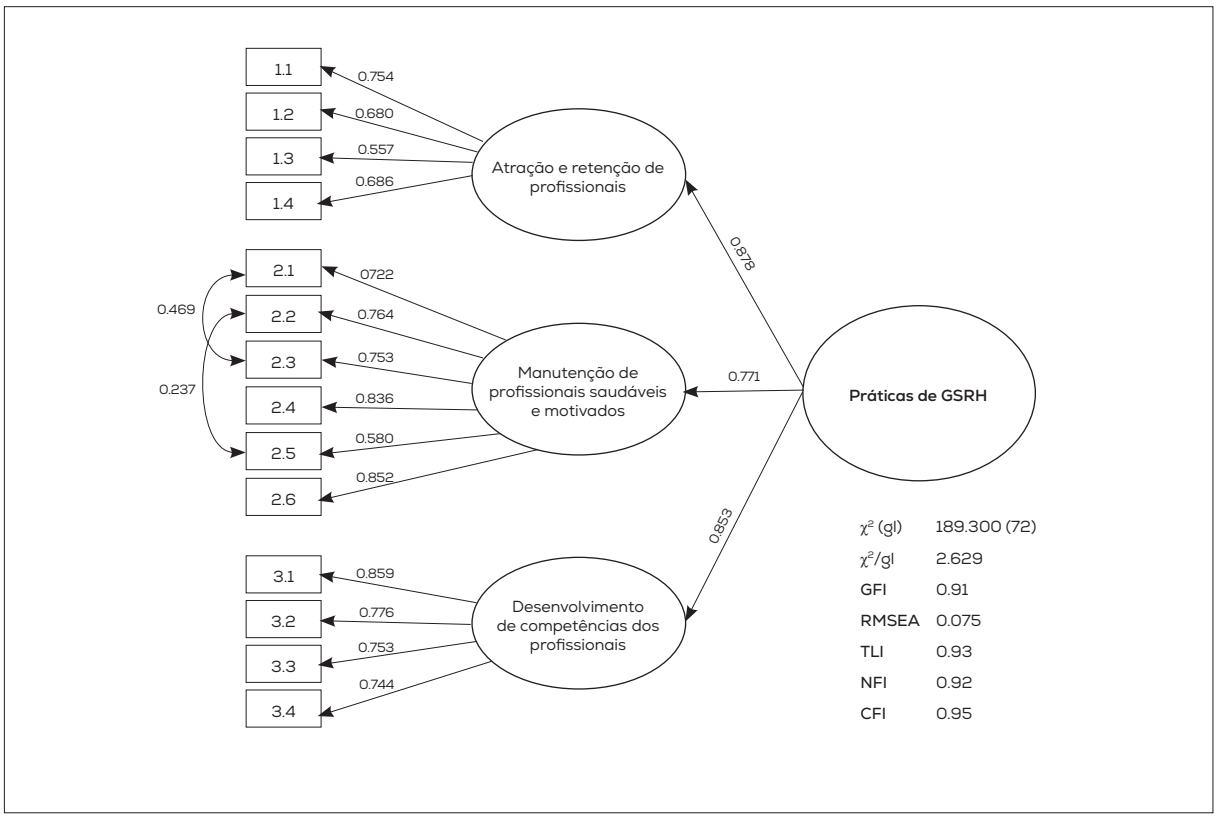
Tabela 2. Teste de diferença de χ^2

	χ^2	GI	χ^2/gl	p
Solução trifatorial	253.338	74	3.423	0.000
Solução unifatorial	630.894	77	8.193	0.000
Comparação de modelos aninhados	377.556	3	-	0.000

A análise fatorial confirmatória (AFC) para o construto e os índices de ajuste do modelo de mensuração foram analisados (Figura 1). Após estabelecer duas relações entre as variáveis, com base nos índices de modificação (Kline, 2015), o modelo de práticas GSRH apresentou um ajuste de acordo com os parâmetros encontrados na literatura (Byrne, 2016; Kline, 2015). A covariância foi incluída entre os indicadores 2.1 "A empresa desenvolve ações que favorecem a redução e prevenção do estresse" e 2.3 "A empresa se preocupa com o bem-estar de seus colaboradores". Essas variáveis têm uma relação importante, pois estão ligadas ao desenvolvimento de ações que influenciam a saúde e o bem-estar dos profissionais.

Foi estabelecida uma covariância entre os itens 2.2 "A empresa favorece a adoção de um estilo de vida saudável por seus funcionários" e 2.5 "A empresa oferece condições ergonômicas no local de trabalho". A ergonomia no ambiente de trabalho está associada à implementação de programas que promovam a saúde e a segurança dos profissionais por meio da melhoria de equipamentos, postos de trabalho, políticas e procedimentos. Nesse sentido, justifica-se a relação entre as condições ergonômicas e a probabilidade de desenvolver um estilo de vida saudável.

Figura 1. AFC de segunda ordem



Validação de Construto

Os dados da Tabela 3 mostram a consistência interna dos construtos, com níveis de alfa de Cronbach >0,70 (Bagozzi & Yi, 2012; Hair et al., 2016). A confiabilidade composta apresentou valores adequados (>0,70) (Hair et al., 2016). A variância média extraída (>0,50) também foi analisada, o que sugere convergência adequada (Hair et al., 2016). Esses resultados foram obtidos por meio da realização de uma AFC e indicam que os construtos possuem validade convergente (Byrne, 2016).

A validade discriminante foi examinada comparando-se a variância extraída para cada construto com o quadrado da estimativa de correlação entre tais dimensões. Portanto, a variância extraída (números destacados em negrito) apresenta valores superiores à estimativa de correlação quadrada (Hair et al., 2016).

Tabela 3. Validade discriminante e convergente

	1	2	3	4	5
1. Atração e retenção de profissionais	0.578				
2. Manutenção de profissionais saudáveis e motivados	0.412	**0.723**			
3. Desenvolvimento de competências dos profissionais	0.561	0.412	**0.740**		
4. Comprometimento afetivo	0.376	0.327	0.139	**0.819**	
5. Comprometimento normativo	0.217	0.149	0.084	0.298	**0.770**
Variação média extraída	0.578	0.723	0.740	0.819	0.770
Confiabilidade composta	0.844	0.939	0.919	0.931	0.909
Alfa de Cronbach	0.752	0.897	0.853	0.874	0.843

Os dados não têm viés de medição. O teste do fator comum latente foi desenvolvido por meio da AFC, relacionando todos os itens observados no modelo. O novo esquema de relacionamento das variáveis levou às seguintes medidas de ajuste: χ^2(gl)= 329,482 (159), χ^2/gl= 2,072, GFI= 0,89, RMSEA= 0,06, TLI= 0,94, NFI= 0,91 e CFI= 0,95. Todas as relações entre itens observáveis e variáveis latentes permaneceram significativas, mesmo com a introdução do fator comum. Além disso, nenhuma relação com esse fator mostrou significância.

Com relação ao teste de fator único de Harman, a variância comum identificada foi de 40,8%, o que significa que nenhum fator dominante apareceu e nenhum problema foi relacionado ao viés de medição (Podsakoff & Organ, 1986). Na convergência, foi realizado o teste do fator comum latente, que identificou 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 esse fator mostrou significância (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2014; Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003).

Modelo Estrutural Final e Teste de Hipóteses

O modelo estrutural final foi elaborado considerando a relação entre os construtos e apresentou índices de ajuste compatíveis com as indicações da literatura (Figura 2).

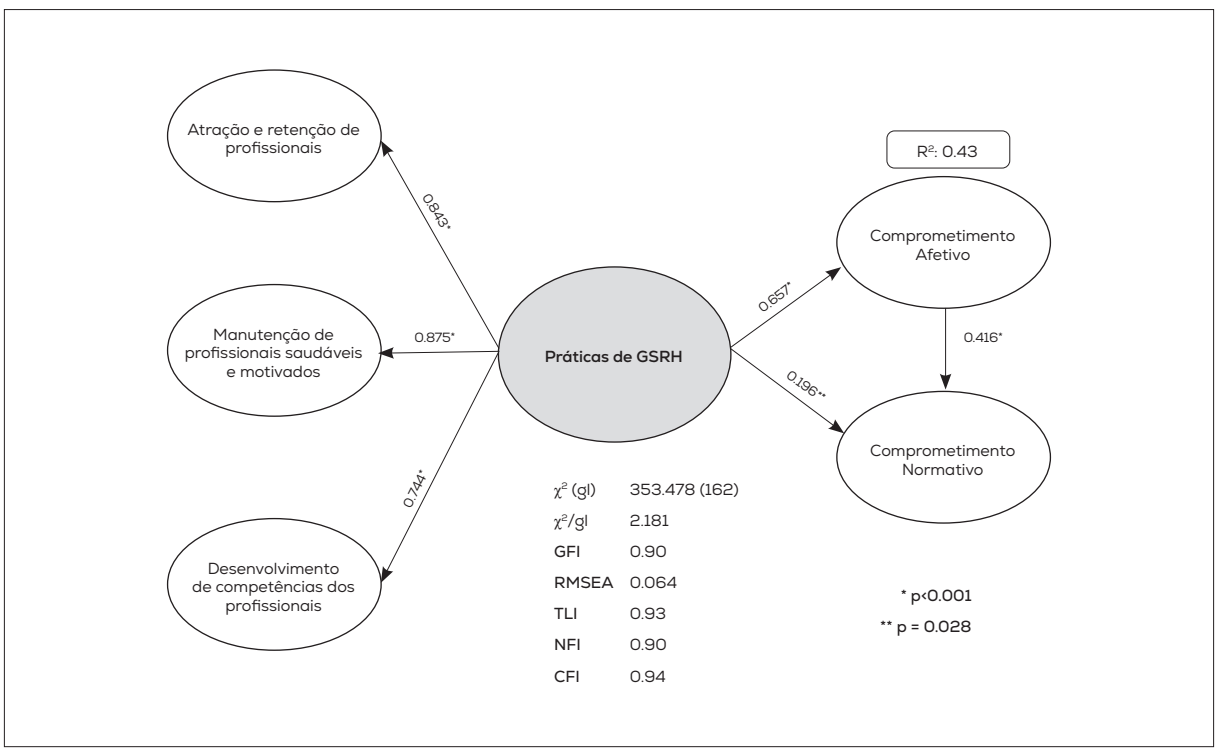
As hipóteses relacionadas às práticas de GSRH (construto de ordem superior) e suas respectivas dimensões foram significativas. O efeito mais importante foi identificado na dimensão "manter profissionais saudáveis e motivados" (γ: 0,875), seguido das dimensões associadas à atração e retenção de profissionais (γ: 0,843) e ao desenvolvimento de competências dos profissionais (γ: 0,744). Os resultados indicam que a escala de práticas de GSRH possui validade convergente e discriminante entre seus fatores, demonstrando sua adequação como construto de segunda ordem. Nesse sentido, as hipóteses H1(a), H1(b) e H1(c) podem ser confirmadas empiricamente neste estudo.

As hipóteses que afirmavam o impacto positivo e significativo das práticas de GSRH no CA (H2-β: 0,657, p < 0,001) e CN (H3-β: 0,196, p= 0,028) também foram confirmadas. Nesse caso, 43% da variância associada ao CA foi explicada pelas práticas de GSRH (R^2: 0,43), concordando com a visão de que essas práticas fazem com que os profissionais se sintam apoiados, valorizados e respeitados no âmbito organizacional e, consequentemente, se sintam comprometidos.

Embora a relação entre as práticas de GSRH e CN seja positiva e significativa, o impacto das práticas neste tipo de comprometimento não foi substancial (β: 0,196; p= 0,028). Portanto, parece adequada a proposição de que o CA tem impacto significativo e positivo no CN e estabelece uma relação de mediação entre as práticas de GSRH e o CN (H4).

As proposições destacadas por Baron e Kenny (1986) foram levadas em consideração. Inicialmente, foi realizada uma análise quanto à correlação significativa entre os construtos envolvidos e o CA que impacta significativa e positivamente o CN (β: 0,416; p<0,001). A relação entre as práticas de GSRH e CN, sem a inclusão de um preditor adicional (CA), foi identificada como significativa (β: 0,520, p<0,001). No entanto, ao incluir o CA como preditor adicional, reduz-se a magnitude da relação entre as práticas de GSRH e CN (β: 0,196; p= 0,028), o que significa uma mediação parcial. Uma relação de mediação não seria sustentada se um preditor adicional não modificasse a magnitude e a significância da relação entre os construtos (Hair et al., 2014).

Figura 2. Modelo estrutural



DISCUSSÃO, CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES

Embora a GSRH tenha sido abordada em estudos anteriores publicados há aproximadamente 20 anos (Gollan; 2000; Zaugg, Blum, & Thom, 2001), ainda são claras tanto a multiplicidade de abordagens conceituais quanto a dificuldade de estabelecer quais práticas de GRH são consideradas sustentáveis (Ehnert et. al., 2016; Järlström et al., 2018; Prins et al., 2020; Tooranloo et al., 2017).

Portanto, a primeira implicação teórica é a avaliação empírica das dimensões e variáveis que representam o construto. Em um estudo recente, Prins et al. (2020) apresentaram o desenvolvimento de uma escala que mede essas práticas, com foco em três fatores: condições dignas de trabalho, democracia no local de trabalho e ambiente para uma carreira sustentável. Porém, os autores não indicaram a origem dos itens e, embora tenham identificado três dimensões, conduziram o estudo com base em um único fator.

Este estudo considerou a natureza multidimensional da GSRH (Ehnert, 2009; Guerci & Pedrini, 2014; Järlström et al., 2018) e avaliou empiricamente uma escala mais ampla, que incorpora as principais funções da gestão de recursos humanos: atração, retenção, e o desenvolvimento. Nesse caso, a atração e retenção, a manutenção de profissionais motivados e saudáveis e o desenvolvimento de competências representam as dimensões latentes que refletem o construto das práticas de GSRH. Esses fatores apresentaram confiabilidade, e validade convergente e discriminante dentro dos parâmetros indicados na literatura e os testes estatísticos mostraram que a adoção de um construto de segunda ordem é o mais adequado.

Ao destacar a importância do comprometimento no contexto corporativo, a segunda contribuição do estudo se estabelece a partir da relação positiva e significativa entre as práticas de GSRH, CA e CN. Essas práticas impactam o envolvimento emocional dos funcionários, sua identificação e o desejo de permanecer na organização (CA) e o sentimento de obrigação e dever de lealdade para com a empresa (CN).

Além disso, o CA foi identificado como tendo impacto positivo no CN e desempenhando um papel de mediação parcial nas situações em que as práticas de GSRH promovem o CN do trabalhador. Assim, a confirmação dessa relação de mediação apresenta-se como a terceira implicação teórica da pesquisa e reforça ainda a importância de conhecer os fatores que antecedem o CA (Meyer et al., 2002; Mory et al., 2016).

O foco acadêmico predominante da GRH baseia-se principalmente nas necessidades de contratação, motivação e desenvolvimento de pessoas em relação a talentos e competências vinculadas às aspirações corporativas, especialmente do ponto de vista econômico. No entanto, essa visão é relativamente unilateral e não atende às necessidades dos indivíduos e da sociedade, concentrando-se principalmente nos objetivos dos empregadores e na análise de variáveis relacionadas ao desempenho (Prins et al., 2020).

A relevância desse estudo baseia-se em indícios da literatura, que destacam a sustentabilidade empresarial, as práticas de GSRH e seus impactos no nível individual e empresarial, como temas de pesquisa emergentes e significativos para o contexto social atual e para o campo de estudo das Ciências Sociais.

 CC BY

A presente pesquisa não se concentra apenas nos anseios de empresários e acionistas, mas também enfatiza o funcionário como um *stakeholder* chave para as organizações, considerando que, em muitas situações, a ênfase no indivíduo é negligenciada na agenda de pesquisa em gestão de recursos humanos (Järlström et al., 2018). Portanto, as práticas de gestão devem incluir as necessidades e expectativas dos indivíduos e contribuir para o bem-estar dos profissionais e da sociedade (Barrena-Martínez, López-Fernández, & Romero-Fernández, 2019; Bondarouk & Brewster, 2016).

Os resultados comprovam como as práticas de GSRH têm como foco a valorização da diversidade, descontos e benefícios econômicos, oferecendo oportunidades de carreira e capacitação e desenvolvendo ações que favoreçam o bem-estar físico e psicológico dos indivíduos. Esse dá suporte a uma agenda de pesquisa em GRH que enfatiza resultados para funcionários e organizações. Nesse caso, destacam-se o envolvimento emocional do funcionário e a existência de identificação com a empresa (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Smith, 2000). Portanto, infere-se que, empiricamente, os respondentes tratam do comprometimento com a organização, considerando que o orgulho é um indicador de comprometimento afetivo (Rego & Cunha, 2008).

Os resultados mostram que em relação às dimensões do construto 'práticas de GSRH', o efeito mais significativo foi identificado sobre o fator manutenção de profissionais motivados e saudáveis. Os gestores de RH devem priorizar ações que promovam: (i) a redução e prevenção do estresse e a adoção de um estilo de vida saudável pelos colaboradores; (ii) o bem-estar dos profissionais; (iii) o equilíbrio entre vida pessoal e profissional; (iv) o estabelecimento de condições ergonômicas no local de trabalho e; (v) preocupação com a satisfação e motivação dos indivíduos.

A existência de um ambiente de trabalho atrativo e desafiador, oportunidades de carreira, gestão da diversidade e a existência de práticas competitivas de remuneração e benefícios (dimensão de atração e retenção de profissionais) também devem ser considerados. Da mesma forma, investimentos em treinamento, desenvolvimento e educação (dimensão do desenvolvimento profissional) também precisam ser realizados, embora em menor magnitude.

Além das implicações teóricas, este artigo também traz contribuições práticas. Ao considerar a importância das questões de desenvolvimento sustentável no cenário empresarial e a conexão da GRH com a sustentabilidade, vale destacar que é fundamental que os gestores saibam quais práticas de GSRH estão mais alinhadas com as percepções dos colaboradores.

Outra implicação gerencial importante está associada ao CO. Cada vez mais, as empresas procuram melhorar o seu desempenho através da implementação de políticas e práticas de gestão de recursos humanos adequadas que se concentrem nas partes interessadas internas e externas (Shen & Zhu, 2011). Nesse contexto, as práticas de GSRH que impactam positivamente no comprometimento desempenham um papel crucial na promoção do desejo do profissional de permanecer na organização, aderir e se envolver com os objetivos da empresa e atuar com reciprocidade e responsabilidade.

Algumas limitações deste estudo podem ser trabalhadas em pesquisas futuras. Este estudo foi uma pesquisa transversal, e não permitiu a análise das mudanças na percepção dos funcionários em relação às práticas de GSRH e CO ao longo do tempo. Futuramente, pesquisas longitudinais

 CC BY

poderão ser desenvolvidas para este fim. Além disso, considerando que o estudo utilizou uma estratégia vinculada ao SEM para desenvolver um modelo, estudos futuros podem fazer a validação cruzada com uma amostra independente (Hair et al., 2016). A análise fatorial exploratória e a análise fatorial confirmatória podem ser realizadas com amostras independentes.

Este estudo contribuiu para a identificação de dimensões e variáveis relacionadas às práticas de GSRH. No entanto, novas pesquisas podem ser desenvolvidas para avaliar as variáveis utilizadas aqui em diferentes contextos, tendo em vista que as avaliações em pesquisas sobre GSRH estão passando por um processo contínuo de mudança (Prins et al., 2020). Análises sobre empresas que não estão classificadas em rankings sustentáveis podem ser realizadas a título de comparação de resultados.

Enquanto a literatura demonstra que práticas de GSRH podem ser analisadas na perspectiva dos funcionários (Nishii, Lepak, & Schneider, 2008), recomenda-se que futuras investigações sobre essas práticas explorem a perspectiva de empreendedores e gerentes (Järlström et al., 2018). Esta oportunidade de pesquisa também pode se concentrar em possíveis discrepâncias entre o discurso e a implementação efetiva das práticas de GSRH.

Por fim, estudos futuros podem analisar os impactos das práticas de GSRH em outros construtos, como danos sociais e a saúde relacionados ao trabalho, satisfação no trabalho, intenção de rotatividade e bem-estar. Mais especificamente, as relações com o comprometimento de instrumental também podem ser avaliadas, considerando a situação econômica e a disponibilidade de empregos no mercado como variáveis moderadoras.

O presente estudo traz diversas contribuições para a literatura sobre GRH. Primeiramente, a pesquisa fornece uma avaliação empírica e abrangente das variáveis relacionadas às práticas de GSRH, considerando a característica multidimensional desse construto. Em segundo lugar, este é o primeiro estudo que avalia empiricamente os impactos das práticas de GSRH sobre CO. Por fim, oferece subsídios para a agenda de pesquisa da área de GRH relacionada a resultados dessa gestão para indivíduos e organizações.

REFERÊNCIAS

Aladwan, K., Bhanugopan, R., & D'Netto, B. (2015). The effects of human resource management practices on employees' organisational commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, *23*(3), 472-492. doi:10.1108/IJOA-11-2014-0822

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *63*(1), 1-18. doi:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *40*(1), 8-34. doi:10.1007/s11747-011-0278-x

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*(6), 1173-1182. doi:10.1037//0022-3514.51.6.1173

Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2019). Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: Findings from an academic consensus. *The International Journal of Human Resource Management*, *30*(17), 2544-2580. doi:10.1080/09585192.2017.1332669

Becker, W. S. (2011). Are you leading a socially responsible and sustainable human resource function? *People & Strategy*, *34*(1), 18-23. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2118903

Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: Review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, *27*(5), 645-663. doi:10.1002/job.372

Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, *27*(21), 2652-2671. doi:10.1080/09585192.2016.1232296

Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management: a balanced approach*. London, UK: McGraw-Hill.

Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, *44*(2), 129-136. doi:10.1002/hrm.20054

Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (3rd ed.). New York, USA: Routledge.

Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2012). HRM's role in corporate social and environmental sustainability. *SHRM Report*. Recuperado de https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Corporate-Social-Environmental-Sustainability.pdf

Dao, V., Langella, I., & Carbo, J. (2011). From green to sustainability: Information technology and an integrated sustainability framework. *The Journal of Strategic Information Systems*, *20*(1), 63-79. doi:10.1016/j.jsis.2011.01.002

Deadrick, D. L., & Stone, D. L. (2014). Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management Review*, *3*(24), 193-195. doi: 10.1016/j.hrmr.2014.03.002

Docherty, P., Kira, M., & Shani, A. R. (2008). *Creating sustainable work systems*: Developing social sustainability (2nd ed.). New York, USA: Routledge.

Dyllick, T., & Muff, K. (2015). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*, *1*(19), 1-19. doi:10.1177/1086026615575176

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

Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). 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. doi:10.1080/09585192.2015.1024157

Freitas, W. R. S. et al. (2012). 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*, *18*(2), 147-159. doi: 10.1177/0971685812454483

Gollan, P. J. (2000). Human resources, capabilities and sustainability. In D. Dunphy, J. Benveniste, A. Griffiths, & P. Sutton (Eds.), *Sustainability: The corporate challenge of the 21st century* (pp. 55-77). Sydney, Australia: Allen and Unwin.

González, T. F., & Guillen, M. (2008). Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of 'normative commitment'. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 401-414. doi:10.1007/s10551-006-9333-9

Guerci, M., & Pedrini, M. (2014). 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*, *25*(13), 1787-1814. doi:10.1080/09585192.2013.860388

Guerci, M., & Shani, A. B. R. (2014). Stakeholder involvement in human resource management practices: Evidence from Italy. *Management Review*, *25*(2), 80-102. doi: 10.1688/mrev-2014-02-Guerci

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). London, UK: Pearson.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles, USA: Sage Publications.

Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, *19*(12), 2133-2154. doi:10.1080/09585190802479389

Järlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *Journal of Business Ethics*, *152*(3), 703-724. doi:10.1007/s10551-016-3310-8

Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 558-583. doi:10.1002/job.2081

Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). New York, USA: The Guilford Press.

Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, *25*(8), 1069-1089. doi:10.1080/09585192.2013.816863

 CC BY

Lange, T. (2016). Editorial: Sustainable HRM and employee well-being: An empirical agenda. *International Journal of Manpower*, *37*(6), 918-923. doi:10.1108/IJM-05-2016-0122

Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, *208*, 806-815. doi:10.1016/j.jclepro.2018.10.091

Mak, A. et al. (2014). Confucian thinking and the implications for sustainability in HRM. *Asia Pacific Journal of Business Administration*, *6*(3), 173-189. doi: 10.1108/APJBA-02-2014-0029

Mariappanadar, S. (2013). A conceptual framework for cost measures of harm of HRM practices. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 5(2). doi:103-114. doi:10.1108/17574321311321595

Mariappanadar, S. (2020). Do HRM systems impose restrictions on employee quality of life? Evidence from a sustainable HRM perspective. *Journal of Business Research, 118*, 38-48. doi:10.1016/j.jbusres.2020.06.039

Mariappanadar, S., & Aust, I. (2017). The dark side of overwork: An empirical evidence of social harm of work from a sustainable HRM perspective. *International Studies of Management & Organization*, *47*(4), 372-387. doi:10.1080/00208825.2017.1382272

Markoulli, M. P., Lee, C. I., Byington, E., & Felps, W. A. (2017). Mapping human resource management: Reviewing the field and charting future directions. *Human Resource Management Review*, *27*(3), 367-396. doi:10.1016/j.hrmr.2016.10.001

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, *108*(2), 171-194. doi:10.1037/0033-2909.108.2.171

Mcgorry, S. Y. (2000). Measurement in a cross-cultural environment: Survey translation issues. *Qualitative Market Research: An International Journal*, *3*(2), 74-81. doi:10.1108/13522750010322070

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61-89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, *78*(4), 538-551. doi:10.1037/0021-9010.78.4.538

Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, *20*(4), 283-294. doi:10.1016/j.hrmr.2009.09.001

Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, *17*(4), 319-331. doi:10.1111/j.1936-4490.2000.tb00231.x

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *61*(1), 20-52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842

Mohrman, S. A., & Shani, A. B. R. (2011), *Organizing for sustainability*. Emerald Group Publishing Limited, Bingley.

 CC BY

Monzoni, M. (2016). *Índice de sustentabilidade empresarial: ISE 10 anos*. Centro de Estudos em Sustentabilidade (FGVces).

Mory, L., Wirtz, B. W., & Göttel, V. (2016). Factors of internal corporate social responsibility and the effect on organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, *27*(13), 1393-1425. doi:10.1080/09585192.2015.1072103

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, *14*(2), 224-247. doi:10.1016/0001-8791(79)90072-1

Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, *61*(3), 503-545. doi:10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x

Osland, A., & Osland, J. S. (2007) Aracruz Celulose: Best practices icon but still at risk. *International Journal of Manpower*, *28*(5), 435-450. doi: 10.1108/01437720710778411

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879

Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, *12*(4), 531-544. doi:10.1177/014920638601200408

Prins, P. De, Stuer, D., & Gielens, T. (2020). 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*, *31*(13), 1684-1704. doi:10.1080/09585192.2017.1423098

Rego, A., & Cunha, M. P. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: An empirical study. *Journal of Organizational Change Management*, *21*(1), 53-75. doi:10.1108/09534810810847039

Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business models for sustainability origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment*, *29*(1), 3-10. doi:10.1177/1086026615599806

Scheible, A. C. F., & Bastos, A. V. B. (2013). An examination of human resource management practices' influence on organizational commitment and entrenchment. *BAR-Brazilian Administration Review*, *10*(1), 57-76. doi:10.1590/S1807-76922012005000011

Shen, J., & Zhu, C. J. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, *22*(15), 3020-3035. doi:10.1080/09585192.2011.599951

Stefano, F., Bagdadli, S., & Camuffo, A. (2018). The HR role in corporate social responsibility and sustainability: A boundary-shifting literature review. *Human Resource Management*, *57*(2), 549-566. doi:10.1002/hrm.21870

Tabatabaei, S. A. N. et al. (2017). Presenting sustainable HRM model based on balanced scorecard in knowledge-based ICT companies (the case of Iran). *Economics & Sociology*, *10*(2), 107. doi: 10.14254/2071-789X.2017/10-2/8

 CC BY

Taylor, S., Osland, J., & Egri, C. P. (2012). Guest editors' introduction: Introduction to HRM's role in sustainability: Systems, strategies, and practices. *Human Resource Management*, *51*(6), 789-798. doi:10.1002/hrm.21509

Tooranloo, H. S., Azadi, M. H., & Sayyahpoor, A. (2017). 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*, *162*, 1252-1265. doi:10.1016/j.jclepro.2017.06.109

Vriend, T., Said, R., Janssen, O., & Jordan, J. (2020). The dark side of relational leadership: Positive and negative reciprocity as fundamental drivers of follower's intended pro-leader and pro-self unethical behavior. *Frontiers in Psychology*, *11*, 1473. doi: 10.3389/fpsyg.2020.01473

Wilkinson, A., Hill, M., & Gollan, P. (2001). The sustainability debate. *International Journal of Operations & Production Management*, *21*(12), 1492-1502. doi:10.1108/01443570110410865

Williams, L. J., Vandenberg, R. J., & Edwards, J. R. (2009). 12 structural equation modeling in management research: A guide for improved analysis. *Academy of Management Annals*, *3*(1), 543-604. doi:10.1080/19416520903065683

Wright, P. M., & Kehoe, R. R. (2008). Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *46*(1), 6-20. doi:10.1177/1038411107086540

Yamaguchi, I. (2013). A Japan–US cross-cultural study of relationships among team autonomy, organizational social capital, job satisfaction, and organizational commitment. *International Journal of Intercultural Relations*, *37*(1), 58-71. doi:10.1016/j.ijintrel.2012.04.016

Zaugg, R. J., Blum, A., & Thom, N. (2001). *Sustainability in human resource management* (Working Paper 51). Institute for Organisation und Personel. University of Bern, Bern.

CONTRIBUIÇÃO DAS AUTORAS

Denise Genari e Janaina Macke trabalharam na conceitualização e abordagem teórica-metodológica. A revisão teórica foi conduzida pela Denise Genari. A coleta de dados foi coordenada pela Denise Genari. Participaram da análise de dados Denise Genari e Janaina Macke. Denise Genari e Janaina Macke participaram da redação e revisão final do manuscrito.

 CC BY

FÓRUM

Submetido 29-04-2021. Aprovado 20-09-2021

Avaliado pelo sistema *double-blind review*. Editores Convidados: Carla Curado, Lucía Muñoz-Pascual, Mírian Oliveira, Paulo Lopes Henriques e Helena Mateus Jerónimo

Versão original | DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220504

PRÁTICAS RESPONSÁVEIS REFORÇAM O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS EMPREGADOS? UM ESTUDO DAS EMPRESAS TÊXTEIS BRASILEIRAS

Do responsible practices enhance employee organizational commitment? A study of brazilian textile companies

¿Las prácticas responsables mejoran el compromiso organizacional de los empleados? Un estudio de las empresas textiles brasileñas

Giselle Cavalcante Queiroz[1] | gisellecqueiroz@gmail.com | ORCID: 0000-0001-7280-6001

Mônica Cavalcanti Sá de Abreu[2] | mabreu@ufc.br | ORCID: 0000-0001-9408-5604

Sílvia Maria Dias Pedro Rebouças[3] | smdpedro@gmail.com | ORCID: 0000-0002-8475-9748

[1]Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, SP, Brasil

[2]Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuárias e Contabilidade, Fortaleza, CE, Brasil

[3]Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes, Departamento de Ciências Empresariais e Tecnologias de Informação, Portimão, Faro, Portugal

RESUMO

Este artigo oferece uma avaliação dos efeitos da percepção dos empregados a respeito das práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) sobre o Comprometimento Organizacional (CO) nas empresas têxteis de uma região relevante para a produção têxtil na América Latina (Estado do Ceará, Brasil). Trata-se de uma pesquisa quantitativa, que utiliza métodos de análise fatorial exploratória e confirmatória e modelos de equações estruturais para identificar os efeitos das práticas de RSC sobre o CO, realizada com 539 empregados de três empresas diferentes. Os resultados mostram que as práticas de RSC orientadas para os empregados, clientes, fornecedores e governo têm um impacto positivo no comprometimento afetivo/normativo, enquanto as práticas de RSC para a sociedade e o meio ambiente têm um impacto negativo. As práticas de RSC voltadas aos empregados também afetam seu comprometimento instrumental, mas práticas de RSC com outros focos não tiveram a mesma influência. Os resultados mostram ainda que as grandes empresas têxteis tendem a adotar mais práticas de RSC, influenciando mais significativamente o comprometimento de seus empregados.

Palavras-chave: responsabilidade social corporativa, comprometimento organizacional, comprometimento afetivo, comprometimento instrumental.

ABSTRACT

This paper assesses the effects of employee perception of corporative social responsibility (CSR) practices on organizational commitment (OC) in textile companies located in the Brazilian state of Ceará – a relevant region for the textile industry in Latin America. The research used a survey to collect data from 539 employees working in three companies, adopting a quantitative approach based on structural equation modeling. The results show that CSR practices geared toward employees, clients, suppliers, and government positively impacted affective/normative commitment, whereas CSR practices geared toward society and the environment impacted commitment negatively. Also, CSR practices focused on employees affected their continuance commitment, while CSR practices focused on other stakeholders did not present the same impact. Finally, the findings show that large textile companies tend to adopt more CSR practices, which significantly influences employee commitment.

Keywords: *corporate social responsibility, organizational commitment, affective commitment, continuance commitment.*

RESUMEN

Este trabajo proporciona una evaluación de los efectos de la percepción de los empleados de las prácticas de responsabilidad social corporativa (RSC) sobre el compromiso organizacional (CO) en empresas textiles de una región relevante para la producción textil en América Latina (Estado de Ceará, Brasil). Se trata de una investigación cuantitativa, que emplea métodos de análisis factorial exploratorio y confirmatorio y modelos de ecuaciones estructurales para identificar los efectos de las prácticas de RSC sobre el CO, realizada con 539 empleados de tres empresas diferentes. Los resultados revelan que las prácticas de RSC orientadas a empleados, clientes, proveedores y gobierno afectan positivamente al compromiso afectivo/normativo, mientras que las prácticas de RSC hacia la sociedad y el medio ambiente lo afectan negativamente. Las prácticas de RSC dirigidas a los empleados también afectan el compromiso de continuidad de estos, pero otros tipos de prácticas de RSC no lo influencian. Los resultados aún revelan que las grandes empresas textiles tienden a adoptar más prácticas de RSC, influyendo más en el compromiso de sus empleados.

Palabras clave: *responsabilidad social corporativa, compromiso organizacional, compromiso afectivo, compromiso de continuidad.*

 CC BY

INTRODUÇÃO

O investimento das empresas em práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) pode ser uma solução para incrementar o comprometimento de seus empregados. O comprometimento organizacional (CO) representa um desejo que leva os empregados a executar ações relevantes para o cumprimento de uma meta, tendo sido definido por Meyer e Allen (1991) a partir de uma estrutura com três componentes como comprometimento afetivo, normativo e instrumental. A RSC refere-se ao comportamento empresarial com vistas a impactar os *stakeholders* positivamente, indo além dos interesses econômicos da empresa. É uma responsabilidade da empresa em relação a seus *stakeholders* (*stakeholder* social primário e secundário e *stakeholder* não-social primário e secundário) (Turker, 2009). As relações entre RSC e CO podem trazer ganhos para as organizações e a sociedade.

Alguns trabalhos investigaram a correlação entre RSC e CO (Asrar-ul-Haq, Kuchink, & Iqbal, 2017; Khaskheli et al., 2020), enquanto outros apontaram para o papel mediador do comprometimento entre as práticas de RSC e o desempenho no trabalho (Bizri, Wahbi, & Jardali, 2021), a intenção de rotatividade (Nejati, Brown, Shafaei e Seet, 2021) e a cidadania organizacional (Khaskheli et al., 2020). Finalmente, alguns autores investigaram o impacto da RSC no CO (Farid et al., 2019; Gupta, 2017; Kim, Milliman, & Lucas, 2021; Lu et al., 2020; Rodrigo, Aqueveque, & Duran, 2019).

Esses artigos analisam os construtos RSC e CO de forma ampla, porém alguns deles observaram relações entre as dimensões de cada um deles (Cruz, Cabral, Pessoa, & Santos, 2012; George, Aboobaker, & Edward, 2020; McNamara, Carapinha, Pitt-Catsouphes, Valcour, & Lobel, 2017; Thang & Fassin, 2017). A maioria dos estudos sobre o impacto da RSC no engajamento dos funcionários analisa o ambiente norte-americano e europeu, e a literatura brasileira sobre essa relação ainda é escassa.

A questão apresentada aqui é até que ponto as práticas de responsabilidade social corporativa afetam o comprometimento organizacional dos empregados em empresas têxteis. O artigo busca identificar as relações entre todas as dimensões da RSC e CO, ampliando o conhecimento sobre os impactos das primeiras sobre as últimas. Ainda, procura analisar a percepção dos empregados considerando o contexto de um país em desenvolvimento, ou seja, o contexto de uma região que historicamente demonstra pouca atenção às práticas de RSC.

A próxima seção apresenta as principais questões relacionadas ao CO e à RSC. Em seguida, a metodologia da pesquisa quantitativa é apresentada, demonstrando-se o uso da modelagem de equações estruturais para a análise dos dados coletados junto a 539 funcionários de empresas têxteis do estado do Ceará. As seções subsequentes apresentam a análise e discussão dos resultados, demonstrando a importância da adoção de práticas de responsabilidade social para reforçar o comprometimento normativo e afetivo dos colaboradores. A última seção apresenta as conclusões do estudo.

 CC BY eISSN 2178-938X

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Para Meyer e Allen (1991), o Comprometimento Organizacional (CO) é um desejo que impulsiona os colaboradores de uma empresa a agir para que se alcance um objetivo. Esse comprometimento é caracterizado por "três fatores relacionados: (1) uma forte crença nos objetivos e valores da empresa e na sua aceitação; (2) disposição para empenhar consideráveis esforços em prol da empresa; e (3) um forte desejo de continuar fazendo parte da empresa (Mowday, Steers & Porter, 1979, p. 226, tradução nossa).

Meyer e Allen (1991) propuseram uma abordagem multidimensional para o CO composta por três dimensões: afetiva (desejo emocional de trabalhar na empresa), normativa (percepção do custo relacionado a mudança de emprego) e instrumental (obrigação moral de permanecer na empresa). Esses componentes são distintos e se desenvolvem com base em diferentes experiências e processos de trabalho. Cada componente está ligado a vários comportamentos e reações relacionados ao trabalho, e está também fortemente ligado à intenção do empregado em permanecer no emprego e ao comportamento relacionado à retenção na empresa (Allen, 2016).

Embora o desempenho seja importante, as empresas devem considerar as necessidades de seus *stakeholders* e agir de forma responsável. Turker (2009) argumenta que a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) se refere ao comportamento da empresa com o objetivo de impactar seus grupos de interesse de forma positiva, indo além dos interesses econômicos da organização. O autor se refere a RSC como uma responsabilidade da empresa em relação as suas partes interessadas (*stakeholders* sociais primários e secundários e *stakeholders* não-sociais primários e secundários) (Turker, 2009).

Os *stakeholders* sociais primários envolvem entidades humanas e são aqueles com impacto direto nos relacionamentos da organização, enquanto os sociais secundários têm impactos menos diretos, como no caso da sociedade civil, dos negócios em geral e de outros diferentes grupos de interesse. Segundo Turker (2009), os *stakeholders* sociais secundários podem às vezes ganhar grande influência nos negócios. Já os *stakeholders* não sociais dão conta dos casos em que não há relação humana. Dizem respeito ao meio ambiente, espécies não-humanas e as gerações futuras.

Para envolver colaboradores em práticas responsáveis, é importante que as organizações tenham uma gestão de recursos humanos (GRH) socialmente responsável. Existem evidências de que a GRH socialmente responsável afeta o CO (Iqbal & Deng, 2020; Shen & Zhu, 2011). Especificamente, a GRH centrada no funcionário tem uma relação positiva significativa com o comprometimento afetivo (Iqbal & Deng, 2020; Shen & Zhu, 2011) e com o comprometimento normativo. Entretanto, Shen e Zhu (2011) não encontraram a mesma relação entre a GRH e o comprometimento instrumental (Shen & Zhu, 2011).

Tanto as práticas de RH quanto as de RSC podem ter impacto no comprometimento do funcionário. Alguns estudos mostram que atividades de RSC influenciam significativamente a lealdade dos empregados, e, portanto, geram mais comprometimento deles com a empresa (Stojanovic, Milosevic, Arsic, Urosevic & Mihaljovic, 2020). As iniciativas de RSC têm um

 CC BY

impacto positivo significativo no comprometimento organizacional e no engajamento (Lu et al., 2020). Há uma influência significativa das melhores práticas de RSC no desempenho, observando-se os efeitos mediadores do comprometimento afetivo e engajamento do colaborador com a empresa (Bizri et al., 2021). Assim, existe uma relação forte e positiva entre a percepção de RSC dos funcionários e o comprometimento afetivo, que é parcialmente mediado pelo seu capital psicológico (Papacharalampous & Papadimitriou, 2021).

As percepções dos funcionários sobre a RSC influenciam seu comprometimento afetivo por meio da justiça processual e da autoestima baseada na organização (Kim et al., 2021). Iniciativas de RSC têm impacto positivo e significativo no engajamento e no CO (Lu et al., 2020). Para Gupta (2017), a RSC é entendida como um antecedente do CO. Ainda, as percepções dos funcionários sobre a RSC predizem positivamente o comprometimento com o trabalho e o comportamento de cidadania organizacional (Farid et al., 2019).

Alguns estudos explorar com maior profundidade a relação entre os dois construtos, observando suas dimensões. Para George et al. (2020), há um efeito indireto significativo de todas as dimensões da RSC sobre o comprometimento afetivo dos funcionários, o que é mediado pela confiança e identificação organizacional. Especificamente, a RSC centrada nos clientes e a RSC com foco nos empregados tiveram um efeito indireto condicional significativo sobre esse comprometimento. No entanto, o efeito indireto condicional da RSC para os *stakeholders* sociais e não sociais sobre o comprometimento afetivo não foi estatisticamente significativo (George et al., 2020).

Em seus estudos sobre as diferenças entre as práticas de RSC para o ambiente interno e externo da organização, McNamara et al. (2017) mostraram que as percepções de RSC voltadas para o público interno estão positivamente associadas ao comprometimento afetivo, mas não ao engajamento dos funcionários. Por outro lado, as percepções de RSC voltadas para o ambiente externo foram mais fortemente associadas ao comprometimento afetivo em países anglo-saxões, mas menos fortemente em países confucionistas e latino-americanos (McNamara et al., 2017). Outro estudo observou que a RSC interna tem correlação positiva e significativa com o CO. Mais especificamente, as relações de trabalho, saúde e segurança, treinamento e educação, tiveram um efeito significativo no CO, enquanto o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e o diálogo social, não tiveram associação significativa com o CO (Thang & Fassin, 2017).

Estudos brasileiros apresentaram resultados que também mostram essa relação entre as dimensões da RSC e CO. Penha, Rebouças, Abreu e Parente (2016) apresentaram três construtos para a percepção da RSC relacionados a satisfação no trabalho: satisfação com a liderança e com a natureza do trabalho, satisfação com o salário e satisfação com os colegas. No entanto, percebeu-se que a satisfação com a liderança e a natureza do trabalho foi o construto mais explicado pela percepção da RSC. As práticas internas de responsabilidade social, como o diálogo e a participação, têm maior influência no comprometimento, seguidas das práticas de trabalho decente e de respeito ao indivíduo. O comprometimento afetivo mostrou a relação mais consistente entre diálogo e participação (Cruz et al., 2012). Com base em estudos anteriores que identificaram relações entre RSC e CO, a primeira hipótese foi formulada:

 CC BY

H1: Há uma relação entre a percepção das práticas de RSC e o comprometimento organizacional.

O CO é influenciado pela percepção dos funcionários da importância da RSC. Sabokro, Masud e Kayedian (2021) observaram que a gestão verde de recursos humanos (GVRH) influencia o comportamento dos funcionários direta e indiretamente, por meio dos papéis mediadores da responsabilidade social corporativa e do clima psicológico nas indústrias iranianas. Em um estudo realizado em empresas brasileiras, Freitas, Caldeira-Oliveira, Teixeira, Stefaneli e Teixeira (2020) identificaram que as práticas de GVRH influenciam positivamente as práticas de RSC.

Os funcionários que acreditam fortemente em responsabilidade social se identificam com as empresas que enfatizam a mesma crença, e essa influência pode variar de acordo com o porte das empresas. Dias, Rodrigues, Craig e Neves (2019) argumentaram que a divulgação de práticas de RSC por parte de pequenas e médias empresas (PMEs) e grandes empresas não difere significativamente, enquanto o estudo de Abreu, Cunha e Rebouças (2013) mostra que o tamanho da companhia é uma variável que influencia a adoção de práticas de RSC.

Baumann-Pauly, Wickert, Spence e Scherer (2013) propõem que as pequenas empresas possuem várias características organizacionais favoráveis a implementação interna de práticas relacionadas à RSC nas principais funções do negócio. Porém, essas empresas encontram dificuldades de fazer comunicação externa e elaborar e disseminar relatórios sobre a RSC. Já as grandes empresas possuem várias características que facilitam a comunicação externa e o uso desses relatórios, mas ao mesmo tempo têm problemas para conduzir a implementação de práticas de RSC internamente. Preuss e Perschke (2010) explicam que as empresas de médio porte estão em um estágio de transição, em que possuem algumas características de RSC que lembram aquelas das pequenas empresas, mas esses importantes elementos acabam encobertos por outros que são típicos das grandes empresas. Assim, espera-se que empresas maiores adotem mais práticas de responsabilidade social do que as médias e pequenas, o que leva a formulação da segunda hipótese:

H2: O impacto da percepção das práticas de RSC no comprometimento organizacional é maior nas empresas de grande porte do que nas de médio porte.

MÉTODOS

Esta pesquisa foi desenvolvida utilizando o modelo de equações estruturais (SEM). As variáveis relacionadas são as dimensões de como a responsabilidade social corporativa (RSC) é percebida e as dimensões do comprometimento organizacional (CO). Os dados foram coletados por meio de uma pesquisa realizada no setor têxtil cearense. A unidade amostral desta pesquisa foi constituída por 24 empresas filiadas ao Sindicato da Indústria de Fiação e Tecelagem em Geral no Estado do Ceará (Sinditêxtil - CE). Foi realizado no Sinditêxtil um workshop para gestores de

recursos humanos das empresas com o objetivo de discutir RSC e CO e apresentar a proposta dessa pesquisa. Três empresas aceitaram participar, sendo: 1) uma grande empresa, com 2.688 funcionários e 321 respondentes; 2) uma empresa de médio porte, com 350 funcionários e 128 respondentes; e 3) uma empresa de médio porte, com 193 funcionários e 90 respondentes. No total, 539 funcionários participaram respondendo aos questionários.

O questionário foi desenvolvido com base em Turker (2009) para a percepção das práticas de RSC e Meyer e Allen (1997) para CO, e é composto por três partes. A primeira coleta informações gerais sobre os respondentes, a segunda investiga como eles percebem a RSC de suas respectivas empresas e a terceira envolve questões sobre o comprometimento do indivíduo com a empresa.

A escala desenvolvida por Turker (2009) é composta por 7 itens para o fator de responsabilidade perante os *stakeholders* sociais e não sociais (sociedade, meio ambiente, gerações futuras e organizações não governamentais); 5 itens para o fator de responsabilidade para com os funcionários; 3 itens para o fator de responsabilidade para com o cliente; e 2 para o fator de responsabilidade perante o governo.

O CO foi medido por meio da escala de Meyer e Allen (1997), onde o comprometimento afetivo tem 6 itens, o comprometimento instrumental tem 7 e o comprometimento normativo, 6. Além das variáveis de percepção da RSC e CO, foram incluídas as variáveis de controle: gênero, idade, escolaridade, estado civil, filhos, vínculo empregatício, tempo de empresa e cargo na empresa.

Algumas mudanças foram feitas para tornar a escala mais adequada para os funcionários das empresas pesquisadas. A variável "fornecedor" foi incluída, acrescentando dois itens para avaliar como as práticas das empresas eram percebidas. Um item sobre saúde e segurança no trabalho foi incluído para avaliar seu impacto na percepção dos funcionários sobre a RSC, e outro item sobre degradação ambiental, por se considerar importante avaliar o esforço que as empresas realizam junto aos *stakeholders* não sociais. Dois outros itens da escala original, que contemplavam as gerações futuras, foram retirados por serem considerados impróprios para o plano de manejo das indústrias têxteis no estado do Ceará. Também foram retirados dois relacionados ao fornecedor e seis itens das práticas de RSC com a sociedade e o meio ambiente.

Os respondentes atuavam em diferentes setores das empresas e a amostra foi selecionada por conveniência. As variáveis de como a RSC e o CO foram percebidas utilizaram uma escala Likert de 5 pontos, de "discordo totalmente" a "concordo totalmente". Os questionários foram aplicados presencialmente nas fábricas das empresas.

A análise dos dados ocorreu em cinco etapas. A primeira consistiu na análise descritiva e inferencial dos dados, o Teste t de Student foi realizado para avaliar se houve diferença significativa entre as médias das empresas participantes. A segunda etapa consistiu na Análise Fatorial Exploratória. Embora este estudo utilize escalas previamente validadas e confiáveis, julgou-se necessário avaliar cada uma dessas escalas de forma exploratória. Nessa etapa, a análise de confiabilidade foi realizada por meio do Alpha de Cronbach. Na terceira etapa da análise dos dados, foi realizada a Análise Fatorial Confirmatória para validar os construtos e seus fatores e testar a hipótese de aderência do conjunto de itens aos fatores. A amostra foi dividida

 CC BY

em duas subamostras para utilização de parte dos respondentes na análise exploratória e parte na análise confirmatória.

A quarta etapa foi a construção de um modelo de equações estruturais (SEM), que avaliou o impacto das dimensões de percepção das práticas de RSC nas dimensões de comprometimento organizacional. Na quinta etapa foi realizada a análise multigrupo, que comparou diferenças significativas entre a grande empresa, na qual esperava-se que houvesse maior percepção das práticas de RSC, e nas médias empresas, onde esperava-se que os a percepção fosse menor. Para a análise e construção dos resultados foram utilizados o *Statistical Package for the Social Sciences* - SPSS® 19 e *Analysis of Moments Structures* - AMOS 20.

RESULTADOS

A maioria dos respondentes é do sexo masculino (77,9%), quase metade deles tem entre 25 e 40 anos (42,1%), 62,9% possui o ensino médio completo, mais da metade é casada (52,3%) e tem filhos (51,9%), sendo que 88% dos respondentes trabalha em nível operacional. A amostra foi dividida entre os que estavam na empresa há menos de cinco anos (55,5%) e os que estavam há mais de cinco anos (41,9%), com predomínio de respondentes que contavam mais de dez anos de empresa (29,1%). Os detalhes são exibidos na Tabela 1.

Os respondentes foram solicitados a compartilhar sua percepção sobre as práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) na empresa. O estudo não se preocupou em saber sobre as práticas em si, mas de como os empregados as percebem. Para os respondentes, o foco da RSC estava nos fornecedores, governo e clientes, e as empresas tinham um bom relacionamento com os *stakeholders*. As práticas de saúde e trabalho (segurança/proteção) também apresentaram uma média de adoção notavelmente alta. No entanto, outras práticas voltadas para os funcionários receberam nota mais baixa, o que mostra uma exigência maior em relação a elas. Ainda, entre as notas mais baixas estavam as práticas com foco em organizações não governamentais.

A análise fatorial exploratória sugeriu alterações nessas escalas de medida. Os fatores de percepção das práticas de RSC foram agrupados em três: percepção das práticas de RSC com foco nos clientes, governo e fornecedores; percepção com foco na sociedade e no meio ambiente e percepção com foco nos colaboradores. O Comprometimento Organizacional (CO) foi agrupado em duas categorias: comprometimento afetivo/normativo e instrumental. Esse agrupamento foi confirmado pela análise fatorial exploratória e confirmatória. Sobre o comprometimento organizacional, os maiores valores foram atribuídos às variáveis referentes ao comprometimento normativo e afetivo (CN4, CA5, CA3, CA6 e CN6). Tais variáveis levam em consideração o relacionamento que o funcionário mantém com a empresa, envolvendo sentimentos de lealdade e pertencimento. As notas médias mais baixas foram atribuídas principalmente às variáveis de comprometimento instrumental (CI4, CI5, CI2 e CI7) e a uma variável de comprometimento normativo (CN3).

Tabela 1. Perfil dos respondentes

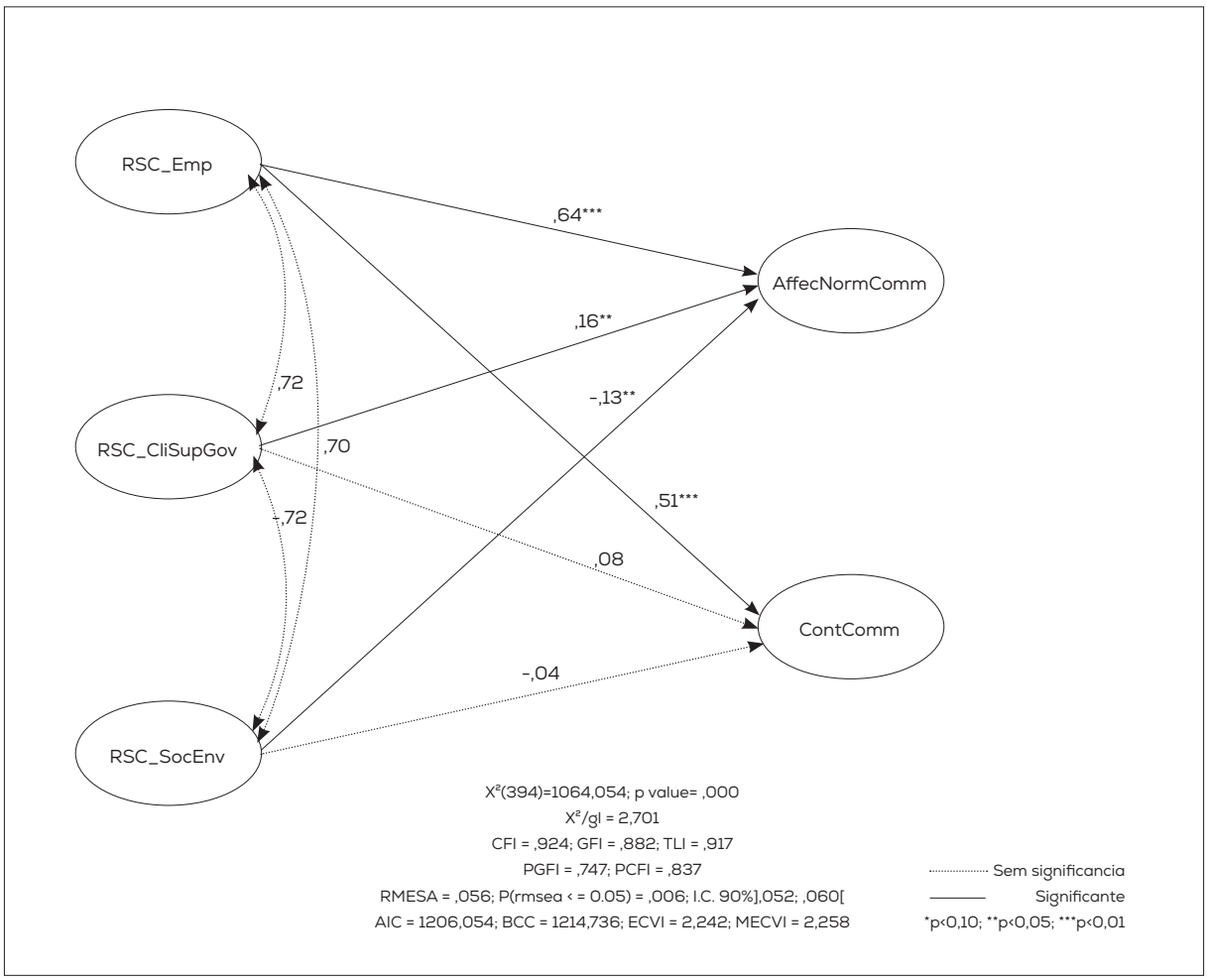
Características	Variáveis	Frequência	Porcentagem (%)
Gênero	Masculino	420	77,9
	Feminino	116	21,5
	Não respondido (N/R)	3	0,6
Idade	Entre 25 e 40 anos	227	42,1
	Mais de 25 anos	170	31,5
	Menos de 40 anos	135	25
	N/R	7	1,3
Escolaridade	Ensino Médio	339	62,9
	Ensino Fundamental	98	18,2
	Graduação	81	15
	Pós-Graduação	14	2,6
	N/R	7	1,3
Estado civil	Casado	282	52,3
	Solteiro	231	42,9
	Divorciado	18	3,3
	Noivo	5	0,9
	N/R	3	0,6
Possui filhos	Sim	280	51,9
	Não	252	46,8
	N/R	7	1,3
Vínculo empregatício	Permanente	500	92,8
	Temporário	24	4,5
	Terceirizado	7	1,3
	N/R	8	1,5
Tempo de empresa (Anos)	Mais de 10 anos	157	29,1
	Menos de 1 ano	106	19,7
	Entre 1 – 2 anos	105	19,5
	Entre 3 – 5 anos	88	16,3
	Entre 6 – 10 anos	69	12,8
	N/R	14	2,6
Atividade na empresa	Operacional	474	88
	Gerencial	61	11,3
	N/R	4	0,7

Fonte: Elaborado pelos autores.

As variáveis de comprometimento organizacional foram agrupadas de forma satisfatória. A análise foi completada com 13 itens, sendo que seis foram eliminados (CI2, CN3, CI7, CN1_Inv, CN2, CN5) um a um, de acordo com o critério de baixa comunalidade e/ou por apresentarem valores fatoriais de cargas elevadas. Todas as variáveis de comprometimento afetivo (AC1, AC2, AC3, AC4, AC5 e AC6) são agrupadas com duas variáveis de comprometimento normativo (CN4 e CN6) e uma variável de comprometimento instrumental (CC1). Enquanto quatro variáveis de comprometimento instrumental (CI3, CI4, CI5 e CI6) são combinadas em outro fator.

O modelo estruturado foi especificado e identificado. Os coeficientes foram estimados pelo método de máxima verossimilhança. A avaliação dos ajustes feitos no modelo foi executada por meio da verificação das medidas. Usando Modelagem de Equações Estruturais (MEE) de primeira ordem, foi analisado o impacto de cada dimensão de percepção das práticas de RSC em cada dimensão do CO, para investigar quais práticas podem ser percebidas pelos colaboradores como grandes influenciadoras de seu comprometimento, conforme mostrado na Figura 1.

Figura 1. Modelo de equações Estruturais de RSC e CO



Fonte: Elaborado pelos autores.

A medida de significância de cada parâmetro foi o teste de razão crítica (*critical ratio* – CR), obtido pela divisão da estimativa não padronizada do parâmetro pelo seu erro padrão. Os resultados sugerem que variáveis latentes relacionadas à percepção sobre a RSC com foco em funcionários, governo, clientes e fornecedores influenciam positivamente o comprometimento afetivo/normativo. Por outro lado, práticas de RSC voltadas para a sociedade e o meio ambiente tendem a impactar negativamente esse comprometimento.

A percepção das práticas de RSC relacionadas aos funcionários impacta de maneira significativa e positiva o comprometimento instrumental. No entanto, a percepção das práticas de RSC para clientes, governo e fornecedores, e para a sociedade e o meio ambiente não têm impacto significativo no comprometimento instrumental. Sobre o impacto neste comprometimento, nosso modelo apresentou valores de CR menores que 1,96 e p-valores não significativos.

Os índices comparativos de ajuste demonstram boa qualidade. As medidas apresentaram ajustes satisfatórios (X^2 / gl = 2,701, CFI = 0,924, PCFI = 0,837, RMSEA = 0,056), de acordo com os valores de referência em Marôco (2010). A medida de análise da significância de cada parâmetro especificado foi o CR. As cargas fatoriais padronizadas (coeficientes de regressão), o valor da CR, os erros padrão e os p-valores são apresentados na Tabela 2.

Com o objetivo de aprofundar a análise do impacto da percepção das práticas de RSC no comprometimento organizacional, avaliou-se se o modelo estrutural se comporta de forma diferente entre a grande empresa, que apresentou maior percepção média das práticas de RSC, e as médias empresas, que apresentaram as menores médias, observadas a partir de uma análise multigrupo.

Tabela 2. Variáveis, relações, construtos, carga fatorial e confiabilidade

Variável	Relação	Construto	Carga Fatorial	Erro Padrão	Confiabilidade Composta	P-value
CompAfetNorm	ß	RSC_Emp	0,527	0,067	7,781	***
CompInstr	ß	RSC_Emp	0,474	0,086	5,511	***
CompAfetNorm	ß	RSC_CliGovFor	0,255	0,118	2,16	0,031**
CompInstr	ß	RSC_CliGovFor	-0,143	0,167	-0,860	0,390
CompAfetNorm	ß	RSC_SocAmb	-0,101	0,052	-1,963	0,050**
CompInstr	ß	RSC_SocAmb	-0,032	0,072	-0,447	0,655
RSC6_1	ß	RSC_Emp	0,929	0,055	16,806	***
RSC5_1	ß	RSC_Emp	1,0000			
RSC4_1	ß	RSC_Emp	0,79	0,053	14,799	***
RSC3_1	ß	RSC_Emp	1,038	0,056	18,426	***
RSC2_1	ß	RSC_Emp	0,733	0,053	13,933	***

Continua

Tabela 2. Variáveis, relações, construtos, carga fatorial e confiabilidade

Conclusão

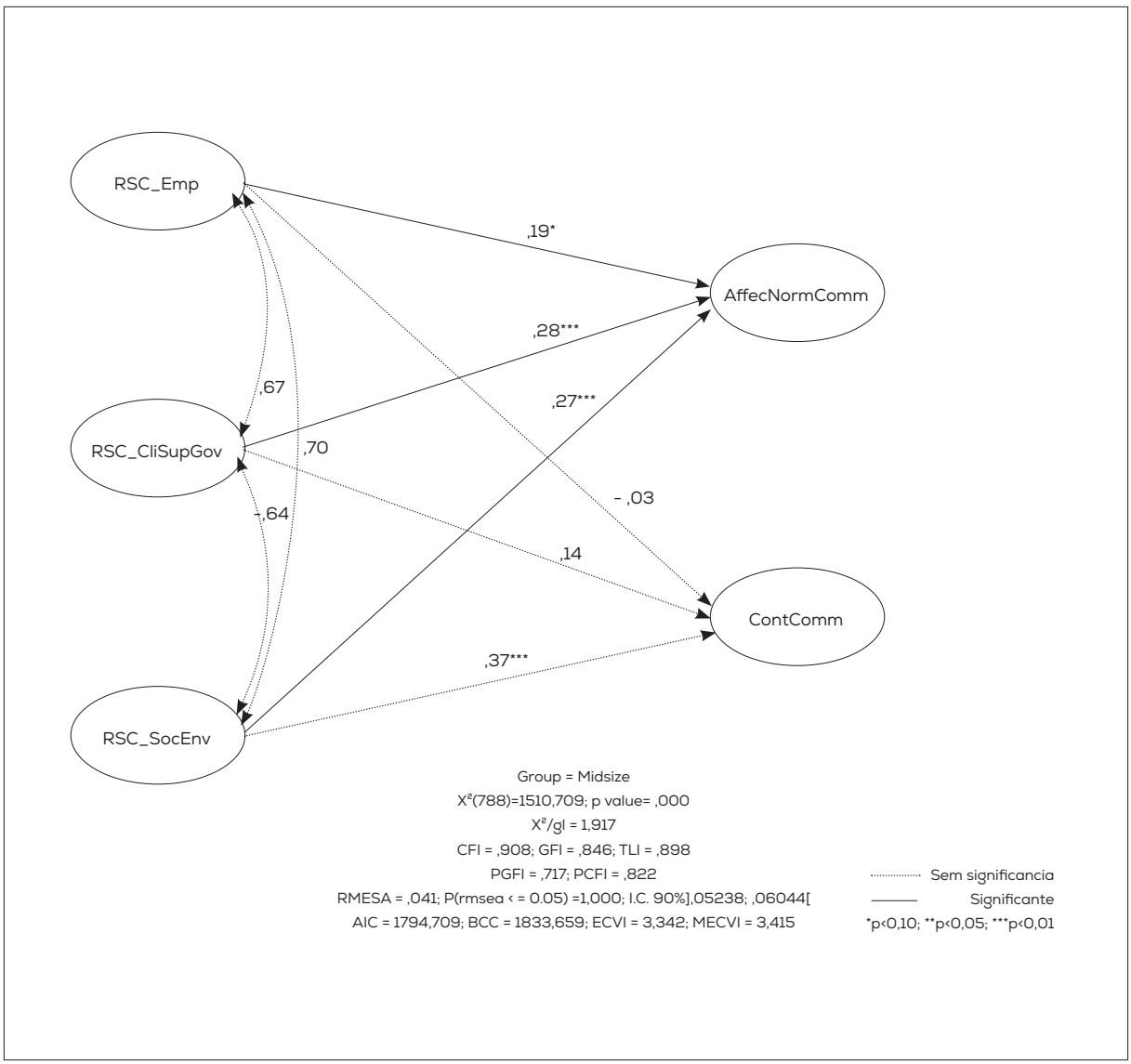
Variável	Relação	Construto	Carga Fatorial	Erro Padrão	Confiabilidade Composta	P-value
RSC11_1	ß	RSC_CliGovFor	1,241	0,104	11,954	***
RSC10_1	ß	RSC_CliGovFor	1,000			
RSC9_1	ß	RSC_CliGovFor	1,364	0,107	12,807	***
RSC8_1	ß	RSC_CliGovFor	1,391	1,109	12,708	***
RSC7_1	ß	RSC_CliGovFor	1,494	1,123	12,184	***
RSC12_1	ß	RSC_CliGovFor	0,956	0,069	13,810	***
RSC18_1	ß	RSC_SocAmb	0,835	0,048	17,491	***
RSC17_1	ß	RSC_SocAmb	1			
RSC16_1	ß	RSC_SocAmb	1,069	0,038	28,019	***
RSC15_1	ß	RSC_SocAmb	1,046	0,04	26,015	***
RSC14_1	ß	RSC_SocAmb	0,744	0,044	16,96	***
RSC19_1	ß	RSC_SocAmb	0,74	0,043	17,258	***
CI3_1	ß	CompInstr	0,759	0,07	10,86	***
CI4_1	ß	CompInstr	1,119	0,079	14,084	***
CI5_1	ß	CompInstr	1,000			
CI6_1	ß	CompInstr	0,973	0,075	12,947	***
CA1_1	ß	CompAfetNorm	1,276	0,081	15,719	***
CA2_1	ß	CompAfetNorm	1,093	0,075	14,620	***
CA3_1	ß	CompAfetNorm	1,231	0,077	15,967	***
CA4_1	ß	CompAfetNorm	1,245	0,077	16,223	***
CA5_1	ß	CompAfetNorm	1,180	0,074	15,886	***
CA6_1	ß	CompAfetNorm	1,240	0,074	16,682	***
CN4_1	ß	CompAfetNorm	0,907	0,072	12,524	***
CN6_1	ß	CompAfetNorm	1,000			
CI1_1	ß	CompAfetNorm	1,080	0,079	13,740	***

Fonte: Elaborado pelos autores.

CC BY

A análise multigrupo ocorreu em dois estágios. Primeiramente, foi analisado o modelo estrutural em cada grupo, onde os parâmetros são livres e as estatísticas X^2 são aditivas, e foi selecionado um modelo equivalente. No segundo estágio, restringimos os parâmetros do modelo selecionado para testar a hipótese de invariância. A Figura 2 apresenta resultados sobre empresas de médio porte. Nossos resultados mostraram que todas as variáveis latentes das práticas de RSC percebidas impactam de forma positiva e significativa o comprometimento afetivo. A percepção das práticas voltadas para a sociedade e o meio ambiente impactam positiva e significativamente o comprometimento instrumental, enquanto as demais variáveis latentes de percepção das práticas de RSC não têm influência sobre tal comprometimento.

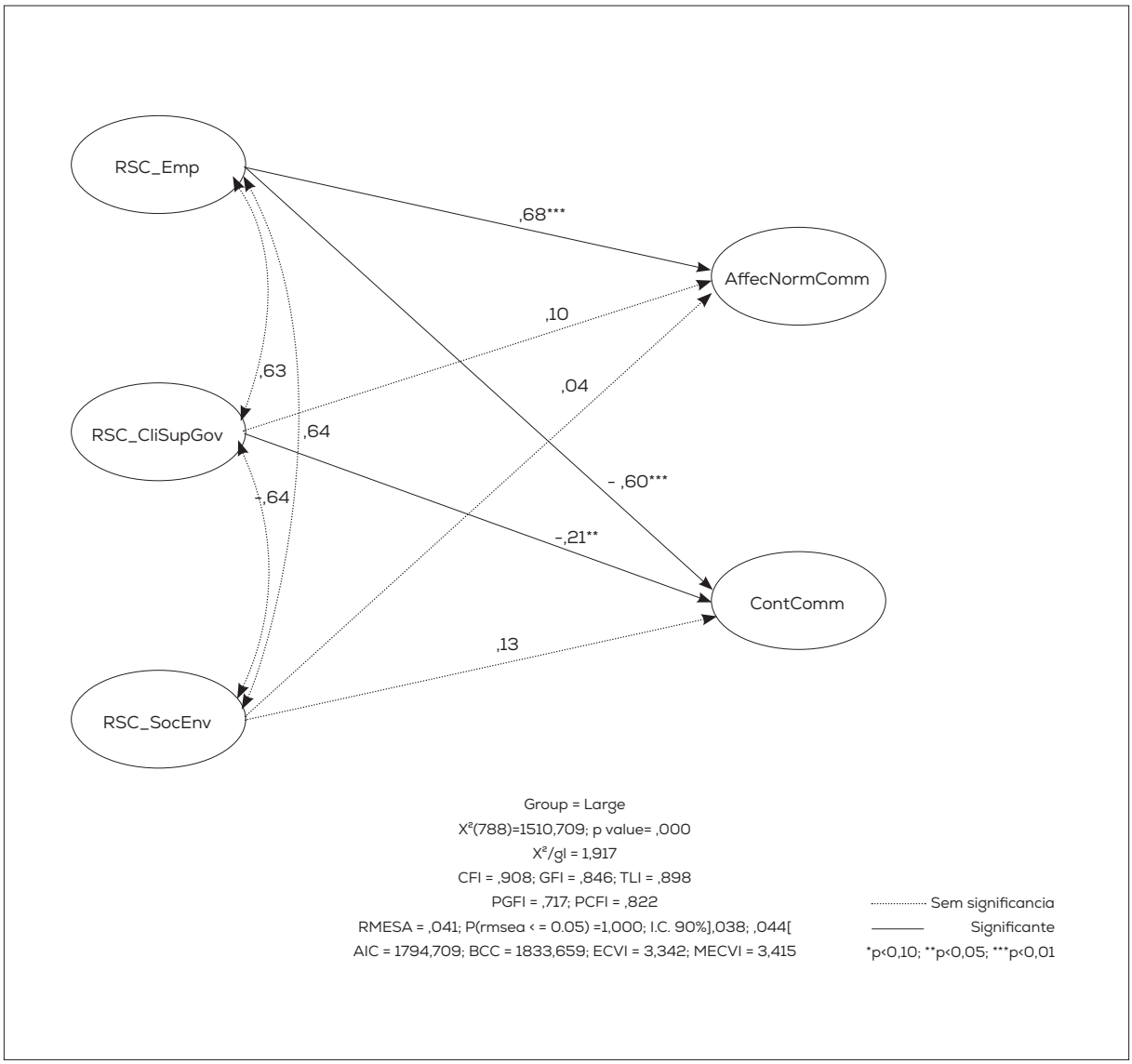
Figura 2. Modelo de Equações Estruturais de RSC e CO – grupo das médias empresas



Fonte: Elaborado pelos autores.

A Figura 3 apresenta o modelo para a grande empresa. Nossos resultados mostraram que a percepção das práticas de RSC relacionadas aos funcionários impacta positiva e significativamente os dois tipos de comprometimento, enquanto a percepção das práticas de RSC relacionadas aos clientes, governo e fornecedores influencia positivamente e significativamente o comprometimento instrumental e nenhuma outra relação entre as variáveis latentes e variáveis de medição são significativas.

Figura 3. Modelo de equações Estruturais de RSC e CO – grupo da grande empresa



Fonte: Elaborado pelos autores.

As medidas de ajuste foram satisfatórias (X^2 / gl = 1,917, CFI = 0,908, PCFI = 0,822, RMSEA = 0,041), porém, é necessário avaliar se os pesos fatoriais e as correlações são invariantes entre os dois grupos. A Tabela 3 mostra a série de modelos hierárquicos com parâmetros livres e fixos. O modelo 1 é o modelo livre, sem definir nenhum parâmetro, o modelo 2 tem pesos fatoriais fixos, o modelo 3 tem pesos fatoriais e covariâncias fixas e o modelo 4 tem pesos fatoriais, covariâncias e erros fixos.

Tabela 3. Estatística da diferença de X^2 para os modelos livres e fixos

Modelos	DF	CMIN	P
Se o modelo livre estiver correto			
Modelo 1	25	75,688	0,000
Modelo 2	31	169,463	0,000
Modelo 3	63	587,887	0,000
Modelo 4	39	211,746	0,000
Se o modelo com pesos fatoriais fixos estiver correto			
Modelo 2	6	93,775	0,000
Modelo 3	38	512,200	0,000
Modelo 4	14	136,058	0,000
Se o modelo com pesos fatoriais e covariância fixa estiver correto			
Modelo 3	32	418,425	0,000
Modelo 4	8	42,283	0,000

Fonte: Elaborado pelos autores.

O teste de diferença de X^2 permite avaliar a hipótese de invariância dos momentos entre os grupos neste estudo. Todos os p-valores foram menores que 0,05, indicando a rejeição dessa hipótese e mostrando que os modelos são variados e diferentes. É necessário também avaliar a significância estatística da diferença entre os dois modelos, feita por meio do teste qui-quadrado, conforme descrito por Marôco (2010). Este teste assume que há igualdade das trajetórias entre as variáveis latentes nos grupos comparados. Com valores de $|Z| > 1,96$, observamos que essas trajetórias são diferentes. A Tabela 4 apresenta o teste de variância entre os modelos.

Tabela 4. Teste de invariância do modelo

Trajetórias das Variáveis Latentes			Z	Avaliação
CAN	<---	RSC_Emp	-3,150	Diferente
CI	<---	RSC_Emp	-0,055	Igual
CAN	<---	RSC_CliGovFor	1,24	Igual
CI	<---	RSC_CliGovFor	2,22	Diferente
CAN	<---	RSC_SocAmb	1,27	Igual
CI	<---	RSC_SocAmb	0,45	Igual

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se que os coeficientes se referem somente ao comprometimento afetivo/normativo relacionado as práticas de RSC voltadas aos empregados e ao comprometimento instrumental relacionado as práticas de RSC orientadas ao cliente, governo e fornecedores. As trajetórias diferem significativamente entre os dois grupos. Todas as demais trajetórias não diferem entre as médias e a grande empresa.

Esses resultados demonstram que o impacto da RSC centrado no funcionário em seu comprometimento afetivo/normativo é significativamente maior na grande empresa. Enquanto isso, o impacto da RSC nos clientes, governo e fornecedores no comprometimento instrumental dos funcionários é negativo para a grande empresa e não é estatisticamente significativo para as empresas de médio porte.

DISCUSSÃO

O desenvolvimento e validação de um modelo de equação estrutural (MEE) possibilitou examinar relações importantes. Nosso modelo conceitual indica que o comprometimento organizacional (CO) é influenciado pela percepção do funcionário sobre as práticas de responsabilidade social corporativa (RSC) adotadas pelas empresas têxteis no Brasil. O estudo utilizou as escalas de Turker (2009) e Meyer e Allen (1997). No entanto, essas escalas foram modificadas para se adequarem ao contexto do setor têxtil cearense. Os fatores de percepção das práticas de RSC foram agrupados em três: as orientadas aos empregados; as voltadas aos clientes, governo e fornecedores; e aquelas com foco na sociedade e no meio ambiente.

Nossa divisão resultante da análise fatorial está de acordo com as propostas de McNamara et al. (2017) que classificam as atividades de RSC como "focadas internamente" e "focadas externamente". O primeiro grupo é voltado para públicos internos pelos quais a organização se responsabiliza – colaboradores e gestores. Para MacNamara et al. (2017, p. 415, tradução nossa), "os funcionários tendem a considerar o tratamento que recebem (ou seja, o tratamento dado ao grupo do qual fazem parte) como diferente do tratamento dado a outros grupos de *stakeholders*". Eles podem ficar altamente motivados, assim como os demais *stakeholders*, ao ver que seus recursos estão sendo usados de forma eficiente. O envolvimento dos funcionários na organização pode ser potencializado com uma maior participação nas decisões e na melhoria da comunicação interna. Assim, os colaboradores pesquisados demonstraram entender seu papel como particularmente importante quando separados dos outros *stakeholders*.

Os *stakeholders* externos são os clientes, fornecedores, governo, mídia, concorrentes e outras que afetam, e são afetadas, pela organização sem estar na vanguarda de suas operações. Com base na percepção dos participantes da pesquisa, essas partes interessadas foram divididas em dois grupos: 1) clientes, fornecedores e governo; e 2) sociedade e meio ambiente. O primeiro grupo tem um relacionamento mais próximo com a empresa; enquanto a sociedade e o meio ambiente, têm menos proximidade. O meio ambiente é marcado como mais do que uma parte interessada específica. Laine (2010) defende que todo o conjunto de *stakeholders* está inserida no meio ambiente. Por extensão, podemos dizer que ocorre o mesmo com a sociedade, i.e., todos os *stakeholders* fazem parte. Portanto, faz sentido que sociedade e meio ambiente formem o segundo grupo de *stakeholders* externos.

 CC BY

O CO foi agrupado em duas dimensões: comprometimento afetivo/normativo e instrumental. Esses grupos foram confirmados por análise fatorial confirmatória e mostraram-se válidos e significativos. Do instrumento original, seis itens foram eliminados, e as variáveis foram agrupadas em dois fatores: afetivo/normativo e comprometimento instrumental. O primeiro fator foi denominado por ser formado, em sua maioria, por itens da dimensão do comprometimento afetivo e dois itens do normativo. O comprometimento instrumental incluído na escala "Seria muito difícil para mim sair desta empresa agora, mesmo que quisesse", ao transmitir uma ideia de lealdade pela não saída da organização, acabou por aderir a este fator.

Alguns autores já expuseram a forte relação entre comprometimento afetivo e normativo. Embora conceitualmente distintos, os dois são altamente correlacionados e se relacionam da mesma forma com outras variáveis. A forte ligação entre eles sugere que interpretações que promovam a mentalidade de desejo e obrigação podem ocorrer simultaneamente. É desejável ir além da interpretação de que o comprometimento afetivo é mais importante do que os outros e que se deve considerar também o comprometimento normativo e, principalmente, uma combinação entre eles (Meyer & Parfyonova, 2010). Klein e Park (2016) também apontam para uma sobreposição entre comprometimento afetivo e normativo, enquanto sustentam que o comprometimento instrumental consiste em duas outras dimensões (alto investimento versus poucas alternativas). Ainda, os autores citam Gellatly et al. (2006) (In Klein & Park, 2016, p.22) para afirmar que o comprometimento normativo pode ser observado como um 'imperativo moral' ou 'obrigação por dívida'.

O modelo de equações estruturais (MEE) buscou analisar o impacto de cada dimensão de percepção das práticas de RSC sob cada dimensão do CO, para investigar quais práticas podem ser percebidas pelos colaboradores como grandes influenciadoras de seu comprometimento. Ele demonstrou que a percepção sobre as práticas de RSC voltadas aos empregados e as práticas com foco nos clientes, governo e fornecedores impactam de forma positiva e significativa o comprometimento afetivo/normativo, enquanto a percepção das práticas de RSC voltadas para a sociedade e o meio ambiente afetam negativa e significativamente esse mesmo comprometimento.

O impacto dos dois primeiros fatores de práticas de RSC percebidas sobre o comprometimento afetivo corrobora outros estudos. George et al. (2020) descobriram que a RSC para os clientes e para os funcionários tem um efeito indireto condicional significativo sobre o comprometimento afetivo, mas o efeito indireto condicional para os *stakeholders* sociais e não sociais sobre o comprometimento afetivo não foi estatisticamente significativo. Bizri et al. (2021) confirmaram a influência significativa das melhores práticas de RSC no desempenho no trabalho, mediada pelo comprometimento afetivo, por meio do envolvimento dos funcionários em atividades para a comunidade, para o local de trabalho ou para o bem-estar dos demais funcionários. Thang e Fassin (2017) apresentaram que a RSC interna como relações de trabalho, saúde e segurança, e treinamento e educação tem um efeito significativo no CO. Por fim, Cruz et al. (2012) concluíram que as práticas sociais internas, como a promoção do diálogo e a participação dos funcionários, elevam os níveis de comprometimento afetivo deles com a organização.

Os resultados desta pesquisa mostraram que a percepção das práticas de RSC voltadas para a sociedade e o meio ambiente impacta de forma negativa e significativa o comprometimento

afetivo/normativo. Esses resultados convergem com os encontrados por McNamara et al. (2017) de que as percepções de RSC com foco externo foram menos fortemente associadas ao comprometimento afetivo em países confucionistas e latino-americanos do que em países anglo-saxões. Essa influência negativa pode ser baseada nos ambientes institucionais brasileiros. O setor têxtil, principalmente o cearense, não apresenta uma cultura forte de adoção de práticas de RSC. Os resultados deste estudo indicam que, apesar de poucas ações, os colaboradores percebem o trabalho social das empresas na comunidade do entorno e o trato com o descarte de resíduos sólidos. Outra explicação reside possivelmente nos conflitos de comprometimento (Klein, Solinger & Duflot, 2020). Os funcionários percebem que a reputação que a empresa pode conquistar no mercado exige custos que poderiam ser usados com eles. Eles podem sentir-se em segundo plano em relação às preocupações da empresa com o público externo, como a sociedade e o meio ambiente.

Por outro lado, o comprometimento instrumental foi positivamente e significativamente impactado pela percepção das práticas de RSC direcionadas aos funcionários, mas não é significativamente impactado pela percepção das práticas de RSC direcionadas a clientes, governo e fornecedores ou pela RSC para a sociedade e o meio ambiente. Alguns funcionários estão alheios às práticas de RSC voltadas clientes, governo e fornecedores, acreditando que a empresa cumpre a legislação e o código de defesa do consumidor apenas porque está no mercado há muitos anos. Eles relataram que se a empresa não se responsabilizasse por esses grupos, ela não teria atingido esse tamanho nem existiria por tanto tempo. No entanto, eles veem as práticas de RSC direcionadas aos stakeholders externos como investimentos que podem ser revertidos nas políticas de gestão de pessoas. Dessa forma, os resultados não foram significativos, pois, na percepção dos empregados do setor têxtil do Ceará, os investimentos em práticas socioambientais acabem prejudicando os investimentos na área de gestão de pessoas, o que ameaça a relação empresa-empregado. De maneira geral, esses resultados corroboram os relatados por Rodrigues, Bastos e Moscon (2019) que o comprometimento instrumental apresenta relações negativas com os comportamentos de cidadania.

Para aprofundar a análise do impacto da percepção das práticas de RSC no comprometimento organizacional, avaliou-se se o modelo estrutural se comporta de forma diferente entre os dois grupos de empresas – a grande empresa e as médias. Essa análise mostrou que, independentemente do porte, todas as dimensões da RSC impactaram positivamente no comprometimento afetivo/normativo, apresentando-se ainda mais forte entre as grandes empresas.

Existe uma diferença significativa entre a grande empresa e as demais. A primeira mostra um melhor nível de comunicação dos gestores com os colaboradores, informando amplamente sobre os processos de recrutamento interno, a preocupação com a saúde e segurança, além de promover a aprendizagem profissional para jovens das comunidades locais que podem ser futuros colaboradores da organização. Essas ações e programas aumentaram a relação de afetividade das pessoas para com a empresa, além da percepção de que existe uma obrigação dos empregados para com ela. Ainda, os índices de comprometimento afetivo são maiores em comparação com as demais organizações que não apresentam o mesmo leque de ações para o público interno.

 CC BY

Os funcionários da grande empresa são incentivados a participar de atividades voluntárias, ainda que esporadicamente. Essa empresa também possui um projeto de formação e inclusão profissional para jovens da comunidade em que está inserida. Os colaboradores demonstram conhecimento e admiração por este projeto que culmina com a contratação de muitos jovens de baixa renda pela própria empresa. Enquanto isso, uma das empresas de médio porte tem apenas um projeto para oferecer educação a crianças de baixa renda.

A percepção das práticas voltadas para clientes, governo e fornecedores impactou positiva e significativamente o comprometimento instrumental na grande empresa, mas não foi significativo nas médias empresas. Os colaboradores da grande empresa afirmaram claramente que a organização se preocupa em cuidar bem dos seus clientes, paga seus impostos, cumpre a lei e garante as relações comerciais com os seus fornecedores para obtenção de bons rendimentos e qualidade dos insumos. No entanto, essa evidência não foi tão forte entre as médias empresas, onde os funcionários relataram que acreditam que as empresas desempenham um papel importante nas relações com clientes, governo e fornecedores.

O teste de variância dos modelos mostrou que as trajetórias de RSC voltadas a sociedade e ao meio ambiente impactam somente no comprometimento afetivo/normativo. A RSC para clientes, governo e fornecedores afetou de forma diferente o comprometimento instrumental para ambos os grupos. Na grande empresa, existem programas de reaproveitamento e reciclagem de resíduos, campanha de economia de água e o "Projeto Pescar", um projeto de formação socio profissionalizante para jovens de baixa renda. Essas práticas são amplamente disseminadas na organização e impactam a maneira como os colaboradores se sentem em relação à empresa, aumentando seus níveis de comprometimento afetivo e normativo. Enquanto isso, existe a percepção de que a empresa tem responsabilidade para com os clientes.

A diferença entre esses dois grupos pode ser explicada com base no tamanho e nos níveis de adoção de práticas de RSC. Segundo Abreu, Silva-Filho, Oliveira e Holanda-Júnior (2008), à medida que o porte da empresa aumenta, o perfil da conduta socioambiental tende a um maior nível de responsabilidade. A empresa onde os colaboradores apresentam maior percepção das práticas de RSC é também a maior entre as três do estudo e conta com uma política de responsabilidade social, bem como uma comunicação desta política, conduzindo assim a um aumento da influência de tal percepção sobre o CO.

O setor têxtil demonstra que pode aumentar o nível de comprometimento de seus colaboradores por meio de práticas de RSC, embora tais práticas sejam mais comuns entre as grandes empresas do setor. Este estudo mostra que as empresas podem construir valor por meio de ações para os diversos *stakeholders*, impactando positivamente seus colaboradores e alcançando um melhor desempenho.

CONCLUSÃO

A pesquisa avaliou a influência da forma como a implementação das práticas de responsabilidade social corporativa (RSC) foi percebida sobre o comprometimento organizacional (CO) em empresas têxteis localizadas no estado do Ceará. Foi realizada pesquisa quantitativa, utilizando

 CC BY

análise fatorial exploratória e confirmatória e modelagem de equações estruturais. Os resultados confirmaram que a forma como os funcionários percebem as práticas de RSC influenciou o seu nível de CO, que pode ser organizado em duas dimensões: afetiva/normativa e instrumental. As variáveis sobre como as práticas de RSC são percebidas são geralmente divididas em quatro categorias, mas, para este estudo, foram divididas em três: as práticas voltadas aos empregados; as voltadas aos clientes, governo e fornecedores; e aquelas com foco na sociedade e no meio ambiente.

O estudo tem limitações. Em primeiro lugar, reconhecemos o pequeno número de empresas em nossa pesquisa. Trabalhos futuros avaliando a relação entre como os funcionários percebem as práticas de RSC e seus níveis de CO em outros setores podem oferecer elementos a serem comparados com o setor têxtil. Em segundo lugar, o estudo não conseguiu captar mudanças nas estratégias de RSC. Trabalhos longitudinais também podem contribuir para essa discussão avaliando como a relação entre esses construtos se comporta ao longo do tempo. Trabalhos futuros também podem avaliar os múltiplos focos de comprometimento dos funcionários, o que pode demonstrar os conflitos entre eles. Isso poderia explicar por que certas práticas de RSC aumentam o comprometimento mais do que outras.

Apesar do pequeno número de empresas, o número de funcionários de cada empresa é considerável, o que bastou para construir um modelo. Ao sugerir uma reorganização das dimensões das práticas de RSC e das dimensões da CO, este trabalho contribui teoricamente com pesquisas em países em desenvolvimento, como o Brasil, demonstrando que esse construto se comporta de forma diferente do que se espera em países desenvolvidos. A contribuição prática é demonstrar às empresas que o investimento em práticas de RSC pode obter um maior nível de comprometimento e agregar valor por meio de ações para os diversos *stakeholders*.

REFERÊNCIAS

Abreu, M. C. S., Cunha, M. C., & Rebouças, S. M. P. (2013). Effects of personal characteristics on organizational commitment: Evidence from Brazil's oil and gas industry. *The International Journal of Human Resource Management*, *24*, 3831-3852. doi: 10.1080/09585192.2013.781527

Abreu, M. C. S., Silva-Filho, J. C. L., Oliveira, B. C., & Holanda-Júnior, F. L. (2008). Perfis estratégicos de conduta social e ambiental: Estudos na indústria têxtil nordestina. *Gestão & Produção*, *15*(1), 159-172. doi: 10.1590/S0104-530X2008000100014

Allen, N. J. (2016). *Commitment as a multidimensional construct*. In J. Meyer (Ed.), Handbook of employee commitment (pp. 28-42). Massachusetts, USA: Northanptom.

Asrar-ul-Haq, M., Kuchinke, K. P., & Iqbal, A. (2017). The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education. *Jounal of Cleaner Production*, *142*, 2352-2363. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.11.040

Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L. J., & Scherer, A. G. (2013). Organizing corporate social responsibility in small and large firms: Size matters. *Journal of Business Ethics*, *115*, 693-705. doi: 10.1007/s10551-013-1827-7

Bizri, R., Wahbi, M., & Jardali, H. Al. (2021). The impact of CSR best practices on job performance: The mediating roles of affective commitment and work engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(1), 129-148. doi: 10.1108/JOEPP-01-2020-0015

Cruz, F. J. A, Cabral, A. C. A., Pessoa, M. N. M., & Santos, A. M. (2012). Relações entre responsabilidade social interna e comprometimento organizacional: Um estudo em empresas prestadoras de serviços. *Revista Brasileira de Administração Científica*, *3*(3), 163-182. doi: 10.6008/ESS2179-684X.2012.003.0011

Dias, A., Rodrigues, L. L., Craig, R., & Neves, M. E. (2019). Corporate social responsibility disclosure in small and medium-sized entities and large companies. *Social Responsibility Journal*, *15*(2), 137-154. doi: 10.1108/SRJ-05-2017-0090

Farid, T., Iqbal, S., Ma, J., Castro-González, S., Khattak, A., & Khan, M. K. (2019). Employees' perceptions of CSR, work engagement, and organizational citizenship behavior: The mediating effects of organizational justice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *16*. doi:10.3390/ijerph16101731

Freitas, W. R. S., Caldeira-Oliveira, J. H., Teixeira, A. A., Stefaneli, N. O., & Teixeira, T. B. (2020). Green human resource management and corporate social responsibility: Evidence from Brazilian firms. *Benchmarking: An International Journal*, 27(4), 1551-1569. doi: 10.1108/bij-12-2019-0543

George, N. A., Aboobaker, N., & Edward, M. (2020). Corporate social responsibility and organizational commitment: Effects of CSR attitude, organizational trust and identification. *Society and Business Review*, *15*(3), 1746-5680. doi: 10.1108/SBR-04-2020-0057

Gupta, M. (2017). Corporate social responsibility, employee–company identification, and organizational commitment: Mediation by employee engagement. *Current Psychology*, *36*, 101-109. doi: 10.1007/s12144-015-9389-8

Iqbal, K., & Deng, X. (Julho, 2020). How different components of socially responsible HRM influences affective commitment. *Academy of Management*. Recuperado de https://journals.aom.org/doi/10.5465/AMBPP.2020.12678abstract

Khaskeli, A., Jiang, Y., Raza, S. A., Qureshi, M. A., Khan, K. A., & Salam, J. (2020). Do CSR activities encrease organizational citizenship behavior among employees? Mediating role of affective commitment and job satisfaction. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *27*, 2941-2955. doi: 10.1002/csr.2013

Kim, J., Milliman, J. F., & Lucas, A. F. (2021). Effects of CSR on affective organizational commitment via organizational justice and organization-based self-esteem. *International Journal of Hospitality Management*, 92. doi: 10.1016/j.ijhm.2020.102691

Klein, H. J., & Park, H. M. (2016). Commitment as a unidimensional construct. In J. P. Meyer (Ed.), *Handbook of employee commitment* (pp. 15-27). Massachusetts, USA: Northanptom.

Klein, H. J., Solinger, O. N., & Duflot, V. (2020). Commitment system theory: The evolving structure of commitments to multiple targets. *Academy of Management Review*. Recuperado de https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2018.0031

Laine, M. (2010). The nature of nature as a stakeholder. *Journal of Business Ethics*, *96*, 73-78. doi: 10.1007/s10551-011-0936-4

Lu, J., Ren, L., Zhang, C., Wang, C., Ahmed, R. R., & Streimikis, J. (2020). Corporate social responsibility and employee behavior: Evidence from mediation and moderation analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27, 1719-1728. doi: 10.1002/csr.1919

Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. Pêro Pinheiro: Ed. Report Number Ltda.

McNamara, T., K., Carapinha, R., Pitt-Catsouphes, M., Valcour, M., & Lobel, S. (2017). Corporate social responsibility and employee outcomes: The role of country context. *Journal of Business Ethics: A European Review*, *26*, 413-427. doi: 10.1111/beer.12163

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61-89. doi: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, USA: Sage.

Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, *20*(4), 283-294. doi: 10.1016/j.hrmr.2009.09.001

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, *14*(2), 224-247. doi: 10.1016/0001-8791(79)90072-1

Nejati, M., Brown, M. E., Shafaei, A., & Seet, P. (2021). Employee's perceptions of corporate social responsibility and ethical leadership: Are they uniquely related to turnover intention? *Social Responsibility Journal*, *17*(2), 181-197. doi: 10.1108/srj-08-2019-0276

Papacharalampous, N., & Papadimitriou, D. (2021). Perceived corporate social responsibility and affective commitment: The mediating role of psychological capital and the impact of employee participation. *Human Resource Development Quartely*, 1-22. doi: 10.1002/hrdq.21426

Penha, E. D. S., Rebouças, S. M. D. P., Abreu, M. C. S., & Parente, T. C. (2016). Percepção de responsabilidade social e satisfação no trabalho: Um estudo em empresas brasileiras. *Revista de Gestão*, *23*, 306-315. doi:10.1016/j.rege.2016.09.006

Preuss, L., & Perschke, J. (2010). Slipstreaming the larger boats: Social responsibility in medium-sized businesses. *Journal of Business Ethics*, 92, 531-551. doi: 10.1007/s10551-009-0171-4

Rodrigo, P., Aqueveque, C., & Duran, I. J. (2019). Do employees value strategic CSR? A tale of affective organizational commitment and its underlying mechanisms. *Business Ethics: A European Review*, 28, 459-475. doi: 10.1111/beer.12227

Rodrigues, A. C. A., Bastos, A. V. B., & Moscon, D. C. B. (2019, April-June). Delimiting the concept of organizational commitment: Empirical evidence of the overlap between the entrenchment and the continuance mindset. *Revista Organizações e Sociedade*, 28(89), 338-358. doi: 10.1590/1984-9260897

Sabokro, M., Masud, M. M., & Kayedian, A. (2021). The effect of green human resources management on corporate social responsibility, green psychological climate and employee's green behavior. *Journal of Cleaner Production*, *313*. doi: 10.1016/j.clepro.2021.127963

 CC BY

Shen, J., & Zhu, C. J. (2011, September). Effects of socially human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020-3035. doi: 10.1080/09585192.2011.599951

Stojanovic, A., Milosevic, I., Arsic, S., Urosevic, S., & Mihaljovic, I. (2020). Corporate social responsibility as a determinant of employee loyalty and business performance. *Journal of Competitiveness*, *12*(2), 149-166. doi: 10.7441/joc.2020.02.09

Thang, N. N., & Fassin, Y. (2017). The impact of internal corporate social responsibility: Evidence from Vietnamese service firms. *Journal of Asia-Pacific Business*, *18*, 100-116. doi: 10.1080/10599231.2017.1309617

Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, *85*, 411-427. doi: 10.1007/s10551-008-9780-6

CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

Giselle Cavalcante Queiroz trabalhou na conceitualização e abordagem teórica-metodológica. A revisão teórica foi conduzida pela Mônica Cavalcanti de Sá Abreu. A coleta de dados foi coordenada por Giselle Cavalcante Queiroz. Participaram da análise de dados Sílvia Maria Dias Pedro Rebouças. Giselle Cavalcante Queiroz fez a redação e revisão final do manuscrito.

 CC BY

FÓRUM

Submetido 23-11-2020. Aprovado 14-10-2021

Avaliado pelo sistema *double blind review.* Editores convidados: Carla Curado, Lucía Muñoz-Pascual, Mírian Oliveira, Paulo Lopes Henriques, Helena Mateus Jerónimo

Versão original | DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220506

POR QUE ADOTAR A PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE NOS ESTUDOS DE CARREIRA? ENSAIO TEÓRICO SOBRE OS PILARES E A IMPORTÂNCIA DA DISCUSSÃO

Why adopt a sustainability approach in career studies? A theoretical essay about the foundations and the relevance of the discussion

¿Por qué adoptar un enfoque de sostenibilidad en los estudios de carrera? Un ensayo teórico sobre los fundamentos y la relevancia de la discusión

Camila Vieira Müller[1] | vieira.muller@ufrgs.br | ORCID: 0000-0002-2458-443X

Angela Beatriz Busato Scheffer[1] | angela.scheffer@ufrgs.br | ORCID: 0000-0002-3486-8807

[1]Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-graduação em Administração, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil

RESUMO

Sustentabilidade tem aparecido como perspectiva para a compreensão das carreiras, permitindo um olhar analítico para a realidade do trabalho e seus impactos no humano e no social. Nesse cenário, o objetivo deste ensaio teórico é discutir os pilares da noção de sustentabilidade buscando sua compreensão e aprofundando-a como elemento basilar ao conceito de carreira sustentável. Como contribuições, a perspectiva da sustentabilidade das carreiras apresenta-se como lente teórica de análise ao ressaltar de modo sistêmico e processual: a dinâmica da influência dos múltiplos contextos para a continuidade das trajetórias individuais; a continuidade da carreira por meio de movimentos no tempo e escolhas trilhadas; a interconectividade entre os diversos atores que participam da constituição de carreiras individuais; a necessidade de processos que permitam o fomento do potencial de adaptação e criação de oportunidades necessário para a sustentabilidade, entre outros aspectos.

Palavras-chave: carreira, carreira sustentável, sustentabilidade das carreiras, sustentabilidade, sustentabilidade social.

ABSTRACT

Sustainability has been adopted as a perspective to understand contemporary careers allowing an analytical view of the reality of work by including human and social impacts. This theoretical essay aims to discuss the sustainability' foundations as a core dimension of the sustainable career concept. As main contributions, the career sustainability perspective presents a theoretical analysis lens emphasizing in a systemic and processual way dynamics of the influence of multiple contexts for the continuity of individual paths; the career continuity through time movements; the interconnectivity of the diverse actors that influences individual careers; the need for a process which allows fostering adaptative capability and the creation of opportunities for sustainability, among others factors.

Keywords: *career, careers sustainability, sustainable career, sustainability, social sustainability.*

RESUMEN

La sostenibilidad ha aparecido como una perspectiva para la comprensión de las carreras, permitiendo una mirada analítica a la realidad del trabajo y sus impactos en lo humano y social. Este ensayo teórico tiene como objetivo discutir los fundamentos de la sostenibilidad buscando su comprensión y profundizando en ella como elemento sustentador del concepto de carrera sostenible. Como aportes, se observa que la perspectiva de sostenibilidad de las carreras se presenta como una lente teórica de análisis al enfatizar de manera sistémica y procedimental: la dinámica de la influencia de múltiples contextos para la continuidad de las trayectorias individuales; la continuidad de la carrera a través de los movimientos en el tiempo y las elecciones realizadas; la interconectividad entre los diversos actores que participan en la constitución de las carreras individuales; la necesidad de procesos que permitan promover el potencial de adaptación y la creación de oportunidades necesarias para la sostenibilidad, entre otros aspectos.

Palabras clave: *carrera, carreras sostenibles, sostenibilidad de las carreras, sostenibilidad, sostenibilidad social.*

> *We so love our new holy words that we turn them into clichés and commonplaces, forgetting for the moment that we must maintain their spirit, as well as their meaning. (Abrahams, 1989, p. 44)*

INTRODUÇÃO

À primeira vista, a inserção do conceito de sustentabilidade à compreensão das carreiras pode gerar estranheza. A própria popularidade da expressão "sustentabilidade" como palavra de ordem, comumente atrelada aos movimentos ativistas voltados à preservação ambiental e problemas sociais causado pelas organizações, em ações de crítica ao consumo (Valentin, 2015), bem como residente no cerne das políticas, práticas e discursos de responsabilidade corporativa (Kramar, 2014), dificulta o entendimento do seu real significado. Nas palavras de McDonald e Hite (2018), "[...] as referências à sustentabilidade se tornaram onipresentes na nossa cultura (ex.: em cargos de trabalho, *TED talks*, e capas de livros); contudo, seu significado geralmente parece amorfo, deixado aberto para interpretações [...]". Como posto na epígrafe, a sustentabilidade atualmente parece assumir o *status* de "palavra sagrada", tão veementemente celebrada e reproduzida de modo acrítico que, por vezes, perde sua essência e tem seu sentido associado a clichês e lugares-comuns (Abrahams, 1989, p. 44).

De modo a clarificar a importância da discussão, faz-se necessária uma breve retomada sobre aspectos que, nos últimos anos, aumentaram a complexidade do mundo do trabalho e, posteriormente, culminaram na introdução da dimensão da sustentabilidade nos estudos de carreira. Avanços tecnológicos, processos de reestruturação produtiva, abertura de mercados, rearranjos entre forças produtivas acarretaram novos modos de viver e trabalhar, o fim de certos tipos de trabalhos e o surgimento de novos (McDonald & Hite, 2018), bem como a redefinição da noção de emprego considerando novos arranjos e diferentes vínculos de trabalho (Barley, Bechky, & Milliken, 2017; Van der Heijden & De Vos, 2015).

A partir do início do século XXI, nos estudos de carreira, esse cenário reflete-se na emergência de concepções contemporâneas que buscam abarcar essas novas configurações e exigências do trabalho. Denominadas "novas carreiras", essas perspectivas intercruzam-se ao enfatizarem o movimento individual entre e além das estruturas organizacionais, em oposição à carreira tradicional, caracterizada pela ascensão vertical dentro de uma mesma organização (Lawrence, Hall & Arthur, 2015; Van der Heijden & De Vos, 2015). Há uma maior responsabilização do indivíduo pela sua inserção e manutenção no mercado de trabalho, bem como na condução de sua carreira. A empregabilidade apresenta-se como lógica norteadora dessa mobilidade, estando atrelada à busca individual por experiências que contribuam para aumentar as chances de trabalho no mercado externo, considerando o mercado de trabalho como um todo, e interno, dentro do ambiente organizacional (Baruch & Rousseau, 2019; Forrier, Verbruggen, & De Cuyper, 2015).

Nos últimos anos, entretanto, fatores externos e pouco controláveis incidem cada vez mais rapidamente no mercado de trabalho, colocando a continuidade das carreiras em risco

 CC BY

(McDonald & Hite, 2018). Consequências humanas da atual organização do trabalho revelam-se quando se observam o aumento da precarização do trabalho, o crescimento da insegurança econômica e das incertezas em relação à manutenção do emprego (Greenhaus & Kossek, 2014). A limitação do potencial de ação individual torna perspectivas centradas exclusivamente na agência por vezes irreais, dada a complexidade de relações que atravessam a construção das trajetórias de carreira (Akkermans, Seibert, & Mol, 2018). Nesse sentido, a literatura de carreiras demonstra uma certa negligência analítica na investigação do papel de instituições, contextos e aspectos políticos na construção de carreiras nas oportunidades de trabalho para toda força trabalhadora (Greenhaus & Kossek, 2014). A pandemia da Covid-19 ilustra e reforça a necessidade de adoção de novas perspectivas para análise da realidade do trabalho que enfatize estratégias para criação de resiliência de carreira no longo prazo, indo além da readequação de antigos modelos teóricos (Hite & McDonald, 2020).

Assumindo a complexidade contextual e a necessidade de abarcar a responsabilidade dos diversos atores em proporcionar oportunidades para o desenvolvimento de carreiras ao longo do tempo, a dimensão da sustentabilidade é introduzida como alternativa teórica para análise das carreiras diante da rápida mutabilidade da realidade do trabalho (Baruch, 2015; Baruch & Rousseau, 2019). Como um desdobramento do seu pilar social, a sustentabilidade direcionada às carreiras implica proteger e promover (em vez de esgotar) o desenvolvimento humano e das carreiras, enfatizando a necessidade individual de renovação e equilíbrio de prioridades (Newman, 2011). Destarte, a discussão propõe primordialmente uma visão de longo prazo e a responsabilidade compartilhada entre organizações e instituições ligadas ao trabalho na sustentabilidade social e, consequentemente, seu efeito sistêmico nas carreiras. Como explicam Van der Heijden e De Vos (2015):

> Na atual Nova Economia, na qual incertezas e dificuldades prevalecem ao redor do mundo, o foco na sustentabilidade das carreiras é de imediata importância. À medida que os trabalhadores passaram de uma expectativa de emprego vitalício [*lifelong employment*], para a necessidade de proteger sua empregabilidade, é importante aumentar nosso conhecimento sobre aqueles elementos que contribuem para a sustentabilidade das carreiras de todos os trabalhadores, e aprofundar nosso entendimento acerca dos fatores que, em diferentes níveis, afetam essa sustentabilidade (p. 2).

Entretanto, apesar de anunciar uma perspectiva inovadora, a leitura cuidadosa dos principais estudos teóricos sobre sustentabilidade e carreiras (Baruch & Rousseau, 2019; De Vos, Van der Heijden & Akkermans, 2020; De Lange, Kooij & Van der Heijden, 2015) revelou que o entendimento de "sustentabilidade" é, muitas vezes, tomado como dado ou pouco explorado em seus fundamentos basilares, o que contribui para dificultar a apreensão do conceito em sua completude. A falta de uma universalidade conceitual contribui, ademais, para a inconsistente aplicação teórica e prática da sustentabilidade em diversas áreas do conhecimento (Valentim, 2015). Nesse sentido, não raras são as críticas sobre a real possibilidade de implementação das

 CC BY

diretrizes dos objetivos clássicos da sustentabilidade, por exemplo, em nível organizacional. Importante aos estudos de carreira, a área de gestão sustentável de recursos humanos comumente se depara com o enfrentamento da contradição envolvida no papel mediador da sustentabilidade entre o objetivo de lucro das organizações e o bem-estar das pessoas no trabalho, ainda mais considerando a realidade dos países em desenvolvimento, nos quais não são poucos os desafios que incidem sobre indivíduos, comunidades e as diversas mazelas no trabalho (Mascarenhas & Barbosa, 2019). Critica-se, ainda, que a sustentabilidade surgiu e se fortaleceu como forma de promover uma ideologia para evitar que a realidade capitalista se apresente como ela realmente é (Vizeu, Meneghetti, & Seifert, 2012).

Entende-se, aqui, sustentabilidade enquanto lente teórica para a compreensão das carreiras de modo dinâmico, considerando a interação do indivíduo nos espaços sociais que perpassam as trajetórias à medida que se desenvolvem (De Vos et al., 2020). Esses pressupostos refletem no conceito de carreira sustentável (Van der Heijden & De Vos, 2015; De Vos & Van der Heijden, 2017), no modelo processual de carreira sustentável (De Vos et al., 2020) e na teoria de ecossistema de carreiras (Baruch, 2015; Baruch & Rousseau, 2019), concepções teóricas complementares que encontram na "sustentabilidade", em seu sentido dinâmico e processual, pontos de interlocução.

Tal discussão tem sido abordada a partir da vertente social do conceito de sustentabilidade, especialmente aplicada ao trabalho, a partir de estudos sobre trabalhabilidade (*work ability*) (De Lange et al., 2015), sistemas de trabalho sustentáveis (Docherty, Kira, & Shani, 2009) e sustentabilidade humana (Pfeffer, 2010). Essas vertentes enfatizam o aspecto social da sustentabilidade compreendido a partir dos processos que favoreçam a manutenção e o desenvolvimento contínuo das carreiras, bem como a promoção de contextos que sejam mais inclusivos e capazes de abarcar, de modo mais eficaz, os desafios para a segurança do trabalho em contextos de incertezas (De Lange et al., 2015).

Partindo dessa problemática, este ensaio teórico objetiva apresentar e discutir os pilares fundamentais da sustentabilidade e como se refletem nos estudos de carreira, a fim de ressaltar sua importância para a análise das carreiras na contemporaneidade. Para tanto, foi realizada uma análise crítica sobre os fundamentos conceituais da discussão da sustentabilidade no âmbito das carreiras, a fim de identificar elementos conceituais não suficientemente explorados. Foram consideradas referências à sustentabilidade nos estudos identificados na revisão de literatura na base de dados *Web of Science* em outubro de 2020, buscados a partir do "título", "resumo" e "palavras-chave", com os termos "*sustainable career**" (115 artigos encontrados) e "*career sustainability*" (33 artigos encontrados). Após a exclusão de artigos que não abordam "carreiras" como temática principal, foram identificados 47 artigos elegíveis, submetidos à leitura atenta das autoras, que analisaram suas referências teóricas de modo a compreender como a "sustentabilidade" é abordada e discutida nesses estudos. Ao longo das próximas seções, essas referências serão acessadas e analisadas em profundidade para compor este ensaio teórico.

SUSTENTABILIDADE: CONTEXTO E OS PRINCIPAIS PILARES DA DISCUSSÃO

Na literatura acadêmica, as principais discussões sobre sustentabilidade mencionam invariavelmente as definições de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade apresentadas em 1987 pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas – o Relatório *Brundtland* (Valentin, 2015). Intitulado "Nosso futuro comum" (*Our common future*), o objetivo do relatório era apresentar uma agenda para a mudança global e um futuro comum para a humanidade (Ehnert & Harry, 2012). O surgimento dessas questões está estritamente relacionado com o mundo do trabalho, que se molda em resposta aos processos de industrialização vivenciados desde o século XIX. Além da preocupação com a degradação ambiental, as medidas atentam ao impacto social e ao contínuo desperdício de recursos humanos devido ao dominante foco das nações no crescimento e desenvolvimento econômico. As organizações entram, assim, em evidência, não apenas como responsáveis pelos impactos, mas na posição de agentes que potencialmente colaboram para a promoção de práticas e ações que levem às mudanças almejadas pela Comissão (Valentin, 2015).

A sustentabilidade é apresentada como uma visão geral de mundo, segundo a qual todos devem mover esforços para que as necessidades atuais sejam atendidas sem ameaçar a capacidade das gerações futuras de satisfazer as suas necessidades (Docherty et al., 2009). Basilar a essa definição, está o conceito de desenvolvimento sustentável, definido como "o desenvolvimento que encontra as necessidades atuais sem comprometer a habilidade das futuras gerações de atender suas próprias necessidades" (Relatório Brundtland, 1987, p. 43). Ambas as definições são consideradas a perspectiva clássica da discussão, e adotadas como ponto de partida para a compreensão dos conceitos apresentados (Docherty et al., 2009; Ehnert & Harry, 2012; Kramar, 2014).

Docherty et al. (2009) fazem uma leitura dos significados envoltos no conceito, delimitando a existência de três dimensões fundamentais, interconectadas: a (i) dimensão de "princípio", que enfatiza a proteção da riqueza dos recursos mundiais por meio da sua preservação, regeneração e desenvolvimento, na qual toda geração tem a responsabilidade de proteger os recursos que usa e pelos processos por meio dos quais esses recursos se formam ou são regenerados; a (ii) dimensão de "prioridade", que define a prioridade de satisfação das necessidades das pessoas agora e no futuro, à frente dos desejos e ambições de pessoas privilegiadas no presente; esta dimensão envolve uma noção de continuidade e abarca a discussão sobre justiça social presente no Relatório Brundtland; e, por fim, (iii) a dimensão de "progresso", a qual destaca a capacidade de constante desenvolvimento dos sistemas, necessária para a sua renovação e preservação. Inserida no contexto atual, é frequentemente atrelada ao papel das inovações tecnológicas como aliadas na busca da sustentabilidade ecológica e social, além de assumir o impacto do desenvolvimento da tecnologia e das organizações nesses âmbitos. Não se ignora, entretanto, a igual capacidade das inovações em destruir ou prejudicar a continuidade dos sistemas, o que ressalta a interconexão entre os princípios: deve-se proteger os recursos, adotar perspectivas

 CC BY

de curto e longo prazos para possibilitar a renovação, ao mesmo tempo que se empreendem esforços constantes para o desenvolvimento desses recursos (Docherty et al., 2009).

Alinhado a esses princípios, o Relatório Brundtland reconhece a interconectividade dos fatores ecológico, social e econômico no conceito de sustentabilidade (Ehnert & Harry, 2012; Kramar, 2014). Em 1997, o economista John Elkington (2006) cunha o termo "*triple bottom line*" (tripé da sustentabilidade) para traduzir essa ideia em nível organizacional. O conceito expressa que "as corporações e outras organizações criam valor em múltiplas dimensões", e, no caso da sustentabilidade, está-se referindo ao "valor econômico, social ou ambiental – valor agregado ou destruído" (Elkington, 2006, p. 523). A principal ideia reside em assumir que, em um sistema sustentável, recursos humanos, sociais, ambientais e econômicos devem, juntos, poder crescer e se desenvolver. É pautada na noção de as operações de uma empresa, ou qualquer outro sistema de trabalho (organização pública ou privada, com ou sem fins lucrativos), afetarem não apenas *shareholders*, mas, igualmente, seus *stakeholders*, como funcionários, clientes, fornecedores, meio ambiente e o sistema econômico circundante (Docherty et al., 2009; Elkington, 2006), o que deve ser considerado na estratégia do negócio.

Esses fundamentos vêm sendo aplicados nas organizações e predominantemente respaldam as definições de sustentabilidade no mundo dos negócios e nas pesquisas da área de Gestão (Kramar, 2014; Vos & Heijden, 2017). Em conformidade com os princípios apontados por Docherty et al. (2009) e o conceito de *triple bottom line* (Elkington, 2006), entre as características predominantemente associadas à sustentabilidade estão: (i) o foco nos impactos internos e externos à organização, compreendendo a sustentabilidade em termos de impactos no curto e longo prazos nos diversos *stakeholders*; (ii) o reconhecimento da interconexão e interação dos *stakeholders* com os sistemas e subsistemas organizacionais, com os sistemas sociais e com o ambiente no qual esses sistemas operam (Kramar, 2014); (iii) a adoção de uma noção de curto e longo prazos ao assumir a interconectividade desses sistemas; e, por fim, (iv) o considerar da interconectividade dos sistemas e os diversos efeitos nessas relações na tomada de decisão estratégica das organizações (De Lange et al., 2015; Docherty et al., 2009).

Apesar de a sustentabilidade envolver três pilares fundamentais, é perceptível uma ênfase maior na dimensão ambiental por parte dos teóricos e da discussão pública (Pfeffer, 2010). As organizações entram em evidência devido ao intenso uso dos recursos naturais ao longo dos 200 anos de desenvolvimento industrial, acompanhado por um estilo de vida ocidental consumista que contribui para a degradação ambiental (Ehnert & Harry, 2012). A tendência ao *Green Management* adentra fortemente as políticas e práticas organizacionais (Valentin, 2015), respaldada por um contexto no qual as firmas sofrem crescente pressão popular para tornarem-se "verdes" (*to be greener*) (Pfeffer, 2010). Apenas na primeira década do século XXI, a sustentabilidade social – ou sustentabilidade humana – começa a receber especial atenção dos pesquisadores (De Lange et al., 2015). A definição de Pfeffer (2010) é frequentemente adotada (De Lange et al., 2015; Ehnert & Harry, 2012; Kramar, 2014; McDonald & Hite, 2018; Van der Heijden & De Vos, 2015) para delimitar as diferenças entre a ênfase nas práticas de sustentabilidade ambiental – voltadas aos aspectos "físicos" da sustentabilidade – e social:

 CC BY

> Do mesmo modo que a sustentabilidade física considera as consequências da atividade organizacional para os recursos materiais e físicos, a sustentabilidade social deve considerar a maneira pela qual atividades organizacionais afetam o bem-estar – o estresse com as práticas de trabalho no sistema humano – e a saúde física e mental, assim como os efeitos das práticas empresariais, como horas de trabalho e comportamentos, que produzem estresse nos grupos de ambiente de trabalho e na coesão grupal, além de também relacionar-se com a riqueza da vida social, exemplificado pela participação em organizações cívicas, voluntárias e comunitárias. (Pfeffer, 2010, p. 35).

Diante dessa conjuntura, a sustentabilidade no trabalho emerge como um desdobramento da discussão sobre sustentabilidade, sendo especialmente relevante aos estudos de carreira. Nesse sentido, Docherty et al. (2009) ressaltam a dimensão social como um pilar unificador da sustentabilidade, a partir das seguintes premissas: (1) a oportunidade de desenvolver pessoas, profissionais e membros da sociedade por meio de experiências de trabalho – ou de uma pessoa sustentar-se pelo trabalho; é um direito humano básico; (2) no mundo contemporâneo do trabalho – caracterizado por rápidas mudanças, trabalho intenso e intelectual, competição global e valores sociais que enfatizam a igualdade e a dignidade humana – a sustentabilidade dos recursos humanos e sociais é um dos fundamentos da sustentabilidade econômica; (3) a sustentabilidade dos recursos humanos no trabalho é um dos fundamentos para o desenvolvimento social e sustentabilidade de sociedades inteiras; e (4) a sustentabilidade dos recursos humanos e sociais é necessária para garantir a sustentabilidade econômica, porque apenas pessoas e grupos que operam sustentavelmente são capazes de compreender, priorizar e trabalhar em prol da sustentabilidade ecológica.

Nesta proposta, "sustentabilidade significa o estado dinâmico de se tornar sustentável – um processo baseado em esforços conscientes para criar novas oportunidades de existência em vários domínios e em diversos níveis, no presente e no futuro"; desenvolvimento sustentável, por sua vez, refere-se aos "esforços ativos das pessoas para apoiar esse estado dinâmico de sustentabilidade" (Docherty et al., 2009, p. 8). Tais definições têm por base o conceito de sustentabilidade humana apresentado por Holling (2001):

> Sustentabilidade é a capacidade de criar, experimentar e manter a capacidade de adaptação (*adaptive capability*). Desenvolvimento é o processo de criação, experimentação e manutenção de oportunidades. A expressão que reúne os dois termos, "desenvolvimento sustentável", se refere ao objetivo de incentivar a capacidade de adaptação (*adaptive capabilities*) e criar oportunidades. Não se trata, portanto, de um oxímoro, mas de um termo que descreve uma parceria lógica (p. 390).

No âmbito do trabalho, o "[...] desenvolvimento sustentável é a mudança, um processo de aprendizagem que deve ocorrer em todos os níveis da organização: no individual, no coletivo, entre os níveis organizacionais e para além deles – entre outras organizações, redes, coalizões

e sistemas" (Docherty et al., 2009, p. 10); processos que permitem o fomento do potencial de adaptação necessário para a sustentabilidade (Docherty et al., 2009; Holling, 2001). Em nível individual, o desenvolvimento sustentável envolve o contínuo processo de aquisição de novos conhecimentos e habilidades, e, especialmente, o "pensar em premissas, atitudes, crenças e valores" (Docherty et al., 2009, p. 11). Essas noções permitem a extensão das concepções de carreira essencialmente centradas no papel da agência para a ênfase na interação entre indivíduo e os espaços sociais que perpassam suas trajetórias, bem como nos resultados dessas relações (Van der Heijden et al., 2020).

A seção posterior explorará essas questões a partir de aproximações com os conceitos e definições desenvolvidos por Docherty et al. (2009) e Holling (2001) nos estudos de ecossistema de carreira (Baruch, 2015; Baruch & Rousseau, 2019) e trabalhabilidade (De Lange et al., 2015); adentrando, em seguida, a sustentabilidade como conceito, por meio da perspectiva de carreiras sustentáveis (Van der Heijden & De Vos, 2015; De Vos et al., 2020).

A DIMENSÃO DA SUSTENTABILIDADE NOS ESTUDOS DE CARREIRA: A TEORIA DO ECOSSISTEMA DE CARREIRA E A DISCUSSÃO DA TRABALHABILIDADE

À semelhança do postulado na Comissão Brundtland no referente à necessidade de considerar a inter-relação dos diversos *stakeholders* (Kramar, 2014), a dimensão da sustentabilidade traz às carreiras a noção de interconectividade entre os diversos atores que participam da constituição de carreiras individuais. Carreira é definida como a sequência de experiências de trabalho ao longo da vida do indivíduo tendo sua própria complexidade em conformidade com a realidade vivenciada (Van der Heijden & De Vos, 2015). A discussão da sustentabilidade é, então, inserida na proposta do conceito para ampliar o entendimento da construção das carreiras em nível individual, considerando, também, (i) as influências dos diversos atores e contextos de carreira; (ii) as mudanças que ocorrem nesses contextos; e (iii) a natureza dinâmica desses contextos (De Vos, Dujardin, Gielens, & Meyers, 2016).

Baruch (2015) apresenta uma proposta para articular a perspectiva de interação sistêmica entre atores, inerente à sustentabilidade, a partir da noção de ecossistema. Aplicar a lógica do ecossistema às carreiras assume compreender sua operação numa constelação parte de um fenômeno político, social e econômico, inserida num contexto global (Baruch, 2015; Baruch & Rousseau, 2019). O termo "ecossistema" é herdado da área da Ecologia e adotado como metáfora, a partir dos seus fundamentos conceituais, para a introdução de uma perspectiva de carreira que considera a inter-relação, influência e interação dos atores em cada nível do sistema:

> [...] o ecossistema é um conceito ecológico holístico e integrado, que combina organismos vivos e recursos físicos ao sistema. Eu defino os ecossistemas de carreira como um uso metafórico do conceito de ecossistema adotado no campo da Administração e das ciências

 CC BY

> comportamentais, no qual os organismos são substituídos por seres humanos, e o ambiente físico é substituído por um complexo sistema de mercados de trabalho – organizações, pequenas ou grandes empresas, privadas ou públicas, de âmbito nacional ou global. (Baruch, 2015, p. 365).

A perspectiva do ecossistema de carreira é citada em estudos sobre carreiras sustentáveis (De Vos et al., 2016; De Vos & Van der Heijden, 2017) para clarificar a interatividade sistêmica e dinâmica entre atores e espaços sociais no desenvolvimento das carreiras. Fatores externos, econômicos e sociais, são capazes de alterar a dinâmica do ecossistema de carreira e levam ao movimento dos atores na busca de equilíbrio no sistema. Em sua integridade, as mudanças no mundo do trabalho trazem implicações para indivíduos e a todos os demais atores envolvidos em políticas relacionadas às carreiras, nos níveis organizacional e societário. Enquanto organizações devem reconsiderar o significado da carreira organizacional e de que modo a gestão das carreiras pode acomodar tanto as necessidades individuais quanto as organizacionais, legisladores encontram desafios relacionados à sustentabilidade do emprego e à empregabilidade para toda a força de trabalho (De Vos et al., 2016). Nesse sentido, como lente teórica de análise, a perspectiva de ecossistemas de carreira possibilita a identificação e análise de fatores que limitam ou oportunizam o desenvolvimento das carreiras e sua sustentabilidade (*pull and push factors*) (Baruch & Rousseau, 2019; Guo & Baruch, 2021), permitindo aos atores envolvidos o empreendimento de ações que contribuam para carreiras mais sustentáveis.

Na posição de dono da carreira, o indivíduo é o principal ator no sistema, capaz de impactar mais incisivamente a sustentabilidade por meio de decisões que afetam direta ou indiretamente a continuidade das carreiras (Baruch, 2015). A sustentabilidade, nesse âmbito individual, reside na capacidade de adaptação e desenvolvimento dentro de um sistema visando um estado de equilíbrio (Docherty et al., 2009; Holling, 2001), alcançado por meio de ajustes dinâmicos que (re) moldam as relações ativas entre atores e aprendem com essas interações (Baruch, 2015). Envolve processos de aprendizado contínuo ao longo da vida (*lifelong learning*), nos quais os indivíduos continuamente afetam o seu potencial de carreira por meio de escolhas referentes à mobilidade, aprendizagens e aos diversos modos pelos quais adquirem novas competências (Baruch, 2015; De Vos et al., 2016). Fatores internos, como aspectos comportamentais, especialmente proatividade e iniciativa, valores pessoais e experiências direta ou indiretamente relacionadas ao trabalho (McDonald & Hite, 2018) são relevantes à sustentabilidade, uma vez que norteiam o movimento individual no sistema (De Vos et al., 2020; Van der Heijden & De Vos, 2015).

A necessidade de construção de empregabilidade está iminentemente atrelada à sustentabilidade enquanto associada à capacidade de trabalho. A busca individual por experiências que fomentem a empregabilidade não deve, entretanto, comprometer o desenvolvimento das carreiras no médio e longo prazos. A noção de empregabilidade relaciona o papel dos atores ao proporcionar oportunidades de trabalho e desenvolvimento da sustentabilidade das carreiras (Lawrence et al., 2015), por meio, por exemplo, de políticas e práticas organizacionais que fomentem o desenvolvimento de aprendizagens e competências (Bozionelos, Lin, & Lee, 2020),

 CC BY

ou políticas públicas voltadas à diversidade e inclusão (Brzykcy, Boehm, & Baldridge, 2019; Gupta & Priyadarshi, 2020). Essa discussão é frequentemente abordada por meio da perspectiva da trabalhabilidade (De Lange et al., 2015) que expressa a extensão em que um indivíduo é capaz de trabalhar no presente e no futuro próximo, considerando seus recursos físicos e mentais, e as demandas de trabalho requeridas no seu nível de atuação. A trabalhabilidade é a tradução da expressão "*work ability*", que literalmente diz respeito à capacidade de trabalho, remetendo às condições físicas, psicológicas e sociais que afetam a continuidade das carreiras. "Saúde" é entendida a partir da definição da Organização Mundial da Saúde como estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não apenas a ausência de doenças ou enfermidades (Aalbers & De Lange, 2015; De Lange et al., 2015; Bozionelos et al., 2020).

Os principais estudos sobre trabalhabilidade enfatizam o papel das organizações e instituições (econômicas, legais e políticas) na promoção de práticas voltadas à sustentabilidade no trabalho (Aalbers & De Lange, 2015; De Lange et al., 2015). O bem-estar individual é a finalidade última dessas proposições, uma vez que é condição imprescindível para o sustento das carreiras no longo prazo. Análoga ao conceito de sustentabilidade, a trabalhabilidade evidencia a responsabilidade compartilhada dos diversos atores na preservação dos recursos humanos no contexto do trabalho. Nessa proposta, De Lange et al. (2015) analisam a capacidade de trabalho em três níveis: (i) nível micro, influenciada por variáveis relacionadas à saúde em geral, estilo de vida, capacidades funcionais, experiências pessoais, entre outras características inerentes à realidade individual; (ii) nível meso, no qual as variáveis são predominantemente pertencentes ao âmbito do trabalho, considerando, por exemplo, efeitos como da ergonometria, carga física, estilos de lideranças que influenciam a motivação e bem-estar individual; e (iii) nível macro, referente aos relacionamentos e contexto social (por ex.: apoio social, regras e regulamentações/leis) como potenciais influentes (De Lange et al., 2015).

Uma alternativa teórica para a articulação das discussões sobre trabalhabilidade nos estudos de carreira tem sido realizada por meio da noção processual abordada no conceito de carreira sustentável, a qual assume a sustentabilidade das carreiras como resultado das interações dos indivíduos nos diversos espaços sociais que compõem suas trajetórias. Essa possibilidade será abordada na próxima seção, a partir de aproximações fundamentais entre os entendimentos de sustentabilidade e os pressupostos teóricos que embasam o conceito de carreira sustentável.

CARREIRA SUSTENTÁVEL: A SUSTENTABILIDADE COMO CONCEITO NOS ESTUDOS DE CARREIRA

Van der Heijden e De Vos (2015) apresentam o conceito de carreira sustentável como "[...] a sequência de diferentes experiências de carreira de um indivíduo, refletidas por meio de uma variedade de padrões de continuidade ao longo do tempo, atravessando diversos espaços sociais, caracterizadas pela agência individual, além de fornecer sentido ao indivíduo" (p. 7). Alinhados à noção de interconectividade dos atores e dos espaços sociais, disposta na noção de

sustentabilidade, De Vos et al. (2020) propõem o entendimento do conceito a partir de uma perspectiva sistêmica – destacando-se os múltiplos contextos que as afetam; e uma perspectiva dinâmica, voltada a capturar o modo como as mudanças ao longo do tempo impactam e constituem elementos de sustentabilidade das carreiras. Para tanto, as autoras partem de quatro dimensões fundamentais, constituintes das concepções contemporâneas de carreira: tempo, espaço social, agência e sentido (*meaning*).

Em termos de perspectiva sistêmica, a teoria de carreira sustentável assume o indivíduo como principal ator, ativo na condução de sua carreira, influenciando e sendo influenciado pelos espaços sociais ou contextos que o permeiam (De Vos et al., 2020). Nesse sentido, a sustentabilidade das carreiras traz a necessidade do envolvimento de diversos *stakeholders* que atuam nas trajetórias de carreira, no que a teoria destaca a influência do contexto internacional, contexto nacional, sistema político, sistema educacional, mercado de trabalho e contexto organizacional (De Vos et al., 2016). Os postulados na proposta de Baruch (2015) sobre ecossistemas de carreira e os princípios da sustentabilidade (Docherty et al., 2009; Holling, 2001) relacionam-se diretamente a esse aspecto, destacando a interconexão entre os referidos contextos. O indivíduo, como principal responsável pela condução de sua carreira, caracteriza a dimensão "agência" (Van der Heijden & De Vos, 2015; Lawrence et al., 2015). A capacidade de agência, entretanto, é limitada ou oportunizada pelas condições contextuais resultantes da interação do indivíduo com os atores que perpassam as trajetórias. Aspectos comportamentais inerentes aos preceitos da empregabilidade são especialmente relevantes para trajetórias sustentáveis (De Vos et al., 2020).

Sob a perspectiva dinâmica, o conceito de carreira sustentável enfatiza os ciclos de eventos e decisões que perpassam a carreira dos indivíduos, e "elucida de que modo fatores internos aos indivíduos e dentro do seu contexto mudam ao longo do tempo" (De Vos et al., 2018, p. 2). Compreende especialmente a dimensão "tempo", como movimento do indivíduo no decorrer dos anos, em sua interação com a sociedade. Significa entender as carreiras como um fenômeno situado temporal e historicamente (Van der Heijden et al., 2020), considerando os diversos eventos que levam a mudanças estruturais no trabalho e consequentemente afetam as carreiras individuais – por exemplo, processos de reestruturação produtiva, globalização da economia (Baruch & Rousseau, 2019) e, mais recentemente, os impactos da pandemia de Covid-19 (Hite & McDonald, 2020).

A essência da sustentabilidade está na capacidade de continuidade ao longo do tempo (Docherty et al., 2009). São as decisões ao longo da vida que determinarão a sustentabilidade das carreiras, na qual há uma diversidade de padrões de continuidade possíveis, envolvendo ciclos de transições entre trabalhos e papéis, como mudança de empresa e *status* provisórios em decorrência de algum evento particular (desemprego, trabalho voluntário, ano sabático). Cada processo decisório envolve as particularidades do momento de carreira vivenciado, como a inserção e qualificação profissional (Blokker, Akkermans, Tims, Jansen, & Khapova, 2019), necessidade de ascensão, preparo para a aposentadoria, entre outros elementos constituintes das trajetórias profissionais (De Vos et al., 2016; Van der Heijden & De Vos, 2015), além das

 CC BY

limitações ou oportunidades do espaço social. Neste ponto, atenta-se à necessidade de análise de aspectos conjunturais inerentes às condições socioeconômicas que perpassam o desenvolvimento das carreiras, especialmente em países como Brasil, em que, estruturalmente, há discrepância de oportunidades e acesso a recursos.

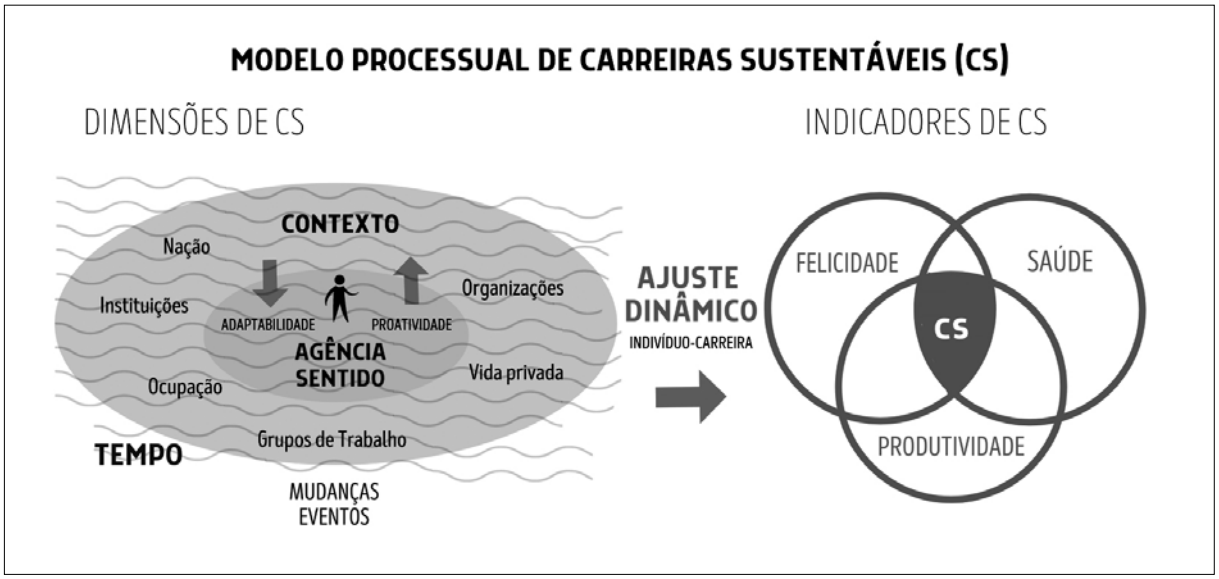
A partir de seu aspecto dinâmico, a sustentabilidade das carreiras pode, ainda, ser compreendida como um processo cíclico e autorregulado, no qual experiências e eventos, positivos e negativos, e a maneira como esses eventos são percebidos e interpretados pelo indivíduo e os diferentes *stakeholders* envolvidos, proporcionam oportunidades para o que De Vos et al. (2020) denominam "aprendizagem dinâmica" (p. 2), processo no qual o indivíduo captura oportunidades nas diversas experiências e eventos vivenciados, e as incorpora ao contexto pessoal (por meio do desenvolvimento de habilidades e competências) e nos diversos outros espaços sociais em que interage. A aprendizagem dinâmica permite, assim, que os indivíduos influenciem e se adaptem aos contextos em que participam, aprimorando a compreensão de si mesmos, de seu contexto pessoal e organizacional e, de modo mais amplo, do mercado de trabalho (De Vos et al., 2020).

O termo "cíclico" é utilizado para expressar a perspectiva de continuidade presente na noção geral de sustentabilidade (Docherty et al., 2009), na qual a sustentabilidade na carreira implica proteger e promover (ao invés de esgotar) o desenvolvimento humano e de carreira, por meio da redefinição do ajuste pessoa-carreira (Greenhaus & Kossek, 2014; Van der Heijden & De Vos, 2015). Esse ajuste é norteado por aquilo que fornece sentido ao indivíduo, aspecto que também se modifica conforme as implicações que os espaços sociais apresentam às carreiras. O "sentido" atribuído às carreiras é, em si mesmo, fundamental ao conceito de carreira sustentável, remetendo às particularidades de cada indivíduo, considerado no que se refere aos critérios subjetivos de sucesso. É inerente à questão da agência, uma vez que norteia o senso de direção rumo às escolhas de carreira consideradas relevantes ao momento vivenciado. Pode envolver tanto os aspectos objetivos de carreira – salários e bonificações – como critérios subjetivos de sucesso, referentes às necessidades intrínsecas: autorrealização, carreiras flexíveis que facilitem o equilíbrio entre trabalho e vida, uma carreira com demandas menos intensas com maior bem-estar mental e físico, entre outras diversas possibilidades (De Vos et al., 2016, 2020; Van der Heijden & De Vos, 2015). O sentido também se relaciona às oportunidades ou limitações estruturais de aspectos socioeconômicos, o que enfatiza o caráter sistêmico do desenvolvimento das carreiras.

Partindo do entendimento de sustentabilidade como estado dinâmico, um processo baseado em esforços voltados para criar e manter o potencial de adaptação (*adaptive capability*) (Docherty et al., 2009; Holling, 2001), aplicado às carreiras por meio da necessidade de desenvolvimento de empregabilidade (Van der Heijde & Van der Heijde, 2006) e trabalhabilidade (Aalbers & De Lange, 2015), De Vos et al. (2020) introduzem três indicadores de carreiras sustentáveis: "produtividade", "saúde" e "felicidade". Esses indicadores representam aspectos essenciais para a prosperidade individual, além de serem alicerces para o bem-estar do indivíduo nos diversos espaços sociais em que interage (Van der Heijden & De Vos, 2015). Alinhados e em equilíbrio, integram características de carreiras sustentáveis. A Figura 1 representa graficamente essa relação.

 CC BY

Figura 1. Dimensões e indicadores de carreira sustentável



Fonte: Adaptado De Vos et al. (2020).

A sustentabilidade das carreiras é alcançada com o ajuste dinâmico indivíduo-carreira a partir de experiências diversas que garantam o equilíbrio entre esses indicadores. A perspectiva sistêmica assume a influência do contexto (espaço social) – no que a teoria destaca grupos de trabalho, organizações, ocupação, nação (legislação, demografia), instituições diversas, além de aspectos da vida privada; e das diversas mudanças no indivíduo, e a importância do seu potencial de adaptação por meio de proatividade e iniciativa para a construção de uma carreira sustentável. O indivíduo, central ao modelo (agência), mostra-se em interação constante com o contexto (setas cinzas na Figura 1), no que se destacam a "proatividade" e a "adaptabilidade" como aspectos comportamentais fundamentais para a sustentabilidade. A perspectiva dinâmica refere-se às mudanças que instauram a necessidade de ajuste dinâmico do indivíduo em sua interação com contextos de vida e carreira. Esse processo é necessário diante de eventos que constantemente perpassam as trajetórias e os contextos das carreiras, exigindo um processo de adaptação e mudança por parte do sujeito. Os indicadores de sustentabilidade são norteados pela dimensão "sentido", necessidades intrínsecas e específicas, priorizadas em determinado momento da carreira (dimensão tempo).

O caráter fundamental da empregabilidade para conquistar e manter um espaço no mercado de trabalho implica a inclusão desse aspecto na dimensão relativa à "produtividade", entendida como a boa *performance* no trabalho (quando há algum tipo de vínculo com organizações); à alta empregabilidade ou potencial de carreira no futuro; ou, ainda, ao desenvolvimento de competências com conformidade às demandas do mercado de trabalho. "Saúde" compreende a saúde mental e física dos indivíduos e relaciona-se à percepção de bem-estar e qualidade de vida – elementos que são, por si, indicadores de sustentabilidade nas carreiras. Por fim, "felicidade" envolve a percepção de sucesso ou satisfação na carreira, enfatizando a necessidade do alinhamento da carreira com valores individuais, objetivos de carreira ou equilíbrio entre trabalho-vida e crescimento pessoal como indicadores de sustentabilidade, aspectos variáveis em razão do momento experienciado (De Vos et al., 2020).

Enquanto "produtividade" está associada à necessidade de constante desenvolvimento de empregabilidade, as dimensões "saúde" e "produtividade" relacionam-se à capacidade de trabalho no longo prazo (trabalhabilidade) como aspecto central para a sustentabilidade das carreiras. O ajuste dinâmico entre os indicadores remete ao entendimento de sustentabilidade como processo, e não como estado último, tal como discorrido por Holling (2001) e Docherty et al. (2009). A interconexão entre os indicadores reforça a interdependência da empregabilidade com aspectos relacionados ao bem-estar, atributo fundamental à sustentabilidade, estendendo o entendimento de empregabilidade centrado no desenvolvimento de aprendizagens para abarcar, também, a influência de elementos estruturais que afetam a continuidade das carreiras.

O conceito de carreira sustentável e o modelo processual de carreira sustentável são perspectivas teóricas complementares, que abordam a dimensão da sustentabilidade em sua natureza dinâmica e sistêmica. Assim como a teoria de ecossistema de carreira, essas propostas incorporam os fundamentos clássicos da discussão da sustentabilidade, apresentando lentes teóricas para a análise do desenvolvimento das carreiras no atual contexto do trabalho, marcado, primordialmente, pela mutabilidade, complexidade e incertezas. Essas relações foram articuladas no decorrer deste ensaio teórico e estão sumarizadas na Figura 2.

Figura 2. Discussão da sustentabilidade nos estudos de carreira



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio teórico foi realizado no intuito de articular e problematizar elementos que justifiquem a importância e os "porquês" da adoção da perspectiva da sustentabilidade no âmbito das carreiras. A argumentação aqui apresentada assume primordialmente a necessidade de clarificar

 CC BY

as bases conceituais do entendimento de sustentabilidade em sua dimensão social, para posterior compreensão sobre sua aplicação como lente teórica e conceitual para a análise de carreiras a partir dos movimentos dos indivíduos em múltiplos contextos ao longo do tempo.

Nesse sentido, vale destacar que as noções de "sustentabilidade de carreiras" e "carreiras sustentáveis" são abordagens distintas e complementares. Sustentabilidade no âmbito das carreiras é processo, é um estado dinâmico de constantes transformações em resposta às mudanças do mundo do trabalho, enquanto se preservam e desenvolvem aspectos intrinsecamente importantes à prosperidade humana. Não se trata de um processo estático, linear e previsível, mas de constantes ciclos e momentos diversos de experiências que constituem trajetórias de vida e carreira, caracterizados por serem mais ou menos sustentáveis, de acordo com os resultados das relações entre atores, no curto, médio e longo prazos. O conceito de carreira sustentável, por outro lado, representa um tipo ideal, uma ferramenta analítica que utiliza a dimensão da sustentabilidade como lente teórica para investigar os diferentes padrões de continuidade das carreiras, influência de atores, estruturas, e, por meio dos indicadores, mapear fatores que contribuem ou inibem a capacidade individual de construção de carreiras dentro de contextos diversos. Como pontuam Lawrence et al. (2015) no *Handbook of research on sustainable careers*:

> Parece improvável que qualquer pessoa, ou representantes executivos de corporações, discordem que carreiras sustentáveis são boas tanto para trabalhadores/as, quanto para as organizações. A consideração da trabalhabilidade (capacidade de trabalho) e empregabilidade permite uma relação de "ganha-ganha". Esses atributos, por outro lado, também despertam inúmeras dúvidas sobre como explorar essas questões. Carreiras sustentáveis representam um "tipo ideal". Talvez nós nunca possamos ser capazes de definir o que é, ou não, uma carreira sustentável. Nós podemos, entretanto, identificar trajetórias de carreiras mais ou menos sustentáveis. (p. 444).

Dado que cada trajetória de carreira é subjetiva e única, não há a possibilidade de delimitar o que constitui uma carreira sustentável. Os indicadores, entretanto, permitem a identificação e compreensão de fatores individuais e contextuais que contribuem para trajetórias mais ou menos sustentáveis (De Vos et al., 2020), facilitando, assim, a ação de atores importantes, como organizações e instituições ligadas ao trabalho, na promoção de práticas e políticas que fomentem a sustentabilidade de carreiras em nível individual, e a sustentabilidade social como consequência sistêmica dessa intervenção. Adentrar os fundamentos da sustentabilidade esclarece as particularidades do conceito de carreira sustentável, o qual acomoda seus fundamentos gerais expressos, especialmente, em três noções centrais: (i) continuidade, ao apresentar uma perspectiva de longo prazo conforme as carreiras se transformam; (ii) desenvolvimento constante por meio de processos de aprendizagem dinâmica; (iii) renovação e equilíbrio por meio da adaptabilidade, possível pelo ajuste dinâmico indivíduo-carreira entre "produtividade", "saúde" e "felicidades", indicadores de sustentabilidade das carreiras, considerados alicerces para a prosperidade individual (De Vos et al., 2020).

Uma importante contribuição do artigo nesse sentido é a de enfatizar o olhar à continuidade das carreiras, o qual envolve a necessidade de atenção ao bem-estar, à saúde, à relevância

 CC BY

do trabalho e da vida social, implicando desenvolvimento humano e social como base para o desenvolvimento econômico. A ênfase nos diferentes atores e contextos e na dinâmica dessas relações revela a interconexão e interação desses atores com os sistemas e subsistemas organizacionais, com os sistemas sociais e com o ambiente no qual esses sistemas operam (Kramar, 2014), apresentando-se como referencial inovador e promissor para a ampliação da análise de carreiras.

A agência individual é, ainda, central para a compreensão dos movimentos adaptativos no ecossistema de carreira. O olhar para a sustentabilidade das carreiras, entretanto, propõe-se a ampliar essa visão ao assumir uma perspectiva sistêmica e dinâmica das relações entre indivíduo, contextos e atores operantes nesses contextos, com ênfase no processo de interação contextual, destacando condições contextuais e aspectos como a importância da resiliência e da adaptação (dos indivíduos e também dos sistemas) e o foco no longo prazo. Em estudos realizados no Brasil, a perspectiva de ecossistema mostra-se propícia para revelar aspectos estruturais que contribuam para reforçar desigualdades de oportunidades de trabalho e carreira, e posteriormente nortear oportunidades de intervenção por meio de políticas públicas ou organizacionais.

Além das tecnologias e outros aspectos estruturais que vêm impactando o trabalho, a atual crise global desencadeada pela pandemia da Covid-19 ressalta a importância da adoção da perspectiva sistêmica. Como aponta o relatório da International Labor Organization (2021), no final de 2021, cerca de 200 milhões de pessoas estarão desempregadas globalmente, e grande parte da força trabalhadora teve seus salários reduzidos, aumentando em cerca de 8,8 milhões o número de trabalhadores pobres [*working poor*]. Diante desse cenário, como demonstrado em estudos internacionais relevantes (Akkermans, Richardson, & Kraimer, 2020), o considerar interativo da relação indivíduo-contexto mostra-se uma interessante alternativa analítica para compreender os impactos nas carreiras diante dos desafios instaurados pela pandemia.

Embora não haja explicitação de questões fundamentais à análise das carreiras e suas dinâmicas no contexto nacional, marcado por diferenças sociais produzidas historicamente (classe, raça, gênero), a dimensão da sustentabilidade possibilita o revelar das desigualdades por meio da observação longitudinal de padrões de carreira em distintos grupos de análise. Para estudos futuros, é sugerido que esses aspectos sejam trazidos à discussão das carreiras, enfatizando-se, também, o ecossistema como um todo, as particularidades de cada ator, ou, ainda, de elementos contextuais mais amplos, como a internacionalização e digitalização do trabalho.

A ampliação do entendimento de carreiras com o foco na interação entre atores é, assim, uma das principais contribuições do estudo quando este clarifica a incorporação da dimensão da sustentabilidade nos estudos de carreiras. Tal perspectiva processual acrescenta um diferencial em relação às teorias de carreira existentes ao permitir a compreensão sistêmica e dinâmica à medida que as carreiras se desenvolvem, acompanhando as transformações contextuais e ação dos diversos atores. Como lente teórica, a sustentabilidade contribui, assim, com um novo pensar às carreiras capaz de abarcar a complexidade das relações entre o indivíduo e os diversos espaços sociais com os quais interage. Ao trazer a noção do "estado dinâmico" para se tornar sustentável, remete ao potencial de adaptação, de experimentação e de criação de oportunidades, lançando olhar para um campo recente de estudos com amplas possibilidades teóricas e práticas.

Como implicação teórica no contexto nacional, o estudo contribui, também, ao trazer ao Brasil discussões sobre carreira sustentável e sustentabilidade de carreiras, abordagens especialmente desenvolvidas na região dos Países Baixos, centros de pesquisas reconhecidos por serem vanguardistas em diversos campos de atuação. Conforme visto, a sustentabilidade como processo vai além do conceito de carreira sustentável, permitindo o situar demográfico e socioeconômico das regiões brasileiras que apresentam características distintas do contexto europeu, o que torna a temática atrativa para problematizações e novos caminhos de investigação.

O ensaio teórico permite, ainda, contribuições às organizações ao promover reflexões sobre o papel desses atores como facilitadores de carreiras mais sustentáveis e servir de base conceitual para nortear futuras ações práticas que impactem sistemicamente a sustentabilidade social, em seu sentido amplo. Como objetivo último, é esperado que o estudo motive práticas organizacionais ou políticas públicas que abordem o conceito da "sustentabilidade" em seus pilares fundamentais, considerando a importância desses atores na facilitação de carreiras mais sustentáveis. Para além do *hype* a que o termo remete e o discurso anuncia, são necessários efetivos esforços para que a perspectiva da sustentabilidade seja aplicada e desenvolvida em sua completude e, assim, seus benefícios sejam percebidos a todos os atores do ecossistema de carreira.

REFERÊNCIAS

Aalbers, T., & De Lange, A. H. (2015). Sustainable work ability and cognitive functioning through lifestyle improvement. In A. De Vos, & B. I. J. M. Van der Heijden (Eds.), *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 254-271). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Abrahams, R. D. (1989). Ordinary and extraordinary experience. In V. T. Turner, & E. M. Bruner (Eds.), *The anthropology of experience* (pp. 45-73). Chicago, USA: University of Illinois Press.

Akkermans, J., Richardson, J., & Kraimer, M. (June, 2020). The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior, 119*, 1–5. doi: 10.1016/j.jvb.2020.103434

Akkermans, J., Seibert, S. E., & Mol, S. T. (2018). Tales of the unexpected: Integrating career shocks in the contemporary careers literature. *SA Journal of Industrial Psychology*, *44*, 1-10. doi:10.4102/sajip.v44i0.1503

Barley, S. R., Bechky, B. A., & Milliken, F. J. (2017). The changing nature of work: Careers, identities, and work lives in the 21st Century. *Academy of Management Discoveries*, 3(2), 111-115. doi:10.5465/amd.2017.0034

Baruch, Y. (2015). Organizational and labor markets as career ecosystem. In A. De Vos, & B. I. J. M. Van der Heijden (Eds.), *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 254-271). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Baruch, Y., & Rousseau, D. M. (2019). Integrating psychological contracts and ecosystems in careers studies and management. *Academy of Management Annals, 13*(1), 84-111. doi:10.5465/annals.2016.0103

Blokker, R., Akkermans, J., Tims, M., Jansen, P., & Khapova, S. (2019, June). Building a sustainable start: The role of career competencies, career success, and career shocks in young professionals' employability. *Journal of Vocational Behavior, 112*, 172-184. doi:10.1016/j.jvb.2019.02.013

Bozionelos, N., Lin, C. H., & Lee, K. Y (2020). Enhancing the sustainability of employees' careers through training: The roles of career actors' openness and of supervisor support. *Journal of Vocational Behavior, 117*, 1-16. doi:10.1016/j.jvb.2019.103333

Brzykcy, A. Z., Boehm, S. A., & Baldridge, D. C. (2019, June). Fostering sustainable careers across the lifespan: The role of disability, idiosyncratic deals and perceived work ability. *Journal of Vocational Behavior, 112*, 185-198. doi: 10.1016/j.jvb.2019.02.001

De Lange, A. H., Kooij, D. T. A. M., & Heijden, B. I. J. M. Van der. (2015). Human resource management and sustainability at work across the lifespan: An integrative perspective. In L. M. Finkelstein, D. M. Truxillo, F. Fraccaroli, & R. Kanfer (Eds.), *SIOP organizational frontiers series. Facing the challenges of a multi-age workforce: A use-inspired approach* (pp. 50-79). London, UK: Routledge.

De Vos, A., Dujardin, J. M., Gielens, T., & Meyers, C. (2016). *Developing sustainable careers across the lifespan*. Cham, Switzerland: Springer.

De Vos, A., & Heijden, B. I. J. M. Van der. (2017, February). Current thinking on contemporary careers: The key roles of sustainable HRM and sustainability of careers. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 28, 41-50. doi: 10.1016/j.cosust.2017.07.003

De Vos, A., Heijden, B. I. J. M. Van der, & Akkermans, J. (2020, March). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior, 117*, 1-13. doi:10.1016/j.jvb.2018.06.011

Docherty, P., Kira, M., & Shani, A. B. (2009). *Creating sustainable work systems developing social sustainability*. London, UK: Routledge.

Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the Special Issue. *Management Revue. Socio-Economic Studies*, 23(3), 221-238. doi:1861-9908_mrev_2012_3_ehnert

Elkington, J. (2006). Governance for sustainability. *Corporate Governance: An International Review, 14*(6), 522-529. doi:10.1111/j.1467-8683.2006.00527.x

Forrier, A., Verbruggen, M., & De Cuyper, N. (2015, August). Integrating different notions of employability in a dynamic chain: The relationship between job transitions, movement capital and perceived employability. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 56-64. doi:10.1016/j.jvb.2015.04.007

Greenhaus, J. H., & Kossek, E. E. (2014). The contemporary career: A work–home perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 361-388. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091324

Guo, L., & Baruch, Y. (2021). The moderating role of a city's institutional capital and people's migration status on career success in China. *Human Relations*, 74(5), 678-704. doi: 10.1177/0018726720946102

Gupta, A., & Priyadarshi, P. (2020). When affirmative action is not enough:challenges in career development of persons with disability. *Equality, Diversity and Inclusion*, 39(6), 617-639. doi: 10.1108/EDI-05-2019-0146

Hite, L. M., & McDonald, K. S. (2020). Careers after Covid-19: Challenges and changes. *Human Resource Development International*, 23(4), 1-11. doi:10.1080/13678868.2020.1779576

Holling, C. S. (2001). Understanding the complexity of economic, ecological, and social systems. *Ecosystems*, *4*, 390-405. doi:10.1007/s10021-001-0101-5

International Labour Organization. (2021). *ILO Monitor: Covid-19 and the world of work.* Recuperado de from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_824092.pdf

Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *International Journal of Human Resource Management*, *25*(8), 1069-1089. doi:10.1080/09585192.2013.816863

Lawrence, B. S., Hall, D. T., & Arthur, M. B. (2015). Sustainable careers then and now. In A. De Vos, & B. I. J. M. Van der Heijden (Eds.), *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 432-450). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Mascarenhas, A. O., & Barbosa, A. C. Q. (2019). Sustainable human resource management and social and environmental responsibility: An agenda for debate. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, *59*(5), 353-364. doi:10.1590/S0034-759020190505

McDonald, K. S., & Hite, L. M. (2018). Conceptualizing and creating sustainable careers. *Human Resource Development Review*, *17*(4), 349-372. doi: 10.1177/1534484318796318

Newman, K. L. (2011). Sustainable careers: Lifecycle engagement in work. *Organizational Dynamics*, *40*(2), 136-143. doi:10.1016/j.orgdyn.2011.01.008

Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*, *24*(1), 34-45. doi: 10.5465/AMP.2010.50304415

Relatório Brundtland. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development.* United Nations Department of Economic and Social Affairs, Sustainable Development. Retrieved from https://sustainabledevelopment.un.org

Valentin, C. (2015). Greening HRD: Conceptualizing the triple bottom line for HRD practice, teaching, and research. *Advances in Developing Human Resources*, *17*(4), 426-441. doi: 10.1177/1523422315599621

Van der Heijden, B., & Vos, A. De. (2015). Sustainable careers: Introductory chapter. In A. De Vos, & B. I. J. M. Van der Heijden (Eds.), *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 146-160). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Van der Heijden, B., Vos, A. De, Akkermans, J., Spurk, D., Semeijn, J., Velde, M. Van der, & Fugate, M. (2020, March). Sustainable carrers across the lifespan: Moving the field forward. *Journal of Vocational Behavior*, *117*, 103344, 1-9. doi: 10.1016/j.jvb.2019.103344

Vizeu, F., Meneghetti, F. K., & Seifert, R. E. (2012). Por uma crítica ao conceito de desenvolvimento sustentável. *Cadernos EBAPE.BR*, *10*(3), 569-583. doi:10.1590/S1679-39512012000300007

CONTRIBUIÇÃO DAS AUTORAS

Angela Beatriz Scheffer e Camila Vieira Müller trabalharam conjuntamente na conceitualização e abordagem teórica-metodológica, na revisão teórica, na discussão e análise dos construtos teóricos adotados, bem como na redação e revisão final do manuscrito.

FÓRUM

Submetido em 18-05-2021. Aprovado em 18-11-2021.

Avaliado pelo processo *double-blind review*. Editores convidados: Carla Curado, Lucía Muñoz-Pascual, Mírian Oliveira, Paulo Lopes Henriques, Helena Mateus Jerónimo.

Versão traduzida | DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220509X

VALORES ORGANIZACIONAIS COMO SUPORTE PARA A ECONOMIA CIRCULAR E A SUSTENTABILIDADE

Organizational values as enablers for the circular economy and sustainability

Valores organizativos como facilitadores de la economía circular y la sostenibilidad

Luisa Lavagnini Barboza[1] | luisa.barboza@usp.br | ORCID: 0000-0002-2093-4762

Ana Carolina Bertassini[1] | anabertassini@usp.br | ORCID: 0000-0002-1241-5276

Mateus Cecilio Gerolamo[1] | gerolamo@sc.usp.br | ORCID: 0000-0002-6535-0904

Aldo Roberto Ometto[1] | aometto@sc.usp.br | ORCID: 0000-0003-3577-5175

[4]Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Produção, São Carlos, SP, Brasil

RESUMO

A transição para a Economia Circular (EC) requer uma compreensão mais aprofundada dos valores organizacionais, os quais podem estimular e encorajar inovações e atitudes sustentáveis. Entretanto, a maioria dos estudos aborda majoritariamente aspectos técnicos dessa transição. Portanto, o objetivo deste artigo foi identificar e analisar valores organizacionais essenciais para sustentar uma cultura que incorpore conceitos de circularidade e sustentabilidade. A partir de uma abordagem multi-método, identificamos 29 valores circulares e propusemos a definição de cada um deles. Os valores identificados foram discutidos em relação à sua importância para alavancar a sustentabilidade. Ademais, exemplificamos, por meio de um estudo de caso, a adoção de valores circulares por uma organização específica, e como ela está nutrindo esses valores. Este estudo seminal enriquece a discussão sobre a importância de soft skills para a transição à EC. Além disso, ele valoriza a relevância da gestão de recursos humanos nas organizações para impulsionar a sustentabilidade.

Palavras-chave: economia circular, cultura organizacional, valores organizacionais, sustentabilidade, inovação.

ABSTRACT

The transition towards the circular economy (CE) requires that organizational values be examined in more depth and understood more fully, which can encourage innovation and sustainable attitudes. The majority of the studies on this matter, however, only address the technical aspects of the transition to a CE. The aim of this paper was to identify and analyze those organizational values that are essential for sustaining a culture that incorporates concepts of circularity and sustainability. Using a multi-method approach, we identified a list of 29 circular values and proposed a definition for each one. The values identified were discussed with regard to their importance in achieving sustainability. By way of a case study we also exemplified the adoption of circular values and how the specific organization we studied is nurturing those values. This seminal study enriches discussion of the importance of soft factors for the transition to a CE. It also embraces the relevance of human resource management in organizations for boosting sustainability.

Keywords: *circular economy, organizational culture, organizational values, sustainability, innovation.*

RESUMEN

La transición hacia una economía circular (EC) requiere una profundización y comprensión de los valores organizativos, que pueden estimular y fomentar las innovaciones y actitudes sostenibles. Sin embargo, la mayoría de los estudios abordan los aspectos técnicos de esta transición. Por lo tanto, el objetivo de este artículo fue identificar y analizar los valores organizativos que son esenciales para sostener una cultura que incorpore circularidad y sostenibilidad. Utilizando un enfoque multimétodo, identificamos 29 valores circulares y propusimos una definición para cada uno de ellos. Los valores identificados se debatieron en relación con su importancia para la sostenibilidad. Además, ejemplificamos con un estudio de caso la adopción de valores circulares y cómo esa organización está desarrollando esos valores. Este estudio seminal enriquece el debate sobre la importancia de soft skills para la transición a la EC. Además, fomenta la relevancia de la gestión de los recursos humanos para impulsar la sostenibilidad.

Palabras clave: *economía circular, cultura organizativa, valores organizativos, sostenibilidad, innovación.*

 CC BY

INTRODUÇÃO

A atividade humana em todo o mundo vem causando diferentes problemas sociais e ambientais, e aumentando a pressão por parte dos consumidores, da sociedade, dos governos e do mercado por negócios mais sustentáveis, uma situação que afeta diretamente a orientação estratégica das organizações. Uma vez que o modelo econômico linear baseado em 'extrair-fabricar-descartar' ('take-make-dispose') está enfrentando desafios cada vez mais graves (Ellen MacArthur Foundation [EMF], 2012), a economia circular (EC) vem ganhando a atenção das organizações. A EC é uma forma viável de redefinir o conceito de crescimento econômico, com foco na garantia de maior eficácia no uso e gestão de recursos, bem como na gestão da qualidade ambiental, inclusividade e bem-estar das populações (Cotec, 2016). Trata-se de um modelo econômico baseado em valores compartilhados e em uma visão sistêmica de longo prazo (Confederação Nacional da Indústria [CNI], 2018). Ele é capaz de criar valor sustentável, uma vez que sua implementação permite a minimização de impactos negativos, promovendo, ao mesmo tempo, a inclusão de novas formas de fazer negócio (Buren, Demmers, Heijde & Witlox, 2016). Possui também uma relação direta com o desenvolvimento sustentável, e é capaz de contribuir para o atingimento dos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) estabelecidos pelas Nações Unidas (ONU) (Schroeder, Anggraeni & Weber, 2018)

A maioria das definições de EC possuem em comum a otimização do valor dos produtos, componentes e materiais (Brocken, Pauw, Bakker & Grinten, 2016; EMF, 2012; Prieto-Sandoval, Jaca & Ormazabal, 2018), o que se reflete em mudanças nos processos. A transição para a circularidade, no entanto, requer mudanças mais radicais e inovações nos modelos de negócio e ecossistemas para que seja efetiva, uma vez que a EC opera nos níveis micro (produtos, empresas e consumidores), meso (ecoparques industriais) e macro (cidades, regiões, países) (Kirchherr, Reike & Kettert, 2017). A implementação de inovações nos modelos de negócio para uma EC exige mudanças simultâneas nas estruturas, processos, tecnologias, mentalidades, cultura e ecossistemas (Bocken, Schuit & Kraaijenhagen, 2018; Konietzko, Bocken & Hultink, 2020; Pieroni, McAloone & Pigosso, 2019); ou seja, para desenvolver modelos de negócio sustentáveis e circulares, as organizações devem se reinventar e adaptar diferentes aspectos, inclusive propondo uma cultura que incorpore conceitos e estratégias circulares e sustentáveis (Gue, Promentilla, Tan & Ubando, 2020).

A cultura organizacional (CO) é um elemento chave para apoiar mudanças com vistas a alcançar uma EC, uma vez que a cultura corporativa transmite um sentido de identidade e, através de crenças, valores e normas, determina como fazer negócio (O'Donnel & Boyle, 2008). A CO pode ser definida como

> Um padrão de pressupostos básicos que um grupo específico inventou, descobriu ou desenvolveu para aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido, e, portanto, para que seja ensinada aos novos membros a maneira correta de perceber, pensar e sentir tais problemas. (Schein, 1984, p. 3)

FÓRUM | **Valores organizacionais como suporte para a economia circular e a sustentabilidade**
Luisa Lavagnini Barboza | Ana Carolina Bertassini | Mateus Cecilio Gerolamo | Aldo Roberto Ometto

Para alcançar as mudanças organizacionais necessárias a uma EC, é importante considerar não apenas os diferentes níveis da organização (indivíduos, grupos e a organização como um todo) (Lloria & Moreno-Luzon, 2014), mas também as interrelações entre os indivíduos e sua capacidade de se adaptar ao seu ambiente específico. Mudanças organizacionais dependem da aceitabilidade por parte dos indivíduos, e serão mais efetivas se percebidas como sendo centrais para a sobrevivência da organização (Buchanan *et al.*, 2005; Dawson, 1994).

Os valores organizacionais, enquanto "coração da cultura de uma organização" (Posner, 2010, p. 536), são geralmente a base para a integração de requisitos essenciais de desempenho e operacionais em uma estrutura orientada para resultados (Lagrosen & Lagrosen, 2019) e, portanto, precisam ser claramente comunicados e compartilhados. Além disso, esses valores podem orientar inovações, uma vez que influenciam o comportamento organizacional e constituem metas motivacionais (Miguel & Teixeira, 2009).

Vários autores expressaram a importância de adaptar a CO para implementar a EC (Bashir & Verma, 2019; Bustinza, Gomes Vendrell-Herrero & Tarba, 2018; Isensee, Teuteberg, Griese & Topi, 2020). Normas, valores, visões, conceitos, ferramentas, instrumentos e indicadores devem ser verificados e ajustados a fim de propiciar a EC (Korhonen, HonKasalo & Seppälä, 2018). Apesar da importância dos aspectos culturais na transição para uma EC, e de todos os esforços necessários para desenvolver a literatura sobre EC, a CO e os valores que apoiam a transição para uma EC são pouco explorados (Jabbour *et al.*, 2019; Korhonen, Nuur, Feldmann & Birkie, 2018). Há apenas dois estudos na literatura que abordam claramente discussões sobre uma cultura orientada para a EC (Bertassini, Ometto, Severengiz & Gerolamo, 2021) e valores organizacionais circulares (Barboza, Bertassini, Gerolamo & Ometto, 2020).

Portanto, considerando a escassez de estudos no campo e a importância de compreender os valores que apoiam uma CO que aborde as especificidades da EC, este artigo visa a: (i) identificar os valores organizacionais que apoiam o desenvolvimento de uma cultura orientada para a EC; (ii) discutir a importância de identificar valores organizacionais circulares para o desenvolvimento sustentável; e (iii) exemplificar, por meio de um estudo de caso, a adoção de valores circulares e como uma organização específica nutre esses valores. Busca-se, assim, incentivar as organizações a se moverem em direção a uma EC baseada em aspectos inerentes ao inconsciente individual e coletivo.

METODOLOGIA

Esta pesquisa adota um procedimento multi-método (i.e., uma "pesquisa na qual o pesquisador coleta e analisa os dados, integra os achados e extrai inferências utilizando abordagens qualitativas e quantitativas" (Tashakkori & Creswell, 2007, p. 3)) com base nas fases propostas por Bardin (2011) em sua teoria da análise de conteúdo. A análise de conteúdo compreende um conjunto de técnicas de análise para obter, por meio de procedimentos objetivos e sistemáticos de descrição de conteúdo, os indicadores que permitem a inferência do conhecimento. De acordo com

Duncan (1989), o método da análise de conteúdo "situa-se na intersecção entre os métodos qualitativos e quantitativos" (p. 27); portanto, ele permite a combinação de diferentes técnicas.

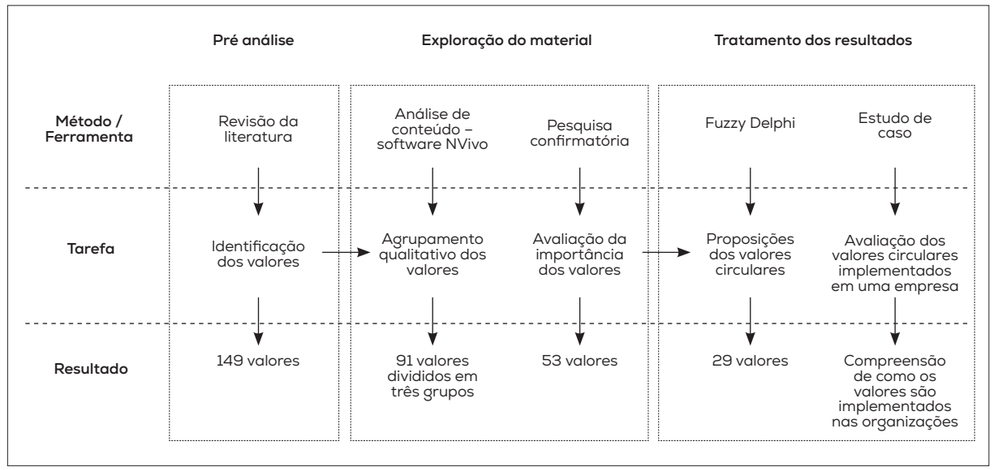
Combinar métodos quantitativos e qualitativos pode potencializar as forças e perspectivas de cada método, especialmente com relação a um fenômeno desconhecido (Johnson & Onquegbuzie, 2004; O'Cathain, Murphy & Nicholl, 2008; Östlund, Kidd, Wengström & Rowa-Dewar, 2011), e proporcionar uma melhor abordagem e o potencial para ampliar o repertório de métodos de pesquisa tradicionalmente utilizados (Creswell & Clark, 2007; Molina-Azorin, 2016). Neste estudo, esta combinação desempenha um importante papel, uma vez que estamos lidando com um campo complexo e em relação ao qual há uma literatura limitada.

Este estudo avaliou o tema em diversas dimensões, a fim de aumentar a confiabilidade dos resultados e abranger os benefícios descritos por Greene, Caracelli e Graham (1989) e Molina-Azorin (2016): complementaridade (integração dos resultados/análises de um método com os achados do outro); desenvolvimento (a contribuição dos resultados de um método no sentido de favorecer o desenvolvimento do outro); e expansão (extensão da amplitude e do escopo da pesquisa, utilizando diferentes métodos).

Os dados qualitativos foram coletados antes dos dados quantitativos neste estudo, a fim de explorar, em um primeiro momento, o problema de pesquisa, e então analisá-lo a partir de uma perspectiva quantitativa apropriada para o estudo (Molina-Azorin, 2016). Para garantir a validade das respostas, seu conteúdo teórico e qualitativo foi consolidado segundo avaliações de especialistas no tema, os quais analisaram quantitativamente os dados utilizando métodos reconhecidos na literatura para a aplicação de questionários.

As fases seguidas neste estudo são apresentadas na Figura 1, e descritas em detalhe nas subseções do texto.

Figura 1. Visão geral da metodologia aplicada neste estudo



Pré-análise

Os procedimentos adotados nesta fase foram bem definidos de modo a abranger o contato inicial com a literatura para a formulação das hipóteses e indicadores capazes de contribuir para o desenvolvimento do estudo (Câmara, 2013). Devido à novidade do tema, não era adequado realizar uma revisão sistemática da literatura; assim, os autores optaram por uma revisão exploratória que pudesse resultar em mais informações e melhores resultados.

Consultamos relatórios de empresas, casos da literatura e sites institucionais de organizações que já adotam práticas e mentalidades circulares, tais como as empresas membros do Ellen MacArthur Foundation's Circular Economy 100 Program (estabelecido para possibilitar que as organizações desenvolvam novas oportunidades e alcancem rapidamente suas ambições na EC), bem como organizações reconhecidas pelo The Circulars (a primeira premiação mundial de EC). Também pesquisamos valores organizacionais na literatura acadêmica relacionados à EC, tais como sustentabilidade, inovação, gestão de mudanças, reciclagem, gestão de resíduos, energia renovável, eco-design e Indústria 4.0. Como resultado, identificamos 149 valores organizacionais preliminares que poderiam estar relacionados à EC.

Exploração do material

Nesta fase, os dados foram sistematicamente transformados e agregados em unidades de categorização (Santos, 2012), a fim de permitir o desenvolvimento de interpretações e inferências. Utilizamos o software NVivo para codificar os dados qualitativamente, além de uma pesquisa confirmatória envolvendo especialistas e EC.

Aplicação do software NVivo

O NVivo foi utilizado para analisar e filtrar os valores organizacionais que identificamos. Este software é utilizado para a análise de informações qualitativas, o que permite a organização e categorização de dados textuais por meio da análise de palavras, frases e/ou parágrafos (Silva, Figueiredo & Silva, 2015).

As definições dos 149 valores organizacionais anteriormente identificados foram utilizadas como input. Utilizando os resultados do NVivo, e, após rigorosa análise, os valores foram agrupados por semelhança de definição, e uma categorização preliminar foi proposta de acordo com a relação dos valores com o processo de transição à EC e com os princípios circulares:

Grupo 1: Valores básicos a qualquer empresa, quer ela busque a EC ou não.

Grupo 2: Valores relacionados com o processo de transição para a EC, ou seja, aqueles valores essenciais à proposição de qualquer tipo de mudança e/ou inovação.

Grupo 3: Valores relacionados com o estado futuro de uma empresa circular, ou seja, aqueles valores essenciais para apoiar uma cultura organizacional circular.

Este tratamento preliminar dos dados nos permitiu reduzir o número de valores organizacionais identificados para 91.

Pesquisa confirmatória

Foi realizada uma pesquisa confirmatória para validar o agrupamento dos valores organizacionais. De acordo com Forza (2002), uma pesquisa confirmatória visa a testar a adequação do conteúdo, das hipóteses e dos conceitos desenvolvidos em relação a determinado fenômeno.

A pesquisa foi desenvolvida na plataforma Google Forms e, no período entre maio e agosto de 2020 (um período longo devido à pandemia de COVID-19), encaminhada a especialistas teóricos e práticos nos campos de EC e sustentabilidade. Para identificar o público-alvo, procuramos contatos em artigos científicos relacionados à EC, relatórios de empresas, mídias sociais, grupos de pesquisa universitária, entre outros. Também utilizamos o método "bola de neve", uma técnica de pesquisa recomendada quando a população não pode ser estritamente delimitada ou detalhada, visando, assim, a identificar outros indivíduos de interesse para consulta (Dragan & Isaic-Maniu, 2013). De acordo com esse método, os pesquisadores identificam indivíduos para entrevista, os quais, por sua vez, devem indicar/recomendar outros entrevistados que possam contribuir para a pesquisa.

Os respondentes da pesquisa foram solicitados a classificar os 91 valores em uma escala Likert de cinco pontos (de 0 a 4) com relação à importância do valor para a transição à CE, com base no BSI 8001 (0 = desimportante; 1 = Não muito importante; 2 = Moderadamente importante; 3 = Importante; 4 = Muito importante) – ver o Apêndice 1. Foi coletado um total de 60 respostas válidas. Os dados demográficos são mostrados na Tabela 1. A amostra dos respondentes foi suficiente para atingir a meta desta aplicação, uma vez que um grupo muito específico de especialistas foi selecionado para responder ao questionário.

Tabela 1. Distribuição dos perfis demográficos

Grupo demográfico	Variáveis	Frequência n=60	%
Gênero	Feminino	28	46,7
	Masculino	32	53,3
Idade	24-30 anos	17	28,3
	31-37 anos	12	20,0
	38-44 anos	13	21,7
	45-51 anos	9	15,0
	› 51 anos	9	15,0

(Continua)

Tabela 1. Distribuição dos perfis demográficos (Conclusão)

Grupo demográfico	Variáveis	Frequência n=60	%
Localização	Brasil	40	66,6
	Dinamarca	4	6,6
	Itália	3	5,0
	Reino Unido	3	5,0
	Colômbia	2	3,3
	Holanda	2	3,3
	Albânia	1	1,7
	Austrália	1	1,7
	França	1	1,7
	Líbano	1	1,7
	Espanha	1	1,7
	Taiwan	1	1,7
Local de trabalho	Instituição educacional	54	90,0
	Empresa privada	6	10,0

Os dados foram tratados estatisticamente utilizando o software IBM SPSS Satistics para análises estatísticas, preditivas, descritivas, prescritivas e regressivas. Também realizamos análises de frequência e descritivas (média, mediana, moda, desvio padrão, variância, soma e percentis).

Além das ferramentas de estatística descritiva, foi aplicado o Teste de Hipótese Binomial conforme Gosavi (2015). Quando se aplica a escala Likert, geralmente é interessante determinar quantos respondentes estão em cada um dos lados, ou se houve um empate estatístico. O Teste Binomial facilita esta análise na medida em que proporciona um teste de significância estatística. Para aplicar este teste, para cada valor organizacional avaliado pelos respondentes, combinamos as respostas de Níveis 3 e 4 em um grupo (Grupo 1) e as respostas de Níveis 0 e 1 em outro grupo (Grupo 2). O nível 2 foi considerado "neutro". O nível de significância (α) adotado foi 0,05.

Considerando-se pi como sendo a proporção estimada da população pertencente ao Grupo i, e Li como o número no *i-ésimo* grupo (Gosavi, 2015), neste estudo supomos que $L1 \geq L2$. Levando esses fatos em consideração, testamos duas hipóteses para avaliar a disposição dos dados da pesquisa:

H0: $p1 \leq p2$ (hipótese nula).

H1: $p1 > p2$.

Calculamos os intervalos de confiança utilizando o Teste Binomial, e se eles não se sobrepõem, a hipótese nula pode ser rejeitada, e o grupo com maior número de respondentes pode ser considerado "vencedor", estatisticamente falando. Por outro lado, se os intervalos de confiança se sobrepõem, a hipótese nula não pode ser rejeitada, e não se pode tirar nenhuma conclusão (Gosavi, 2015).

Em geral, se a hipótese nula fosse rejeitada no intervalo de confiança estabelecido, poderíamos afirmar que o número de respondentes que avaliaram os valores como sendo "Importantes" ou "Muito Importantes" (Níveis 3 e 4) para a transição à CE excedeu os outros níveis. Se a hipótese nula não fosse rejeitada, no entanto, não se poderia tirar nenhuma conclusão.

Assim, aplicando a pesquisa confirmatória, pudemos filtrar a lista inicial de valores e identificar 53 valores organizacionais que foram avaliados como sendo importantes para inovações e para a transição à EC. Entretanto, como os resultados de alguns valores foram muito heterogêneos, e, consequentemente, não pudemos chegar a uma conclusão definitiva, tivemos de aplicar um novo filtro para validar os dados e obter um resultado mais confiavelmente consensual.

Tratamento dos resultados

Esta fase envolveu a inferência e interpretação dos resultados para torná-los significativos e válidos (Câmara, 2013). De acordo com Bardin (2011), esta fase compreende um momento de intuição e análise reflexiva e crítica. Utilizamos o Método Fuzzy Delphi e um caso de estudo para validar os resultados.

Método Fuzzy Delphi

O Método Fuzzy Delphi (MFD) é uma combinação da teoria fuzzy e do Método Delphi tradicional para considerar preferências linguísticas humanas na tomada de decisões (Saffie, Shukor & Rasmani, 2016). Este método permite capturar informações vagas e convertê-las em formato numérico, mais simples de manusear. Enquanto no Método Delphi tradicional as previsões se baseiam em respostas obtidas de um painel de especialistas em duas ou mais rodadas até que essas respostas convirjam, no MFD, o processo decisório é mais rápido e elimina a necessidade de múltiplas rodadas (Raut & George, 2018). As respostas são analisadas utilizando números fuzzy, o que reduz o nível de erro.

Os 53 valores que identificamos anteriormente neste estudo foram analisados por oito especialistas em EC (parte do Centro de Pesquisa em Economia Circular da Universidade de São Paulo) utilizando o MFD. Desenvolvemos um questionário no qual os especialistas foram solicitados a classificar o grau de importância de cada um desses valores para a sustentação de uma CO orientada para a EC em uma Escala Likert de 1 a 5 (1 = Não importante; 2 = Não muito importante; 3 = Moderadamente importante; 4 = Importante; 5 = Muito importante / Essencial). Aplicamos e analisamos o questionário em setembro de 2020.

As respostas dos especialistas foram convertidas em números fuzzy triangulares, a fim de identificar o nível de concordância com cada item, conforme mostrado na Tabela 2. Em termos

gerais, o número fuzzy triangular consiste em um número fuzzy mostrado com três números reais (F = (L, M, U)), onde o limite superior, U, é o valor máximo do número fuzzy, o limite inferior, L, é o valor mínimo do número fuzzy, e M é o maior valor provável de um número fuzzy (valor crisp formal para o conjunto fuzzy) (Habibi, Jahatingh & Sarafrasi, 2015).

Tabela 2. Números fuzzy considerados neste estudo

Não importante	Não muito importante	Moderadamente importante	Importante	Muito importante / Essencial
(0,0; 0,0; 0,25)	(0,0; 0,25; 0,5)	(0,25; 0,5; 0,75)	(0,5; 0,75; 1,0)	(0,75; 1,0; 1,0)

Após a *fuzzificação*, as respostas dos especialistas foram agregadas (Agregação Fuzzy – AF) a partir de uma média dos números triangulares de cada especialistas, conforme mostrado em (1):

$$AF = \frac{\sum L}{n}, \frac{\sum M}{n}, \frac{\sum U}{n} \quad (1)$$

Em seguida, foi realizada a *Defuzzificação* para obter a melhor média, isto é, para converter os valores fuzzy em números claros e compreensíveis. Há diferentes métodos para isso, mas neste estudo utilizamos a fórmula (2) de Centro de Área (CA), onde F*i* é a agregação fuzzy para o limite *i*.

$$CA = \frac{|(FU-FL|-|FM-FL|}{3+FL} \quad (2)$$

Finalmente, para analisar os resultados obtidos com a fórmula CA, estabelecemos quatro níveis de avaliação (Forte, Moderado, Fraco e Inexistente), de acordo com a relação dos valores organizacionais necessários à sustentação de uma CO focada na EC (Ver Tabela 3). Selecionamos estas variações levando em consideração o valor de corte médio de 0,5, de acordo com a literatura (Saido, Siraj, DeWitt & Al-Amedy, 2018; Yusoff, Hashim, Muhamad & Hamat, 2021).

Tabela 3. Valores de corte para análise dos resultados

Relação sustentando uma CO orientada para EC	Entre	
	>	≤
Forte	0,8	1,0
Moderada	0,5	0,8
Fraca	0,2	0,5
Inexistente	0,0	0,2

Classificamos 29 valores como possuindo a relação forte necessária à manutenção de uma CO orientada para a EC (ou seja, CA>0,8). Esses valores são enfatizados neste artigo como sendo valores organizacionais circulares, ou seja, valores organizacionais essenciais à sustentação de uma CO circular.

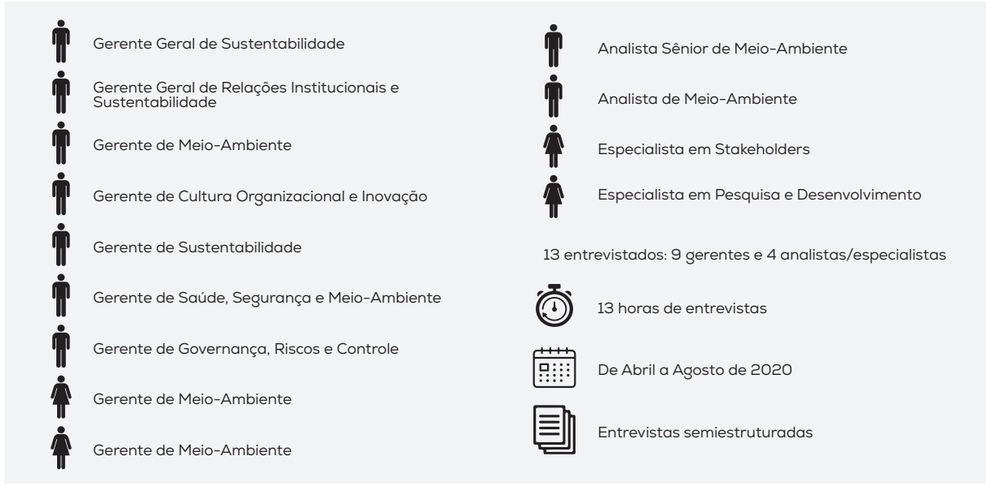
Estudo de caso

Uma vez que poucos foram os casos reais já publicados detalhando explicitamente os valores circulares que uma organização possui para desenvolver sua cultura e estabelecer o caminho para a EC, realizamos, entre abril e agosto de 2020, um estudo de caso único em uma empresa multinacional do setor de aço e mineração que é líder na produção de aço no Brasil. Um estudo de caso é uma "descrição abrangente de um caso individual e sua análise" (Starman, 2013, p. 31), cujo objetivo é identificar variáveis, estruturas, formas e ordens de interação entre os participantes em um cenário da "vida real", permitindo a realização de comparações com uma análise teórica (Simons, 2009; Starman, 2013).

Não tivemos autorização para revelar o nome da empresa, portanto a chamaremos de "Alfa". Escolhemos essa empresa devido à sua importância para a economia do Brasil e devido às suas iniciativas sustentáveis e circulares. O setor em que essa empresa opera é considerado um dos mais poluentes, mas a empresa está engajada em iniciativas de responsabilidade socioambiental e possui diferentes projetos, ações e mentalidades em prol da sustentabilidade e da EC, o que estimula o papel que o aço pode desempenhar em uma economia circular de baixo carbono para promover o desenvolvimento sustentável.

Nosso objetivo na aplicação deste estudo de caso foi: exemplificar se os valores de uma organização real que quer ser circular são realmente circulares; e identificar os valores circulares que a empresa está implementando, e como ela os está implementando. Na condução do estudo de caso, combinamos entrevistas e análise documental. Realizamos 13 entrevistas semiestruturadas com gestores e analistas (ver a Figura 2 e o Apêndice II). Selecionamos apenas pessoas que trabalham diretamente com sustentabilidade e EC na organização para participar das entrevistas, a fim de obter um entendimento mais focado no panorama de valores circulares da organização.

Figura 2. Detalhes do estudo de caso



RESULTADOS E DISCUSSÃO

Uma maior sustentabilidade e circularidade nas organizações requer mudanças na forma como o valor é gerado e os negócios são feitos (Pieroni *et al.*, 2019). Isso pode ser alcançado por meio da análise e do entendimento do fator humano e dos recursos disponíveis para influenciar o comportamento coletivo necessário por parte dos stakeholders para alcançar novas metas organizacionais (Maitlis & Lawrence, 2007). O estudo de questões culturais, na busca por mudanças no paradigma organizacional, é importante, pois a cultura possui uma função poderosa a desempenhar na moldagem da evolução humana (Bohem, 2008), e o engajamento com a EC e a sustentabilidade é afetado por dimensões culturais.

A avaliação da CO geralmente se concentra nos valores organizacionais (Linnenluecke & Griffiths, 2010), pois eles desempenham um papel importante nas organizações, na medida em que influenciam a estrutura, a identidade e a estratégia organizacionais (Gorenak & Kosir, 2012), e afetam o desempenho da empresa (Malbasic & Posarie, 2017). O principal achado deste estudo, portanto, foi a identificação daqueles valores organizacionais que apoiam a transição à EC. Tais valores estão relacionados ao estado futuro de uma empresa circular, isto é, eles são essenciais para apoiar uma cultura organizacional circular.

Em termos gerais, para assegurar sua sobrevivência no mercado, toda organização cultiva seus próprios valores básicos/fundamentais, tais como motivação, respeito, integridade, excelência e prosperidade. Organizações que já possuem um lado inovador cultivam valores como ambição, criatividade, agilidade, proatividade, flexibilidade e audácia, o que estimula a motivação e a inspiração nos indivíduos para encarar desafios, buscando novas oportunidades e assumindo riscos. Além destes, há aqueles valores relevantes para sustentar e alavancar uma CO orientada para a EC, os quais são definidos como valores organizacionais circulares. Neste sentido, organizações que buscam implementar uma EC devem nutrir, compartilhar e comunicar a todo o seu ecossistema de negócios um conjunto de valores que se adeque ao seu ambiente corporativo. O Quadro 1 mostra os valores organizacionais circulares propostos e suas definições.

Quadro 1. Valores organizacionais circulares

Valor organizacional	Definição
Adaptabilidade	Capacidade ou disposição para mudar, para se adequar a diferentes condições
Disponibilidade	Qualidade ou condição de alguém aberto a influências e ideias
Consciência	Internalização da importância da inclusão e do respeito pelos valores éticos, preservação, desenvolvimento sustentável e qualidade de vida.
Colaboração	Trabalhar com outras pessoas ou organizações para criar ou alcançar algo em comum.
Comprometimento	Estado ou qualidade de ser dedicado a uma causa ou atividade. Uma forte motivação para realizar esforços para alcançar os objetivos e valores da organização
Comunicação	Processo de mão dupla para alcançar entendimento mútuo, no qual os participantes não apenas trocam informações, notícias, ideias e sentimentos, mas também criam e compartilham significados.
Preocupação	Prestar atenção à implementação de mecanismos que estimulam a produção o consume e o desenvolvimento sustentável.

(Continua)

Quadro 1. Valores organizacionais circulares (Conclusão)

Valor organizacional	Definição
Melhoramento contínuo	Desejo de tornar os resultados melhores, mais eficientes e eficazes.
Diversidade	Característica de uma força de trabalho mesclada, oferecendo uma ampla gama de habilidades, experiências, conhecimentos e forças.
Eficácia	Alcançar os resultados desejados da melhor forma possível, de modo que a organização utilize seus recursos de maneira inteligente e racional.
Engajamento com os ecossistemas de negócios	Estar aberto a participar de ecossistemas de negócios e se associar a vários tipos de empresa, a fim de criar uma relação em constante evolução, na qual cada entidade é flexível e adaptável para sobreviver
Ética	Conjunto de crenças sobre o que é moralmente certo e errado. O pressuposto fundamental do comportamento humano sob o qual as decisões de gestão dos recursos naturais devem visar ao consumo presente, sem prejuízo para as gerações futuras.
Orientação para o futuro	Planejamento para o futuro, antes de agir. Possuir uma visão de longo prazo.
Humanitário	Indivíduo que deseja o bem da humanidade. Estar envolvido ou ligado à melhoria da vida das pessoas e à redução do sofrimento.
Impacto	O poderoso efeito ou influência que algo produz em uma situação, pessoa, organização, sociedade ou no meio-ambiente. Impacto positivo em diferentes áreas (econômica, social e ambiental).
Inovação	Criação e implementação de novas ideias que podem ser aplicadas a produtos/serviços, processos, modelos de negócio e cadeias de valor.
Longevidade	A durabilidade de algo. Aumento da vida útil do produto.
Abertura	Capacidade de ouvir comentários, feedback, preocupações e novas ideias, receber críticas e se engajar em diálogos.
Proximidade	Investimento em uma relação positiva com os diferentes stakeholders da organização.
Resiliência	Capacidade de retornar ao seu estado original após ser perturbado.
Responsabilidade	Aceitar responsabilidade pelas próprias ações, admitir erros e aprender com eles. Considerar os interesses da sociedade, assumir o impacto das próprias atividades sobre os clientes, fornecedores, funcionários, acionistas, comunidades e outros stakeholders, bem como sobre o meio-ambiente.
Compartilhamento	Compartilhar informações, ideias, sugestões e experiências relevantes com fornecedores, instituições de pesquisa, centros de tecnologia, universidades, usuários, sociedade e outras organizações.
Sustentabilidade	Atender às necessidades atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades. Proporcionar, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais.
Sinergia	Capacidade potencial de organizações individuais ou grupos de ser mais bem sucedidos ou produtivos como resultado da coesão e dos esforços mútuos em torno de um objetivo comum.
Inovação sistêmica	Conjunto interconectado de inovações, onde cada um influencia o outro, com inovação tanto nas partes do sistema quanto nas formas como elas interagem.
Pensamento sistêmico	Compreensão das relações de interdependência entre os vários componentes que constituem a organização, bem como o ambiente com o qual eles interagem.
Transparência	Situação em que as atividades são conduzidas abertamente, sem segredos, de modo que as pessoas possam confiar que elas são justas e honestas.
Redução de resíduos	Minimização dos resíduos na fonte, a fim de reduzir a quantidade que precisa ser tratada e descartada, o que geralmente se consegue com um melhor design de produto e/ou gestão de processos.
Receptivo	Algo ou alguém que convida ou atrai por suas características.

Aqui, percebemos que, seguindo a aplicação da pesquisa confirmatória, os valores para os quais havia quase um consenso em termos de respostas (>60%) nos níveis mais elevados de importância para a EC que estabelecemos neste estudo foram os mais relacionados aos princípios circulares e à sustentabilidade (incluindo os ODS), tais como: colaboração, comprometimento, engajamento em ecossistemas de negócios, ética, orientação para o futuro, inovação, sustentabilidade, pensamento sistêmico e redução de resíduos. Em discussões sobre a EC, é possível notar que muito se diz a respeito da sustentabilidade, pois uma produção e um consumo sustentáveis são centrais para a EC (Patil, Seal & Ramakrishna, 2020).

Há uma relação direta entre circularidade e desenvolvimento sustentável, devido ao desejo de beneficiar as gerações atuais e futuras por meio da criação simultânea de qualidade ambiental, prosperidade econômica e igualdade social (Saidani, Yannou, Leroy, Cluzel & Kendall, 2019). Para que as organizações se tornem mais sustentáveis, suas atividades de sustentabilidade precisam se encaixar na CO desejada e ser consideradas autênticas em todo o ecossistema de negócios. Nesse sentido, os valores aqui identificados podem impulsionar a EC e, consequentemente, ser uma alavanca para o desenvolvimento sustentável nas organizações.

De acordo com Salvioni e Alimici (2020), faz-se necessária uma mudança drástica para que haja uma conscientização específica sobre a responsabilidade socioambiental. Esses valores devem ser compartilhados entre todos os stakeholders, para inspirar boas práticas, comportamentos e mentalidades alinhados com diferentes ODS. Rodrigues-Anton *et al.* (2019) afirmaram que as iniciativas de EC formam relações fortes e possuem sinergia com diferentes ODS, especialmente com o ODS 6 (Água potável e saneamento), ODS 7 (Energia limpa e acessível), OSD 8 (Trabalho decente e crescimento econômico), OSD 9 (Indústria, inovação e infraestrutura), OSD11 (Cidades e comunidades sustentáveis), OSD 12 (Consumo e produção responsáveis), OSD 13 (Ação contra a mudança global do clima), OSD 14 (Vida na água) e OSD 15 (Vida terrestre). Os valores organizacionais circulares identificados neste estudo também podem ser grandes instrumentos para inspirar e engajar os stakeholders a lutar por objetivos comuns.

Neste estudo de caso, notamos também que para apoiar a manutenção de uma CO circular, a Alfa enfatizou a sustentabilidade como valor fundamental. Kirchherr *et al.*, (2018) ressaltaram esta ideia e afirmaram que a EC oferece um caminho inovador para o desenvolvimento sustentável, proporcionando o desenvolvimento de uma economia moderna, competitiva e, ao mesmo tempo, mais sustentável (Rodriguez-Anon, Rubio-Andrada, Celemín-Pedroche & Alonso-Almeida, 2019). A Alfa nutre reputação, lealdade, e transparência como valores que garantem a credibilidade dos produtos, serviços e pessoas junto a seus stakeholders. Liderança, qualidade, saúde e segurança são valores expressos pelas pessoas da organização. Valores como inovação e criatividade não são tão bem disseminados, uma vez que a empresa ainda é bastante tradicional; nesse sentido, ela deve realizar um esforço para melhor integrar tais valores em sua cultura, pois eles são essenciais para a sustentação de uma CO circular. Além desses valores, a empresa também deve fortalecer outros valores, tais como abertura, colaboração, proximidade e humanitarismo, para se alinhar a uma CO circular.

A perpetuação de comportamentos, crenças e princípios favoráveis à circularidade e à sustentabilidade requer que os valores identificados neste artigo e focados na produção e consumo responsáveis se propaguem por todo o ecossistema de negócios. Estes valores são: a disposição e a motivação para proteger ecossistemas e comunidades; a promoção da reutilização, reciclagem, reforma e compartilhamento de produtos e serviços, de modo a eliminar o desperdício; uma orientação para a criação de valor de longo prazo de forma inovadora, flexível, resiliente e sistemática; o estabelecimento de práticas de inclusão e engajamento entre os stakeholders; e o diálogo aberto, claro e transparente. Além de fomentar a circularidade, esses valores possuem uma forte relação e sinergia com o desenvolvimento sustentável, especialmente na perspectiva da Agenda 2030.

Para formar uma CO duradoura, esses valores devem ser bem comunicados e compartilhados em todo o ecossistema de negócios, especialmente por líderes fortes que disseminem valores social e ambientalmente responsáveis (Hoffman, 1993). A Alfa enfatizou que seus líderes possuem um papel fundamental a desempenhar na demonstração de que a EC não fica apenas na teoria, mas é uma proposta para mudar a cultura por meio da definição de objetivos, recursos e estratégias internas. A diretoria deve transmitir os valores da empresa aos funcionários, os quais, por sua vez, devem transmiti-los em comportamentos no local de trabalho e no ambiente social, e a outros stakeholders. Atitudes e crenças compartilhadas são praticadas no cotidiano, e são habitualmente inspiradas através de treinamento.

A Alfa possui vários comportamentos alinhados com seus valores compartilhados. Por exemplo, a empresa incentiva o engajamento e a motivação das equipes no desenvolvimento de soluções nos campos da EC e da sustentabilidade. Ela promove reuniões periódicas para apresentar e avaliar questões relacionadas ao desenvolvimento de projetos de EC. Oferece capacitação a todos na empresa sobre os fundamentos da sustentabilidade, e comunica todos os projetos e investimentos que está desenvolvendo de forma transparente. Uma vez que haja alinhamento em todo o ecossistema de negócios, pretende-se que os valores da organização circular inspirem os funcionários com criatividade, motivação e empoderamento para implementar iniciativas circulares e sustentáveis e alcançar os objetivos desejados (Gorenak & Kosir, 2012).

A empresa também sabe que há crenças que precisam ser fortalecidas com o intuito de estimular esses comportamentos, por exemplo: “Como equipe, somos mais fortes do que a minha opinião individual”; “Se eu compreender bem a experiência do cliente, posso gerar um trabalho que seja mais interessante também para meus funcionários”; “Acredito que os funcionários podem se apropriar de seus papéis, e, independentemente de hierarquia, podem dar suas contribuições”. A Alfa também promove o melhoramento contínuo e a excelência de seus produtos e seu pessoal, com o intuito de estar, no mínimo, no mesmo nível de suas concorrentes. Como em qualquer processo de mudança organizacional, no entanto, identificam-se lacunas nas habilidades e recursos necessários.

As organizações geralmente precisam olhar para além de seus muros para criar um negócio viável que produza um impacto positivo em todo o ecossistema. Os valores organizacionais afetam não apenas o ambiente interno de trabalho, mas podem também produzir um impacto no sistema global de valores dos indivíduos fora do ambiente de trabalho (Cambra-Fierro, Polo-Redondo & Wilson, 2008; Gond & Herrbach, 2006; Vitell & Ramos-Hidalgo, 2006).

A pressão por um negócio mais sustentável está aumentando, e a atenção aos valores organizacionais pode ajudar a construir uma infraestrutura resiliente, promover uma industrialização inclusiva e sustentável, e fomentar a inovação, em concordância com o ODS 9. Práticas, iniciativas, mentalidades e comportamento circulares são essenciais para promover uma industrialização sustentável e uma economia inclusiva, especialmente considerando a simbiose industrial, a remanufatura e as cadeias de suprimento em circuito fechado (Kruchten & Eijk, 2020), as quais podem evoluir a partir de valores organizacionais circulares e sustentáveis que equilibram o “tripé da sustentabilidade” (planeta-pessoas-lucro), tais como os apresentados neste artigo.

O alinhamento de valores organizacionais em todo o ecossistema de negócios pode propiciar uma trajetória em direção à EC e à sustentabilidade, gerando, assim, externalidades positivas (Cambra-Fierro *et al*., 2008). Como afirmado por Crane (1995), uma sustentabilidade forte e uma cultura orientada para a EC requerem consenso entre indivíduos e organizações com relação aos valores ambientais. A cultura é criada por meio de tempo, valores, atitudes e questões materializadas, e pode ser poderosa e sutil o suficiente para fazer com que todo o ecossistema de negócios repense seu papel no desenvolvimento sustentável. Quando se trata da EC e da sustentabilidade, o envolvimento de todo o ecossistema de negócios é vital para o bom funcionamento e a eficácia do negócio.

CONCLUSÃO

Este artigo identificou e analisou diferentes valores organizacionais que podem ajudar as organizações em sua jornada para a EC. Embora a compreensão dos critérios relacionados à CO seja vital para sustentar e incorporar mudanças e transformações organizacionais, ainda há limitações na literatura relacionada às características específicas da circularidade.

Ao longo do estudo, observamos que os valores organizacionais circulares são essenciais para apoiar uma CO duradoura na transição para uma EC, e para alavancar o desenvolvimento sustentável. Os valores organizacionais são elementos chave para guiar a mudança organizacional, pois influenciam comportamentos e constroem a identidade organizacional. Os valores devem ser periodicamente revistos, a fim de alinhá-los com a CO desejada. Um forte apoio da direção da empresa também é essencial para disseminar uma cultura circular em toda a organização e seu ecossistema de negócios.

Para promover a industrialização sustentável e uma economia inclusiva, as organizações devem analisar, entender e identificar os valores organizacionais alinhados com a CO desejada. Os valores organizacionais circulares identificados neste estudo apoiam o atingimento de diferentes ODS, porque incentivam um ambiente de trabalho motivante e inovador, e possuem um grande potencial para incentivar atitudes sustentáveis. As organizações, portanto, devem fazer todos os esforços para criar, modificar e/ou adaptar uma cultura que apoie a EC e a sustentabilidade.

O caráter exploratório e teórico deste estudo poderia ser visto como uma limitação, portanto sugerimos que pesquisas futuras adotem um enfoque mais prático e proporcional, baseado em estudos de múltiplos casos e em abordagens mais quantitativas. Tais pesquisas devem adotar uma abordagem mais sistemática da determinação do papel dos valores organizacionais na transição para a EC a partir da perspectiva dos ecossistemas e considerando aspectos individuais e coletivos. Isso ajudará a analisar o papel e o nível de significância de cada valor organizacional circular identificado pelo estudo na transição para uma EC. Há também incertezas e diferenças com relação à avaliação dos valore necessários a uma EC, o que evidencia a necessidade de mais estudos na área. Ainda existem dúvidas sobre a terminologia e uma falta de clareza quanto à relação entre os valores organizacionais e a EC, assim como existe a importância dos valores organizacionais como instrumentos para guiar as mudanças. Esta relação deve ser fomentada, a fim de possibilitar inovações e motivar os stakeholders a lutar para alcançar objetivos comuns.

REFERÊNCIAS

Barboza, L. L., Bertassini, A. C., Gerolamo, M. G., & Ometto, A. R. (2020). Economia circular e sustentabilidade: Identificação de valores organizacionais. *VII Congresso Brasileiro sobre Gestão de Ciclo de Vida*, Gramado, RS. Recuperado de https://www.ufrgs.br/gcv2020/wp-content/uploads/2021/01/GCV-2020-Volume-I.pdf

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo, SP: Edições 70.

Bashir, M., & Verma, R. (2019). Internal factors & consequences of business model innovation. *Management Decision*, 57(1), 262-290. doi: 10.1108/MD-11-2016-0784

Bertassini, A. C., Ometto, A. R., Severengiz, S., & Gerolamo, M. C. (2021). Circular economy and sustainability: The role of organizational behaviour in the transition journey. *Business Strategy and the Environment*, 1-34. doi: 10.1002/bse.2796

Bocken, N. M. P., Pauw, I. de, Bakker, C., & Grinten, B. van der. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308-320. doi: 10.1080/21681015.2016.1172124

Bocken, N. M. P., Schuit, C. S. C., & Kraaijenhagen, C. (2018). Experimenting with a circular business model: Lessons from eight cases. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 28, 79-95. doi: 10.1016/j.eist.2018.02.001

Boehm, C. (2008). Purposive social selection and the evolution of human altruism. *The Journal of Comparative Social Science*, 42(4), 319-352. doi: 10.1177/1069397108320422

Buchanan, D., Fitzgerald, L., Ketley, D., Gollop, R., Jones, J. L., Lamont, S. S., Whitby, E. (2005). No going back: A review of the literature on sustaining organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7(3), 189-205. doi: 10.1111/j.1468-2370.2005. 00111.x

Buren, N. van, Demmers, M., Heijden, R. van der, & Witlox, F. (2016). Towards a circular economy: The role of Dutch logistics industries and governments. *Sustainability*, 8(7), 647. doi: 10.3390/su8070647

Bustinza, O. F., Gomes, E., Vendrell-Herrero, F., & Tarba, S. Y. (2018). An organizational change framework for digital servitization: Evidence from the Veneto region. *Strategic Change*, 27(2), 111-119. doi: 10.1002/jsc.2186

Câmara, R. H. (2013). Análise de conteúdo: Da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6(2), 179-191. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202013000200003&lng=pt&tlng=pt

Cambra-Fierro, J., Polo-Redondo, Y., & Wilson, A. (2008). The influence of an organisation's corporate values on employee personal buying behaviour. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 157-167. doi: 10.1007/sl0551-007-9486-1

Confederação Nacional da Indústria. (2018). *Circular economy: Opportunities and challenges for the Brazilian industry*. Recuperado de https://www.portaldaindustria.com.br/publicacoes/2018/4/economia-circular-oportunidades-e-desafios-para-industria-brasileira/#circular-economy-opportunities-and-challenges-for-the-brazilian-industry

Cotec. (2016). *Economia circular*. Recuperado de https://cotecportugal.pt/wp-content/uploads/2020/02/20161122_EC_Booklet_Exposi%C3%A7%C3%A3o-1.pdf

Crane, A. (1995). Rhetoric and reality in the greening of organizational culture. *Greener Management International*, 12, 49-62. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1677579

Creswell, J., & Clark, V. P. (2007). Designing and conducting mixed methods research. Thousand Oaks, USA: Sage.

Dawson, P. (1994). *Organizational change: A processual approach*. Paul Chapman Publishing Ltd.

Dragan, I. M., & Isaic-Maniu, A. (2013). Snowball sampling completion. *Journal of Studies in Social Sciences*, 5(2), 160-177. Recuperado de http://www.infinitypress.info/index.php/jsss/article/view/355/0

Duncan, D. F. (1989). Content analysis in health education research: An introduction to purposes and methods. *Health Education*, 20(7), 27-31. doi: 10.1080/00970050.1989.10610182

Ellen MacArthur Foundation. (2012). *Towards the circular economy: Economic and business rationale for an accelerated transition*. Recuperado de https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Ellen-MacArthur-Foundation-Towards-the-Circular-Economy-vol.1.pdf

Forza, C. (2002). Survey research in operations management: A process-based perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 152-194. doi: 10.1108/01443570210414310

Gond, J., & Herrbach, O. (2006). Social reporting as an organizational learning tool? A theoretical framework. *Journal of Business Ethics*, 65(3), 359-371. doi: 10.1007/s10551-006-6405-9

Gorenak, M., & Kosir, S. (2012). *The importance of organizational values for organization. Knowledge and learning: Global empowerment*. Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference, International School for Social and Business Studies, Celje, Slovenia. Recuperado de https://ideas.repec.org/h/isv/mklp12/563-569.html

Gosavi, A. (2015). Analyzing responses from likert surveys and risk-adjusted ranking: A data analytics perspective. *Procedia Computer Science*, *61*, 24-31. doi: 10.1016/j.procs.2015.09.139

Greene, J., Caracelli, V., & Graham, W. (1989). Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, *11*, 255-274. doi: 10.3102%2F01623737011003255

Gue, I. H. V., Promentilla, M. A. B., Tan, R. R., & Ubando, A. T. (2020). Sector perception of circular economy driver interrelationships. *Journal of Cleaner Production*, *276*, 123204. doi: 10.1016/j.jclepro.2020.123204

Habibi, A., Jahantigh, F. F., & Sarafrazi A. (2015). Fuzzy Delphi Technique for forecasting and screening items. *Asian Journal of Research in Business Economic and Management*, 5(2), 130-143. doi:10.5958/2249-7307.2015.00036.5

Hoffman, A. J. (1993). The importance of fit between individual values and organizational culture in the greening of industry. *Business Strategy and the Environment*, *20*(4), 1015-1052. doi: 10.1002/bse.3280020402

Isensee, C., Teuteberg, F., Griese, K.-M., & Topi, C. (2020). The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, *275*, 122944. doi: 10.1016/j.jclepro.2020.122944

Jabbour, C. J. C., Sarkis, J., Jabbour, A. B. L. de S., Renwick, D. W. S., Singh, S. K., Grebinevych, O., Filho, M. G. (2019). Who is in charge? A review and a research agenda on the 'human side' of the circular economy. *Journal of Cleaner Production*, 222, 793-801. doi: 10.1016/j.jclepro.2019.03.038

Johnson, R. B., & Onquegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33(7), 14-26. doi: 10.3102/0013189X033007014

Kirchherr, J., Piscicelli, L., Bour, R., Kostense-Smit, E., Muller, J., Huibrechtse-Truijens, A., & Hekkert, M. (2018). Barriers to the circular economy: Evidence from the European Union (EU). *Ecological Economics*, *150*, 264-272. doi: 10.1016/j.ecolecon.2018.04.028

Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, *127*, 221-232. doi: 10.1016/j.resconrec.2017.09.005

Konietzko, J., Bocken, N., & Hultink, E. J. (2020). Circular ecosystem innovation: An initial set of principles. *Journal of Cleaner Production*, 253, 119942. doi: 10.1016/j.jclepro.2019.119942

Korhonen, J., Honkasalo, A., & Seppälä, J. (2018). Circular economy: The concept and its limitations. *Ecological Economics*, *143*, 37-46. doi: 10.1016/j.ecolecon.2017.06.041

Korhonen, J., Nuur, C., Feldmann, A., & Birkie, S. E. (2018). Circular economy as an essentially contested concept. *Journal of Cleaner Production*, *175*, 544-552. doi: 10.1016/j.jclepro.2017.12.111

Kruchten, S. van, & Eijk, F. van. (2020). Circular economy & SDGs. Recuperado de https://circulareconomy.europa.eu/platform/sites/default/files/3228_brochure_sdg_-_hch_cmyk_a4_portrait_-_0520-012.pdf

Lagrosen, Y., & Lagrosen, S. (February, 2019). Creating a culture for sustainability and quality: A lean-inspired way of working. *Total Quality Management & Business Excellence*. doi: 10.1080/14783363.2019.1575199

Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of world business*, *45*(4), 357-366. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.006

Lloria, M. B., & Moreno-Luzon, M. D. (2014). Organizational learning: Proposal of an integrative scale and research instrument. *Journal of Business Research*, *67*(5), 692-697. doi: 10.1016/j.jbusres.2013.11.029

Maitlis, S., & Lawrence, T. B. (2007). Triggers and enablers of sensegiving in organizations. *Academy of Management Journal*, *50*(1), 57-84, 2007. doi: 10.5465/amj.2007.24160971

Malbasic, I., & Posarie, N. (2017). *A comparison of the organizational values of the world's largest companies with the organizational values of large Croatian companies: A balanced approach*. In Management International Conference, Venice, Italy. Recuperado de https://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-7023-71-8/6.pdf

Miguel, L. A. P., & Teixeira, M. L. M. (2009). Valores organizacionais e criação do conhecimento organizacional inovador. *Revista de Administração Contemporânea*, *13*(1), 36-56. doi: 10.1590/S1415-65552009000100004

Molina-Azorin, J. F. (2016). Mixed methods research: An opportunity to improve our studies and our research skills. *European Journal of Management and Business Economics*, *25*, 37-38. doi: 10.1016/j.redeen.2016.05.001

Morais, L. H. P. de, Pinto, D. C., & Cruz-Jesus, F. (2021). Circular economy engagement: Altruism, status, and cultural orientation as drivers for sustainable consumption. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 523-533. doi: 10.1016/j.spc.2021.01.019

O'Cathain, A., Murphy, E., & Nicholl, J. (2008). The quality of mixed methods studies in health services research. *Journal of Health Services Research & Policy*, *13*(2), 92-98. doi: 10.1258/jhsrp.2007.007074

O'Donnel, O., & Boyle, R. (2008). *Understanding and managing organisational culture (CPMR Discussion Paper n. 40)*. Institute of Public Administration. Recuperado de https://www.ipa.ie/_fileUpload/Documents/CPMR_DP_40_Understanding_Managing_Org_Culture.pdf

Östlund, U., Kidd, L., Wengström, Y., & Rowa-Dewar, N. (2011). Combining qualitative and quantitative research within mixed method research designs: A methodological review. *International Journal of Nursing Studies*, *48*, 369-383. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2010.10.005

Patil, R. A., Seal, S., & Ramakrishna, S. (2020). Circular economy, sustainability and business opportunities. *The European Business Review*. 82-91, Recuperado de https://www.europeanbusinessreview.com/circular-economy-sustainability-and-business-opportunities/

Pieroni, M. P. P., McAloone, T. C., & Pigosso, D. C. A. (2019). Business model innovation for circular economy and sustainability: A review of approaches. *Journal of Cleaner Production*, *215*, 198-216. doi: 10.1016/j.jclepro.2019.01.036

Posner, B. Z. (2010). Another look at the impact of personal and organizational values congruency. *Journal of Business Ethics*, *97*(4), 535-541. doi:10.1007/s10551-010-0530-1

Prieto-Sandoval, V., Jaca, C., & Ormazabal, M. (2018). Towards a consensus on the circular economy. *Journal of Cleaner Production*, *179*, 605-615. doi: 10.1016/j.jclepro.2017.12.224

Raut, S. B., & George, A. (2018). Screening of age-friendly criteria by modified Fuzzy Delphi Method. *Forensic Science & Addiction Research*, *2*(3), 127-134. doi: 10.31031/FSAR.2018.02.000543

Rodriguez-Anton, J. M., Rubio-Andrada, L., Celemín-Pedroche, M. S., & Alonso-Almeida, M. D. M. (2019). Analysis of the relations between circular economy and sustainable development goals. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, *26*(8), 708-720. doi: 10.1080/13504509.2019.1666754

Saffie, N. A. M., Shukor, N. M., & Rasmani, K. A. (2016). *Fuzzy Delphi Method: Issues and challenges*. International Conference on Logistics, Informatics and Service Sciences (LISS). doi: 10.1109/LISS.2016.7854490

Saidani, M., Yannou, B., Leroy, Y., Cluzel, F., & Kendall, A. (2019). A taxonomy of circular economy indicators. *Journal of Cleaner Production*, *207*, 542-559. doi: 10.1016/j.jclepro.2018.10.014

Saido, G. A. M., Siraj, S., DeWitt, D., & Al-Amedy, O. S. (2018). Development of an instructional model for higher order thinking in science among secondary school students: A Fuzzy Delphi approach. *International Journal of Science Education*, 40(8), 847-866. doi: 10.1080/09500693.2018.1452307

Salvioni, D. M., & Almici, A. (2020). Transitioning toward a circular economy: The impact of stakeholder engagement on sustainability culture. *Sustainability*, *12*(20), 8641. doi: 10.3390/su12208641

Santos, F. M. dos. (2012). Análise de conteúdo: A visão de Laurence Bardin. *Revista Eletrônica de Educação*, *6*(1), 383-387. doi:10.14244/%2519827199291

Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, *25*(3), 3-16. Recuperado de https://sloanreview.mit.edu/article/coming-to-a-new-awareness-of-organizational-culture/

Schroeder, P., Anggraeni, K., & Weber, U. (2018). The relevance of circular economy practices to the sustainable development goals. *Journal of Industrial Ecology*, *23*(1), 77-95. doi: 10.1111/jiec.12732

Silva, D. A. da, Figueiredo, D., Filho, & Silva, A. da. (2015). O poderoso NVivo: Uma introdução a partir da análise de conteúdo. *Revista Política Hoje*, *24*(2), 119-134. Recuperado de https://periodicos.ufpe.br/revistas/politicahoje/article/view/3723

Simons, H. (2009). *Case study research in practice*. London, UK: SAGE.

Starman, A. B. (2013). The case study as a type of qualitative research. *Journal of Contemporary Educational Studies*, *64*(130), 28-43. Recuperado de https://www.sodobna-pedagogika.net/en/articles/01-2013_the-case-study-as-a-type-of-qualitative-research/

Tashakkori, A., & Creswell, J. W. (2007). Editorial: The new era of mixed methods. *Journal of Mixed Methods Research*, *1*(1), 3-7. doi: 10.1177/2345678906293042

FÓRUM | **Valores organizacionais como suporte para a economia circular e a sustentabilidade**
Luisa Lavagnini Barboza | Ana Carolina Bertassini | Mateus Cecilio Gerolamo | Aldo Roberto Ometto

Vitell, S., & Ramos-Hidalgo, E. (2006). The impact of corporate ethical values and enforcement of ethical codes of perceived importance of ethics in business: A comparison of U.S. and Spanish managers. *Journal of Business Ethics*, *64*(1), 31-43. doi: 10.1007/s10551-005-4664-5

Yusoff, A. F. M., Hashim, A., Muhamad, N., & Hamat, W. N. W. (2021). Application of Fuzzy Delphi Technique towards designing and developing the elements for the e-PBM PI-Poli Module. *Asian Journal of University Education*, *17*(1), 292-304. doi: 10.24191/ajue. v17i1.12625

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Luisa Lavagnini Barboza e Ana Carolina Bertassini trabalharam na conceituação e abordagem teórico-metodológica. A revisão teórica foi realizada por Luisa Lavagnini Barboza. A coleta de dados foi coordenada por Luisa Lavagnini Barboza e Ana Carolina Bertassini. Análise de dados incluída por Luisa Lavagnini Barbosa. Todos os autores trabalharam juntos na redação e a revisão final do manuscrito foi coordenada por Aldo Roberto Ometto e Mateus Cecilio Gerolamo.

FÓRUM

Submetido 03-02-2021. Aprovado 09-09-2021

Avaliado pelo sistema *double blind review.* Editores convidados: Carla Curado, Lucía Muñoz-Pascual, Mírian Oliveira, Paulo Lopes Henriques e Helena Mateus Jerónimo

Versão original | DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220503

SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO: QUALIDADE E DETERMINANTES DA SUA DIVULGAÇÃO NO RELATO DE SUSTENTABILIDADE

Occupational health and safety: Quality and determinants of its disclosure in sustainability reporting

Salud y seguridad en el trabajo: Calidad y determinantes de su divulgación en los informes de sostenibilidad

Catarina Alves[1] | catarinabbfa@gmail.com | ORCID: 0000-0003-0911-3784

Maria da Conceição Ramos[1] | cramos@fep.up.pt | ORCID: 0000-0003-4173-5428

[1]Universidade do Porto, Faculdade de Economia, Porto, Portugal

RESUMO

Este estudo analisa a qualidade das divulgações de saúde e segurança no trabalho (SST) e as suas determinantes, tendo como amostra os relatórios de 101 empresas da União Europeia (UE) integrantes da base de dados oficial da Global Reporting Initiative (GRI), para o ano de 2018. A análise de conteúdo permitiu a construção do índice de qualidade das divulgações de SST das empresas, posteriormente utilizado como variável dependente dos modelos ANOVA de um fator e de regressão linear múltipla. Concluiu-se que a qualidade das divulgações de SST é, em média, de 12 pontos em 30, sendo significativamente influenciada por três determinantes: a região da Europa, a certificação no sistema de gestão de SST e a detenção de garantia externa nos relatórios. Verificou-se a maior qualidade na região do Norte da Europa, seguindo-se a do Sul da Europa, em face à da Europa Central e Oriental e à Europa Ocidental.

Palavras-chave: GRI standards, qualidade, relatórios de sustentabilidade, responsabilidade social empresarial, saúde e segurança no trabalho.

ABSTRACT

This study analyzes the quality of occupational health and safety (OSH) disclosures and their determinants, taking as a sample the reports of 101 European Union companies included in the official database of the Global Reporting Initiative (GRI), for the year 2018. Content analysis allowed the construction of the quality index of companies OSH disclosures, which was used later as a dependent variable on the one-way ANOVA and multiple linear regression models. We have concluded that the quality of OSH disclosures is, on average, 12 points out of 30, which is significantly influenced by three determinants: the region of Europe, certification in the OSH management system and the holding of an external guarantee in reports. There is a higher quality in Northern Europe, followed by Southern Europe, compared to Central and Eastern Europe and Western Europe.

Keywords: *GRI standards, quality, sustainability reports, corporate social responsibility, occupational health and safety.*

RESUMEN

Este estudio analiza la calidad de las divulgaciones de seguridad y salud en el trabajo (SST) y sus determinantes, utilizando como muestra los informes de 101 empresas de la Unión Europea incluidos en la base de datos oficial de la Global Reporting Initiative (GRI) para el año 2018. El análisis de contenido permitió la construcción del índice de calidad de las divulgaciones de SST de las empresas, utilizado posteriormente como variable dependiente del ANOVA de un factor y de los modelos de regresión lineal múltiple. Se ha concluido que la calidad de las divulgaciones SST es, en promedio, de 12 puntos sobre 30 y que está influenciada significativamente por tres determinantes: la región europea, la certificación en el sistema de gestión de SST y la tenencia de una garantía externa en los informes. Se ha registrado una calidad más alta en el Norte de Europa, seguida por el Sur de Europa, en comparación con Europa Central y Oriental y Europa Occidental.

Palabras clave: *estándares GRI, calidad, informes de sostenibilidad, responsabilidad social corporativa, salud y seguridad laboral.*

INTRODUÇÃO

Em nível mundial, ocorrem anualmente cerca de três milhões de mortes associadas a acidentes e doenças relacionados com o trabalho e mais de 370 milhões de acidentes de trabalho não fatais (Organização Internacional do Trabalho [OIT], 2019). Takala et al. (2014) associam a esses números perturbadores um impacto econômico negativo de 4% no PIB mundial, subindo em alguns países esse valor para 6% ou mais.

O Pilar Europeu dos Direitos Sociais sublinha, no seu princípio 10, que "os trabalhadores têm direito a um elevado nível de proteção da sua saúde e segurança no trabalho".

Apesar da atenção crescente à saúde e segurança no trabalho (SST) na atualidade, verifica-se ainda a escassez de reconhecimento perante a sua materialidade para a saúde financeira empresarial, o que acaba por penalizar a parte mais vulnerável, os trabalhadores, não obstante o acesso a um local de trabalho seguro e saudável ser considerado um direito humano. Tal reflete-se no fato de a SST estar representada em três dos 17 objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU, como parte da agenda para cumprir até 2030.

A SST é uma matéria pertinente para várias partes interessadas, como empresas, acionistas, trabalhadores e suas famílias, sindicatos, reguladores, prestadores de cuidados de saúde, seguradoras e a sociedade (International Labour Organization, 2013). De modo a influenciar a perceção da sociedade e a assegurar o cariz preventivo da SST, a sua comunicação, normalmente por meio dos relatórios de sustentabilidade, é integral no desempenho e na gestão quotidiana organizacional (Araújo & Ramos, 2015; Malan, Radjy, Pronk, & Yach, 2016). Essa matéria constitui desafios para a gestão de recursos humanos sustentável e socialmente responsável das organizações (Westerman, Rao, Vanka, & Gupta, 2020).

O presente estudo pretende responder aos recentes apelos de vários organismos internacionais relativamente à necessidade de maior atenção acadêmica às divulgações das empresas em matéria de SST. Assim, de modo a analisar a qualidade das divulgações de SST e os fatores que a influenciam, o foco será na mais recente atualização da diretriz de SST da Global Reporting Initiative (GRI), a GRI 403: SST 2018. A amostra é constituída por 101 empresas da União Europeia (UE), pertencentes às quatro regiões da Europa, nomeadamente Central e Oriental, Norte, Sul e Ocidental, cujos relatórios integrados ou de sustentabilidade, para o ano de 2018, estejam na base de dados oficial da GRI. Duas questões de investigação serão abordadas:

1. Qual o nível de qualidade das informações de SST divulgadas pelas empresas?

2. Será que o nível de qualidade das divulgações de SST das empresas é influenciado pela região, setor, sistema de gestão de SST, dimensão, garantia externa, cotação no mercado de capitais e por a empresa ser multinacional?

FÓRUM | **Saúde e segurança no trabalho: Qualidade e determinantes da sua divulgação no relato de sustentabilidade**
Catarina Alves | Maria da Conceição Ramos

IMPORTÂNCIA DA SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO NA GESTÃO SUSTENTÁVEL

A SST diz respeito à promoção, prevenção e manutenção do mais alto grau de bem-estar físico, mental e social dos trabalhadores (Montero, Araque, & Rey, 2009).

Dimensão económica e promoção da SST

O foco na SST por parte das empresas é direcionado para a redução dos custos de compensação dos trabalhadores, sendo postos de lado os benefícios no seu investimento e os custos totais suportados pela organização, trabalhadores e sociedade (Tompa, Dolinschi, & Oliveira, 2006). Mas os acidentes e as doenças ocupacionais têm um impacto múltiplo nas empresas, podendo representar perdas financeiras significativas (Freitas, 2016).

O investimento em SST contribui para o bem-estar dos trabalhadores e revela-se rentável. Vários estudos mostram que cada euro investido em SST rende duas vezes mais aos empregadores (Comissão Europeia, 2017). A lógica do investimento em SST remonta à dimensão evitável dos acidentes e das doenças do trabalho, que permite a redução dos riscos, levando a reduções nos custos (Fabius et al., 2013), recaindo, assim, o desafio na manutenção de uma cultura de prevenção que abranja toda a sociedade (Walters, 2005). A adoção das ações preventivas é subvalorizada, e, apesar do desenvolvimento de leis e fiscalizações, as condições de trabalho para uma grande parte dos trabalhadores em todo o mundo não atendem aos padrões mínimos estabelecidos (OIT, 2019).

Para garantir um desenvolvimento econômico e social sustentável, são fundamentais abordagens globais quanto à SST, principalmente tendo em conta a economia informal, o crescimento dos riscos novos e emergentes e o bem-estar físico, mental e social dos trabalhadores. São cruciais ações de divulgação que conduzam a uma maior consciencialização das partes envolvidas, melhorando os meios de comunicação e sensibilização (Ramos & Patrício, 2018).

Benefícios da SST na responsabilidade social empresarial (RSE)

Um ambiente de trabalho seguro e saudável e a promoção de uma cultura de prevenção de riscos são duas das principais responsabilidades sociais de uma empresa (Montero et al., 2009). Não havendo uma definição universal, a Comissão Europeia (2011) define a RSE como "responsabilidade das empresas pelo impacto que têm na sociedade" (p. 7).

Da ligação da SST à RSE, resultam benefícios para as empresas, refletindo-se no nível da imagem, reputação, fidelidade do cliente, aumento da produtividade e dos resultados financeiros (Montero et al., 2009). Mais benefícios são visíveis para os acionistas, pois as informações sobre as atividades de SST revelam-se úteis na análise do desempenho da empresa no longo prazo (Nagata et al., 2017). Conradie, Smit e Malan (2016) referem impactos positivos no desempenho financeiro e no preço das ações da empresa.

Aos trabalhadores, estão associados benefícios perante o incentivo à definição dos seus valores e dos seus direitos fundamentais no trabalho (Celis, Bobadilla-Güémez, Alonso-Almeida, & Velasco-Balmaseda, 2017), o que se traduz numa outra vantagem competitiva via atração e retenção de trabalhadores com elevadas competências e talento (Earle, 2003), culminando no aumento da proteção e prevenção da saúde e segurança dos trabalhadores e no aumento da sua qualidade de vida (Hart, 2010).

Relatórios de sustentabilidade e as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI)

A OIT (2019) afirma que é fulcral não só uma ação conjunta das empresas na adoção de sistemas eficazes de recolha de dados de SST, como também a melhoria da utilização desses dados para análise e divulgação de relatórios.

De acordo com a GRI (2016), o relatório de sustentabilidade é "a prática de uma organização divulgar publicamente informação sobre os seus impactos económicos, ambientais e sociais" (p. 3). A divulgação de RSE não é apenas voluntária, existem diversos requisitos legais, como a Diretiva n. 2015/95/UE do parlamento europeu, para a divulgação de informações não financeiras, revelando o cariz obrigatório, para empresas que tenham mais de 500 trabalhadores, da apresentação anual de uma demonstração não financeira "referente, no mínimo, às questões ambientais, sociais e relativas aos trabalhadores, à igualdade entre mulheres e homens, à não discriminação, ao respeito dos direitos humanos, ao combate à corrupção e às tentativas de suborno". Tal diretiva refere que a RSE, quando divulgada corretamente, contribui de maneira decisiva para o reforço da confiança dos investidores e dos consumidores.

Entre as metodologias para divulgação dessas informações não financeiras, as mais utilizadas são as diretrizes da GRI (Malan, 2017), nas quais estão presentes três séries, a 200, a 300 e a 400, que correspondem, respectivamente, a temas econômicos, ambientais e sociais. Nesse último, insere-se a GRI 403, que aborda a SST. A sua versão mais recente, a GRI 403: SST 2018, enfatiza a identificação dos perigos, a avaliação dos riscos, a saúde e o sistema de gestão de SST. Atualmente, a utilização dessa versão é aconselhada, tornando-se efetiva em 1 de janeiro de 2021 (GRI, 2018).

Sistemas de gestão da SST

Pelo seu relevo na GRI 403: SST 2018, torna-se essencial contextualizar o conceito de sistemas de gestão de SST. Estes fazem parte do sistema global de gestão de uma organização e são compostos por diretrizes que não substituem as leis nem regulamentos nacionais e internacionais (Pinto, 2017). Os benefícios da divulgação, adoção e certificação nesses sistemas são a melhoria das condições de trabalho, a garantia do cumprimento da legislação e a melhoria da comunicação interna sobre riscos e perigos (Santos, Barros, Mendes, & Lopes, 2013), sendo vantajosos na documentação e divulgação das condições de trabalho às partes interessadas.

FÓRUM | **Saúde e segurança no trabalho: Qualidade e determinantes da sua divulgação no relato de sustentabilidade**
Catarina Alves | Maria da Conceição Ramos

Occupational Health and Safety Assessment Series (OHSAS) 18001:2007 é o referencial internacional, e foi atualizado com o objetivo de otimizar a gestão na SST, pela recente norma ISO 45001: 2018. Ambas têm em comum o ciclo planejar-realizar-verificar-atuar. As organizações certificadas pela anterior norma terão um período de três anos para implementar a ISO 45001, até março de 2021 (Pinto, 2019).

ANÁLISES DE CONTEÚDO DE SST NOS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE

A literatura sobre RSE centra-se mais em questões relacionadas com o impacto ambiental, enquanto estudos relacionados com questões sociais são escassos. A pouca atenção dada à SST é problemática, dada a sua influência na qualidade de vida dos trabalhadores e no desempenho organizacional. Fifka (2013) realça uma correlação positiva entre desempenho e divulgações, em que empresas com melhor desempenho nas vertentes social e ambiental demonstram maior atenção às respetivas divulgações. No mesmo sentido, Searcy, Dixon e Neumann (2016) sublinham que a divulgação da SST pode refletir-se num maior envolvimento das organizações com práticas eficazes de SST.

Estudos sobre a quantidade de informações

Koskela (2014) analisou 15 relatórios de sustentabilidade de três empresas finlandesas, nos setores aeronáutico, energético e financeiro, para o período de 2007 a 2011, e identificou que as divulgações de SST correspondiam a cerca de 10% do total das informações. Na maioria do conteúdo de SST, destacou-se a segurança, cerca de 44%, enquanto o bem-estar foi o aspecto menos divulgado, cerca de 22%, e o restante, relativo à saúde ocupacional.

Searcy et al. (2016) analisaram 100 relatórios de sustentabilidade, entre 2011 e 2013, verificando maior ênfase nas divulgações de indicadores relativos a questões regulamentadas, como os orientados para a segurança, e uma sub-representação das questões não sujeitas a regulamentação, como as psicossociais, cuja importância tem aumentado. O estudo destaca a necessidade da divulgação de indicadores que abranjam todo o âmbito da SST.

Evangelinos et al. (2018) analisaram, no nível internacional, as divulgações de SST nos relatórios de sustentabilidade de 40 empresas em 2015, e concluíram que as empresas ficam aquém em relatar dados quantitativos além das taxas de lesão e absenteísmo dos trabalhadores. Os autores salientam os programas de formação em SST como um indicador analisado inadequadamente em termos quantitativos, referindo que, apesar de as empresas identificarem a SST como uma questão material, tal não se reflete nas divulgações.

Ruiz-Frutos, Pinos-Mora, Ortega-Moreno e Gómez-Salgado (2019) analisaram 112 empresas do Equador de diferentes setores e recolheram informações por meio de 671 questionários, entre 2014 e 2015, tendo verificado que mais de 90% das empresas possuem sistemas de gestão de SST.

Cerca de 51% das empresas afirmaram ter um sistema de gestão de SST adequado. Os autores concluem que a avaliação dos aspectos sociais divulgados aponta para a sua sobrestimação, quando comparada com as evidências das auditorias ao sistema de gestão de SST.

Estudos sobre a qualidade das informações

O termo de qualidade das divulgações é associado a princípios como comparabilidade, precisão, fiabilidade e relevância (Fernandez-Feijoo, Romero, & Ruiz, 2014b). Brammer e Pavelin (2008) salientam que a qualidade das divulgações se traduz na transformação do conhecimento das partes interessadas sobre a estratégia empresarial.

O'Neill, Flanagan e Clarke (2016) examinaram relatórios das 50 maiores empresas cotadas na Austrália, tendo verificado que as empresas de indústrias perigosas apresentam taxas de divulgação mais elevadas. O estudo verificou, ainda, a presença de esforços estratégicos para reduzir a visibilidade de falhas, atenuando, assim, a perceção dos investidores sobre o risco de segurança ocupacional. Os autores concluem pela importância das divulgações de SST na comunicação do desempenho da empresa para os investidores e pelo potencial que a regulamentação das divulgações tem na melhoria da qualidade das divulgações de SST às partes interessadas.

Fernandez-Feijoo et al. (2014b) indicam que a informação divulgada sobre SST carece de um sistema padrão para ser comparada. Tsalis, Stylianou e Nikolaou (2018), com o objetivo de amenizar tal problema, com base nos indicadores da GRI na versão G4, desenvolveram um sistema de pontuação de quatro pontos de modo a avaliar a qualidade das divulgações de SST. Os mesmos autores, numa amostra de 134 relatórios de sustentabilidade, para os anos de 2015 e 2016, concluem pela fraca qualidade das divulgações de SST e evidenciam que os fatores influentes na qualidade são o setor industrial, o continente em que a empresa opera e a certificação do sistema de gestão de SST. Concluem, ainda, por uma maior qualidade das divulgações de SST na Europa do que na América do Norte e na Oceania.

HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA

Segue-se a apresentação da literatura base que sustentou as seguintes hipóteses formuladas. O fator região, em que a empresa emitente do relatório se insere, pode levar a diferenças que têm impacto na qualidade das divulgações de RSE, o que pode ser explicado pela teoria institucional e das partes interessadas que destacam a existência de parâmetros, regionais e específicos, com impacto nas práticas de elaboração dos relatórios de sustentabilidade (Brammer & Pavelin, 2004).

> H1: A qualidade das divulgações de SST difere de acordo com a região da Europa onde as empresas se inserem.

Sustenta-se que uma entidade de maior dimensão tem subjacente uma maior exposição ao público, sendo mais suscetível de considerar as atividades de RSE para reforçar a sua imagem

(Brammer & Pavelin, 2008; Branco & Rodrigues, 2008). A essas entidades está associado um maior impacto social e ambiental, assim como mais recursos para investirem nas divulgações não financeiras do que no caso das empresas de menor dimensão (Lopes & Rodrigues, 2007).

> H2: As pequenas e médias empresas (PME) tendem a apresentar menor qualidade nas suas divulgações de SST do que as empresas de maior dimensão.

A literatura sugere que o setor pode estar associado à qualidade das divulgações, havendo, em cada setor, uma pressão contínua para que as empresas satisfaçam as expectativas das partes interessadas perante o impacto da sua atividade na sociedade (Tsalis et al., 2018). A esse fato está associado um impacto positivo na quantidade e qualidade das divulgações dos relatórios de sustentabilidade (O'Neill et al., 2016). Cahaya, Porter, Tower e Brown (2017) definem o setor de alto e baixo risco especificamente para a SST, enfatizando que as empresas pertencentes a setores de alto risco têm maior propensão de doenças e acidentes de trabalho.

> H3: As empresas que pertencem a setores de alto risco tendem a apresentar maior qualidade nas suas divulgações de SST do que as de baixo risco.

As empresas multinacionais operam em vários países com diferentes regimes políticos e legislativos, sendo alvo de um maior número de regulações e de uma maior complexidade da sua estrutura organizacional, pelo que tendem a fornecer informações mais detalhadas de modo a obter aprovação e atender à diversidade das suas partes interessadas (Newson & Deegan, 2002). Cahaya et al. (2017) demonstram que a propensão para divulgar informações sobre SST é explicada pelo fato de a empresa ser multinacional.

> H4: As empresas multinacionais tendem a apresentar maior qualidade nas suas divulgações de SST do que as não multinacionais.

A literatura sustenta o fato de as empresas cotadas em bolsa apresentarem níveis mais elevados de divulgação de RSE (e.g., Eng & Mak, 2003; Lopes & Rodrigues, 2007).

> H5: As empresas cotadas tendem a apresentar maior qualidade nas suas divulgações de SST do que as não cotadas.

Determinantes como as certificações de RSE são considerados mecanismos de credibilidade e impactantes na qualidade das divulgações (Fernandez-Feijoo, Romero, & Ruiz, 2014a). Os autores Monteiro e Guzmán (2010) sugerem que a certificação ambiental pode ter um impacto positivo, no mínimo, na qualidade da divulgação dessa dimensão, assim como Tsalis et al. (2018) indicam que as empresas com certificação no sistema de gestão de SST OHSAS 18001 terão melhor qualidade nas divulgações de SST.

H6: As empresas certificadas num sistema de gestão de SST tendem a apresentar maior qualidade nas suas divulgações de SST do que as que não detêm a certificação.

Outro determinante passível de impactar a qualidade das divulgações é a obtenção de garantia externa nos relatórios (Tsalis et al., 2018). Inclusive, Fernandez-Feijoo, Romero e Ruiz (2012) e Fonseca (2010) referem que a garantia externa poderá ter efeitos relacionados com uma maior qualidade das divulgações, e Fernandez-Feijoo et al. (2014b) associam esse fator a relatórios mais transparentes e credíveis.

H7: As empresas que detêm garantia externa nos relatórios de sustentabilidade tendem a apresentar maior qualidade nas suas divulgações de SST em face das que não a detêm.

Modelo empírico

De modo a analisar as hipóteses levantadas, foi elaborado o seguinte modelo, baseado em estudos como o de Tsalis et al. (2018), o de Cahaya et al. (2017) e o de Brammer e Pavelin (2004).

$$IQ_i = \beta_0 + \beta_1 PME_I + \beta_2 SETOR_I + \beta_3 MULTINACIONAL_i + \beta_4 COTADA_i + \beta_5 SISTEMA_GESTÃO_SST_i + \beta_6 GARANTIA_i + \beta_7 X_i + \beta_8 ROA_i + \varepsilon_i \quad (1)$$

onde temos: IQ_i índice de qualidade das divulgações de SST da empresa *i*; PME_i dimensão pequena e média da empresa *i*; $MULTINACIONAL_i$ caráter multinacional da empresa *i*; $SETOR_i$ nível de risco do setor da empresa *i*; $COTADA_i$ presença da empresa *i* na bolsa de valores; $SISTEMA_GESTÃO_SST_i$ certificação no sistema de gestão de SST da empresa *i*; ROA_i presença de garantia externa no relatório da empresa *i*; ROA_i variável de controle relativa à rentabilidade da empresa *i*; X_i conjunto de variáveis *dummy* para a região da empresa *i*; ε_i termo de perturbação aleatório que se supõe independente e identicamente distribuído.

A variável de controle ROA foi recolhida na base de dados Orbis, sendo todas as restantes variáveis independentes obtidas na base de dados da GRI e dos relatórios.

Variável dependente

Tal como consta no modelo (1), a variável dependente consiste num índice de qualidade de SST e é construída utilizando o método de análise quantitativa de conteúdo.

A análise é baseada na diretriz GRI 403: SST 2018, que consagra 10 indicadores a serem divulgados, apresentados no Quadro 1, que serão utilizados como lista de verificação do índice de qualidade.

Quadro 1. GRI 403: SST 2018

Divulgações da abordagem de gestão	
403-1	Sistema de gestão de SST
403-2	Identificação de perigos, avaliação de riscos e investigação de incidentes
403-3	Serviços de saúde ocupacional
403-4	Participação, consulta e comunicação dos trabalhadores sobre a SST
403-5	Formação de trabalhadores em SST
403-6	Promoção da saúde do trabalhador
403-7	Prevenção e mitigação de impactos sobre a SST diretamente ligados por relações comerciais
Divulgações específicas de tópicos	
403-8	Trabalhadores cobertos por um sistema de gestão de SST
403-9	Lesões relacionadas com o trabalho
403-10	Problemas de saúde relacionados com o trabalho

Fonte: GRI (2018).

À semelhança de Tsalis et al. (2018), será avaliada a qualidade da informação de SST por meio de um sistema de pontuação de quatro níveis para cada um dos indicadores, procedimento que inclui o foco entre dados qualitativos e quantitativos, tal como apresentado no Quadro 2.

Quadro 2. Escala de pontuação de 4 níveis

Pontuação	Qualidade da informação	Descrição para o indicador em análise
0	Inexistente	Não é mencionada informação relevante
1	Baixa	É mencionada informação relevante qualitativa
2	Média	É mencionada informação relevante quantitativa
3	Alta	É mencionada informação relevante quantitativa passível de avaliar o progresso do desempenho do indicador

Fonte: Tsalis et al. (2018, p. 318).

Após ser identificado o sistema de pontuações e medido o nível de qualidade de cada categoria, será calculada a sua soma não ponderada, resultando no índice de qualidade (IQ) das divulgações de SST.

$$IQ = \sum_{i=1}^{10} GRI403_i \quad (2)$$

onde: i é o número dos indicadores de SST divulgados. Assim, o total poderá estar compreendido entre 0 e 30.

Amostra

A amostra é constituída por empresas presentes na base de dados oficiais da GRI, na data da sua recolha (fevereiro de 2020), que cumpriam os seguintes critérios: pertencerem à UE; os relatórios serem referentes ao ano de 2018; e as divulgações de SST estarem de acordo com

a recente GRI 403: SST 2018. Foi possível filtrar os dois primeiros critérios e posteriormente proceder à exclusão manual de todas as empresas que divulgam versões anteriores da diretriz GRI de SST. Após esses procedimentos, a amostra consiste em 101 empresas de 19 países da UE.

Como salientam Ramos e Patrício (2018), a SST tem incitado interesse no nível europeu. Inclusive, a UE implementa uma estratégia comunitária para a SST que engloba análises, tendências e objetivos com implicações nas estratégias nacionais de cada Estado-membro. Especificamente, a distribuição geográfica dos respectivos países das empresas da amostra, por região, está detalhada na Tabela 1: 10% na Europa Central e Oriental, 20% no Norte da Europa, 39% no Sul da Europa e 32% na Europa Ocidental. Para cada região, são incluídos os países, de acordo com o estipulado pelo EuroVoc.

Tabela 1. Países das empresas da amostra por região

Região da Europa	País	Número de empresas
Central e Oriental	Croácia,	2
	República Checa	1
	Hungria	3
	Polônia	2
	Romênia	2
Norte	Dinamarca	3
	Finlândia	3
	Letônia	1
	Suécia	13
Sul	Chipre	1
	Espanha	13
	Grécia	4
	Itália	18
	Portugal	3
Ocidental	Alemanha	13
	Áustria	6
	Bélgica	5
	França	3
	Países Baixos	5

Fonte: Elaboração própria das autoras.Na Tabela 2, apresentam-se estatísticas descritivas das variáveis da amostra.

Tabela 2. Estatísticas descritivas

Variável	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Variável dependente				
Índice de qualidade (IQ)	2,000	22,000	12,158	3,939
Variável independente contínua				
ROA (%)	-11,052	26,987	4,004	5,764
Variável independente dicotômica	Sim	Não		
SETOR	54%	46%		
SISTEMA_GESTÃO_SST	57%	43%		
MULTINACIONAL	36%	64%		
COTADA	51%	49%		
PME	14%	86%		
GARANTIA	56%	44%		

Fonte: Elaboração própria das autoras.

RESULTADOS

Análise dos resultados da qualidade das divulgações de SST

Na Tabela 3, são apresentados os resultados provenientes da pontuação das divulgações de SST que permitirão responder à primeira questão de investigação.

Tabela 3. Resultados das pontuações quanto ao tipo de informação divulgada

Indicador	Média	Referência aos indicadores (%)		Classificação do tipo de informação divulgada (%)		
		Sem referência (nível 0)	Com referência	Qualitativo (nível 1)	Quantitativo (nível 2)	Quantitativo* (nível 3)
403-1	1,069	20	80	56	20	4
403-2	0,961	20	80	64	15	1
403-3	0,980	26	74	52	19	3
403-4	1,098	19	81	51	30	0
403-5	1,470	9	91	44	38	10
403-6	1,284	11	89	52	33	4
403-7	0,745	31	69	64	4	1
403-8	0,814	51	49	17	30	2
403-9	2,500	9	91	2	17	72
403-10	1,118	53	47	4	19	24

Fonte: Elaboração própria das autoras.

À exceção dos indicadores 403-8 e 403-10, cada indicador de SST é referenciado pela maioria dos relatórios. Relativamente ao 403-8, 51% dos relatórios não fornecem informações

sobre questões relativas aos trabalhadores abrangidos pelo sistema de gestão de SST. Quanto ao 403-10, 53% das empresas evitam divulgar questões sobre doenças relacionadas com o trabalho. Ainda, a maior parte das empresas que referem informações sobre os indicadores 403-1, 403-2, 403-3, 403-4, 403-6 e 403-7 divulga essas informações principalmente de maneira qualitativa. Também um grande número de empresas que publicam informações quantitativas não as fornecem de modo a serem comparáveis com outros anos.

Análise univariada dos resultados de estimação

Para determinar se a qualidade das divulgações da SST é significativamente diferente entre as quatro regiões da Europa, foi realizado o teste ANOVA de um fator. Essa análise tem em vista que toda a variabilidade observada no índice de qualidade se deve exclusivamente ao fato de pertencer a uma região específica. Foram verificados os pressupostos de normalidade e de homogeneidade de variâncias entre os grupos por meio dos testes Shapiro-Wilk e Levene.

Tabela 4. Resultados do teste ANOVA

		F
Teste de Levene para homogeneidade de variâncias		0,699
ANOVA teste dos efeitos entre grupos		2,800**
Comparação múltipla (Teste de Tukey)		Diferenças médias
Europa Ocidental	Europa Central e Oriental	0,200
	Sul da Europa	-2,436**
	Norte da Europa	-1,200
Sul da Europa	Europa Central e Oriental	2,636
	Norte da Europa	1,236
Norte da Europa	Europa Central e Oriental	1,400

* p-value ≤ 0,10, o coeficiente é significativo a 10% ou menos;
** p-value ≤ 0,05, o coeficiente é significativo a 5% ou menos;
*** p-value ≤ 0,01, o coeficiente é significativo a 1% ou menos.
Fonte: Elaboração própria das autoras.

Os resultados permitem concluir, no nível de significância de 5%, que pelo menos uma das médias populacionais é diferente das demais, implicando diferenças relevantes na qualidade da divulgação de SST entre as quatro regiões da Europa assinaladas na Tabela 1. A análise de Tukey demonstra que as diferenças médias foram estatisticamente significativas apenas entre as regiões da Europa Ocidental e do Sul da Europa, indicando que as empresas do Sul da Europa divulgam os indicadores de SST com uma qualidade superior em 2,436 pontos à das empresas da Europa Ocidental.

FÓRUM | **Saúde e segurança no trabalho: Qualidade e determinantes da sua divulgação no relato de sustentabilidade**
Catarina Alves | Maria da Conceição Ramos

Validação dos pressupostos do modelo de regressão linear múltipla

Tendo em vista o cumprimento dos pressupostos das regressões lineares múltiplas, previamente à análise dos resultados de estimação do modelo realizamos testes de diagnóstico. Pelos valores do fator de inflação de variância, verificou-se que o seu valor máximo de 2,608 está abaixo do valor crítico de 10, não havendo multicolinearidade.

Para testar se a variância das perturbações aleatórias é constante, finita e positiva, é realizado o teste de White. A estatística do teste de qui-quadrado (estatística: 36,409; p-value: 0,133), uma vez que não é significativa em um nível de 5%, indica que os termos de perturbação são homoscedásticos.

Finalmente, foi realizado o teste Jarque-Bera, cujos resultados (estatística: 0,224; p-value: 0,894) permitem concluir que se verifica o pressuposto da normalidade.

Análise dos resultados da estimação do modelo (1)

Nos resultados de estimação do modelo, a significância individual das variáveis é dada pelo valor de probabilidade, o p-value.

Tabela 5. Resultados de estimação do modelo (1)

Variáveis	Coeficiente de regressão
C	8,302 (7,605)***
SISTEMA_GESTÃO_SST	3,223 (4,391)***
PME	1,578 (1,353)
SETOR	0,860 (1,210)
MULTINACIONAL	0,531 (0,682)
COTADA	-0,333 (-0,419)
GARANTIA	1,267 (1,708)*
ROA	-0,125 (-1,985)**
CENTR_ORIENTAL	0,731 (0,557)
NORTE	2,278 (2,177)**
SUL	1,859 (2,096)**
R2	0,310
R2 ajustado	0,233
Estatística F	4,035***
N	101

Os valores entre parênteses correspondem à estatística-t. *, **, *** = p-value < 0,10; 0,05 e 0,01.
Fonte: Elaboração própria das autoras.

O valor da estatística F sugere que as variáveis independentes, quando tomadas em conjunto, explicam a qualidade total das divulgações de SST.

Os resultados de estimação do modelo (1) serão doravante analisados admitindo o pressuposto *ceteris paribus* para todas as interpretações e adotando como referência o nível de significância de 5%.

A variável da certificação no sistema de gestão de SST confirma-se relevante na explicação da qualidade das divulgações. Em média, as empresas certificadas nessa matéria apresentam maior qualidade nas divulgações de SST com uma pontuação superior em cerca de 3 pontos sobre a qualidade das divulgações das empresas não certificadas.

A variável relativa à presença de garantia externa nos relatórios também contribui significativamente para a qualidade das divulgações de SST. Em média, as empresas com garantia externa nos relatórios divulgam os indicadores de SST com maior qualidade em cerca de 1,5 ponto em face das que não têm a garantia.

A região Norte da Europa é relevante na explicação da qualidade das divulgações de SST, divulgando as empresas emitentes dessa região com uma qualidade superior em 2,268 pontos em face das empresas da Europa Ocidental. A região Sul da Europa é também significativa, onde as empresas divulgam com uma qualidade superior em 1,859 em face das empresas da Europa Ocidental.

As variáveis PME, setor, multinacional, cotação e região da Europa Central e Oriental não são significativas.

DISCUSSÃO

Nível de qualidade – Questão de investigação 1

Em coerência com a literatura, confirma-se uma maior ênfase nas divulgações de indicadores de segurança, como o indicador 403-9. Para Evangelinos et al. (2018) e Searcy et al. (2016), tal poderá ser justificado por a segurança ser uma questão de mais intensa regulamentação. Os resultados contribuem para a evidência de que as empresas demonstram baixa divulgação de dados quantitativos além dos de segurança.

A menor qualidade e referência da divulgação do indicador 403-10 em face dos restantes corrobora Rushton (2017) e Searcy et al. (2016), que evidenciam uma sub-representação de questões não sujeitas a regulamentação, relativamente à saúde e às doenças relacionadas com o trabalho. Esse resultado poderá demonstrar a maior dificuldade em reportar doenças ocupacionais do que acidentes de trabalho (Rushton, 2017).

Quanto ao indicador 403-2, relativo à identificação de perigos, avaliação de riscos e investigação de incidentes, a menor qualidade poderá ser interpretada de acordo com o descrito pela EU-OSHA (2019b), em que cerca de 80% das empresas europeias não procedem a avaliações de risco por considerarem que estes já são conhecidos ou por assumirem que não existem.

Segundo a mesma entidade, tais resultados poderão indicar uma elevada falta de sensibilização sobre os riscos do trabalho, causando a menor qualidade das divulgações do indicador 403-2.

Verifica-se que o nível da qualidade das divulgações de SST por empresa é, em média, cerca de 12 pontos em 30.

Fatores que influenciam o nível de qualidade – Questão de investigação 2

Na seguinte tabela, estão apresentados os sinais esperados em face dos obtidos, sendo posteriormente discutidos:

Tabela 6. Sinais esperados versus obtidos

Variável	Sinal esperado	Sinal obtido	Confirmação da hipótese
REGIÃO	+	+	H1 confirmada
SISTEMA_GESTÃO_SST	+	+	H2 confirmada
PME	–	+	H3 infirmada
SETOR	+	+	H4 infirmada
MULTINACIONAL	+	+	H5 infirmada
COTADA	+	–	H6 infirmada
GARANTIA	+	+	H7 confirmada
ROA	+/–	–	–

Fonte: Elaboração própria das autoras.

A confirmação da hipótese 1 permite concluir pela existência de diferenças relevantes na qualidade das divulgações de SST entre as quatro regiões europeias. Na análise univariada, os resultados apontam para uma maior qualidade nas divulgações de SST das empresas do Sul da Europa em face da das empresas que operam na Europa Ocidental. O mesmo é suportado pelos resultados da estimação, adicionando evidência de um impacto positivo na região Norte da Europa. Apesar da escassez de evidência empírica nesse contexto, essa divergência da influência das regiões na qualidade das divulgações poderá ser contextualizada por meio das conclusões do mais atual inquérito da EU-OSHA (2019a) aos estabelecimentos europeus e da sua base de dados do Inquérito Europeu às Empresas Sobre Riscos Novos e Emergentes (Esener). Os resultados desse inquérito demonstram que os países menos fiscalizados pela entidade de inspeção do trabalho pertencem à Europa Ocidental, enquanto os mais controlados são do Norte da Europa. Além disso, atestam, ainda, que as empresas da Europa Ocidental consideram as obrigações legais mais complexas e referem maior falta de sensibilização da gestão e dos colaboradores, em face das três restantes regiões.

A hipótese 2 confirma-se, suportando evidência consistente com Tsalis et al. (2018), de que a certificação num sistema de gestão de SST contribui significativamente para a melhoria da

qualidade da informação divulgada. Esse resultado contribui para a robustez teórica, fortalecendo a importância do papel da certificação num sistema de gestão de SST, seja OHSAS 18001 ou ISO 45001, para as empresas da UE.

Na hipótese 3, os resultados são contrários à literatura, podendo ser devido ao reduzido número de PME na amostra. Segundo Fernandez-Feijoo et al. (2014a), o efeito da dimensão das empresas na qualidade das divulgações permanece sem sustentação teórica, dada a escassez de avaliações nesse contexto. O valor obtido quanto ao sinal pode indicar que os apoios da UE aplicados às PME, tais como os referidos pela European Commission (2017), estão produzindo resultados, permitindo que essas empresas aumentem a comunicação em matéria de SST com as partes interessadas.

A hipótese 4 infirma-se, e contrariamente ao esperado, o risco do setor da empresa em face da SST não parece impactar a qualidade das suas divulgações. O sinal obtido corrobora o sustentado na literatura, isto é, que as empresas num setor de alto risco dão maior atenção às divulgações de SST (Cahaya et al., 2017; Roca & Searcy, 2012).

Na hipótese 5, confirma-se que a empresa ser multinacional não afeta a qualidade das suas divulgações de SST. Apesar de contrariar o que seria esperado pela literatura, esse resultado vai ao encontro dos resultados de Tsalis et al. (2018), e de Skouloudis, Jones, Malesios e Evangelinos (2014).

Quanto à hipótese 6, o sinal obtido, demonstrando uma relação negativa, contraria a literatura. Para Fernandez-Feijoo et al. (2014a), as empresas cotadas divulgam mais informação de RSE, mas com menor credibilidade, argumentando que, como as principais partes interessadas das empresas não cotadas não são os investidores, tal conduz a um maior foco na comunidade e nos trabalhadores.

Na hipótese 7, a presença de garantia externa nos relatórios revelou-se significativa. A relação positiva obtida corrobora o expectável na literatura (Fernandez-Feijoo et al., 2012, 2014b; Fonseca, 2010), no entanto Tsalis et al. (2018) não evidenciam significância nesse fator. O presente resultado reforça que a detenção de garantia externa é um fator potencializador de qualidade, tornando-se uma mais-valia na tomada de decisão dessas empresas.

A significância da variável de controle da rentabilidade do ativo na explicação da qualidade das divulgações de SST é uma contribuição adicional deste estudo. Essa variável, tal como em Branco e Rodrigues (2008), foi testada sem qualquer assunção quanto ao sinal esperado. Embora a relação negativa entre a rendibilidade do ativo e o índice de qualidade de SST não seja uma conclusão comum, corrobora O'Neill et al. (2016).

CONCLUSÃO

A SST constitui uma questão de direitos humanos com relevância incontornável no nível da sociedade e das empresas que tem recebido um foco reduzido (Malan, 2017), apesar de as suas ações tornarem as empresas mais produtivas e sustentáveis.

O presente estudo contribui para colmatar lacunas da literatura sobre SST e para a discussão sobre a interface negócio-sociedade ao interligar o tema da SST à responsabilidade social,

aos recursos humanos, à economia e gestão, por meio de revisão bibliográfica e aplicação econométrica. Vários autores e entidades internacionais apelam para maior investigação nessa matéria e sublinham a necessidade de divulgar informação confiável e comparável. O Parlamento Europeu realça a importância de as empresas divulgarem informações não financeiras de vertente social que permitam a monitorização e gestão de *performance* com vista a medir o impacto dos negócios na sociedade. Este artigo contribui também na obtenção e discussão dos dados atuais sobre a qualidade efetiva das divulgações não financeiras de SST das empresas da UE, assim como para identificar os determinantes que afetam essas divulgações e quais as regiões europeias onde a qualidade seja menor e haja necessidade acrescida de atenção.

Quanto ao nível da qualidade das divulgações de SST, os resultados realçam o espaço de melhoria ainda a ser preenchido pelas empresas, pois grande parte delas refere as informações qualitativamente e não divulga as doenças relacionadas com o trabalho (indicador 403-10). No nível dos indicadores, o que apresenta menor qualidade diz respeito às abordagens de prevenção e de mitigação dos impactos negativos da SST (indicador 403-7), enquanto o que apresenta maior qualidade é relativo às lesões relacionadas com o trabalho (indicador 403-9). Esses resultados sugerem a necessidade de atenção internacional para o desenvolvimento de materiais que auxiliem as empresas a fornecer informação com qualidade que ilustre às partes interessadas uma imagem completa do desempenho em SST.

Confirma-se que a qualidade da SST é positivamente influenciada por fatores como a presença de um sistema de gestão de SST, a detenção de garantia externa nos relatórios de sustentabilidade e a região da Europa. Os resultados acrescentam à literatura a evidência de que, no Norte da Europa, as divulgações de SST apresentam maior nível de qualidade, seguindo-se, com quase o mesmo nível de qualidade, o Sul da Europa. Tal indica menor atenção às questões de SST nas regiões da Europa Ocidental e da Europa Central e Oriental, demonstrando a necessidade de maior foco dos reguladores e empregadores nessas regiões.

A gestão, nomeadamente a GRH, poderá encontrar nesses resultados alguns fatores a ter em conta nas decisões estratégicas e que permitirão fornecer sinais claros do seu compromisso com a SST. Esses resultados são cruciais, uma vez que a divulgação com qualidade fornece conhecimento às partes interessadas e estas tendem a pressionar social e regulamentarmente as empresas, criando um ciclo promotor de boas práticas com impacto positivo na SST.

A interpretação dos resultados está sujeita a algumas limitações. Apenas foram selecionados os relatórios registados na base de dados da GRI. Também o fato de a análise incidir sobre a mais recente diretriz de SST da GRI limita a amostra apenas às empresas que a aplicam antecipadamente.

Este estudo terá um certo caráter pioneiro, ao analisar o nível de qualidade das divulgações de SST e os fatores que a influenciam, num contexto europeu, e também inovador, no caso português, com uma revisão de literatura extensiva em SST na vertente econômica e de RSE.

Pesquisas futuras poderão utilizar a mesma metodologia para o ano anterior e para o período procedente à migração para a aplicação efetiva da diretriz GRI 403: SST 2018. Um contributo importante será não só alargar a amostra, como também realizar análises entre diferentes países e continentes. A presente análise quantitativa poderá ser complementada com uma

qualitativa que, entre outros, investigue os possíveis fatores causadores das diferenças entre as regiões ou entre setores. No mesmo sentido, a pesquisa relativamente ao grau de conhecimento efetivo e sensibilização dos gestores e trabalhadores sobre a relevância dessa temática seria uma contribuição complementar, de modo a mapear as principais dificuldades das empresas na implementação e divulgação da SST.

REFERÊNCIAS

Araújo, A. O., & Ramos, M. C. P. (2015). Limitações dos relatórios de sustentabilidade para análises custo-benefício de ações sociais e ambientais. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, *13*(1), 132-155. doi:10.19094/contextus.v13i1.585

Brammer, S., & Pavelin, S. (2004). Voluntary social disclosures by large UK companies. *Business Ethics: A European Review*, *13*(3), 86-99. doi:10.1111/j.1467-8608.2004.00356.x

Brammer, S., & Pavelin, S. (2008). Factors influencing the quality of corporate environmental disclosure. *Business Strategy and the Environment*, *17*(2), 120-136. doi:10.1002/bse.506

Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2008). Factors influencing social responsibility disclosure by portuguese companies. *Journal of Business Ethics*, 83(4), 685-701. doi:10.1007/s10551-007-9658-z

Cahaya, F. R., Porter, S., Tower, G., & Brown, A. (2017). Coercive pressures on occupational health and safety disclosures. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, *7*(3), 318-336. doi:10.1108/JAEE-04-2015-0032

Celis, I. L.-R., Bobadilla-Güémez, S. F. D., Alonso-Almeida, M. D. M., & Velasco-Balmaseda, E. (2017). Women's occupational health and safety management: An issue for corporate social responsibility. *Safety Science*, *91*, 61-70. doi:10.1016/j.ssci.2016.07.019

Comissão Europeia. (2011, outubro 25). *Responsabilidade social das empresas: Uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014*. Brussels, Belgium.

Comissão Europeia. (2017, janeiro 10). *Condições de trabalho mais seguras e mais saudáveis para todos: Modernização da política e da legislação da UE em matéria de saúde e segurança no trabalho*. Brussels, Belgium.

Conradie, C. S., Smit, E. V., & Malan, D. P. (2016). Corporate health and wellness and the financial bottom line evidence from South Africa. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 58(2), E45-E53. doi:10.1097/jom.0000000000000653

Earle, H. A. (2003). Building a workplace of choice: Using the work environment to attract and retain top talent. *Journal of Facilities Management*, *2*(3), 244-257. doi:10.1108/14725960410808230

Eng, L. L., & Mak, Y. T. (2003). Corporate governance and voluntary disclosure. *Journal of Accounting and Public Policy*, 22(4), 325-345. doi:10.1016/s0278-4254(03)00037-1

EU-OSHA. (2019a). European survey of enterprises on new and emerging risks: How European workplaces manage safety and health. *European Risk Observatory Report, European Agency for Safety and Health at Work, Bilbao, España*. Recuperado de https://visualisation.osha.europa.eu/esener#!/en/survey/detailpage-european-bar-chart/2019/drivers-and-barriers/en_1/E3Q263_7/activity-sector/14/11

FÓRUM | **Saúde e segurança no trabalho: Qualidade e determinantes da sua divulgação no relato de sustentabilidade**
Catarina Alves | Maria da Conceição Ramos

EU-OSHA. (2019b). Third European survey of enterprises on new and emerging risks: First findings. *Prevention and Research Unit, European Agency for Safety and Health at Work, Bilbao, España*. Recuperado de https://osha.europa.eu/en/publications/third-european-survey-enterprises-new-and-emerging-risks-esener-3/view

European Commission. (2017, janeiro 10). *Ex-post evaluation of the European Union occupatinal safety and health Directives*. Brussels, Belgium,

Evangelinos, K., Fotiadis, S., Skouloudis, A., Khan, N., Konstandakopoulou, F., Nikolaou, I., & Lundy, S. (2018). Occupational health and safety disclosures in sustainability reports: An overview of trends among corporate leaders. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *25*(5), 961-970. doi:10.1002/csr.1512

Fabius, R., Thayer, R. D., Konicki, D. L., Yarborough, C. M., Peterson, K. W., Isaac, F., Dreger, M. (2013). The link between workforce health and safety and the health of the bottom line tracking market performance of companies that nurture a "culture of health". *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55(9), 993-1000. doi:10.1097/JOM.0b013e3182a6bb75

Fernandez-Feijoo, B., Romero, S., & Ruiz, S. (2012). Does board gender composition affect corporate social responsibility reporting. *International Journal of Business and Social Science*, 3(1), 31-38. Recuperado de http://www.ijbssnet.com/

Fernandez-Feijoo, B., Romero, S., & Ruiz, S. (2014a). Commitment to corporate social responsibility measured through global reporting initiative reporting: Factors affecting the behavior of companies. *Journal of Cleaner Production*, *81*, 244-254. doi:10.1016/j.jclepro.2014.06.034

Fernandez-Feijoo, B., Romero, S., & Ruiz, S. (2014b). Effect of stakeholders' pressure on transparency of sustainability reports within the GRI framework. *Journal of Business Ethics*, *122*(1), 53-63. doi:10.1007/s10551-013-1748-5

Fifka, M. S. (2013). Corporate responsibility reporting and its determinants in comparative perspective: A review of the empirical literature and a meta-analysis. *Business Strategy and the Environment*, 22(1), 1-35. doi:10.1002/bse.729

Fonseca, A. (2010). How credible are mining corporations' sustainability reports? A critical analysis of external assurance under the requirements of the international council on mining and metals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *17*(6), 355-370. doi:10.1002/csr.230

Freitas, L. C. (2016). *Manual de segurança e saúde no trabalho (3ª ed.)*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.

Global Reporting Initiative. (2016). *GRI 101: Foundation. Global Sustainability Standards Board*. Amsterdam, Netherlands: GRI.

Global Reporting Initiative. (2018). GRI 403: *Occupational health and safety. Global Sustainability Standards Board*. Amsterdam, Netherlands: GRI.

Hart, S. M. (2010). Self-regulation, corporate social responsibility, and the business case: Do they work in achieving workplace equality and safety? *Journal of Business Ethics*, 92(4), 585-600. doi:10.1007/s10551-009-0174-1

International Labour Organization. (2013). *Safety and health at work: Hopes and challenges in development cooperation*. Geneva, Switzerland: ILO.

Koskela, M. (2014). Occupational health and safety in corporate social responsibility reports. *Safety Science*, *68*, 294-308. doi:10.1016/j.ssci.2014.04.011

Lopes, P. T., & Rodrigues, L. L. (2007). Accounting for financial instruments: An analysis of the determinants of disclosure in the Portuguese stock exchange. *The International Journal of Accounting*, *42*(1), 25-56. doi:10.1016/j.intacc.2006.12.002

Malan, D. (2017). Health metrics for corporate reporting. *The Journal of Corporate Citizenship*, (68), 118-134. doi:10.9774/T&F.4700.2017.de.00011

Malan, D., Radjy, S., Pronk, N., & Yach, D. (2016). *Reporting on health: A roadmap for investors, companies, and reporting platforms. The Vitality Institute*. Recuperado de https://www.vitalitygroup.com/wp-content/uploads/2016/12/Vitality-HealthMetricsReportingRoadmap22Jan2016-1.pdf

Monteiro, S. M., & Guzmán, B. (2010). Determinants of environmental disclosure in the annual reports of large companies operating in Portugal. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *17*(4), 185-204. doi:10.1002/csr.197

Montero, M. J., Araque, R. A., & Rey, J. M. (2009). Occupational health and safety in the framework of corporate social responsibility. *Safety Science*, *47*(10), 1440-1445. doi:10.1016/j.ssci.2009.03.002

Nagata, T., Nakata, A., Mori, K., Maruyama, T., Kawashita, F., & Nagata, M. (2017). Occupational safety and health aspects of corporate social responsibility reporting in Japan from 2004 to 2012. *BMC public health*, *17*(1), 381. doi:10.1186/s12889-017-4356-y

Newson, M., & Deegan, C. (2002). Global expectations and their association with corporate social disclosure practices in Australia, Singapore, and South Korea. *The International Journal of Accounting*, 37(2), 183-213. doi:10.1016/S0020-7063(02)00151-6

O'Neill, S., Flanagan, J., & Clarke, K. (2016). Safewash! Risk attenuation and the (Mis) reporting of corporate safety performance to investors. *Safety Science*, 83, 114-130. doi:10.1016/j.ssci.2015.11.007

Organização Internacional do Trabalho. (2019). *Segurança e saúde no centro do futuro do trabalho: Tirando partido de 100 anos de experiência*. Geneva, Switzerland: BIT.

Pinto, A. (2017). *Sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho (3ª ed.)*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.

Pinto, A. (2019). *ISO 45001:2018 – Gestão da segurança e saúde no trabalho: Guia prático*. Lisboa, Portugal: Lidel.

Ramos, M. C., & Patrício, O. (2018). *Educação e comunicação na prevenção, segurança e saúde no trabalho*. In M. L. S. Rangel & N. Ramos (Eds.), Comunicação e saúde: Perspectivas contemporâneas (pp. 245-264). Salvador, BA: EDUFBA.

Roca, L. C., & Searcy, C. (2012). An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports. *Journal of Cleaner Production*, *20*(1), 103-118. doi:10.1016/j.jclepro.2011.08.002

Ruiz-Frutos, C., Pinos-Mora, P., Ortega-Moreno, M., & Gómez-Salgado, J. (2019). Do companies that claim to be socially responsible adequately manage occupational safety and health? *Safety Science*, *114*, 114-121. doi:10.1016/j.ssci.2019.01.010

Rushton, L. (2017). The global burden of occupational disease. *Current Environmental Health Reports*, *4*(3), 340-348. doi:10.1007/s40572-017-0151-2

Santos, G., Barros, S., Mendes, F., & Lopes, N. (2013). The main benefits associated with health and safety management systems certification in Portuguese small and medium enterprises post quality management system certification. *Safety Science*, *51*(1), 29-36. doi.org/10.1016/j.ssci.2012.06.014

Searcy, C., Dixon, S. M., & Neumann, W. P. (2016). The use of work environment performance indicators in corporate social responsibility reporting. *Journal of Cleaner Production*, *112*, 2907-2921. doi:10.1016/j.jclepro.2015.10.081

Skouloudis, A., Jones, N., Malesios, C., & Evangelinos, K. (2014). Trends and determinants of corporate non-financial disclosure in Greece. *Journal of Cleaner Production*, *68*, 174-188. doi:10.1016/j.jclepro.2013.12.048

Takala, J., Hamalainen, P., Saarela, K. L., Yun, L. Y., Manickam, K., Jin, T. W., ... Lin, G. S. (2014). Global estimates of the burden of injury and illness at work in 2012. *Journal of Occupational and Environmental Hygiene*, *11*(5), 326-337. doi:10.1080/15459624.2013.863131

Tompa, E., Dolinschi, R., & Oliveira, C. (2006). Practice and potential of economic evaluation of workplace-based interventions for occupational health and safety. *Journal of Occupational Rehabilitation*, *16*(3), 375-400. doi:10.1007/s10926-006-9035-2

Tsalis, T. A., Stylianou, M. S., & Nikolaou, I. E. (2018). Evaluating the quality of corporate social responsibility reports: The case of occupational health and safety disclosures. *Safety Science*, *109*, 313-323. doi:10.1016/j.ssci.2018.06.015

Walters, D. (2005). The challenge of change for strategies on health and safety at work in the 21st century. *Policy and Practice in Health and Safety*, 3(2), 3-19. doi:10.1080/14774003.2005.11667659

Westerman, J. W., Rao, M. B., Vanka, S., & Gupta, M. (2020). Sustainable human resource management and the triple bottom line: Multi-stakeholder strategies, concepts, and engagement. *Human Resource Management Review*, *30*(3), 1-4. doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100742

CONTRIBUIÇÃO DAS AUTORAS

Catarina Alves e Maria da Conceição Ramos trabalharam na conceitualização e abordagem teórica-metodológica, assim como na revisão teórica. A coleta de dados foi coordenada pela Catarina Alves. Catarina Alves e Maria da Conceição Ramos participaram da análise de dados e da redação e revisão final do manuscrito.

FÓRUM

Submetido 31-05-2021. Aprovado 11-11-2021

Avaliado pelo sistema double blind review. Editores convidados: Carla Curado, Lucía Muñoz-Pascual, Mírian Oliveira, Paulo Lopes Henriques, Helena Mateus Jerónimo

Versão original | DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220508

DO TREINAMENTO E ENVOLVIMENTO VERDE À LÓGICA ORGANIZACIONAL PARA A SUSTENTABILIDADE: MELHORA-SE O DESEMPENHO VERDE INDIVIDUAL?

From green training and involvement to organizational rationale for sustainability: Does it improve individual green performance?

De la capacitación y el compromiso verdes a la lógica organizacional para la sustentabilidad: ¿Mejora el desempeño verde individual?

Valter Luís Barbieri Colombo[1] | valtercolombo@gmail.com | ORCID: 0000-0001-8682-3769

Anderson Betti Frare[1] | anderson_betti_frare@hotmail.com | ORCID: 0000-0002-4602-7394

Ilse Maria Beuren[1] | ilse.beuren@gmail.com | ORCID: 0000-0003-4007-6408

[1]Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Florianópolis, SC, Brasil

RESUMO

As organizações são pressionadas pelos stakeholders a promoverem ações sustentáveis, de modo que precisam adotar estratégias que incentivem seus funcionários a apresentarem comportamentos verdes. Assim, objetiva-se analisar os efeitos do treinamento e envolvimento verde no desempenho individual verde, com a interveniência do uso interativo e diagnóstico dos sistemas de mensuração de desempenho (PMS), lógica organizacional para a sustentabilidade e identificação organizacional. Uma survey foi realizada com funcionários de uma geradora privada de energia elétrica, atuante no Brasil, e se obtiveram 101 respostas válidas. Nas análises, utilizaram-se métodos mistos: modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais e análise qualitativa comparativa *fuzzy-set*. Os achados sugerem influência do treinamento e envolvimento verde no uso interativo e diagnóstico do PMS, e desses elementos na lógica organizacional para a sustentabilidade, a qual influencia o desempenho individual verde moderada pela identificação organizacional. Ademais, duas (quatro) combinações entre as condições promovem alto (baixo) desempenho verde individual.

Palavras-chave: treinamento e envolvimento verde, sistemas de mensuração de desempenho, lógica organizacional para a sustentabilidade, identificação organizacional, desempenho verde individual.

ABSTRACT

Organizations are pressured by stakeholders to promote sustainable actions; therefore, they need to adopt strategies that encourage their employees to present green behaviors. Thus, we aimed to analyze the effects of green training and involvement on individual green performance, with the intervention of the interactive and diagnostic use of Performance Measurement Systems (PMS), organizational rationale for sustainability, and organizational identification. A survey was conducted with employees of a private electric power generator operating in Brazil, and 101 valid responses were obtained. The analysis used mixed methods: partial least squares structural equation modeling and fuzzy-set qualitative comparative analysis. The findings suggest the influence of green training and involvement on the interactive and diagnostic use of the PMS, as well as on the organizational rationale for sustainability, which influences individual green performance moderated by organizational identification. Furthermore, two (four) combinations among the conditions promote high (low) individual green performance.

Keywords: *green training and involvement, performance measurement systems, organizational rationale for sustainability, organizational identification, individual green performance.*

RESUMEN

Las organizaciones son presionadas por los stakeholders a promover acciones sostenibles, por lo que necesitan adoptar estrategias que alienten a sus empleados a exhibir un comportamiento ecológico. Así, el objetivo es analizar los efectos de la capacitación y el compromiso verdes en el desempeño verde individual, con la intervención del uso interactivo y diagnóstico de sistemas de medición de desempeño (PMS), lógica organizacional para la sustentabilidad e identificación organizacional. Se realizó una encuesta a empleados de una generadora privada de energía eléctrica, que opera en Brasil, y se obtuvieron 101 respuestas válidas. En los análisis se utilizaron métodos mixtos: modelado de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales y análisis cualitativo comparativo fuzzy-set. Los hallazgos sugieren la influencia de la capacitación y el compromiso verdes en el uso interactivo y el diagnóstico de PMS, y de estos elementos en la lógica organizacional para la sostenibilidad, que influye en el desempeño individual verde moderado por la identificación organizacional. Además, dos (cuatro) combinaciones de condiciones promueven un alto (bajo) desempeño verde individual.

Palabras clave: *capacitación y compromiso verdes, sistemas de medición del desempeño, lógica organizacional para la sustentabilidad, identificación organizacional, desempeño verde individual.*

INTRODUÇÃO

As organizações recebem pressões de diversos *stakeholders* para promoverem estratégias e comportamentos sustentáveis (Guerci, Longoni, & Luzzini, 2016; Seroka-Stolka & Fijorek, 2020). As práticas verdes de *human resource management* (HRM) são relevantes para as organizações fomentarem estratégias mais sustentáveis via funcionários (Renwick, Redman, & Maguire, 2013), sendo uma das principais práticas o treinamento e envolvimento verde (Guerci et al., 2016). As práticas verdes de HRM potencialmente levam a lógica organizacional para a sustentabilidade (Jerónimo, Henriques, Lacerda, Silva, & Vieira, 2020; Jerónimo, Lacerda, & Henriques, 2020), que concerne à percepção dos funcionários sobre os valores sustentáveis da organização (Tosti-Kharas, Lamm, & Thomas, 2017).

Possíveis fatores intervenientes atuam na relação entre as práticas verdes de HRM e a lógica organizacional para a sustentabilidade, aspecto ainda pouco explorado na literatura. Pontua-se que os *performance measurement systems* (PMS), ou sistemas de mensuração de desempenho, que consistem no conjunto de medidas utilizadas para quantificar certas ações na organização (Neely, Gregory, & Platts, 1995), podem impulsionar o treinamento e envolvimento verde. Os gestores utilizam o PMS de maneira interativa (incentivar o diálogo, aprendizado e propiciar uma visão comum da organização) e de modo diagnóstico (monitorar, corrigir e acompanhar o progresso das metas) (Henri, 2006; Simons, 1995). Assim, considera-se o papel facilitador do uso interativo e diagnóstico do PMS na disseminação do treinamento e envolvimento verde, promovendo a lógica organizacional para a sustentabilidade.

Quando os funcionários conseguem perceber a lógica organizacional para a sustentabilidade, passam a apresentar comportamentos e ações mais sustentáveis (Tosti-Kharas et al., 2017). Ademais, especula-se que a identificação organizacional do funcionário, que consiste na percepção de pertencimento do indivíduo na organização em que é membro (Mael & Ashforth, 1992), pode ampliar as contribuições da lógica organizacional para a sustentabilidade no desempenho verde individual. Apesar das pesquisas sobre a temática, existem diversas oportunidades de estudo. Por exemplo, Jerónimo, Henriques et al. (2020) e Jerónimo, Lacerda et al. (2020) sugerem pesquisas que explorem o impacto das práticas verdes de HRM nos funcionários, contrastando esses pontos com outras estratégias da empresa. Assim, o confronto com o uso interativo e diagnóstico do PMS pode oferecer *insights* para a literatura.

Este artigo objetiva analisar os efeitos do treinamento e envolvimento verde no desempenho individual verde, com a interveniência do uso interativo e diagnóstico do PMS, da lógica organizacional para a sustentabilidade e da identificação organizacional. Uma *survey* foi realizada com funcionários de uma geradora privada de energia de grande porte, listada no Índice de Sustentabilidade (ISE) da Brasil, Bolsa e Balcão (B3) e no Clean200. Nas análises, utilizaram-se métodos mistos: modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) e análise qualitativa comparativa *fuzzy-set* (fsQCA).

Os resultados sugerem que o treinamento e envolvimento verde está positivamente relacionado ao uso interativo e diagnóstico do PMS e à lógica organizacional para a sustentabilidade. O uso interativo e diagnóstico do PMS está positivamente relacionado com a

 CC BY

lógica organizacional para a sustentabilidade, que, por sua vez, tem efeito positivo no desempenho verde individual. O uso diagnóstico do PMS assume um papel mediador entre o treinamento e envolvimento verde e a lógica organizacional para a sustentabilidade. Além disso, a identificação organizacional modera a relação entre a lógica organizacional para a sustentabilidade e o desempenho verde individual. Duas (quatro) combinações de condições levam os indivíduos ao alto (baixo) desempenho verde individual. Os resultados empíricos sinalizam que as estratégias sustentáveis devem ser disseminadas e incorporadas pelos funcionários, para que consigam apresentar comportamentos verdes coerentes com a estratégia organizacional (Chaudhary, 2020).

Os achados apresentam contribuições teóricas e gerenciais. A literatura de práticas verdes de HRM recebe novas evidências, em especial para a prática de treinamento e envolvimento verde. Agrega-se a discussão do uso do PMS, além da identificação organizacional como um importante fator para que os indivíduos tenham comportamentos sustentáveis na sua organização. Contribuem para a prática gerencial, uma vez que, conhecendo os caminhos que levam ao desempenho verde individual dos funcionários, os gestores podem direcionar seus esforços para facilitar o seu alcance. O papel desses líderes é fundamental para essa percepção pelos funcionários (Jerónimo, Henriques et al., 2020), de maneira que entendam que a atuação sustentável é uma prioridade da organização (Glavas & Godwin, 2013; Jerónimo, Henriques et al., 2020; Tosti-Kharas et al., 2017).

Este artigo está organizado, para além desta Introdução, de modo que a seção Revisão da literatura e hipóteses apresenta os *insights* teóricos para o desenvolvimento das hipóteses. A seção Método explica os procedimentos metodológicos. A seção Análise dos Dados descreve e discute os dados e resultados. A seção Conclusões evidencia as conclusões, as implicações teóricas e gerenciais e as limitações e recomendações.

REVISÃO DA LITERATURA E HIPÓTESES

Treinamento e envolvimento verde e lógica organizacional para a sustentabilidade

Entre as práticas verdes de HRM, uma das que recebem ênfase é o treinamento e envolvimento verde (Guerci et al., 2016). Este atribui à organização o papel de compartilhar informações sobre a missão e visão da organização (Mandip, 2012), de modo a favorecer o desenvolvimento de competências sustentáveis esperadas dos funcionários (Mousa & Othman, 2020). Programas de treinamento e envolvimento verde propiciam elos da gestão de pressões externas e maiores níveis de desempenho ambiental (Guerci et al., 2016), refletindo na satisfação e no envolvimento dos funcionários em comportamentos sustentáveis (Amrutha & Geetha, 2021). O treinamento verde é essencial para o sucesso da gestão sustentável das organizações (Pinzone, Guerci, Lettieri, & Huisingh, 2019), potencialmente fomentando a lógica organizacional para a sustentabilidade (Jerónimo, Henriques et al., 2020).

 CC BY

A lógica organizacional para a sustentabilidade considera a prioridade de manter operações ambientalmente sustentáveis, que implica a percepção dos funcionários sobre comportamentos sustentáveis na organização (Tosti-Kharas et al., 2017). Essa lógica é repassada aos funcionários pelo treinamento e envolvimento verde, ou ações decorrentes, como reportes internos, eventos, boletins de notícias e capacitações, de maneira a projetar uma imagem mais positiva e sustentável da organização (Glavas & Godwin, 2013). Evidências apontam que práticas verdes de HRM, como o treinamento verde, influenciam a percepção dos funcionários sobre a lógica organizacional para a sustentabilidade, e que o treinamento verde é uma condição necessária e suficiente em considerável parte das formas como os funcionários percebem alta lógica organizacional para a sustentabilidade (Jerónimo, Henriques et al., 2020). Destarte, assume-se que:

> H1: O treinamento e envolvimento verde está positivamente relacionado à lógica organizacional para a sustentabilidade.

O papel mediador do uso do PMS

O PMS é um dos Sistemas de Controle Gerencial (SCG), que consiste em um conjunto de medidas utilizado pelas organizações para quantificar determinadas ações (Neely et al., 1995). Esse conjunto de medidas pode conter informações financeiras e/ou não financeiras, internas e/ou externas, em curto e/ou longo prazo, e *ex post* e/ou *ex ante* (Henri, 2006). O PMS compreende procedimentos e sistemas formalizados baseados em informações para assegurar ou modificar padrões de comportamento em atividades organizacionais (Simons, 1987). Geralmente, o SCG é usado na lógica de tensão dinâmica: o uso diagnóstico do PMS desempenha a função de *feedback*, ações para monitorar, recompensar e assegurar o cumprimento das metas, enquanto o uso interativo do PMS incentiva o diálogo e aprendizado organizacional (Henri, 2006; Simons, 1995).

O presente estudo postula que o uso (interativo e diagnóstico) do PMS estimula que o treinamento e envolvimento verde resulte em lógica organizacional para a sustentabilidade percebida pelos funcionários. Primeiramente, as práticas verdes de HRM influenciam positivamente diversas formas de mensuração de desempenho (Acquah, Agyabeng-Mensah, & Afum, 2020). Contudo, o desenvolvimento, quantificação e, especialmente, a disseminação das métricas e objetivos de HRM para os atores organizacionais é um desafio contínuo (Herington, McPhail, & Guilding, 2013), o que demanda o uso do PMS voltado ao fornecimento de informações pontuais dos objetivos e atividades de HRM da organização e seu desempenho (Huselid, 1995). Consequentemente, o treinamento e envolvimento verde pode necessitar do uso diagnóstico e interativo do PMS para ser traduzido em lógica organizacional para a sustentabilidade. Presume-se que o *feedback* do PMS no papel de apoiar a implementação da estratégia (uso diagnóstico), assim como o diálogo e sinais emitidos para focar a atenção organizacional, no papel de apoiar o surgimento de novas estratégias (uso interativo) (Henri, 2006; Simons, 1995), pode auxiliar a organização a implementar, acompanhar e realinhar o

 CC BY

desenvolvimento de habilidades e competências ambientais, engajando os funcionários para comportamentos proativos no âmbito verde (treinamento e envolvimento verde) (Guerci et al., 2016; Jerónimo, Henriques et al., 2020).

O PMS assume papel ativo no desenvolvimento sustentável das organizações via disseminação de valores essenciais (Jollands, Akroyd, & Sawabe, 2015). As empresas utilizam-se do SCG para repassar suas crenças e valores, direcionando e orientando os indivíduos ao comportamento desejado (Simons, 1995), tanto pelo uso interativo como pelo uso diagnóstico do PMS (Henri, 2006). O PMS permite que a organização acompanhe e direcione metas para comportamentos verdes na organização (Lisi, 2015). Os SCG são usados para acompanhar e controlar as ações e resultados (uso diagnóstico), ou incentivar o aprendizado, a criatividade e discussão (uso interativo) entre os funcionários (Henri, 2006; Simons, 1995), o que reflete positivamente em *outputs* sustentáveis (Heggen & Sridharan, 2021), e leva os funcionários a perceberem a lógica organizacional para a sustentabilidade.

A percepção de lógica organizacional para a sustentabilidade alinha o interesse dos funcionários para atitudes verdes (Starik & Rands, 1995). Consequentemente, as organizações necessitam que essa ideia seja largamente aceita e disseminada por seus funcionários (Jerónimo, Henriques et al., 2020; Jerónimo, Lacerda et al., 2020;). A percepção dos indivíduos sobre a sustentabilidade organizacional é desenvolvida por meio de estratégias (ex.: missão, normas e práticas) e/ou com base na cultura organizacional (ex.: crenças e valores) (Glavas & Godwin, 2013; Jerónimo, Lacerda et al., 2020), geralmente propostas e desenvolvidas por meio do treinamento e envolvimento verde (Guerci et al., 2016) e possivelmente disseminadas pelo uso interativo e diagnóstico do PMS (Henri, 2006; Lisi, 2015). Assim, assume-se que:

> H2: O uso interativo do PMS tem papel mediador na relação entre o treinamento e envolvimento verde e a lógica organizacional para a sustentabilidade.

> H3: O uso diagnóstico do PMS tem papel mediador na relação entre o treinamento e envolvimento verde e a lógica organizacional para a sustentabilidade.

Lógica organizacional para a sustentabilidade e desempenho verde individual

Além de a visão e missão exporem a sustentabilidade como um objetivo estratégico da organização, ações enérgicas e discricionárias podem ser necessárias para que esse propósito seja atingido, como a criação de um comitê de sustentabilidade, a elaboração de políticas de reciclagem e de gestão de perdas, ou a digitalização e automatização de processos (Boiral & Paillé, 2012). A forma como os funcionários percebem os princípios sustentáveis da organização influencia seus comportamentos (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2012; Tuan, 2021). Portanto, a lógica organizacional para a sustentabilidade precisa ser percebida para influenciar as ações sustentáveis dos funcionários

 CC BY

(Tosti-Kharas et al., 2017). Funcionários que percebem o comportamento organizacional em prol da sustentabilidade são mais propensos a adotar comportamentos verdes no ambiente de trabalho (Paillé & Raineri, 2015).

Um dos efeitos da lógica organizacional para a sustentabilidade percebida pelos funcionários é o comportamento de cidadania organizacional em relação ao meio ambiente (Tosti-Kharas et al., 2017). Diante disso, o desempenho verde individual é fundamental para um efetivo comportamento sustentável da organização (Boiral & Pallé, 2012). Funcionários com comportamentos mais verdes geram conhecimento sobre sustentabilidade e multiplicam esse conhecimento dentro da organização (Tuan, 2021). Como consequência, tem-se o desempenho verde individual, sob três facetas: voluntária e sem nenhuma remuneração pela organização (ecoiniciativas); colaborativa, com apoio de colegas ou ações de troca de conhecimento, também considerada voluntária (ecoajuda); e incentivada, por lealdade e comprometimento com a organização (ecocívico) (Boiral & Pallé, 2012). Considerando os benefícios da percepção de lógica organizacional para a sustentabilidade nos comportamentos sustentáveis dos funcionários (Tosti-Kharas et al., 2017), assume-se que:

> H4: A lógica organizacional para a sustentabilidade está positivamente relacionada ao desempenho verde individual.

O papel moderador da identificação organizacional

A identificação organizacional consiste na percepção de pertencimento do indivíduo na organização em que é membro (Mael & Ashforth, 1992). Maiores sentimentos de identificação levam o funcionário a maior propensão de compartilhamento de valores, crenças, objetivos organizacionais (Ashforth, Harrison, & Corley, 2008) e interesse no sucesso da organização (Ashforth & Mael, 1989). Evidências apontam que a percepção de lógica organizacional para a sustentabilidade e a identificação organizacional levam o funcionário a apresentar engajamento no trabalho, com reflexos positivos no desempenho individual (Jerónimo, Lacerda et al., 2020). Em geral, funcionários que percebem essa lógica também relatam maiores níveis de identificação organizacional (Lamm, Tosti-Kharas, & King, 2015), o que pode ser benéfico ao desempenho verde individual na organização.

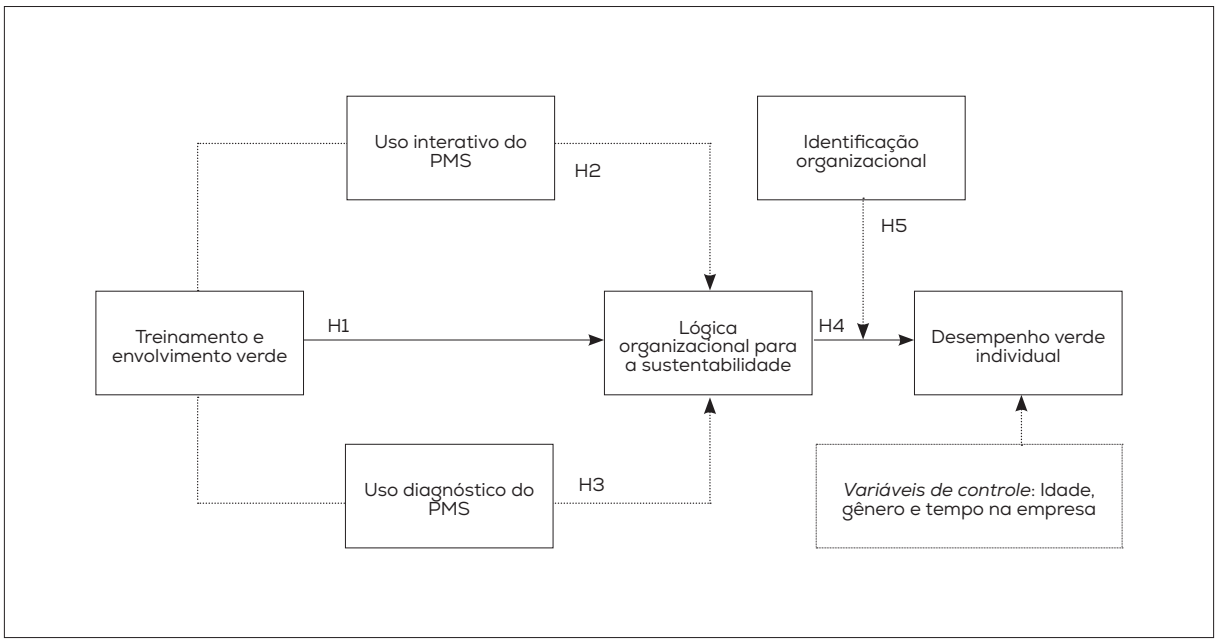
Apesar de Tosti-Kharas et al. (2017) não suportarem a hipótese de efeito moderador da identificação organizacional entre a lógica organizacional para a sustentabilidade e comportamentos de cidadania organizacional em relação ao meio ambiente, para uma amostra de funcionários de diversas organizações e ocupações, os autores sugerem que novas pesquisas contemplem o potencial efeito moderador da identificação organizacional entre percepções de lógicas organizacionais para a sustentabilidade e comportamentos pró-ambientais discricionários no trabalho. A presunção é que quando os funcionários apresentam alta identificação organizacional, maior é a probabilidade de captarem as lógicas e estratégias organizacionais

e agirem alinhadamente (Lamm et al., 2015). Dessa maneira, e ao considerar funcionários que atuam em uma organização que, pela sua natureza, deve promover e ensejar comportamentos verdes no ambiente de trabalho (Süßbauer & Schäfer, 2018), propõe-se que:

> H5: A identificação organizacional modera positivamente a relação entre a lógica organizacional para a sustentabilidade e o desempenho verde individual.

Na Figura 1, apresenta-se o modelo conceitual da pesquisa.

Figura 1. Modelo conceitual



MÉTODO

Contexto e participantes

Os dados da pesquisa provêm de funcionários de uma geradora privada de energia elétrica que atua no Brasil, perfazendo uma população de 373 funcionários (analistas, coordenadores e gerentes) na sede. Essa organização produz pelo menos 86% da sua energia a partir de fontes renováveis e está listada no ISE da B3 desde sua criação, em 2005, e no Clean200, *ranking* global de empresas de capital aberto que lideram em soluções para um futuro de energia limpa. A literatura sugere que as organizações devem focar meios para estimular comportamentos sustentáveis, em especial verdes, de seus funcionários no ambiente de trabalho (Süßbauer & Schäfer, 2018), o que faz parte da política interna dessa organização.

Após exposição dos propósitos da pesquisa e consulta formal à área de Gestão de Pessoas e Cultura da organização, foi autorizada a realização da *survey*. Por meio de uma lista com o nome

e *e-mail* dos funcionários, enviou-se a carta de apresentação e *link* de acesso ao questionário. Essa coleta ocorreu entre janeiro e fevereiro de 2021, resultando em 101 respondentes (amostra final). Após análises exploratórias, nenhum *outlier* ou dado faltante foi encontrado. O perfil da amostra indica que a maioria tem mais de 35 anos (56,44%), em média 39 anos, a maior parcela são homens (55,45%), e a maior parte trabalha na empresa há mais de cinco anos (59,41%), em média 10 anos. A maioria (71,29%) cursou uma pós-graduação, e 57,43% têm formação na área de Ciências Sociais aplicadas.

Medidas

Os construtos e itens foram extraídos/adaptados da literatura. Em todos os itens, utilizou-se escala de 7 pontos, com diferentes rótulos. O treinamento e envolvimento verde foi mensurado com quatro itens (Guerci et al., 2016). Os respondentes foram solicitados a apontar a percepção sobre a extensão da implementação de treinamento e envolvimento verde pela organização (1=não implementada a 7=totalmente implementada). Exemplos de itens são: "treinamento ambiental para funcionários" e "envolvimento dos funcionários nas questões ambientais". Na organização, desde 2007 são realizados treinamentos voltados aos cuidados socioambientais em todas as atividades.

Os itens de uso interativo (7) e diagnóstico (4) do PMS baseiam-se em Henri (2006), e os respondentes avaliaram até que ponto a gestão da empresa usa medidas de desempenho (1=nem um pouco a 7=em grande medida). Itens para uso interativo são: "possibilitar a discussão em reuniões de superiores, subordinados e pares" e "desenvolver um vocabulário comum na organização". Para uso diagnóstico, são: "acompanhar o progresso em direção às metas" e "comparar os resultados com as expectativas". Na organização, desde 2015 PMS formalizados são utilizados pela gestão e estão relacionados, por exemplo, ao processo de digitalização e melhoria contínua da sustentabilidade.

A lógica organizacional para a sustentabilidade contempla quatro itens (Tosti-Kharas et al., 2017). Apesar de a formulação original conter uma lógica ecocêntrica (razões morais) e outra centrada na organização (razões de negócios), similar a estudos pregressos (Jerónimo, Henriques et al., 2020; Jerónimo, Lacerda et al., 2020) considera-se exclusivamente a última. Os respondentes indicaram o grau de concordância sobre a percepção de lógica organizacional para a sustentabilidade a partir de uma escala tipo *Likert* (1=discordo totalmente a 7=concordo totalmente). Exemplos de itens são: "minha organização acredita que boas práticas ambientais podem economizar dinheiro" e "minha organização acredita que uma boa reputação de práticas ambientais responsáveis ajuda a atrair e reter bons funcionários".

A identificação organizacional compreende seis itens (Mael & Ashforth, 1992). A única adaptação foi a troca do termo "escola" por "organização". Os respondentes indicaram o grau de concordância quanto ao sentimento em relação à sua empresa em uma escala tipo *Likert* (1=discordo totalmente a 7=concordo totalmente). Exemplos de itens são: "estou muito

interessado no que os outros pensam sobre minha organização" e "quando alguém elogia esta organização, parece um elogio pessoal".

O desempenho verde individual é um construto de segunda ordem (Boiral & Paillé, 2012), composto por três construtos de primeira ordem (ecoajuda, engajamento ecocívico e ecoiniciativas), com três, quatro e três itens, respectivamente. Consistente com Tuan (2021), o construto define-se por desempenho verde individual e baseia-se na escala de comportamento de cidadania organizacional para o meio ambiente de Boiral e Paillé (2012). Os respondentes assinalaram o grau de concordância quanto ao desempenho verde individual, em uma escala tipo *Likert* (1=discordo totalmente a 7=concordo totalmente). Exemplos de itens são: (ecoajuda) "eu encorajo meus colegas a adotarem um comportamento mais ambientalmente consciente", (engajamento ecocívico) "participo ativamente de eventos ambientais organizados na e/ou pela minha organização" e (ecoiniciativas) "em meu trabalho, considero as consequências de minhas ações antes de fazer algo que possa afetar o meio ambiente".

Conforme literatura pregressa (Marescaux, Winne, & Forrier, 2019; Jerónimo, Henriques et al., 2020), três variáveis de controle binárias foram inseridas no modelo: idade (0=até 35 anos e 1=acima de 35 anos), gênero (0=masculino e 1=feminino) e tempo no cargo (0=até 5 anos e 1=mais de 5 anos).

Viés comum do método e viés da não resposta

O estudo aplicou medidas para minimizar o viés do método comum. Por exemplo, garantia de anonimato, diversificação nas pontuações (rótulos) das escalas multipontos, e, após a coleta dos dados, a aplicação do teste de fator único de Harman (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Um total de sete fatores com autovalor superior a 1 emergiram na análise fatorial exploratória e correspondem a 73,89% da variância total. O primeiro fator representa menos de 50% (35,59%) da variância total.

Para acessar o potencial viés de não resposta, consideraram-se os respondentes tardios como análogos aos não participantes da pesquisa (Armstrong & Overton, 1977). Um teste de comparação de médias das respostas dos itens para os 10 primeiros e 10 últimos respondentes indica nenhuma diferença significativa (menor valor-p=0,112). Baseado nos cuidados e testes realizados, esses vieses não são problemas nesta pesquisa.

Abordagem de métodos mistos

O estudo emprega métodos mistos nas análises, uma técnica quantitativa e outra qualitativa. Aplica-se a PLS-SEM e a fsQCA, visto o poder de complementaridade dos resultados (Frare & Beuren, 2020; Crespo, Curado, Oliveira, & Muñoz-Pascual, 2021), inclusive em contextos de gestão de pessoas (Curado, 2018) e sustentabilidade (Muñoz-Pascual, Curado, & Galende, 2019). Em

 CC BY

estudos sobre perspectivas sustentáveis, considerar a fsQCA em complemento a PLS-SEM parece oportuno (Muñoz-Pascual, Galende, & Curado, 2021), pois reforça o desenho explicativo complementar e auxilia a compreensão holística do fenômeno (Johnson & Onwuegbuzie, 2004).

A técnica PLS-SEM (no *software* SmartPLS 3.0) permite análise quantitativa e simétrica, modelagens complexas e robustez na ausência de normalidade de dados (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019). A técnica fsQCA (no *software* fsQCA 3.0) permite análises qualitativas, para identificar relações assimétricas e condições necessárias e/ou suficientes para determinado *outcome* (Ragin, 2008). Também proporciona a análise de configurações entre as condições que levam ao sucesso ou fracasso do *outcome* (Fiss, 2011).

ANÁLISE DOS DADOS

PLS-SEM

Modelo de mensuração

O desempenho verde individual (segunda ordem) é composto por três construtos de primeira ordem. Para tanto, empregou-se uma estrutura reflexiva-reflexiva (tipo I), com abordagem de indicadores repetidos. Os demais construtos são de única ordem e seguem abordagem reflexiva (Hair et al., 2019).

As cargas fatoriais dos indicadores foram analisadas pela análise fatorial confirmatória, e, após a exclusão de dois itens (um da lógica organizacional para a sustentabilidade e outro da identificação organizacional) para ajuste do modelo, demonstraram valores adequados (≥0,708) (Hair et al., 2019). A consistência interna foi atestada pelo alfa de Cronbach, rho_A e *composite reliability* (CR), com valores aceitáveis (>0,70) (Hair et al., 2019). A validade convergente mostra-se adequada, pois a *average variance extracted* (AVE) é superior ao limiar (0,50) (Hair et al., 2019). Mais informações constam na Tabela 1.

Tabela 1. Confiabilidade e validade convergente

	Cargas fatoriais	Alfa de Cronbach	rho_A	CR	AVE
1.TEV	[0,833;0,875]	0,877	0,888	0,915	0,729
2.PMSi	[0,754;0,895]	0,924	0,925	0,939	0,687
3.PMSd	[0,901;0,963]	0,951	0,953	0,965	0,873
4.LOS	[0,830;0,865]	0,805	0,805	0,885	0,720
5.IO	[0,715;0,823]	0,828	0,845	0,876	0,587
6.DVI	[0,818;0,947]	0,940	0,944	0,937	0,833

A validade discriminante (Tabela 2) é evidenciada por dois critérios. No primeiro (Fornell-Larcker), a raiz quadrada da AVE é superior às correlações entre os construtos (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). O segundo, *heterotrait-monotrait ratio of correlations* (HTMT), tem valores inferiores a 0,85 (Hair et al., 2019).

Tabela 2. Validade discriminante

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. TEV	**0,854**	0,550	0,465	0,505	0,336	0,678	0,230	0,144	0,177
2. PMSi	0,503	**0,829**	0,646	0,558	0,444	0,405	0,061	0,076	0,173
3. PMSd	0,437	0,608	**0,934**	0,665	0,402	0,280	0,049	0,017	0,128
4. LOS	0,427	0,483	0,583	**0,848**	0,485	0,356	0,072	0,143	0,098
5. IO	0,301	0,396	0,353	0,379	**0,766**	0,345	0,085	0,097	0,073
6. DVI	0,618	0,388	0,269	0,309	0,330	**0,912**	0,215	0,095	0,201
7. Idade	0,210	0,049	0,048	0,065	0,067	0,212	-	0,026	0,372
8. Gênero	-0,136	0,035	0,002	0,028	0,069	0,084	-0,026	-	0,121
9. Tempo na empresa	0,159	0,166	0,124	-0,005	-0,057	0,194	0,372	-0,121	-

Nota: Os valores na diagonal em negrito indicam a raiz quadrada da AVE, os valores na diagonal inferior indicam as correlações para acesso ao critério de Fornell-Larcker, e os valores na diagonal superior indicam o HTMT.

Pela análise das cargas fatoriais, consistência interna, validade convergente e discriminante, o modelo de mensuração é adequado (Hair et al., 2019).

Modelo estrutural

A significância das relações estruturais foi verificada pelo *bootstrapping*, com 5 mil reamostragens (Tabela 3).

Tabela 3. Modelo estrutural

Tipo de relação	H	Relação	*Beta* (β)	Valor-*p*
Efeitos principais	H1	TEV→LOS	0,172	0,055*
	-	TEV→PMSi	0,503	0,000***
	-	PMSi→LOS	0,139	0,097*
	H2	TEV→PMSi→LOS	0,070	0,122
	-	TEV→PMSd	0,437	0,000***
	-	PMSd→LOS	0,424	0,001***
	H3	TEV→PMSd→LOS	0,185	0,007***
	H4	LOS→DVI	0,279	0,008***
	-	IO→DVI	0,298	0,002***
	H5	LOS*IO→DVI	0,299	0,003***
Variáveis de controle	-	Idade→DVI	0,142	0,109
	-	Gênero→DVI	0,077	0,377
	-	Tempo na empresa→DVI	0,149	0,083*

(Continua)

Tabela 3. Modelo estrutural (Conclusão)

Tipo de relação	H	Relação	*Beta* (*β*)	Valor-*p*
Demais efeitos indiretos específicos	-	TEV→LOS→DVI	0,048	0,141
	-	PMSi→LOS→DVI	0,039	0,141
	-	PMSd→LOS→DVI	0,118	0,014**
	-	TEV→PMSi→LOS→DVI	0,019	0,171
	-	TEV→PMSd→LOS→DVI	0,052	0,040**

Nota: *p<0,10; **p<0,05; ***p<0,01, teste unicaudal quando o sinal da relação é predito, e bicaudal para o restante (variáveis de controle).

Não há indícios de multicolinearidade, pois a *variance inflation factor* entre construtos é inferior a 3 (maior valor=1,782) (Hair et al., 2019). A variância explicada das variáveis endógenas é analisada pelo coeficiente de determinação (R^2) com base em Cohen (1988). Uso interativo (R^2=24,5%) e uso diagnóstico do PMS (R^2=18,2%), lógica organizacional para a sustentabilidade (R^2=36,9%) e desempenho verde individual (R^2=23,4%) exprimem valores de medianos (R^2=13%) a grandes (R^2=26%), com exceção da lógica organizacional para a sustentabilidade, que apresenta grande explicação (R^2≥26%). Pelo *blindfolding*, acessou-se o valor de Stone-Geisser (Q^2). Uso interativo (Q^2=16,1%) e diagnóstico do PMS (Q^2=14,5%), lógica organizacional para a sustentabilidade (Q^2=25,8%) e desempenho verde individual (Q^2=16,4%) apresentam valores aceitáveis (>0) de acurácia preditiva (Hair et al., 2019).

FsQCA

Calibração

Na análise fsQCA, inicialmente deve-se calibrar todas as variáveis, sejam condições antecedentes ou *outcomes* (Ragin, 2008). Devido à natureza das variáveis do estudo (coletadas com multi-itens em escalas multipontos), computam-se os valores médios dos itens que compõem cada construto (Woodside, Hsu, & Marshall, 2011). Para transformar a escala em valores *fuzzy* (0 a 1), definem-se três âncoras de calibração em detrimento do grau de adesão, nomeadamente *full-membership*, *crossover-point* e *full non-membership* (Ragin, 2008). Baseado no conhecimento teórico e empírico das variáveis (Ragin, 2008), o ponto de corte das variáveis consiste respectivamente nos percentis 90, 50 e 10 (Jerónimo, Henriques et al., 2020).

Condições necessárias e suficientes

Após a calibração, Ragin (2008) sugere, pela análise de condições necessárias e suficientes, a ocorrência de certo *outcome*. Essa análise verifica se as condições antecedentes (treinamento e envolvimento verde, uso interativo do PMS interativo, uso diagnóstico do PMS, lógica organizacional para a sustentabilidade e identificação organizacional) levam os indivíduos da amostra a alcançarem altos ou baixos níveis do *outcome* (desempenho verde individual). Uma condição é necessária para a ocorrência de determinado *outcome* caso sua consistência

seja superior a 0,90 (Schneider & Wagemann, 2010). A maior consistência para o alto (baixo) desempenho verde individual é a presença (ausência) de treinamento e envolvimento verde (consistências de 0,78 e 0,76, respectivamente). Destarte, assume-se que nenhuma condição é necessária para o alto ou baixo desempenho verde individual. O fato de o treinamento e envolvimento verde ser a variável mais próxima de ser necessária para o alto desempenho verde individual não surpreende, visto que, em Jerónimo, Henriques et al. (2020), foi a única das práticas verdes de HRM investigadas que era necessária para alta lógica organizacional para a sustentabilidade.

Na análise de condições suficientes, verificam-se quais combinações de condições levam a determinado *outcome*, apontando equifinalidade por diversas configurações (Ragin, 2008). Elaborou-se uma tabela verdade (2^k linhas), no qual *k* equivale ao número de condições (Ragin, 2008), e, para refiná-la, aplica-se um limiar de consistência em 0,90 (Chang & Cheng, 2014). Após, são evidenciadas duas (quatro) soluções intermediárias (Tabela 4) que levam a um alto (baixo) desempenho verde individual. A apresentação e disposição dos elementos da Tabela 4 baseia-se na literatura afim (ex.: Muñoz-Pascual, Curado, & Galende, 2021).

Tabela 4. Configurações que levam ao alto ou baixo desempenho verde individual

Painel A - Alto desempenho verde individual								
Configurações	**TEV**	**PMSi**	**PMSd**	**LOS**	**IO**	**Cobertura**		**Consistência**
						Bruta	**Única**	
Modelo: DVI = f (TEV, PMSi, PMSd, LOS, IO)								
1	●	●	●	●	○	0,297	0,151	0,917
2	●	●	○	●	●	0,218	0,071	0,928
Cobertura geral: 0,368								
Consistência geral: 0,921								
Painel B - Baixo desempenho verde individual								
Configurações	**TEV**	**PMSi**	**PMSd**	**LOS**	**IO**	**Cobertura**		**Consistência**
						Bruta	**Única**	
Modelo: ~DVI = f (TEV, PMSi, PMSd, LOS, IO)								
1	○	○	○		○	0,395	0,179	0,890
2	○	●	●	●	○	0,239	0,060	0,910
3		○	○	○	●	0,237	0,049	0,875
4	○	●	●	○	●	0,204	0,047	0,915
Cobertura geral: 0,598								
Consistência geral: 0,853								

Nota: círculo preto (●) indica presença da condição; círculo branco (○) indica ausência da condição; cédulas sem círculos indicam que tal condição é indiferente para a solução.

As soluções apresentam consistências (>0,80) e nível de cobertura geral (0,25-0,90) satisfatórios (Ragin, 2008).

Discussão dos resultados

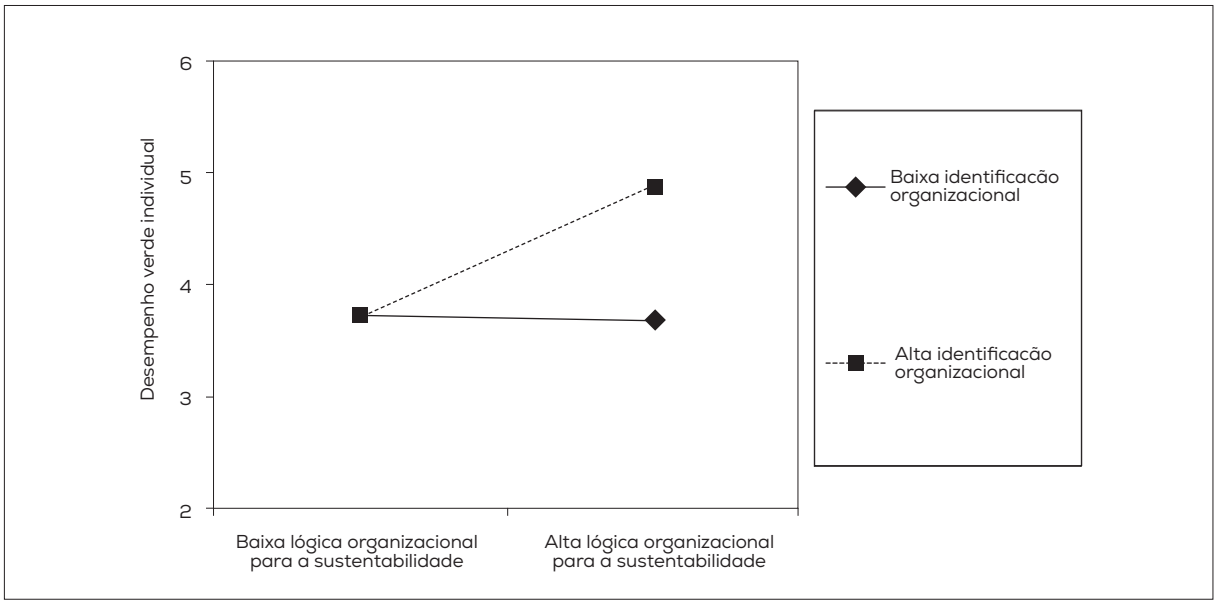
Há efeito positivo (β=0,172, p<0,10) entre o treinamento e envolvimento verde e a lógica organizacional para a sustentabilidade, suportando H1. Esse resultado é condizente com Jerónimo, Henriques et al. (2020) e justifica o destaque do treinamento e envolvimento verde entre as práticas de HRM (Guerci et al., 2016), para o aumento da percepção dos funcionários acerca da lógica organizacional para a sustentabilidade.

Apesar de o treinamento e envolvimento verde estar positivamente relacionado ao uso interativo do PMS (β=0,503, p<0,01) e esse último, à lógica organizacional para a sustentabilidade (β=0,139, p<0,10), o efeito indireto não é significativo (β=0,070, p>0,10), assim rejeita-se H2. Já o treinamento e envolvimento verde está relacionado ao uso diagnóstico do PMS (β=0,437, p<0,01) e esse último, à lógica organizacional para a sustentabilidade (β=0,424, p<0,01). O efeito indireto também é positivo e significante (β=0,424, p<0,01), o que revela uma mediação parcial (Hair et al., 2017), logo suporta-se H3. Isso sugere que a implementação, acompanhamento e desenvolvimento de habilidades e competências ambientais, além do engajamento dos funcionários para comportamentos proativos no âmbito verde (treinamento e envolvimento verde) (Guerci et al., 2016; Jerónimo, Henriques et al., 2020), são transmitidos via *feedback* tradicional do PMS, apoiando a implementação da estratégia (uso diagnóstico), mas não via diálogo e sinais emitidos para promover a atenção em apoio à novas estratégias (uso interativo) (Henri, 2006; Simons, 1995). Esse repasse do treinamento e envolvimento verde via uso de medidas de desempenho para monitoramento (uso diagnóstico) (Henri, 2006; Simons, 1995), visando à obtenção de comportamento mais verdes (Heggen & Sridharan, 2021), resulta em maior percepção pelos funcionários de lógica organizacional para a sustentabilidade (Tosti-Kharas et al., 2017).

A H4 é suportada (β=0,279, p<0,01), já que há efeito positivo entre a lógica organizacional para a sustentabilidade e o desempenho verde individual. Esse resultado está ancorado na literatura (Tosti-Kharas et al., 2017) e permite compreender que a sustentação da lógica organizacional para a sustentabilidade influencia o comportamento dos funcionários e resulta em ações sustentáveis (Schneider et al., 2012; Tuan, 2021).

A H5 propõe que a identificação organizacional modera positivamente a relação entre a percepção de lógica organizacional para a sustentabilidade e o desempenho verde individual, sendo suportada (β=0,299, p<0,01). O sentimento de pertencimento dos indivíduos na organização em que atuam (Mael & Ashforth, 1992) fortalece a relação entre a lógica organizacional para a sustentabilidade percebida e o desempenho individual verde. A Figura 2 detalha essa interação. Com baixa identificação organizacional ou baixa percepção de lógica organizacional para a sustentabilidade, o desempenho verde individual mantém-se constante. Com alta identificação organizacional e alta percepção de lógica organizacional para a sustentabilidade, os benefícios sobre o desempenho verde individual são ampliados.

Figura 2. Efeito de moderação



Também existem outros efeitos indiretos no modelo. Primeiro, há efeito indireto do uso diagnóstico do PMS no desempenho individual verde, via lógica organizacional para a sustentabilidade (β=0,118, p<0,05). Segundo, coerente com a existência de caminhos mais complexos dos benefícios das práticas de HRM nos comportamentos verdes (Jerónimo, Lacerda et al., 2020), o treinamento e envolvimento verde influencia o desempenho verde individual, pela mediação serial do uso diagnóstico do PMS e pela lógica organizacional para a sustentabilidade (β=0,052, p<0,05). Em relação às variáveis de controle, maior tempo na empresa associa-se positivamente (β=0,149, p<0,10) com desempenho verde individual.

Duas configurações entre as condições (treinamento e envolvimento verde, uso interativo do PMS, uso diagnóstico do PMS, lógica organizacional para a sustentabilidade e identificação organizacional) levam a alto desempenho verde individual. Em ambas as soluções, há presença de treinamento e envolvimento verde, uso interativo do PMS e lógica organizacional para a sustentabilidade. Na configuração 1, na ausência de identificação/pertencimento com a organização (Mael & Ashforth, 1992), é fundamental a presença do uso de medidas de desempenho para monitorar e acompanhar metas e comportamentos (Henri, 2006). Na configuração 2, na presença do sentimento de pertencer à organização (Mael & Ashforth, 1992), deve haver ausência do uso diagnóstico do PMS. Isso sugere que os indivíduos que percebem identificação organizacional precisam de maior liberdade e menos controles mecanicistas (Henri, 2006), enquanto funcionários sem identificação com a organização precisam desse tipo de controle para atingir altos níveis de desempenho individual verde.

Quatro soluções levam a baixos níveis de desempenho verde individual. A solução mais abrangente, com exceção da lógica organizacional para a sustentabilidade, que se mostra indiferente, é a ausência das demais condições. Esse achado reforça que quando as práticas verdes de HRM (Guerci et al., 2016; Jerónimo, Henriques et al., 2020; Jerónimo, Lacerda et al., 2020)

ou controle e estratégias organizacionais (Heggen & Sridharan, 2021; Lisi, 2015) não são percebidos pelos funcionários, não se alcançam resultados sustentáveis. A ausência ou indiferença do treinamento e envolvimento verde é um dos principais fatores que explicam essas soluções que resultam em baixo desempenho. Isso é condizente com Jerónimo, Henriques et al. (2020), que evidenciariam baixos níveis de lógica organizacional para a sustentabilidade quando o treinamento verde é ausente ou indiferente. Isso releva o papel do treinamento e envolvimento verde para que os funcionários e a organização se tornem mais verdes e sustentáveis (Guerci et al., 2020). Ainda, em duas soluções para o baixo desempenho individual (configurações 2 e 4), há presença do uso interativo e diagnóstico do PMS. No entanto, nessas duas soluções, há ausência de treinamento e envolvimento verde. Decorre que inconsistências no PMS têm efeitos negativos nos funcionários (Cäker & Siverbo, 2018), pois, apesar do uso de medidas de desempenho, elas não estão repassando adequadamente os treinamentos e, na percepção dos funcionários, nem mesmo gerando o envolvimento necessário.

CONCLUSÕES

O estudo analisou os efeitos do treinamento e envolvimento verde no desempenho verde individual, com a interveniência do uso interativo e diagnóstico do PMS, lógica organizacional para a sustentabilidade e identificação organizacional. Similar a Jerónimo, Lacerda et al. (2020), revelou-se que existe um caminho complexo e entrelaçado das práticas verdes de HRM até o desempenho do funcionário. Concluiu-se que o treinamento e envolvimento verde é traduzido em lógica organizacional para a sustentabilidade principalmente pelo uso diagnóstico do PMS, levando os funcionários a um maior desempenho verde individual. Os benefícios da lógica organizacional para a sustentabilidade no desempenho verde individual são ampliados quando os funcionários possuem alta identificação organizacional. Idade e gênero dos funcionários são características indiferentes para o desempenho verde individual, contudo maior tempo na empresa é positivo para um melhor comportamento verde.

O estudo também realça a relevância de analisar as configurações causais que potencialmente levam a comportamentos sustentáveis (Jerónimo, Henriques et al., 2020). Observou-se que não há um único caminho para alcançar alto ou baixo desempenho verde individual, mas sim equifinalidade, ou seja, mais de uma configuração leva ao mesmo resultado. Encontraram-se duas soluções que levam os funcionários a alto desempenho verde individual: ambas têm a presença de treinamento e envolvimento verde, lógica organizacional para a sustentabilidade e uso interativo do PMS; e a presença (ausência) de identificação organizacional está alinhada com a ausência (presença) de uso diagnóstico do PMS. Isso sugere o papel do controle mecanicista perante a identificação organizacional: quando o funcionário não se identifica com a organização, a presença desse controle é desejada; e, quando se identifica com a organização, a sua ausência é desejada. Ademais, quatro soluções levam a baixo desempenho verde individual, todas contendo ausência ou indiferença de treinamento e envolvimento verde, o que reforça o papel dessa prática verde de HRM.

 CC BY

Implicações teóricas

O estudo contribui para a literatura de práticas verdes de HRM (Amrutha & Geetha, 2021; Guerci et al., 2016; Jerónimo, Henriques et al., 2020; Jerónimo, Lacerda et al., 2020; Pinzone et al., 2019), ao explorar os reflexos do treinamento e envolvimento verde nos funcionários. Contribui também ao apontar o papel interveniente do uso do PMS para disseminar o treinamento e envolvimento verde e contribuir para a lógica organizacional para a sustentabilidade, além de corroborar para a chamada de estudos que explorem antecedentes (Jerónimo, Henriques et al., 2020; Jerónimo, Lacerda et al., 2020) e consequências dessa última (Tosti-Kharas, 2017). Contribui, ainda, ao explorar caminhos complexos (Jerónimo, Lacerda et al., 2020) e assimétricos (Jerónimo, Henriques et al., 2020) que levam os funcionários a comportamentos sustentáveis.

Em relação à literatura de identificação organizacional, contribui-se ao avaliar o efeito moderador desta na relação da lógica organizacional para a sustentabilidade com o desempenho verde individual. Observa-se que a combinação de alta identificação organizacional e alta lógica organizacional para a sustentabilidade é benéfica para ampliar o desempenho verde individual dos funcionários. Ademais, os resultados contribuem para a literatura de SCG, oferecendo *insights* sobre o uso diagnóstico e interativo do PMS em comportamentos sustentáveis.

Implicações gerenciais

Um dos desafios enfrentados por organizações que buscam melhor desempenho sustentável é garantir que essa orientação seja percebida e incorporada pelos funcionários (Chaudhary, 2020). O estudo evidencia que, para a organização alcançar esse propósito, deve haver treinamento e envolvimento verde, percepção da lógica organizacional para a sustentabilidade e uso interativo e/ou diagnóstico de PMS. A oferta de treinamentos e o compartilhamento de informações (ex.: reportes internos, eventos, boletins de notícia) asseguram que a visão e missão da empresa (Mandip, 2012), no que diz respeito à orientação para a sustentabilidade, sejam transmitidas efetivamente ao funcionário, levando a melhor desempenho verde individual. Deve-se, ainda, considerar o nível de identificação organizacional percebido pelo funcionário, para definir estratégias de uso do PMS.

Limitações e futuras direções de pesquisa

Entre as limitações do estudo, tem-se a amostra de respondentes de uma *survey single entity*, logo a validação desse instrumento de pesquisa para outras amostras seria oportuna. Outra limitação decorre da investigação de uma única prática verde de HRM (treinamento e envolvimento verde), assim novas pesquisas poderiam considerar o papel de outras práticas. Pesquisas futuras podem analisar o impacto de outros SCG para o alcance do desempenho verde individual. Por fim, o desempenho verde individual também pode ter influência do nível de motivação do funcionário ou de fatores culturais da organização, podendo estudos futuros avaliar esses impactos.

 CC BY

REFERÊNCIAS

Acquah, I. S. K., Agyabeng-Mensah, Y., & Afum, E. (2020). Examining the link among green human resource management practices, green supply chain management practices and performance. *Benchmarking: An International Journal*, *28*(1), 267-290. doi:10.1108/BIJ-05-2020-0205

Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2021). Linking organizational green training and voluntary workplace green behavior: Mediating role of green supporting climate and employees' green satisfaction. *Journal of Cleaner Production*, *290*, 1-12. doi:10.1016/j.jclepro.2021.125876

Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, *14*(3), 396-402. doi:10.1177/002224377701400320

Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, *34*(3), 325-374. doi:10.1177/0149206308316059

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, *14*(1), 20-39. doi:10.5465/amr.1989.4278999

Boiral O., & Paillé P. (2012). Organizational citizenship behaviour for the environment: Measurement and validation. *Journal of Business Ethics*, *109*(4), 431-445. doi:10.1007/s10551-011-1138-9

Cäker, M., & Siverbo, S. (2018). Effects of performance measurement system inconsistency on managers' role clarity and well-being. *Scandinavian Journal of Management*, *34*(3), 256-266. doi:10.1016/j.scaman.2018.06.005

Chang, M. L., & Cheng, C. F. (2014). How balance theory explains high-tech professionals' solutions of enhancing job satisfaction. *Journal of Business Research*, *67*(9), 2008-2018. doi:10.1016/j.jbusres.2013.10.010

Chaudhary, R. (2020). Green human resource management and employee green behavior: An empirical analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *27*(2), 630-641. doi:10.1002/csr.1827

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New York, EUA: Psychology Press.

Crespo, N. F., Curado, C., Oliveira, M., & Muñoz-Pascual, L. (2021). Entrepreneurial capital leveraging innovation in micro firms: A mixed-methods perspective. *Journal of Business Research*, *123*, 333-342. doi:10.1016/j.jbusres.2020.10.001

Curado, C. (2018). Human resource management contribution to innovation in small and medium-sized enterprises: A mixed methods approach. *Creativity and Innovation Management*, *27*(1), 79-90. doi:10.1111/caim.12251

Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, *54*(2), 393-420. doi:10.5465/amj.2011.60263120

Frare, A. B., & Beuren, I. M. (2020). Effects of information on job insecurity and work engagement in times of pandemic. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, *60*(6), 400-412. doi:10.1590/S0034-759020200604

Glavas, A., & Godwin, L. (2013). Is the perception of 'goodness' good enough? Exploring the relationship between perceived corporate social responsibility and employee organizational identification. *Journal of Business Ethics*, *114*, 15-27. doi:10.1007/s10551-012-1323-5

Guerci, M., Longoni, A., & Luzzini, D. (2016). Translating stakeholder pressures into environmental performance–the mediating role of green HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management*, *27*(2), 262-289. doi:10.1080/09585192.2015.1065431

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, USA: Sage.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, *31*(1), 2-24. doi:10.1108/EBR-11-2018-0203

Heggen, C., & Sridharan, V. G. (2021). The effects of an enabling approach to eco-control on firms' environmental performance: a research note. *Management Accounting Research*, *50*, 1-9, 100724. doi:10.1016/j.mar.2020.100724

Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, *31*(6), 529-558. doi:10.1016/j.aos.2005.07.001

Herington, C., McPhail, R., & Guilding, C. (2013). The evolving nature of hotel HR performance measurement systems and challenges arising: An exploratory study. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *20*, 68-75. doi:10.1016/j.jhtm.2013.06.002

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, *38*(3), 635-672. doi:10.5465/256741

Jerónimo, H. M., Henriques, P. L., Lacerda, T. C., Silva, F. P., & Vieira, P. R. (2020). Going green and sustainable: The influence of green HR practices on the organizational rationale for sustainability. *Journal of Business Research*, *112*, 413-421. doi:10.1016/j.jbusres.2019.11.036

Jerónimo, H. M., Lacerda, T. C., & Henriques, P. L. (2020). From sustainable HRM to employee performance: A complex and intertwined road. *European Management Review*, *17*(4), 871-884. doi:10.1111/emre.12402

Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, *33*(7), 14-26. doi:10.3102/0013189X033007014

Jollands, S., Akroyd, C., & Sawabe, N. (2015). Core values as a management control in the construction of "sustainable development". *Qualitative Research in Accounting and Management*, *12*(2), 127-152. doi:10.1108/QRAM-04-2015-0040

Lamm, E., Tosti-Kharas, J., & King, C. E. (2015). Empowering employee sustainability: Perceived organizational support toward the environment. *Journal of Business Ethics*, *128*(1), 207-220. doi:10.1007/s10551-014-2093-z

Lisi, I. E. (2015). Translating environmental motivations into performance: The role of environmental performance measurement systems. *Management Accounting Research*, *29*, 27-44. doi:10.1016/j.mar.2015.06.001

 CC BY

Mael, F., & Ashforth, B.E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, *13*(2), 103-123. doi:10.1002/job.4030130202

Mandip, G. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, *1*, 244-252. Recuperado de http://www.isca.in/rjrs/archive/iscsi/38.ISCA-ISC-2011-18CLM-Com-03.pdf

Marescaux, E., Winne, S. De, & Forrier, A. (2019). Developmental HRM, employee well-being and performance: The moderating role of developing leadership. *European Management Review*, *16*(2), 317-331. doi:10.1111/emre.12168

Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, *243*, 1-14. doi:10.1016/j.jclepro.2019.118595

Muñoz-Pascual, L., Curado, C., & Galende, J. (2019). The triple bottom line on sustainable product innovation performance in SMEs: A mixed methods approach. *Sustainability*, *11*(6), 1-22. doi:10.3390/su11061689

Muñoz-Pascual, L., Curado, C., & Galende, J. (2021). How does the use of information technologies affect the adoption of environmental practices in SMEs? A mixed-methods approach. *Review of Managerial Science*, *15*, 75-102. doi:10.1007/s11846-019-00371-2

Muñoz-Pascual, L., Galende, J., & Curado, C. (2021). Contributions to sustainability in SMEs: Human resources, sustainable product innovation performance and the mediating role of employee creativity. *Sustainability*, *13*(4), 1-20. doi:10.3390/su13042008

Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, *15*(4), 80-116. doi:10.1108/01443579510083622

Paillé, P., & Raineri, N. (2015). Linking perceived corporate environmental policies and employees eco-initiatives: The influence of perceived organizational support and psychological contract breach. *Journal of Business Research*, *68*(11), 2404-2411. doi:10.1016/j.jbusres.2015.02.021

Pinzone, M., Guerci, M., Lettieri, E., & Huisingh, D. (2019). Effects of 'green' training on pro-environmental behaviors and job satisfaction: Evidence from the Italian healthcare sector. *Journal of Cleaner Production*, *226*, 221-232. doi:10.1016/j.jclepro.2019.04.048

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 879-903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879

Ragin, C. C. (2008). *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*. Chicago, USA: University of Chicago Press.

Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, *15*(1), 1-14. doi:10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2012). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, *64*, 361-388. doi:10.1146/annurev-psych-113011-143809

Schneider, C. Q., & Wagemann, C. (2010). Standards of good practice in qualitative comparative analysis (QCA) and fuzzy-sets. *Comparative Sociology*, 9(3), 397-418. doi:10.1163/156913210X12493538729793

Seroka-Stolka, O., & Fijorek, K. (2020). Enhancing corporate sustainable development: Proactive environmental strategy, stakeholder pressure and the moderating effect of firm size. *Business Strategy and the Environment*, *29*(6), 2338-2354. doi:10.1002/bse.2506

Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, *12*(4), 357-374. doi:10.1016/0361-3682(87)90024-9

Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, USA: Harvard Business Press.

Starik, M., & Rands, G. P. (1995). Weaving an integrated web: Multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations. *Academy of Management Review*, *20*(4), 908-935. doi:10.2307/258960

Süßbauer, E., & Schäfer, M. (2018). Greening the workplace: conceptualising workplaces as settings for enabling sustainable consumption. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, *12*(3), 327-349. doi:10.1504/IJISD.2018.091521

Tosti-Kharas, J., Lamm, E., & Thomas, T. E. (2017). Organization or environment? Disentangling employees' rationales behind organizational citizenship behavior for the environment. *Organization & Environment*, *30*(3), 187-210. doi:10.1177/1086026616668381

Tuan, L. T. (2021). Effects of environmentally-specific servant leadership on green performance via green climate and green crafting. *Asia Pacific Journal of Management*, *38*, 925-953. doi:10.1007/s10490-019-09687-9

Woodside, A. G., Hsu, S. Y., & Marshall, R. (2011). General theory of cultures' consequences on international tourism behavior. *Journal of Business Research*, *64*(8), 785-799. doi:10.1016/j.jbusres.2010.10.008

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Valter Luís Barbieri Colombo, Anderson Betti Frare e Ilse Maria Beuren declaram que contribuíram igualmente no desenvolvimento do artigo, incluindo conceitualização e abordagem teórico-metodológica, revisão teórica (levantamento de literatura), coleta e análise dos dados, até a redação e revisão final.

FÓRUM

Submetido 04-05-2021. Aprovado 29-11-2021

Avaliado pelo sistema double blind review. Editores convidados: Carla Curado, Lucía Muñoz-Pascual, Mírian Oliveira, Paulo Lopes Henriques e Helena Mateus Jerónimo

Versão traduzida | DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220510x

O LADRÃO DO TEMPO E A SUSTENTABILIDADE SOCIAL: ANÁLISE DE UM MODELO DE PROCRASTINAÇÃO NO TRABALHO

The thief of time and social sustainability: Analysis of a procrastination at work model

El ladrón del tiempo y la sostenibilidad social: Análisis de un modelo de procrastinación en el trabajo

Pilar Mosquera[1,2] | pilarconde@iseg.ulisboa.pt | 0000-0001-9480-6774

Maria Eduarda Soares[1,2] | mes@iseg.ulisboa.pt | 0000-0003-1530-8625

Paula Dordio[3] | pauladordio@aln.iseg.ulisboa.pt| 0000-0003-4906-8631

Leonor Atayde e Melo[3] | l49380@aln.iseg.ulisboa.pt| 0000-0003-0022-8112

[1]Universidade de Lisboa, Department of Management, Lisboa, Portugal

[2]Universidade de Lisboa, Centro de Investigação Avançada em Gestão, Lisboa, Portugal

[3]Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, Portugal

RESUMO

Embora as pesquisas sobre procrastinação no trabalho ainda sejam escassas, os estudos existentes apontam para os seus efeitos negativos em múltiplas esferas da vida pessoal e profissional com repercussões no bem-estar e na sustentabilidade social dos indivíduos. Este estudo propõe um modelo que visa esclarecer as relações entre os antecedentes e os consequentes da procrastinação no trabalho. Assim, adotou-se uma conceitualização bidimensional da procrastinação no trabalho, utilizando as dimensões de *soldiering* e *cyberslacking*. O modelo inclui o tédio no trabalho como um antecedente da procrastinação, e o estresse no trabalho e a satisfação no trabalho como seus consequentes. Os dados recolhidos a partir de uma amostra de 287 participantes foram analisados por meio do método dos mínimos quadrados. Os resultados mostram que o tédio no trabalho está positivamente associado tanto ao *soldiering* quanto ao *cyberslacking*. Os resultados também mostram que o *soldiering* aumenta o estresse e diminui a satisfação no trabalho. O *cyberslacking* não teve efeitos significativos quer sobre o estresse no trabalho, quer sobre a satisfação no trabalho. São ainda discutidas as implicações teóricas e práticas deste estudo.

Palavras-chave: sustentabilidade social, procrastinação no trabalho, tédio no trabalho, estresse no trabalho, satisfação no trabalho.

ABSTRACT

Although research on procrastination at work is scarce, existing studies indicate its negative effects in multiple spheres of personal and professional life, with repercussions on individuals' well-being and social sustainability. This study proposes a model that aims to clarify the relationships between the antecedents and consequences of procrastination at work. We follow a bi-dimensional conceptualization of procrastination at work, using the dimensions of soldiering and cyberslacking. The model includes boredom at work as a predictor and work stress and job satisfaction as outcomes. Data from a sample of 287 participants were analyzed with Partial Least Squares, Results show that boredom at work is positively associated with both soldiering and cyberslacking. Results also show that soldiering increases work stress and decreases job satisfaction. Cyberslacking has no significant effects on work stress or job satisfaction. The theoretical and practical implications of this study are further discussed.

Keywords: *social sustainability, procrastination at work, boredom at work, work stress, job satisfaction.*

RESUMEN

Aunque la investigación sobre la procrastinación en el trabajo sea escasa, los estudios existentes ya indican sus efectos negativos en múltiples esferas de la vida personal y profesional con repercusiones en el bienestar de las personas y la sostenibilidad social. Este estudio propone un modelo que tiene como objetivo esclarecer las relaciones entre los antecedentes y los consecuentes de la procrastinación en el trabajo. Para ello, seguimos una conceptualización bidimensional de la procrastinación en el trabajo, utilizando las dimensiones soldiering y cyberslacking. El modelo incluye el aburrimiento en el trabajo como predictor y el estrés laboral y la satisfacción laboral, como consecuentes. Los resultados muestran que el aburrimiento en el trabajo se asocia positivamente tanto con el soldiering como con el cyberslacking. Los resultados también muestran que el soldiering aumenta el estrés laboral y disminuye la satisfacción laboral. También se discuten más a fondo las implicaciones teóricas y prácticas de este estudio.

Palabras clave: *sostenibilidad social, procrastinación en el trabajo, aburrimiento en el trabajo, estrés laboral, satisfacción laboral.*

 CC BY

INTRODUÇÃO

O bem-estar dos colaboradores é um elemento chave da sustentabilidade social (Sadick & Kamardeen, 2020) sendo considerado um aspecto da maior relevância para o desenvolvimento sustentável das organizações (Fabio, 2017). Organizações saudáveis devem promover ambientes de trabalho propícios ao bem-estar dos funcionários (Fabio, 2017). Ao fazer isso, elas também estão aumentando a eficácia organizacional, uma vez que o bem-estar dos funcionários está positivamente associado à sua produtividade e desempenho (Abid, Ahmed, Elahi, & Ilyas, 2020). Consequentemente, os gestores que buscam desenvolver a sustentabilidade organizacional devem levar em consideração os fatores que influenciam o bem-estar dos funcionários.

O presente estudo tem como foco a procrastinação no trabalho, um tema de pesquisa que ainda está em estágio inicial de desenvolvimento. No século XVIII, o poeta inglês Edward Young (1742-5) referiu-se à procrastinação como "o ladrão do tempo", expressão que também é utilizada em ensaios recentes sobre o tema (e.g., Andreou & White, 2010). A procrastinação no trabalho envolve adiar tarefas laborais durante o período designado para sua realização, em favor de ações não relacionadas ao trabalho (Metin, Taris, & Peeters, 2016). Um procrastinador atrasa voluntariamente o desempenho de atividades necessárias mesmo quando ciente das potenciais consequências negativas do atraso (Klingsieck, 2013; Steel, 2007). Estudos anteriores indicam uma relação relevante entre procrastinação e bem-estar (Çelik & Odaci, 2020; Eerde, 2016; Meier, Reinecke, & Meltzer, 2016; Metin, Peeters, & Taris, 2018). Portanto, é lógico argumentar que identificar os preditores da procrastinação pode melhorar o bem-estar e, consequentemente, ajudar a promover a sustentabilidade social.

As pesquisas disponíveis realizadas nas organizações reconhecem a relevância da procrastinação no trabalho tanto para os funcionários quanto para as organizações (Metin et al., 2018). Os funcionários que passam mais de uma hora envolvidos em atividades pessoais ou não relacionadas ao trabalho, representam uma perda considerável de produtividade (D'Abate & Eddy, 2007). Esse tipo de procrastinação também foi negativamente relacionada ao engajamento, comportamentos de cidadania organizacional e desempenho no trabalho (Köse & Metin, 2018; Metin et al., 2018). A pesquisa também destaca os resultados negativos da procrastinação para os funcionários, como menor autoeficácia, fadiga, distanciamento psicológico, estresse, tédio, salários mais baixos e desemprego (Metin et al., 2018).

Embora a literatura sobre procrastinação esteja crescendo rapidamente, várias lacunas precisam ser preenchidas. Em primeiro lugar, a maioria dos estudos sobre procrastinação foi realizada em ambientes acadêmicos (Khalid, Zhang, Wang, Ghaffari, & Pan, 2019; Steel & Klingsieck, 2016), enquanto estudos em ambientes de trabalho ainda são escassos (Eerde, 2015; Metin et al., 2016). Além disso, a maioria da pesquisa nesse contexto utilizou medidas gerais de vida ou medidas acadêmicas de procrastinação e não uma medida desenvolvida especificamente para esse propósito (Metin et al., 2016).

 CC BY

Em segundo lugar, a maioria dos estudos existentes sobre a procrastinação no trabalho se concentrou principalmente em seus preditores, enquanto os estudos sobre seus resultados ainda são escassos (Gupta, Hershey, & Gaur, 2012). Para além disso, a maioria das pesquisas anteriores com o objetivo de identificar preditores de procrastinação concentrou-se em variáveis de nível individual (Eerde, 2003; Klingsieck, 2013; Steel, 2007). Poucos estudos se têm focado nas características do local de trabalho ou variáveis relacionadas à tarefa, que são fundamentais para o desenvolvimento de intervenções que visem reduzir a procrastinação. Por fim, não conseguimos encontrar nenhum modelo abrangente envolvendo preditores e resultados da procrastinação.

Este estudo pretende preencher essas lacunas testando empiricamente um modelo conceitual que inclui antecedentes e consequências da procrastinação. Para identificar preditores e resultados relevantes, seguimos dois quadros conceituais anteriormente associados às organizações saudáveis e, consequentemente, à sustentabilidade social: a Teoria da Autodeterminação e a Teoria da Conservação de Recursos.

A Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2018) é pertinente para a sustentabilidade social, pois enfatiza o atendimento das necessidades psicológicas básicas (autonomia, competência e relacionamento) associadas ao bem-estar dos funcionários. De acordo com essa teoria, tarefas e condições que atendem às necessidades psicológicas básicas de um indivíduo levam a níveis mais altos de motivação, desempenho e satisfação no trabalho. Por outro lado, quando as necessidades psicológicas básicas não são atendidas, as tarefas causam maior aversão, aumentando assim a procrastinação (Steel, 2007). Dado que o tédio é uma condição de tarefa com baixos níveis de estimulação e altos níveis de rotina, é improvável que as necessidades psicológicas básicas sejam atendidas nessas circunstâncias. Assim, o tédio está associado à procrastinação (Metin et al., 2016) e vamos considerá-lo como um preditor no modelo. Por outro lado, a procrastinação pode induzir um círculo vicioso (Steel, 2007), levando a uma menor satisfação das necessidades psicológicas básicas e menor satisfação no trabalho (Farivar & Richardson, 2018; Mohsin & Ayub, 2014). Dado que a Teoria da Autodeterminação indica que a satisfação no trabalho é afetada pela procrastinação, consideraremos a satisfação no trabalho como um resultado no modelo.

A Teoria da Conservação de Recursos (Hobfoll, 1989; Hobfoll, Halbesleben, Neveu, & Westman, 2018) também é importante para organizações saudáveis e sustentáveis devido à sua ênfase nos recursos pessoais. De acordo com essa teoria, o comportamento humano é baseado na necessidade de adquirir e conservar recursos. É um princípio fundamental da teoria que a perda real ou potencial de recursos leva ao estresse. Dado que o tempo é um recurso relevante (Hobfoll et al., 2018) e que a procrastinação acarreta uma perda desse recurso, é defensável que o estresse será um resultado provável da procrastinação.

Portanto, o modelo inclui um preditor de procrastinação no trabalho relacionado à tarefa – o tédio no trabalho – e duas consequências da procrastinação no trabalho – o estresse e satisfação. Dado que o estresse e a satisfação no trabalho são componentes do bem-estar laboral (Rothmann, 2008), pretendemos contribuir para o conhecimento deste importante aspecto da sustentabilidade social.

 CC BY

REVISÃO DA LITERATURA

A procrastinação no trabalho foi conceituada como "adiar ações vinculadas ao trabalho ao se envolver em ações não relacionadas a ele durante sua vigência" (Metin et al., 2016, p, 254, tradução nossa). A procrastinação tem sido vista como uma ação consciente e voluntária de adiar algo que precisa ser feito, apesar de o indivíduo estar ciente das consequências negativas desse atraso (Klingsieck, 2013; Steel, 2007).

A procrastinação tem sido considerada como um comportamento generalizado e contraproducente, com consequências negativas em múltiplas esferas da vida pessoal e profissional (Dewitte & Lens, 2000; Steel, 2007). Embora alguns autores tenham sublinhado a existência de um lado funcional da procrastinação (por exemplo, Chu & Choi, 2005; Schraw, Wadkins, & Olafson, 2007; Shin & Grant, 2020), as evidências de pesquisa têm enfatizado seus efeitos negativos sobre a saúde mental e física dos indivíduos, sua situação econômica e seus níveis de bem-estar (Çelik & Odaci, 2020; Codina, Castillo, Pestana, & Balaguer, 2020; Eerde, 2016; Metin et al., 2016; Skowronski & Mirowska, 2013). No nível organizacional, estudos frequentemente relatam o impacto negativo da procrastinação na produtividade e no desempenho dos funcionários (Thatcher, Wretschko, & Fridjhon, 2008), o que é particularmente grave dadas as enormes pressões de mercado pelas quais as organizações estão passando atualmente (Barabanshchikova, Ivanova, & Klimova, 2018).

Estudos recentes apontaram que a procrastinação no trabalho tem duas dimensões: *soldiering* e *cyberslacking* (Metin et al., 2016). *Soldiering* refere-se ao comportamento de evitar o trabalho ou tarefas por mais de uma hora por dia, sem a intenção de prejudicar os outros ou sobrecarregá-los com mais trabalho (Paulsen, 2013). Ocorre quando um funcionário tem uma fraca relação ética com o trabalho, não se identifica com ele ou as demandas profissionais ficam aquém do seu potencial (Paulsen, 2013). Envolve comportamentos que estão associados a resultados negativos de desempenho, o que, por sua vez, reduz a autoeficácia, levando a um ciclo vicioso de baixo desempenho (Steel, 2007). Devanear, engajar-se em atividades prazerosas em detrimento das tarefas profissionais, ou fazer longas pausas para o café são exemplos desse tipo de comportamento (Metin et al., 2016).

Cyberslacking decorre do uso generalizado da tecnologia móvel no trabalho e envolve funcionários que parecem estar trabalhando, mas na verdade estão comprando online, navegando em redes sociais, jogando ou enviando mensagens instantâneas (Vitak, Crouse, & LaRose, 2011). À semelhança do *soldiering*, o *cyberslacking* também tem sido associado a custos extremamente altos para as organizações, especialmente por levar a produtividade mais baixa (Garrett & Danziger, 2008).

Nas seções a seguir, discutimos com mais detalhes as variáveis incluídas em nosso modelo conceitual de procrastinação.

Preditores de procrastinação no trabalho

No que diz respeito aos antecedentes da procrastinação no trabalho, os estudos existentes têm focado principalmente em fatores de personalidade (por exemplo, Milgram & Tenne, 2000; Steel,

 CC BY

2007) ou em fatores situacionais (por exemplo, Metin et al., 2016; Reijseger et al., 2012). De acordo com Barabanshchikova et al. (2018), a procrastinação pode resultar de fatores relacionados ao trabalho, como um ambiente pouco estimulante ou desafiador, particularmente relevante para quem busca tarefas mais criativas, menos administrativas ou menos rotineiras.

Existe um consenso generalizado de que um ambiente de trabalho pouco estimulante está associado a um estado cognitivo-motivacional de baixa excitação e insatisfação conhecido como tédio no trabalho (Fisher, 1993; Game, 2007; Loukidou, Loan-Clarke, & Daniels, 2009; Schaufeli & Salanova, 2014; Reijseger et al., 2012; Vodanovich & Watt, 2016).

Muitos autores já apontaram o impacto negativo do tédio na satisfação com a vida e no bem-estar (Elpidorou, 2018; Martin, Sadlo, & Stew, 2006; Reijseger et al., 2012; Vodanovich & Watt, 2016). Reijseger et al, (2012) consideraram o tédio no trabalho como um estado de mal-estar do funcionário. Autores que concebem o tédio como um traço pessoal, consideram que as pessoas propensas ao tédio tendem a se envolver em comportamentos de risco (por exemplo, direção imprudente, compulsão alimentar, abuso de drogas e álcool e vício em jogos) para encontrar algo que possa excitá-los (Elpidoru, 2018). Os funcionários que não experimentam altos níveis de estimulação tendem a ter menos energia cognitiva, menos comprometimento com o trabalho, menor satisfação, menor envolvimento, maior estresse e buscam ativamente distrações mais prazerosas (Elpidorou, 2018; Metin et al., 2016; Reijseger et al, 2012).

Pesquisas anteriores também indicam que, quando o tédio no trabalho aumenta, os funcionários são mais propensos a usar a tecnologia de comunicação para atividades não relacionadas ao trabalho durante sua vigência (*cyberslacking*) ou fazer intervalos mais longos para o café (*soldiering*) (Eddy, D'Abate, & Thurston, 2010; Metin et al., 2016; Wan, Downey, & Stough, 2014). Os resultados desses estudos estão de acordo com os raciocínios derivados da Teoria da Autodeterminação. Como mencionado anteriormente, dado que o tédio está associado a contextos pouco estimulantes, onde as necessidades psicológicas básicas dificilmente serão atendidas, o tédio pode aumentar a aversão à tarefa e, consequentemente, a procrastinação. Assim, propomos:

H1: O tédio no trabalho aumenta o *cyberslacking*

H2: O tédio no trabalho aumenta o *soldiering*

Consequências da procrastinação no trabalho

Embora os estudos sobre os resultados da procrastinação no trabalho ainda sejam escassos, os existentes apontam alguns efeitos prejudiciais relevantes da procrastinação tanto para indivíduos quanto para organizações: perdas de produtividade (Lim & Teo, 2005); comportamentos contraproducentes, como abusos e distanciamento (Metin et al., 2016); salários mais baixos, períodos de emprego mais curtos e maior probabilidade de estar desempregado ou subempregado

 CC BY

(Nguyen, Steel, & Ferrari, 2013); aumento das taxas de estresse no trabalho (Sirois, 2014); e redução da satisfação no trabalho (Mohsin & Ayub, 2014). No presente estudo, focamos em dois resultados relevantes da procrastinação no trabalho que estão relacionados à dimensão prazer-desprazer e à dimensão ansiedade-conforto do bem-estar relacionado ao trabalho, respectivamente, satisfação no trabalho e estresse no trabalho (Rothmann, 2008).

Estresse no trabalho

O estresse no trabalho pode ser definido como os sentimentos de disfunção pessoal de um indivíduo como resultado das condições percebidas no ambiente de trabalho (Parker & DeCotiis, 1983). Refere-se, portanto, às reações individuais às condições de trabalho percebidas como emocionalmente ou fisicamente ameaçadoras (Jamal, 2005). Vários estudos evidenciam que o estresse no trabalho está negativamente associado ao bem-estar (por exemplo, Hart, Wearing, & Headey, 1995; Krause & Stryker, 1984; Li, Du, & Chi, 2021; O'Neill & Davis, 2011). O estresse no trabalho também é apresentado como um desafio relevante para a sustentabilidade dos recursos humanos nas organizações (Rajamohan, Porock, & Chang, 2019; Wykes, Stevens, & Everitt, 1997).

Estudos anteriores sobre a relação entre procrastinação e estresse no trabalho relataram resultados aparentemente contraditórios. Por um lado, a procrastinação pode ser considerada como uma forma de lidar com a pressão sentida, permitindo o alívio temporário do estresse ao adiar a tarefa (Tice, Bratslavsky, & Baumeister, 2001). Por outro lado, pode ser vista como um comportamento incapacitante que leva à perda de tempo, baixo desempenho e consequente aumento do estresse (Chu & Choi, 2005; Metin et al., 2016; Steffy, Jones, & Noe, 1990). Eerde (2003) constatou que, quando os funcionários recebiam treinamento em gerenciamento de tempo para reduzir a procrastinação, apresentavam níveis mais baixos de estresse, o que reforça a relação positiva entre a procrastinação no trabalho e o estresse.

Uma possível explicação para esses resultados contraditórios é a de que estudos anteriores não tenham analisado separadamente os efeitos das duas dimensões da procrastinação no trabalho, o *soldiering* e o *cyberslacking*, sobre o estresse. Neste estudo, tentaremos contribuir para esclarecer a relação entre as duas dimensões da procrastinação e o estresse no trabalho.

Uma vez que o *soldiering* está associado ao adiamento de uma tarefa, implica uma perda do tempo extra para completá-la. De acordo com a Teoria da Conservação de Recursos, a perda de um recurso relevante, como o tempo, provavelmente levará a níveis mais altos de estresse (Hobfoll et al., 2018). Assim, propomos:

H3: *Soldiering* aumenta o estresse no trabalho

Ainda não há consenso no que diz respeito à relação entre *cyberslacking* e estresse no trabalho, Vários estudos apontaram que usar a internet para fins não profissionais durante o horário de trabalho pode ser uma forma de se distanciar dos estressores e relaxar evitando as tarefas laborais, reduzindo o estresse (Andel, Kessler, Pindek, Kleinman, & Spector, 2019; Askew et

 CC BY

al., 2014; Coker, 2013; Eddy et al., 2010; Lavoie & Pychyl, 2001; Lim & Chen, 2012; Meier et al., 2016; O'Neill, Hambley, & Bercovich, 2014; Reinecke, 2009; Tu & Chang, 2010). No entanto, outros autores como Lim e Teo (2005), sugerem que o *cyberslacking*, ao desviar a atenção das tarefas e impedir sua conclusão, leva ao acúmulo de trabalho, aumentando o estresse. Garrett e Danziger (2008), por sua vez, relatam que não há relação entre o tempo gasto na internet em atividades não pertinentes ao trabalho e o fenômeno do estresse.

Estes resultados mistos podem ocorrer uma vez que os indivíduos podem associar o *cyberslacking* ao enfrentamento de estressores laborais, ou então e ao acúmulo de tarefas e à perda de tempo disponível para concluí-las. No presente estudo, questões de adiamento/acumulação de tarefas são abordadas na dimensão *soldiering* da procrastinação. Portanto, é lógico considerar que a dimensão *cyberslacking* estará mais associada a mecanismos de enfrentamento e/ou relaxamento que permitem aos indivíduos reduzir o estresse. Assim, propomos a seguinte hipótese:

H4: *Cyberslacking* diminui o estresse no trabalho

Satisfação no trabalho

Na literatura sobre satisfação no trabalho, Locke (1976) é uma das referências mais citadas. Ele define a satisfação no trabalho como um estado emocional positivo resultante das experiências laborais dos funcionários. Mais recentemente, a satisfação no trabalho é geralmente definida como a atitude de um funcionário (positiva ou negativa) em relação ao seu trabalho e respetivo contexto, envolvendo dimensões cognitivas e afetivas (por exemplo, Schlett & Ziegler, 2014; Weiss, 2002).

Em seu trabalho seminal, Locke (1976) já associa a satisfação no trabalho a aspectos de bem-estar, como saúde e felicidade. O trabalho meta-analítico de Bowling, Eschleman e Wang (2010) confirma a relação positiva entre satisfação no trabalho e bem-estar. Estudos recentes também mostram que a satisfação no trabalho é um componente das práticas sustentáveis de recursos humanos e também contribui para organizações sustentáveis de longo prazo (Davidescu, Apostu, Paul, & Casuneanu, 2020; Heimerl, Haid, Perkmann, & Rabensteiner, 2020; Strenitzerová & Achimský, 2019).

De acordo com a Teoria da Autodeterminação, a satisfação das necessidades psicológicas básicas está associada a níveis mais elevados de satisfação no trabalho (Gagné & Deci, 2005; Slemp, Kern, Patrick, & Ryan, 2018). Como mencionado anteriormente, a procrastinação tende a ocorrer em condições de baixa estimulação, onde é improvável que essas necessidades sejam atendidas e há um aumento da aversão à tarefa. Ao procrastinar, o indivíduo não resolve as condições que levam à aversão à tarefa, mas pode induzir um círculo vicioso onde essas condições são agravadas (Steel, 2007). Assim sendo, os raciocínios derivados da Teoria da Autodeterminação parecem indicar associação negativa entre procrastinação e satisfação no trabalho.

 CC BY

Embora não tenhamos encontrado estudos que pesquisassem simultaneamente as duas dimensões da procrastinação, alguns indicam uma associação negativa entre o *soldiering* e a satisfação no trabalho (Macan, 1996; Mohsin & Ayub, 2014). Mohsin e Ayrub (2014) analisaram uma amostra de professores do ensino médio e concluíram que funcionários que adiam tarefas apresentam menor satisfação no trabalho. Em um estudo anterior, Macan (1996) descobriu que os funcionários que otimizam o gerenciamento do tempo apresentam níveis mais altos de satisfação no trabalho. Com base na Teoria da Autodeterminação e nesta evidência, propomos:

H5: *Soldiering* diminui a satisfação no trabalho

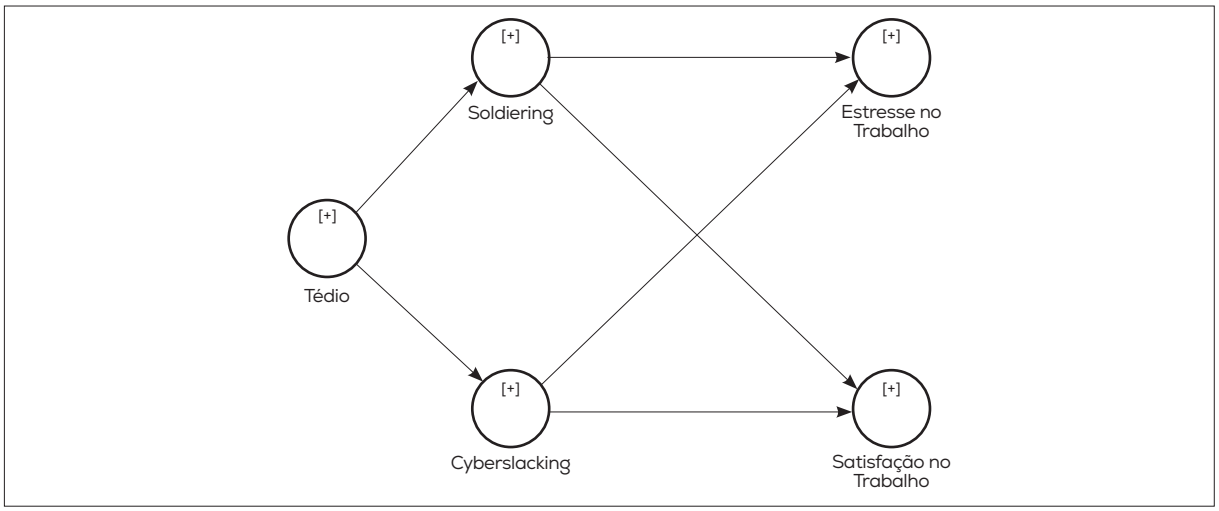
O impacto do *cyberslacking* na satisfação no trabalho não é consensual na literatura. Os resultados de Farivar e Richardson (2018) vão ao encontro da expectativa derivada da Teoria da Autodeterminação, de que tal comportamento tem um efeito negativo na satisfação no trabalho. Em contraste, Andel et al, (2019) sugerem que o uso da internet para fins pessoais no local de trabalho deve ter um efeito positivo na satisfação, pois pode diminuir o efeito negativo de eventos estressantes (por exemplo, ser vítima de agressão). Além disso, Garrett e Danziger (2008) concluem que não há relação entre a satisfação e a quantidade de tempo gasto usando a internet para atividades não laborais durante o período destinado ao trabalho. Parece que o *cyberslacking* pode estar positivamente associado à satisfação em casos específicos, como exposição à agressão no local de trabalho, no entanto, em geral, a associação é negativa. Seguimos o raciocínio derivado da Teoria da Autodeterminação e propomos que:

H6: *Cyberslacking* diminui a satisfação no trabalho

MODELO DE PESQUISA

O modelo de pesquisa da Figura 1 retrata as relações em estudo.

Figura 1. Modelo de pesquisa



MÉTODO

Participantes

Uma amostra de conveniência de 287 participantes respondeu a um questionário online desenvolvido no Qualtrics XM. O link do questionário foi divulgado nas redes sociais e enviado por e-mail para os contatos pessoais das pesquisadoras. Foram coletadas 300 respostas, porém, 13 estavam incompletas e, portanto, foram excluídas. Na amostra total, 94 participantes são do sexo masculino e 193 do sexo feminino. A idade média é de 34,5 anos (DP = 11,97) e a maioria dos participantes (78,3%) possui bacharelado ou nível educacional superior.

Medidas

O tédio no trabalho foi medido usando a escala unidimensional para tédio no trabalho desenvolvida por Reijseger et al, (2012). Consiste em 6 itens (com afirmações como "Sinto-me entediado no meu trabalho") em uma escala de 5 pontos que varia de 'nunca' (1) a 'sempre' (5).

A procrastinação no trabalho foi medida com a Escala de Procrastinação no Trabalho (*Procrastination at work scale* – PAWS) desenvolvida por Metin et al, (2016). É composta por doze itens que avaliam duas dimensões: *soldiering* (por exemplo, "atraso algumas das minhas tarefas apenas porque não gosto de realizá-las") e *cyberslacking* (por exemplo, "faço compras online durante o horário de trabalho"), em uma escala de 5 pontos que varia de 'discordo totalmente' (1) a 'concordo totalmente' (5).

O Estresse no Trabalho foi medido com a Escala Geral de Estresse no Trabalho (*General Work Stress Scale* – GWS) desenvolvida por de Bruin e Taylor (2005). Os itens originais que constam da Tabela 1 estavam formulados como perguntas. Neste estudo os itens foram formulados como afirmações na primeira pessoa, por uma questão de consistência com as restantes escalas incluídas no questionário. A escala consiste em 9 itens (por exemplo, "Seu trabalho lhe deixa tão estressado que você gostaria de ter um emprego diferente?") em uma escala de 5 pontos que varia de 'nunca' (1) a 'sempre' (5).

A satisfação no trabalho foi medida com o *Job Diagnostic Survey* desenvolvido por Hackman & Oldham (1975), composto por 5 itens (por exemplo, "De um modo geral, estou muito satisfeito com este trabalho") avaliados numa escala de 5 pontos que varia de discordo fortemente (1) a concordo fortemente (5).

RESULTADOS

Para testar o modelo em estudo, utilizamos a modelagem de equações estruturais (MEE). Escolhemos a modelagem baseada nos mínimos quadrados parciais (Partial Least Squares – PLS) em vez de baseada em covariâncias (Covariance Based – CB), uma vez que PLS é mais apropriado para pesquisas exploratórias (Henseler et al., 2014). Para além disso, o PLS permite estimar modelos sem impor pressupostos distributivos aos dados (Hair, Risher, Sarstedt,

 CC BY

& Ringle, 2019), o que foi particularmente relevante, pois algumas das variáveis originais do modelo não seguiram uma distribuição normal. Os dados foram analisados com o software SmartPLS versão 3 (Ringle, Wende, & Becker, 2015).

Análise descritiva

A Tabela 1 mostra os itens utilizados para cada construto, bem como suas respectivas cargas. Ressalta-se que itens com cargas abaixo de 0,5 foram considerados de baixa confiabilidade e, consequentemente, foram excluídos das escalas originais (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). A Tabela 1 também traz informações sobre as médias e desvios-padrão dos itens.

Como foram usadas medidas de autorrelato para todas as variáveis, testamos o viés do método comum por meio de uma abordagem de avaliação de colinearidade completa (Kock, 2015). Todos os valores do fator de inflação de variância (VIF) foram inferiores ao limite de 3,3, uma indicação de que o modelo está livre de viés de método comum.

Tabela 1. Médias, desvios padrão e cargas padronizadas dos indicadores

Construto	Indicadores	Média	Desvio Padrão	Cargas fatoriais	Bootstrap (pseudo teste t)	p-valor
Tédio	Eu me sinto entediado no meu trabalho,	2,63	0,82	0,724	15,684	0,000
	Eu fico sonhando acordado durante o período que estou no trabalho,	2,41	0,80	0,836	34,136	0,000
	Costumo fazer outras coisas durante o meu trabalho,	2,13	0,86	0,676	11,217	0,000
Cyberslacking	Uso mensagens instantâneas no período do trabalho para tratar de questões não relacionadas ao trabalho,	2,92	1,07	0,806	22,239	0,000
	Eu gasto mais de 30 minutos por dia em sites de redes sociais no trabalho para questões não relacioandas ao trabalho,	2,23	1,25	0,863	35,066	0,000
	Leio notícias online no trabalho,	2,60	1,19	0,826	25,918	0,000
	Faço compras online durante o horário de trabalho,	1,67	0,94	0,716	11,570	0,000
Soldiering	Demoro antes de começar o trabalho que preciso fazer,	2,24	0,86	0,709	14,867	0,000
	No trabalho, anseio tanto por uma diversão prazerosa que acho cada vez mais difícil permanecer no caminho certo,	1,91	0,81	0,626	12,858	0,000
	Quando uma tarefa no trabalho é tediosa, repetidamente me pego tranquilamente sonhando acordado em vez de me concentrar,	2,46	0,89	0,779	28,030	0,000
	Eu atraso algumas das minhas tarefas porque não gosto de fazê-las,	2,13	0,85	0,768	21,169	0,000
	Quando trabalho, mesmo depois de tomar uma decisão, demoro a agir de acordo com ela,	1,84	0,74	0,664	14,643	0,000

(Continua)

Tabela 1. Médias, desvios padrão e cargas padronizadas dos indicadores (Conclusão)

Construto	Indicadores	Média	Desvio Padrão	Cargas fatoriais	Bootstrap (pseudo teste t)	p-valor
Estresse no Trabalho	Seu trabalho lhe deixa tão estressado que você gostaria de ter um emprego diferente?	2,44	1,10	0,828	42,288	0,000
	Você fica tão estressado no trabalho que pensa em desistir do emprego?	1,99	1,06	0,871	55,042	0,000
	Você fica preocupado em ter que acordar e ir trabalhar de manhã?	2,31	1,20	0,612	11,195	0,000
	Você tem dificuldade em dormir à noite porque se preocupa com seu trabalho?	2,33	1,05	0,560	8,913	0,000
	Você fica tão estressado no trabalho que esquece de fazer coisas importantes?	1,90	0,80	0,612	9,616	0,000
	Seu trabalho lhe deixa tão estressado que você acha difícil se concentrar em suas tarefas?	1,93	0,86	0,703	12,202	0,000
	Você sente que não consegue mais lidar com seu trabalho?	1,76	0,99	0,869	51,899	0,000
	Seu trabalho lhe deixa tão estressado que você perde a paciência?	2,10	0,95	0,818	30,017	0,000
Satisfação no Trabalho	De um modo geral, estou muito satisfeito com este trabalho,	3,64	1,03	0,818	30,108	0,000
	Frequentemente penso em deixar este emprego (r)	3,36	1,20	0,842	47,889	0,000
	Geralmente estou satisfeito com o tipo de tarefa que executo neste trabalho,	3,67	0,92	0,792	26,350	0,000
	A maioria das pessoas neste trabalho está muito satisfeita com ele,	3,05	0,94	0,629	12,265	0,000
	As pessoas neste trabalho muitas vezes pensam em desistir (r),	2,93	0,90	0,621	11,991	0,000

Confiabilidade e validade dos modelos de medida

A Tabela 2 apresenta os resultados para a avaliação da confiabilidade. Usamos a confiabilidade composta, para a qual o limite aceitável é 0,7 (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011). Todos os construtos do modelo ultrapassaram esse limite. Na verdade, com exceção do 'tédio no trabalho', todas as confiabilidades compostas estão acima de 0,8, enquanto o 'estresse no trabalho' está acima de 0,9. Assim sendo, esses resultados indicam confiabilidade dos construtos (Fornell & Larcker, 1981).

Tabela 2. Medidas de confiabilidade e validade

Variáveis Latentes	Confiabilidade Composta	Variância Média Extraída
Tédio	0,791	0,560
Cyberslacking	0,880	0,648
Satisfação no Trabalho	0,861	0,557
Soldiering	0,836	0,507
Estresse no Trabalho	0,906	0,553

 CC BY

Os resultados para validade podem ser encontrados na Tabela 2 (validade convergente) e na Tabela 3 (validade discriminante). A Tabela 2 apresenta a variância média extraída (AVE), para a qual o limite aceitável é 0,5. Todos os construtos excedem esse limite, fornecendo evidências de validade convergente (Fornell & Larcker, 1981). Um complemento a esta análise de validade convergente pode ser encontrado na Tabela 1, onde são apresentadas as estatísticas t através de *bootstraping* das cargas padronizadas dos indicadores. Dado que, para todos os indicadores, essas estatísticas são significativas ao nível de 1%, há evidências adicionais sobre a validade convergente dos modelos de medida (Anderson & Gerbing, 1988).

A Tabela 3 compara a raiz quadrada da AVE de um construto com a correlação desse construto com cada um dos outros construtos do modelo. Em todos os casos, as raízes quadradas da AVE são maiores que as correlações, evidenciando a validade discriminante (Fornell & Larcker, 1981).

Tabela 3. Correlações entre variáveis latentes e raízes quadradas de variância média extraída

	Tédio	*Cyberslacking*	Satisfação no Trabalho	*Soldiering*	Estresse no Trabalho
Tédio	0,749				
Cyberslacking	0,430	**0,805**			
Satisfação no Trabalho	-0,430	-0,019	**0,747**		
Soldiering	0,581	0,355	-0,200	**0,712**	
Estresse no Trabalho	0,458	0,049	-0,632	0,365	0,744

Nota: Os números em negrito indicam a raiz quadrada da variância média extraída

Análise do modelo estrutural

Após garantir a confiabilidade e validade dos modelos de medida, analisamos o modelo estrutural para testar as hipóteses em estudo (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009).

Após a realização de *bootstrapping* e pseudo t-tests, concluímos que todos os coeficientes de caminho, exceto dois, apresentaram um valor t acima de 1,96 ($p < 0,05$). As duas exceções foram o coeficiente de caminho entre '*cyberslacking*' e 'satisfação no trabalho' (t=0,883, p=0,377) e entre '*cyberslacking*' e 'estresse no trabalho' (t=1,495, p=0,135). Portanto, as hipóteses H1 a H4 foram validadas, mas as hipóteses H5 e H6 não foram validadas.

Após excluir as relações não significativas do modelo (Figura 2), é possível verificar uma relação significativa entre 'tédio no trabalho' e as variáveis de '*soldiering*' (β=0,602, p<0,01) e '*cyberslacking*' (β=,481 , p<0,01); e entre '*soldiering*' e as variáveis 'satisfação no trabalho' (β=-0,234, p<0,01) e 'estresse no trabalho' (β=0,411, p<0,01). Além disso, existem dois efeitos indiretos significativos: 'soldiering' faz a mediação entre o 'tédio no trabalho' e a 'satisfação no trabalho' (β=-0,141, p<0,01), bem como entre o 'tédio no trabalho' e o 'estresse no trabalho' (β=0,247, p<0,01).

Após analisar os tamanhos de efeito (f2, Tabela 4), concluímos que existe um efeito forte na relação entre 'tédio no trabalho' e '*soldiering*' (tamanho do efeito > 0,35). Também encontramos dois efeitos moderados (>0,15) entre 'tédio no trabalho' e '*cyberslacking*' e entre '*soldiering*' e 'estresse no trabalho'. O efeito restante, entre '*soldiering*' e 'satisfação no trabalho', é fraco (Cohen, 1988).

 CC BY

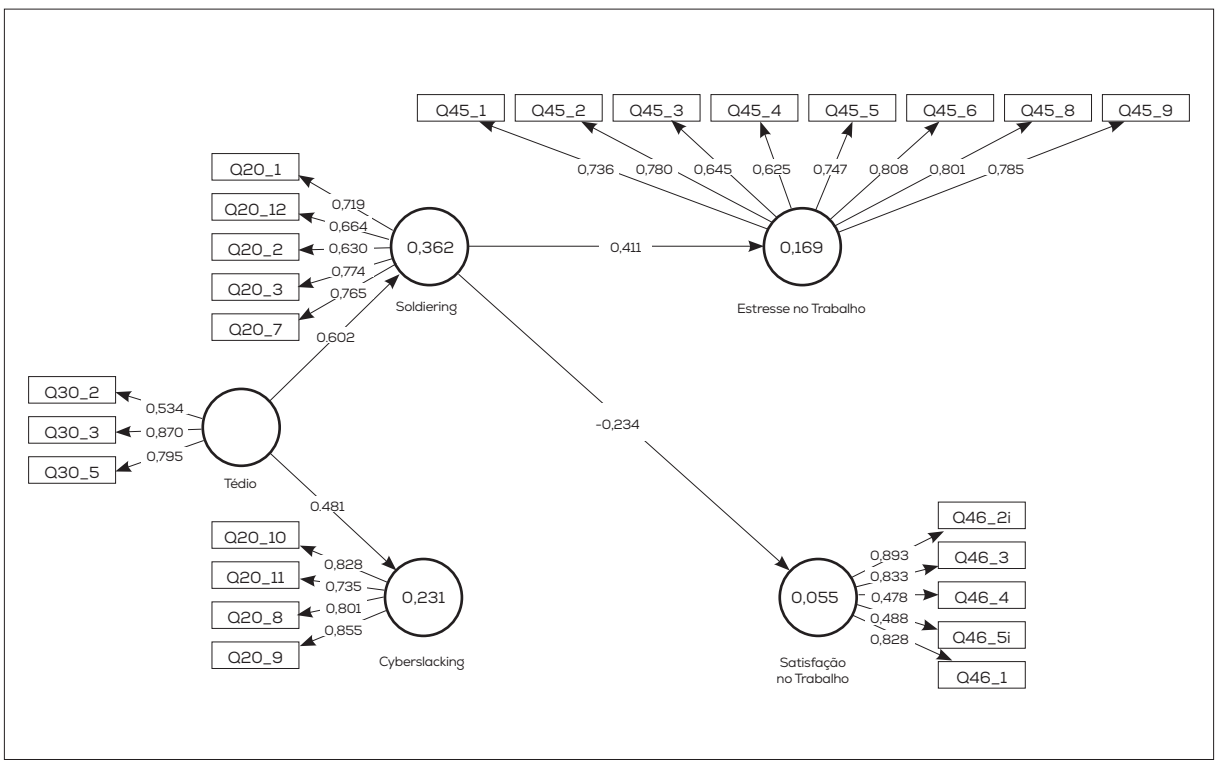
Tabela 4. Significância e tamanhos de efeitos dos coeficientes de caminho direto

Efeito	Coeficientes de Caminho	Bootstrap t-test	p-valor	f^2
Tédio->*Soldiering*	0,602	15,250	0,000	**0,568**
Tédio-> *Cyberslacking*	0,481	10,075	0,000	0,300
Soldiering -> Estresse no Trabalho	0,411	4,404	0,000	0,203
Soldiering-> Satisfação no Trabalho	-0,234	8,247	0,009	0,058

Nota: Os números em negrito indicam tamanhos de efeito fortes
f^2 = Tamanho de efeito

A Figura 2 mostra o modelo estrutural final.

Figura 2. Modelo estrutural final



Para avaliar o poder explicativo do modelo (Sarstedt, Ringle, Smith, Reams, & Hair, 2014) analisamos o coeficiente de determinação (R2) dos construtos endógenos. O modelo explica 5,5% de variância para 'satisfação no trabalho' e 16,9% para 'estresse no trabalho'.

Por fim, para avaliar a relevância preditiva do modelo, usamos *blindfolding* para calcular o Q^2 de Stone-Geiser. Como os valores de Q^2 estão acima de zero para os construtos endógenos em nosso estudo (Q^2=0,020 para 'satisfação no trabalho'; Q^2=0,076 para 'estresse no trabalho'), considera-se que o modelo tem relevância preditiva (Hair et al., 2011).

DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Este estudo testou um modelo conceitual que envolve um preditor e dois resultados de procrastinação no trabalho. Os resultados mostram que o tédio no trabalho é um preditor de ambas as dimensões da procrastinação. O tédio no trabalho tem um forte efeito sobre o *soldiering*, o que significa que funcionários entediados tendem a adiar tarefas que não gostam e a devanear em vez de concentrar-se no trabalho. O tédio no trabalho também tem um efeito moderado no *cyberslacking*, evidenciando que os funcionários entediados são mais propensos a comportamentos como usar mensagens instantâneas para questões pessoais, passar o tempo navegando em redes sociais e ler notícias online no trabalho. Estes resultados corroboram os de estudos anteriores (Eddy et al., 2010; Metin et al., 2016; Reijseger et al., 2012; Wan et al., 2014), que relataram que funcionários entediados tendem a fazer intervalos mais longos para o café (*soldiering*) e engajar-se mais no uso não relacionado ao trabalho de tecnologia de comunicação (*cyberslacking*). Os gerentes que desejam reduzir a procrastinação no trabalho e seus resultados negativos devem promover modalidades de trabalho (por exemplo, ações de redesenho do trabalho ou *job crafting*) que atendam às preferências e competências dos funcionários, promovendo um ambiente mais estimulante e desafiador, reduzindo a sensação de tédio (Metin et al., 2016; Reijseger et al., 2012).

Os resultados também mostram que o *soldiering* tem um efeito moderado sobre o estresse no trabalho, aumentando-o, como estudos anteriores já sugeriram (por exemplo, Anderson & Pulich, 2001). Ele também atua na redução da satisfação, embora de forma fraca, sugerindo que existem outros aspectos, para além do *soldiering*, que concorrem para explicar a satisfação no trabalho. Esta é uma contribuição do presente estudo dado que, tanto quanto é do nosso conhecimento, é o primeiro a relacionar a dimensão *soldiering* da procrastinação com a satisfação no trabalho.

Os resultados sobre os efeitos do *soldiering* indicam que trata-se de uma questão importante para as organizações. Os gestores deveriam, portanto, oferecer treinamento sobre o gerenciamento do tempo, pois isso provou ter um impacto positivo na redução da procrastinação e do estresse (Eerde, 2015) e no aumento da satisfação no trabalho (Chang & Nguyen, 2011; Claessens, Eerde, Rutte, & Ro, 2007). Definir metas e prioridades aumenta a estrutura de tempo dos funcionários e, posteriormente, sua satisfação e bem-estar (Chang & Nguyen, 2011).

Vale ressaltar que o *cyberslacking* não tem efeito significativo nem no estresse nem na satisfação no trabalho. Pesquisas anteriores encontraram resultados contraditórios para os efeitos do *cyberslacking*, com alguns estudos indicando aumento do estresse (Lim & Teo, 2005) e da satisfação no trabalho (Andel et al., 2019), enquanto outros estudos indicam que esse comportamento reduz o estresse (Andel et al,, 2019) e a satisfação (Farivar & Richardson, 2018). Assim, é possível que, para alguns participantes, o *cyberslacking* aumente essas variáveis, enquanto para outros, haja um efeito redutor. Consequentemente, o fato de que o efeito geral não foi significativo deve ser interpretado com cautela e mais pesquisas são necessárias sobre variáveis que afetam a relação entre *cyberslacking* e variáveis como satisfação e estresse no trabalho.

Acreditamos que este estudo contribui para a literatura sobre procrastinação de várias maneiras, Em primeiro lugar, analisando separadamente as duas dimensões da procrastinação,

pudemos ver os efeitos diferenciados no estresse e na satisfação e, portanto, tentar explicar os resultados controversos de estudos anteriores que estudaram a procrastinação como um conceito unidimensional. Assim, sugerimos que pesquisas futuras incluam ambas as dimensões em outros ambientes organizacionais para validar os resultados deste estudo.

Em segundo lugar, a maioria das pesquisas anteriores com o objetivo de identificar preditores de procrastinação concentrou-se em variáveis de nível individual (Eerde, 2003; Klingsieck, 2013; Steel, 2007). Poucos estudos se têm focado nas características do local de trabalho ou variáveis relacionadas à tarefa, que são fundamentais para o desenvolvimento de intervenções que visem reduzir a procrastinação.

Em terceiro lugar, testamos um modelo abrangente envolvendo preditores e resultados da procrastinação, que é, até onde sabemos, a primeira tentativa realizada para fazê-lo, considerando que os estudos existentes sobre a procrastinação no trabalho se concentraram em seus preditores ou em seus resultados.

A principal limitação deste estudo é termos utilizado uma amostra de conveniência. Pelo que, os resultados devem ser interpretados com cautela. Além disso, embora os resultados para o modelo estrutural pareçam estar de acordo com estudos anteriores, eles ainda são provisórios, pois alguns tamanhos de efeito são fracos. Outra limitação é que todas as medidas foram coletadas no mesmo momento. Para atestar a causalidade das relações, sugerimos que futuras pesquisas sobre o tema sigam uma abordagem longitudinal. Também sugerimos que pesquisas futuras incluam outros preditores de procrastinação (por exemplo, fatores de personalidade) e resultados (por exemplo, desempenho, produtividade, criatividade) para alcançar um modelo ainda mais abrangente de procrastinação no trabalho. Identificar os preditores de procrastinação é um passo essencial para reduzir esse comportamento contraproducente e, consequentemente, para aumentar o bem-estar e a sustentabilidade social.

REFERÊNCIAS

Abid, G., Ahmed, S., Elahi, N. S., & Ilyas, S. (2020). Antecedents and mechanism of employee well-being for social sustainability: A sequential mediation. *Sustainable Production and Consumption, 24*, 79-89. doi: 10.1016/j.spc.2020.06.011

Andel, S. A., Kessler, S. R., Pindek, S., Kleinman, G., & Spector, P. E. (2019). Is cyberloafing more complex than we originally thought? Cyberloafing as a coping response to workplace aggression exposure. *Computers in Human Behavior, 101*, 124-130. doi: 10.1016/j.chb.2019.07.013

Anderson, J. C., & Gerbing, D. H. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin, 103*(3), 411-423. doi: 10.1037/0033-2909.103.3.411

Anderson, P., & Pulich, M. (2001). Managing workplace stress in a dynamic environment. *The Health Care Manager, 19*(3), 1-10. doi: 10.1097/00126450-200119030-00002

Andreou, C., & White, M. (2010) *The Thief of Time: Philosophical Essays on Procrastination*. New York: Oxford University Press.

Askew, K., Buckner, J. E., Taing, M. U., Ilie, A., Bauer, J. A., & Coovert, M. D. (2014). Explaining cyberloafing: The role of the theory of planned behavior. *Computers in Human Behavior*, *36*, 510-519. doi: 10.1016/j.chb.2014.04.006

Barabanshchikova, V. V., Ivanova, S. A., & Klimova, O. A. (2018). The impact of organizational and personal factors on procrastination in employees of a modern Russian industrial enterprise. *Psychology in Russia: State of the Art*, *11*(3), 69-85. doi: 10.11621/pir.2018.0305

Bowling, N. A., Eschleman, K. J., & Wang, Q. (2010). A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *83*(4), 915-934. doi: 10.1348/096317909X478557

Bruin, G. P. de, & Taylor, N. (2005). Development of the sources of work stress inventory. *South African Journal of Psychology*, *35*(4), 748-765. doi: 10.1177/008124630503500408

Çelik, Ç. B., & Odaci, H. (2020). Subjective well-being in university students: What are the impacts of procrastination and attachment styles? *British Journal of Guidance & Counselling, Ahead-of-print*, 1-14. doi: 10.1080/03069885.2020.1803211

Chang, A., & Nguyen, L. T. (2011). The mediating effects of time structure on the relationships between time management behaviour, job satisfaction, and psychological well-being. *Australian Journal of Psychology*, *63*(4), 187-197. doi: 10.1111/j.1742-9536.2011.00008.x

Chu, A. H. C., & Choi, J. N. (2005). Rethinking procrastination: Positive effects of "active" procrastination behavior on attitudes and performance. *The Journal of Social Psychology*, *145*(3), 245-264. doi: 10.3200/SOCP.145.3.245-264

Claessens, B. J. C., Eerde, W. van, Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review*, *36*(2), 255-276. doi: 10.1108/00483480710726136

Codina, N., Castillo, I., Pestana, J. V., & Balaguer, I. (2020). Preventing procrastination behaviours: Teaching styles and competence in university students. *Sustainability*, *12*(6), 2448. doi: 10.3390/su12062448

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: L. Erlbaum Associates.

Coker, B. L. S. (2013). Workplace internet leisure browsing. *Human Performance*, *26*(2), 114-125. doi: 10.1080/08959285.2013.765878

D'Abate, C. P., & Eddy, E. R. (2007). Engaging in personal business on the job: Extending the presenteeism construct. *Human Resource Development Quarterly*, *18*(3), 361-383. doi: 10.1002/hrdq.1209

Davidescu, A. A., Apostu, S.-A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees: Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, *12*(15), 6086. doi: 10.3390/su12156086

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227-268. doi: 10.1207/S15327965PLI1104_01

Dewitte, S., & Lens, W. (2000). Procrastinators lack a broad action perspective. *European Journal of Personality*, *14*, 121-140. doi: 10.1002/%28SICI%291099-0984%28200003/04%2914%3A2<121%3A%3AAID-PER368>3.0.CO%3B2-%23

Eddy, E. R., D'Abate, C. P., & Thurston, P. W. (2010). Explaining engagement in personal activities on company time. *Personnel Review*, 39(5), 639-654. doi: 10.1108/00483481011064181

Eerde, W. Van. (2003). Procrastination at work and time management training. *The Journal of Psychology*, *137*(5), 421-434. doi: 10.1080/00223980309600625

Eerde, W. Van. (2015). *Time management and procrastination*. In M. Frese & M. D. Mumford (Eds.), The psychology of planning in organizations: Research and applications (pp. 312-333). New York: Routledge.

Eerde, W. Van. (2016). *Procrastination and well-being at work*. In F. M. Sirois & T. A. Pychyl (Eds.), Procrastination, health, and well-being (pp. 233-253). Amsterdam: Elsevier Science.

Elpidorou, A. (2018). The bored mind is a guiding mind: Toward a regulatory theory of boredom. *Phenomenology and the Cognitive Sciences*, *17*(3), 455-484. doi: 10.1007/s11097-017-9515-1

Fabio, A. Di. (2017). Positive healthy organizations: Promoting well-being, meaningfulness, and sustainability in organizations. *Frontiers in Psychology*, *8*, 1938. doi: 10.3389/fpsyg.2017.01938

Farivar, F., & Richardson, J. (2018). Cross-domain online social networking and job/life satisfaction. *Academy of Management Global Proceedings*. Recuperado de https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amgblproc.surrey.2018.0160.abs

Fisherl, C. D. (1993). Boredom at work: A neglected concept. *Human Relations*, *46*(3), 395-417. doi: 10.1177/001872679304600305

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), 39-50. doi: 10.2307/3151312

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, *26*(4), 331-362. doi: 10.1002/job.322

Game, A. M. (2007). Workplace boredom coping: Health, safety, and HR implications. *Personnel Review*, *36*(5), 701-721. doi: 10.1108/00483480710774007

Garrett, R. K., & Danziger, J. N. (2008). On cyberslacking: Workplace status and personal internet use at work. *CyberPsychology & Behavior*, *11*(3), 287-292. doi: 10.1089/cpb.2007.0146

Gupta, R., Hershey, D. A., & Gaur, J. (2012). Time perspective and procrastination in the workplace: An empirical investigation. *Current Psychology*, *31*(2), 195-211. doi: 10.1007/s12144-012-9136-3

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, *60*(2), 159-170. doi: 10.1037/h0076546

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling* (PLS-SEM) (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.

 CC BY

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *19*(2), 139-152. doi: 10.2753/MTP1069-6679190202

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, *31*(1), 2-24. doi: 10.1108/EBR-11-2018-0203

Hart, P. M., Wearing, A. J., & Headey, B. (1995). Police stress and well-being: Integrating personality, coping and daily work experiences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *68*(2), 133-156. doi: 10.1111/j.2044-8325.1995.tb00578.x

Heimerl, P., Haid, M., Perkmann, U., & Rabensteiner, M. (2020). Job satisfaction as a driver for sustainable development in the hospitality industry? Evidence from the Alpine region. *Sustainability*, *12*(17), 6754. doi: 10.3390/su12176754

Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., ... Calantone, R. J. (2014). Common beliefs and reality about PLS: Comments on Rönkkö and Evermann (2013). *Organizational Research Methods*, *17*(2), 182-209. doi: 10.1177/1094428114526928

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, *20*, 277-319. doi: 10.1108/S1474-7979(2009)0000020014

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, *44*(3), 513-524. Recuperado de https://psycnet.apa.org/buy/1989-29399-001

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *5*(1), 103-128. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640

Jamal, M. (2005). Burnout among Canadian and Chinese employees: A cross-cultural study. *European Management Review*, 2(3), 224-230. doi: 10.1057/palgrave.emr.1500038

Khalid, A., Zhang, Q., Wang, W., Ghaffari, A. S., & Pan, F. (2019). The relationship between procrastination, perceived stress, saliva alpha-amylase level and parenting styles in Chinese first year medical students. *Psychology Research and Behavior Management*, *12*, 489-498. doi: 10.2147/PRBM.S207430

Klingsieck, K. B. (2013). Procrastination. *European Psychologist*. *18*(1), 24–34. doi: 10.1027/1016-9040/a000138

Kock, N. (2015). Common Method Bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of E-Collaboration*, *11*(4), 1-10. https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101

Köse, A. G., & Metin, U. B. (2018). Linking leadership style and workplace procrastination: The role of organizational citizenship behavior and turnover intention. *Journal of Prevention & Intervention in the Community*, *46*(3), 245-262. doi: 10.1080/10852352.2018.1470369

Krause, N., & Stryker, S. (1984). Stress and well-being: The buffering role of locus of control beliefs. *Social Science & Medicine*, *18*(9), 783-790. doi: 10.1016/0277-9536(84)90105-9

Lavoie, J. A. A., & Pychyl, T. A. (2001). Cyberslacking and the procrastination superhighway: A web-based survey of online procrastination, attitudes, and emotion. *Social Science Computer Review*, *19*(4), 431-444. doi: 10.1177/089443930101900403

Li, Q., Du, H., & Chi, P. (2021). Job stress and well-being among internal migrant workers in China: A review and meta-analysis. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, *13*(3), 537-558. doi: 10.1111/aphw.12266

Lim, V. K. G., & Chen, D. J. Q. (2012). Cyberloafing at the workplace: Gain or drain on work? *Behaviour & Information Technology*, *31*(4), 343-353. doi: 10.1080/01449290903353054

Lim, V. K. G., & Teo, T. S. H. (2005). Prevalence, perceived seriousness, justification and regulation of cyberloafing in Singapore. *Information & Management*, *42*(8), 1081-1093. doi: 10.1016/j.im.2004.12.002

Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally College Pub. Co.

Loukidou, L., Loan-Clarke, J., & Daniels, K. (2009). Boredom in the workplace: More than monotonous tasks. *International Journal of Management Reviews*, *11*(4), 381-405. doi: 10.1111/j.1468-2370.2009.00267.x

Macan, T. H. (1996). Time-management training: Effects on time behaviors, attitudes, and job performance. *The Journal of Psychology*, *130*(3), 229-236. Recuperado de https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00223980.1996.9915004

Martin, M., Sadlo, G., & Stew, G. (2006). The phenomenon of boredom. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(3), 193-211. doi: 10.1191/1478088706qrp066oa

Meier, A., Reinecke, L., & Meltzer, C. E. (2016). "Facebocrastination"? Predictors of using Facebook for procrastination and its effects on students' well-being. *Computers in Human Behavior*, *64*, 65-76. doi: 10.1016/j.chb.2016.06.011

Metin, U. B., Peeters, M. C. W., & Taris, T. W. (2018). Correlates of procrastination and performance at work: The role of having "good fit." *Journal of Prevention & Intervention in the Community*, *46*(3), 228-244. doi: 10.1080/10852352.2018.1470187

Metin, U. B., Taris, T. W., & Peeters, M. C. W. (2016). Measuring procrastination at work and its associated workplace aspects. *Personality and Individual Differences*, *101*, 254-263. doi: 10.1016/j.paid.2016.06.006

Milgram, N., & Tenne, R. (2000). Personality correlates of decisional and task avoidant procrastination. *European Journal of Personality*, *14*(2), 141-156. doi: 10.1002/(SICI)1099-0984(200003/04)14:2<141::AID-PER369>3.0.CO;2-V

Mohsin, F. Z., & Ayub, N. (2014). The relationship between procrastination, delay of gratification, and job satisfaction among high school teachers: Procrastination, delay of gratification, and job satisfaction. *Japanese Psychological Research*, *56*(3), 224-234. doi: 10.1111/jpr.12046

 CC BY

Nguyen, B., Steel, P., & Ferrari, J. R. (2013). Procrastination's impact in the workplace and the workplace's impact on procrastination: Procrastination's impact. I*nternational Journal of Selection and Assessment*, *21*(4), 388-399. doi: 10.1111/ijsa.12048

O'Neill, J. W., & Davis, K. (2011). Work stress and well-being in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, *30*(2), 385-390. doi: 10.1016/j.ijhm.2010.07.007

O'Neill, T. A., Hambley, L. A., & Bercovich, A. (2014). Prediction of cyberslacking when employees are working away from the office. *Computers in Human Behavior*, *34*, 291-298. doi: 10.1016/j.chb.2014.02.015

Parker, D. F., & DeCotiis, T. A. (1983). Organizational determinants of job stress. *Organizational Behavior and Human Performance*, *32*(2), 160-177. doi: 10.1016/0030-5073(83)90145-9

Paulsen, R. (2013). Non-work at work: Resistance or what? *Organization*, *22*(3), 351-367. doi: 10.1177/1350508413515541

Rajamohan, S., Porock, D., & Chang, Y.-P. (2019). Understanding the relationship between staff and job satisfaction, stress, turnover, and staff outcomes in the person-centered care nursing home arena. *Journal of Nursing Scholarship*, *51*(5), 560-568. doi: 10.1111/jnu.12488

Reijseger, G., Schaufeli, W. B., Peeters, M. C. W., Taris, T. W., Beek, I. van, & Ouweneel, E. (2012). Watching the paint dry at work: Psychometric examination of the Dutch Boredom Scale. A*nxiety, Stress & Coping*, *26*(5), 508-525. Recuperado de https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10615806.2012.720676

Reinecke, L. (2009). Games and recovery: The use of video and computer games to recuperate from stress and strain. *Journal of Media Psychology*, *21*(3), 126-142. https://doi.org/10.1027/1864-1105.21.3.126

Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS 3. SmartPLS GmbH*. Recuperado de http://www.smartpls.com

Rothmann, S. (2008). Job satisfaction, occupational stress, burnout and work engagement as components of work-related wellbeing. *SA Journal of Industrial Psychology*, *34*(3), 11-16. Recuperado de http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2071-07632008000300002&lng=en&nrm=iso&tlng=es

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness.* New York: Guilford Publications

Sadick, A.-M., & Kamardeen, I. (2020). Enhancing employees' performance and well-being with nature exposure embedded office workplace design. *Journal of Building Engineering*, *32*, (article 101789), 1-11. doi: 10.1016/j.jobe.2020.101789

Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R., & Hair, J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, *5*(1), 105-115. doi: 10.1016/j.jfbs.2014.01.002

Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2014). *Burnout, boredom and engagement in the workplace*. In M. Peeters, J. De Jonge, & T. Taris (Eds.), An introduction to contemporary work psychology (pp. 293-320). Hoboken:Wiley Blackwell.

Schlett, C., & Ziegler, R. (2014). Job emotions and job cognitions as determinants of job satisfaction: The moderating role of individual differences in need for affect. *Journal of Vocational Behavior*, *84*(1), 74-89. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.11.005

Schraw, G., Wadkins, T., & Olafson, L. (2007). Doing the things we do: A grounded theory of academic procrastination. *Journal of Educational Psychology*, *99*(1), 12-25. doi: 10.1037/0022-0663.99.1.12

Shin, J., & Grant, A. M. (2020). When putting work off pays off: The curvilinear relationship between procrastination and creativity. *Academy of Management Journal (Advanced online publication)*. doi: 10.5465/amj.2018.1471

Sirois, F. M. (2014). Procrastination and stress: Exploring the role of self-compassion. *Self and Identity*, *13*(2), 128-145. doi: 10.1080/15298868.2013.763404

Skowronski, M., & Mirowska, A. (2013). A manager's guide to workplace procrastination. S.A.M. *Advanced Management Journal*, *78*(3), 4-9. Recuperado de https://search.proquest.com/docview/1465064146?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true

Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, *42*(5), 706-724. doi: 10.1007/s11031-018-9698-y

Steel, P. (2007). The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. *Psychological Bulletin*, *133*(1), 65-94. doi: 10.1037/0033-2909.133.1.65

Steel, P., & Klingsieck, K. B. (2016). Academic procrastination: Psychological antecedents revisited. *Australian Psychologist*, *51*(1), 36-46. doi: 10.1111/ap.12173

Steffy, B. D., Jones, J. W., & Noe, A. W. (1990). The impact of health habits and life-style on the stressor-strain relationship: An evaluation of three industries. *Journal of Occupational Psychology*, *63*(3), 217-229. doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00523.x

Strenitzerová, M., & Achimský, K. (2019). Employee satisfaction and loyalty as a part of sustainable human resource management in postal sector. *Sustainability*, *11*(17), 4591. doi: 10.3390/su11174591

Thatcher, A., Wretschko, G., & Fridjhon, P. (2008). Online flow experiences, problematic Internet use and Internet procrastination. *Computers in Human Behavior*, *24*(5), 2236-2254. doi: 10.1016/j.chb.2007.10.008

Tice, D. M., Bratslavsky, E., & Baumeister, R. F. (2001). Emotional distress regulation takes precedence over impulse control: If you feel bad, do it! *Journal of Personality and Social Psychology*, *80*(1), 53-67. doi: 10.1037/0022-3514.80.1.53

Tu, X., & Chang, Y. (2010). An empirical study on the determinants of cyberloafing: Data analysis based on individual factors. *2010 International Conference on E-Product E-Service and E-Entertainment*, 1-4. doi: 10.1109/ICEEE.2010.5660800

Vitak, J., Crouse, J., & LaRose, R. (2011). Personal Internet use at work: Understanding cyberslacking. *Computers in Human Behavior*, *27*(5), 1751-1759. doi: 10.1016/j.chb.2011.03.002

Vodanovich, S. J., & Watt, J. D. (2016). Self-report measures of boredom: An updated review of the literature. *The Journal of Psychology*, *150*(2), 196-228. doi: 10.1080/00223980.2015.1074531

Wan, H. C., Downey, L. A., & Stough, C. (2014). Understanding non-work presenteeism: Relationships between emotional intelligence, boredom, procrastination and job stress. *Personality and Individual Differences*, *65*, 86-90. doi: 10.1016/j.paid.2014.01.018

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction. *Human Resource Management Review*, *12*(2), 173-194. doi: 10.1016/S1053-4822(02)00045-1

Wykes, T., Stevens, W., & Everitt, B. (1997). Stress in community care teams: Will it affect the sustainability of community care? *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 32(7), 398-407. doi.: 10.1007/BF00788180

Young, E. (2010). Night thoughts (1742, May). In G. Gilfillan (Ed.), *Young's night thoughts: With life, critical dissertation and explanatory notes. Ebook#33156, The Project Gutenberg.* Recuperado de https://www.gutenberg.org/files/33156/33156-h/33156-h.htm

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Pilar Mosquera coordenou a conceituação e abordagem teórico-metodológica. Maria Eduarda Soares coordenou a revisão teórica. A coleta de dados foi realizada por Paula Dordio e Leonor Atayde e Melo. A análise dos dados incluiu Pilar Mosquera e Maria Eduarda Soares. Pilar Mosquera, Maria Eduarda Soares, Paula Dordio e Leonor Atayde e Melo trabalharam na redação e revisão final do manuscrito.

 CC BY

FÓRUM

Submetido 03-06-2021. Aprovado 17-01-2022

Avaliado pelo sistema *double blind review.* Editores convidados: Carla Curado, Lucía Muñoz-Pascual, Mírian Oliveira, Paulo Lopes Henriques, Helena Mateus Jerónimo

Versão original | DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220511

QUAIS SÃO AS POLÍTICAS E PRÁTICAS EM RECURSOS HUMANOS MAIS UTILIZADAS PELAS EMPRESAS COM MELHORES ÍNDICES ESG NO BRASIL?

What are the human resources policies and practices most used by companies with the best ESG ratios in Brazil?

¿Cuáles son las políticas y prácticas de recursos humanos más utilizadas por las empresas con mejores índices ESG en Brasil?

Melissa Velasco Schleich[1,2] | mel.v.schleich@gmail.com | ORCID: 0000-0001-6326-1505

[1]Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil
[2]Escola Superior de Engenharia e Gestão, Núcleo de Finanças, São Paulo, SP, Brasil

RESUMO

Pesquisas sobre a interação entre a gestão de pessoas e a sustentabilidade no Brasil são recentes, embora o movimento seja crescente. O presente estudo teve como objetivo investigar quais políticas e práticas em recursos humanos são mais comumente utilizadas por empresas brasileiras que se destacam em ESG (environmental, social and governance) e averiguar, entre essas políticas e práticas, quais contribuem mais fortemente para ratings em ESG. Para tanto, analisaram-se as 106 empresas brasileiras disponíveis no sistema Refinitiv ESG scores no período entre 2015 e 2019, no que tange às métricas sob a categoria de colaboradores (dimensão social). Os resultados demonstraram que grande parte das empresas nos níveis mais altos de ESG já incorporou diversas políticas relacionadas a colaboradores; no entanto, a prática ainda se encontra aquém das políticas. Adicionalmente, identificaram-se métricas que podem representar uma oportunidade de melhoria, como a aplicação de práticas junto à cadeia de suprimentos, existência de equipe focada em saúde e segurança e implementação de políticas voltadas a treinamento e desenvolvimento, diversidade e oportunidade.

Palavras-chave: gestão sustentável de recursos humanos, saúde e segurança, diversidade e oportunidade, ESG em gestão de pessoas.

ABSTRACT

Research on the interaction between people management and sustainability in Brazil is recent, although it corresponds to a growing movement. The present study aimed to investigate which human resources policies and practices are most commonly used in Brazilian companies that stand out in ESG (environmental, social and governance) terms, and to find out, among these policies and practices, which would contribute the most to ESG ratings. For this purpose, the 106 Brazilian companies available in the Refinitiv ESG scores system were analyzed for the period from 2015 to 2019, considering the metrics for the category workforce(social dimension). Results showed that most ESG top-tier companies have already incorporated several workforce-related policies; however, the practice still lags behind the policy. Additionally, some metrics were identified as opportunities for potential improvement, such as the implementation of certain practices regarding the supply chain, the existence of a team focused on health and safety, and the implementation of training and development, as well as diversity and opportunity policies.

Keywords: *sustainable human resources management, health and safety, diversity and opportunity, ESG in people management.*

RESUMEN

La investigación sobre la interacción entre la gestión de recursos humanos y la sostenibilidad en Brasil es reciente, aunque el movimiento está creciendo. Este estudio tuvo como objetivo investigar qué políticas y prácticas de recursos humanos más utilizan las empresas brasileñas que se destacan en ESG y averiguar, entre estas políticas y prácticas, cuáles contribuyen con mayor fuerza a la calificación ESG. Para ello, se analizaron las 106 empresas brasileñas disponibles en el sistema de puntuación ESG de Refinitiv entre 2015 y 2019, en términos de métricas bajo la categoría de empleados (dimensión social). Los resultados mostraron que la mayoría de las empresas de primer nivel en ESG ya han incorporado varias políticas relacionadas a los empleados; sin embargo, la práctica aún va a la zaga de las políticas. Adicionalmente, se identificaron métricas que podrían representar una oportunidad de mejora, como la aplicación de prácticas en la cadena de suministro, la existencia de un equipo enfocado en salud y seguridad y la implementación de políticas de capacitación, desarrollo, diversidad y oportunidad.

Palabras clave: *gestión sostenible de recursos humanos, salud y seguridad, diversidad y oportunidad, ESG en gestión de personas.*

INTRODUÇÃO

O conceito de sustentabilidade é geralmente definido como a capacidade de se alcançar um grau de desenvolvimento que atenda às necessidades do momento presente, ao mesmo tempo que se permita às próximas gerações atenderem às suas necessidades futuras (Armstrong, 2020).

Embora aspectos de sustentabilidade sejam discutidos há quase 70 anos, o termo "ESG" – o qual engloba aspectos ambientais (do inglês *environment*), sociais e de governança – surgiu em 2004, a partir de uma carta das Nações Unidas enviada às principais instituições financeiras do mundo, convidando-as a aderirem a uma iniciativa que visava a construir mercados financeiros mais fortes e resilientes por meio do desenvolvimento sustentável (Compact, 2004). Desde então – e principalmente nos últimos anos – *stakeholders* e investidores institucionais globais têm demandado opções de investimento mais sustentáveis nos mercados financeiros (Bertolotti, 2020). Em 2020, o valor estimado de ativos sob gestão em fundos que consideravam práticas de ESG em suas respectivas análises de investimento era superior a USD 40 trilhões (comparativamente a cerca de USD 30 trilhões em 2018 e USD 22 trilhões em 2016) (Foubert, 2020).

Ainda que não haja um padrão definido para a divulgação de informações relacionadas a ESG, a crescente demanda do mercado de capitais tem pressionado empresas a adotarem determinadas práticas e reportes. Na maioria dos países, não existe ainda obrigatoriedade de divulgação de informações em ESG; estima-se, porém, que mais de 85% dos participantes do S&P 500 nos Estados Unidos e mais de 90% das maiores organizações globais divulguem relatórios com algum tipo de informação não financeira (Ho & Park, 2019).

Dada sua relevância, há um número crescente de pesquisas acadêmicas sobre o tema, especialmente em economias desenvolvidas. Mervelskemper e Streit (2017), por exemplo, concluíram que as práticas em ESG parecem de fato gerar mais valor para as empresas que as adotam. Além disso, Lopez-de-Silanes, McCahery e Pudschedl (2020) analisaram empresas dos Estados Unidos, Reino Unido, Japão, Suíça, Austrália e França, e sugerem que uma melhor divulgação de informações em ESG esteja correlacionada à redução da percepção de risco.

No Brasil, tem-se demonstrado a necessidade de mais pesquisas em ESG, dado que indústrias brasileiras sensíveis podem ser afetadas positivamente por práticas sociais e de governança corporativa (Miralles-Quirós, Miralles-Quirós, & Gonçalves, 2018), e estratégias de investimento ligadas a ESG podem resultar em melhores ponderações de risco-retorno no longo prazo (Jukemura, 2019).

Acredita-se que o debate acerca do desenvolvimento sustentável traga mudanças significativas à gestão estratégica de pessoas e às empresas que o incorporarem às suas respectivas visões de negócios (Pires & Fischer, 2014). Além disso, a interação entre sustentabilidade e recursos humanos pode trazer benefícios transversais às organizações e seus *stakeholders*, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da sociedade como um todo (Mendes, 2013).

Estudos internacionais relacionam *ratings* em ESG à *performance* dos colaboradores. Barrymore e Sampson (2021), por exemplo, sugerem que uma *performance* em ESG positiva tenha impacto significativo na produtividade do trabalho. Liu e Nemoto (2021) entendem que empresas

 CC BY

com pontuações mais altas em ESG tenham vantagens competitivas na atração e retenção de talentos. Skousen e Sun (2019), adicionalmente, avaliaram o indicador de ESG do MSCI entre 1991 e 2015 e encontraram relação significativa positiva entre o desempenho de colaboradores, métricas relacionadas a colaboradores e *ratings* atribuídos à dimensão social.

No Brasil, Alvares e Souza (2016) verificaram que práticas voltadas aos colaboradores geram não apenas atração e retenção de talentos, mas também efeitos positivos à imagem organizacional, integração da força de trabalho, desempenho financeiro, capital social e satisfação dos colaboradores.

Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo investigar: (i) quais políticas e práticas em recursos humanos seriam mais comumente utilizadas entre as empresas brasileiras que se destacam em termos de ESG, e, (ii) entre essas políticas e práticas, quais contribuiriam para um melhor *rating* em ESG do ponto de vista das empresas.

Analisaram-se, para esse fim, as 106 empresas brasileiras com dados disponíveis no sistema *Refinitiv ESG scores* entre 2015 e 2019, com intuito de se observarem as métricas mais frequentes em empresas com bom desempenho em ESG, bem como a contribuição dessas métricas aos respectivos *ratings*.

Lourenço e Carvalho (2013) apontam que estudos relacionados ao desenvolvimento sustentável no Brasil conectam-se principalmente às dimensões ambiental e financeira, sendo a abordagem de aspectos sociais comparativamente marginal – um importante *gap* na literatura. Adicionalmente, pesquisas sobre a interação entre recursos humanos e sustentabilidade no Brasil são recentes e incipientes. Grande parte dos executivos e gestores ainda não conseguiu integrar as visões de gestão de pessoas à cultura de sustentabilidade, o que suscita um aprofundamento do tema (Freitas, Souza, Teixeira, & Jabbour, 2013). Esse movimento é crescente e acompanha o ritmo da demanda pela incorporação de ESG à administração das empresas (Freitas et al., 2013). Em termos acadêmicos, esperamos poder agregar conhecimento sobre a interlocução entre recursos humanos e sustentabilidade, identificando potenciais *drivers* em ESG para a gestão de pessoas no Brasil.

Jiang, Takeuchi e Jia (2021) sugerem que as empresas frequentemente se baseiam nas ações de seus pares: o comparativo desempenha um papel crítico de fornecimento de informações úteis à tomada de decisões de investimento e inovação em gestão de pessoas. O presente estudo apresenta-se, portanto, também como uma ferramenta para empresas, profissionais de recursos humanos e gestores de pessoas, para que vislumbrem o mercado atual e possam expandir suas respectivas políticas e práticas em ESG.

Adicionalmente, embora o capital humano seja objeto de estudo fundamental no âmbito corporativo, apenas recentemente investidores passaram a observar métricas relacionadas à questão (Kotsantonis & Serafeim, 2020). Espera-se que o presente estudo auxilie analistas financeiros, gestores de portfólio e investidores a incluírem determinadas métricas sociais em suas respectivas avaliações de investimento.

Na introdução, apresentamos brevemente a temática de ESG, considerando seus desafios no cenário atual e a contribuição esperada de nosso trabalho na interlocução entre gestão de

 CC BY

pessoas e ESG. No referencial teórico, resgatamos brevemente o conceito de bem-estar do colaborador, juntamente a políticas e práticas em recursos humanos relacionadas a esse conceito.

Na seção sobre metodologia, descrevemos a seleção e tratamento de dados para a realização desta pesquisa, com suas respectivas limitações de tempo e escopo. Na seção de resultados, analisamos os dados coletados, os quais são discutidos na seção consecutiva. Na conclusão, apresentamos os entendimentos e oportunidades advindos desta pesquisa em face da literatura disponível e concluímos nossa análise.

BREVE REFERENCIAL TEÓRICO SOBRE O BEM-ESTAR DO COLABORADOR, POLÍTICAS E PRÁTICAS EM RECURSOS HUMANOS ALINHADAS A ESG

Bem-estar do colaborador

Não há consenso na literatura sobre a caracterização do bem-estar do colaborador. Existem indícios de que a questão esteja relacionada primariamente à saúde e segurança, além de satisfação das pessoas, que passam a desempenhar melhor suas funções em ambientes onde encontram tais qualidades (Juniper, 2011). No entanto, estudos recentes demonstram que outros fatores também são relevantes, como conexão, integração, civilidade e percepção de justiça (Abid, Ahmed, Elahi, & Ilyas, 2020).

De modo geral, demonstra-se o fato de que o suporte organizacional tem um impacto direto sobre o bem-estar dos colaboradores, em especial no que tange a seus valores pessoais (Paschoal, 2008).

Diversidade e oportunidade

A literatura aponta para o fato de que a difusão de programas de diversidade em recursos humanos está relacionada não apenas a questões legais, mas também – e principalmente – a vantagens competitivas, como aumento da criatividade; inovação; desempenho; novos mercados consumidores e ganho de produtividade (Mendes, 2005).

Uma vez implementados, esses programas acabam por reconhecer e promover a diferença entre pessoas ou grupos como um valor positivo, funcionado como instrumento de integração social, em benefício da democratização de oportunidades de acesso ao mercado de trabalho (Reith & Rachid, 2014).

Estudos apontam, porém, que grande parte das empresas no Brasil apresenta dificuldades em atuar no bem-estar dos colaboradores e na sustentabilidade social, especialmente no que tange a áreas relacionadas à diversidade (Kobayashi, Eweje, & Tappin, 2018).

 CC BY

Relação entre a gestão de recursos humanos e a cadeia de suprimentos

Christopher (2005) apresenta a cadeia de suprimentos (*supply chain*) como uma rede de organizações cujos processos, atividades e trocas de informações geram valor ao consumidor final por meio de produtos e serviços.

Ganeshan e Harrison (2002) sugerem que a cadeia de suprimentos refere-se a uma rede de distribuição, que transforma, desenvolve e transporta produtos e serviços para seus clientes. Santos e Pereira (2020), por sua vez, colocam que cabe a distinção entre os conceitos de cadeia de valor e cadeia de suprimentos, definindo-se a primeira como um conjunto de atividades interligadas com propósito de gerar valor percebido ou agregado ao consumidor, e a última como um conjunto de múltiplas organizações envolvidas em fluxos de recursos, informações e bens monetários, que fabricam e movimentam produtos em direção ao consumidor.

A literatura demonstra crescente interesse e conexão entre as gestões de recursos humanos e da cadeia de suprimentos, tendo o fator humano papel central nas dinâmicas de negociação, comunicação, colaboração, compreensão sistêmica e integração (Siqueira & Alcantara, 2020).

METODOLOGIA

O presente estudo caracterizou-se por análise quantitativa de dados relacionados a políticas e práticas ligadas a ESG, na categoria de colaboradores de empresas brasileiras.

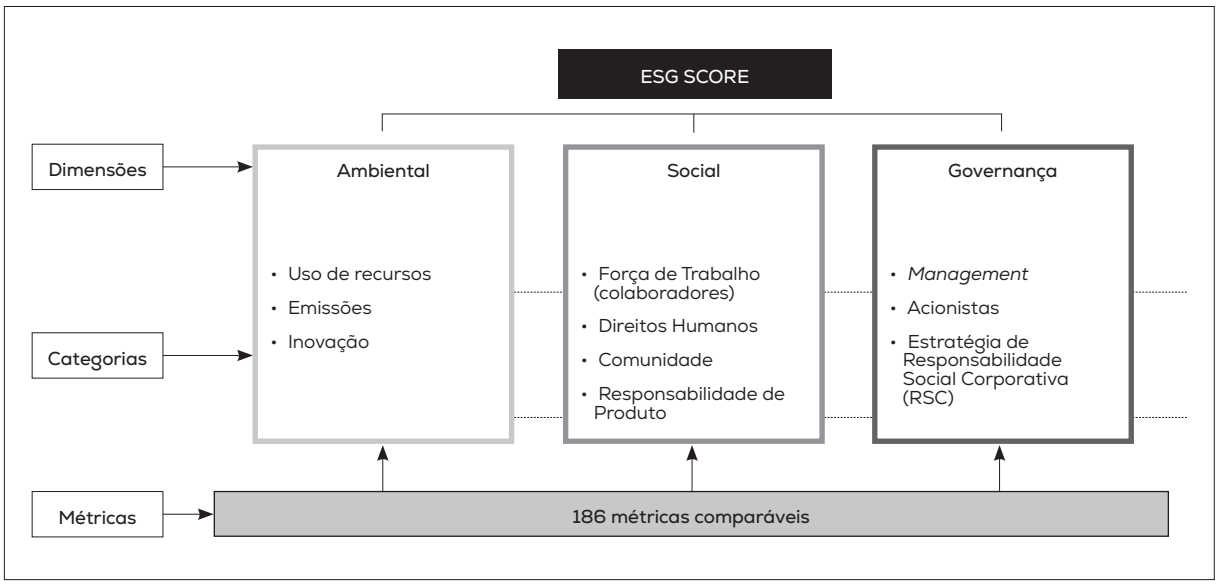
Sistema *Refinitiv Lipper Fund ESG Scores*: *ratings* e métricas em ESG

Com o intuito de se avaliarem os *ratings* em ESG no nível das empresas e respectivos critérios subjacentes, utilizamos o sistema *Refinitiv Lipper Fund ESG Scores* (Refinitiv ESG Scores, ou Refinitiv), devido à maior disponibilidade de dados para empresas brasileiras comparativamente a outros sistemas. O sistema Refinitiv verifica as informações de domínio público, relatadas pelas empresas, sob as três dimensões centrais em ESG (E, S e G), subdividindo-se essas informações em de três a quatro categorias por dimensão (compondo-se um total de 10 categorias). No caso da dimensão social, especificamente, consideram-se as seguintes categorias: (i) força de trabalho (ou colaboradores); (ii) direitos humanos; (iii) comunidade; e (iv) responsabilidade de produto (Fig. 1).

O sistema Refinitiv analisa um total de 186 métricas, que se traduzem por pontos de dados comparáveis, para processar a pontuação em cada categoria e respectiva dimensão, por meio de perguntas booleanas, considerando, conjuntamente, a materialidade, disponibilidade de dados e relevância de cada métrica por indústria.

 CC BY

Figura 1. Sistema Refinitiv: score composto por três dimensões (ESG), subdivididas em 10 categorias, mensuradas por meio de 186 métricas booleanas comparáveis



Fonte: Baseado em Lipper Research (2020).

Na categoria referente à força de trabalho (ou colaboradores), especificamente, distinguiram-se 11 métricas (do total de 186 métricas espalhadas pelas 10 categorias disponíveis). Para facilitar a análise de dados, essas 11 métricas foram distribuídas entre três tópicos relacionados à gestão de pessoas:

i. Saúde e segurança – incluíram-se neste item a existência (ou não) de: (a) política em saúde e segurança para cada empresa e no ano em questão; (b) política em saúde e segurança com foco especificamente em colaboradores; (c) política em saúde e segurança com foco especificamente na cadeia de suprimento; (d) equipe focada em saúde e segurança; (e) treinamento em saúde e segurança para colaboradores; (f) treinamento em saúde e segurança para a cadeia de suprimentos; e (g) investimento em melhorias de saúde e segurança para a cadeia de suprimentos.

ii. Treinamento e desenvolvimento – incluíram-se neste item: (h) a existência de política em treinamento e desenvolvimento; e (i) a utilização de fornecedor terceiro para fins de treinamento e desenvolvimento, com enfoque em práticas relacionadas a ESG.

iii. Diversidade e oportunidade – incluíram-se neste item a existência de: (j) política em diversidade e oportunidade; e (k) *targets* internos relacionados a diversidade e oportunidade.

Para fins deste estudo, analisaram-se as 106 empresas brasileiras cujas informações detalhadas encontravam-se disponíveis no sistema Refinitiv para o período entre 2015 e 2019. Esse período baseou-se no fato de que as práticas em ESG tornaram-se mais amplamente difundidas na indústria de investimentos a partir de 2016, passando muitas empresas a divulgar informações ESG apenas nos últimos anos. Todas as empresas encontradas correspondem a companhias de capital aberto, listadas ou elegíveis aos principais índices de sustentabilidade brasileiros, como o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3) e o S&P/B3 Brazil ESG. Foram coletadas informações em painel para o referido período de cinco anos, com um total de 406 observações (entre as 106 empresas mencionadas).

Análise descritiva

Analisamos o perfil de nossa amostra, considerando os setores em que se encontram as 106 empresas observadas. Verificamos, ainda, de que maneira se distribuem as observações encontradas, bem como as 11 métricas citadas para a categoria de colaboradores em relação aos *ratings* em ESG observados. Adicionalmente, foi realizada análise de correlação de Pearson sobre as métricas e *ratings*.

Análise em painel: modelo de estimação de efeitos fixos (EF)

Realizou-se análise da série temporal transversal (com dados em painel), considerando-se informações anuais de 2015 a 2019 (período de cinco anos).

De acordo com Crisci, D'Ambra e Palleta (2014), os modelos de efeitos fixos costumam trazer resultados estatisticamente consistentes para dados em painel. Pesquisas recentes indicam que estimadores de efeito fixo são mais apropriados e diretos na análise de dados em painel para assuntos de finanças corporativas (Flannery & Hankins, 2013; Osterrieder, Palia, & Wu, 2020). Assim, seguimos um modelo de estimação de EF nos testes de representatividade das 11 métricas analisadas, perante os *ratings* de ESG e de ESG para a dimensão social (ESG_S).

O modelo considerou a seguinte equação geral:

$$y_{it} = \alpha + \beta_1 x_{1\,it} + \beta_2 x_{2\,it} + \ldots + \beta_n x_{n\,it} + \eta_i + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

onde:

y_{it} = *rating* ESG para a Empresa *i* no ano *t*

x_{1it} = Métrica 1 para a Empresa *i* no ano *t*

x_{2it} = Métrica 2 para a Empresa *i* no ano *t*

[...]

$x_{n\,it}$ = Métrica *n* para a Empresa *i* no ano *t*

Para fins de teste de representatividade, utilizamos como variáveis dependentes (y_{it}) os *ratings* de ESG (consolidado, considerando as três dimensões, E, S e G) e ESG_S (considerando o *rating* apenas da dimensão social).

Adicionalmente, as métricas em ESG utilizadas como variáveis independentes ($x_{n\,it}$) referiram-se às 11 métricas oriundas do sistema Refinitiv e relacionadas à categoria de força de trabalho (colaboradores), explicitadas nas letras (a) a (k) da seção sobre o *Sistema Refinitive Lipper Fund ESG Scores*.

Limitação de tempo e escopo

Para fins desta análise, optamos por trabalhar com o sistema Refinitiv, o qual representa apenas uma entre muitas opções de fornecedores de dados em ESG. Em 2020, havia cerca de 70 empresas privadas diferentes que forneciam algum tipo de classificações ou *rating* em ESG, sem contar bancos de investimento, instituições financeiras, organizações governamentais e organizações de pesquisa (Li & Polychronopoulos, 2020). Dada a ausência de definição clara e normativa sobre métricas, padrões e pesos em ESG, outras pontuações ou índices poderiam ser investigados, potencialmente fornecendo percepções ou resultados diferentes.

Em relação ao perfil amostral, a base utilizada englobou apenas companhias de capital aberto, em sua maioria presentes nos principais índices relacionados a sustentabilidade e ESG no Brasil – e que podem ser consideradas, portanto, *benchmark* em indicadores de ESG. Dado o fato de não ser a divulgação de informações em ESG, até o presente momento, obrigatória, a disponibilidade de informações em ESG já traz, em si, um viés de seleção. Como tentativa de mitigá-lo, utilizamos em nossa análise todas as empresas com detalhamento de resultados que constavam da base Refinitiv para o período analisado.

Adicionalmente, o presente estudo abrangeu um período de apenas cinco anos (de 2015 a 2019), observando-se que grande parte das empresas ainda está se adaptando às novas demandas impostas pelo mercado em termos de ESG – e o referido período pode não ser suficiente para evidenciar as relações observadas. Além disso, as análises apresentadas mostram um viés passado e não incorporam perspectivas futuras, projetos ou normativas em implementação.

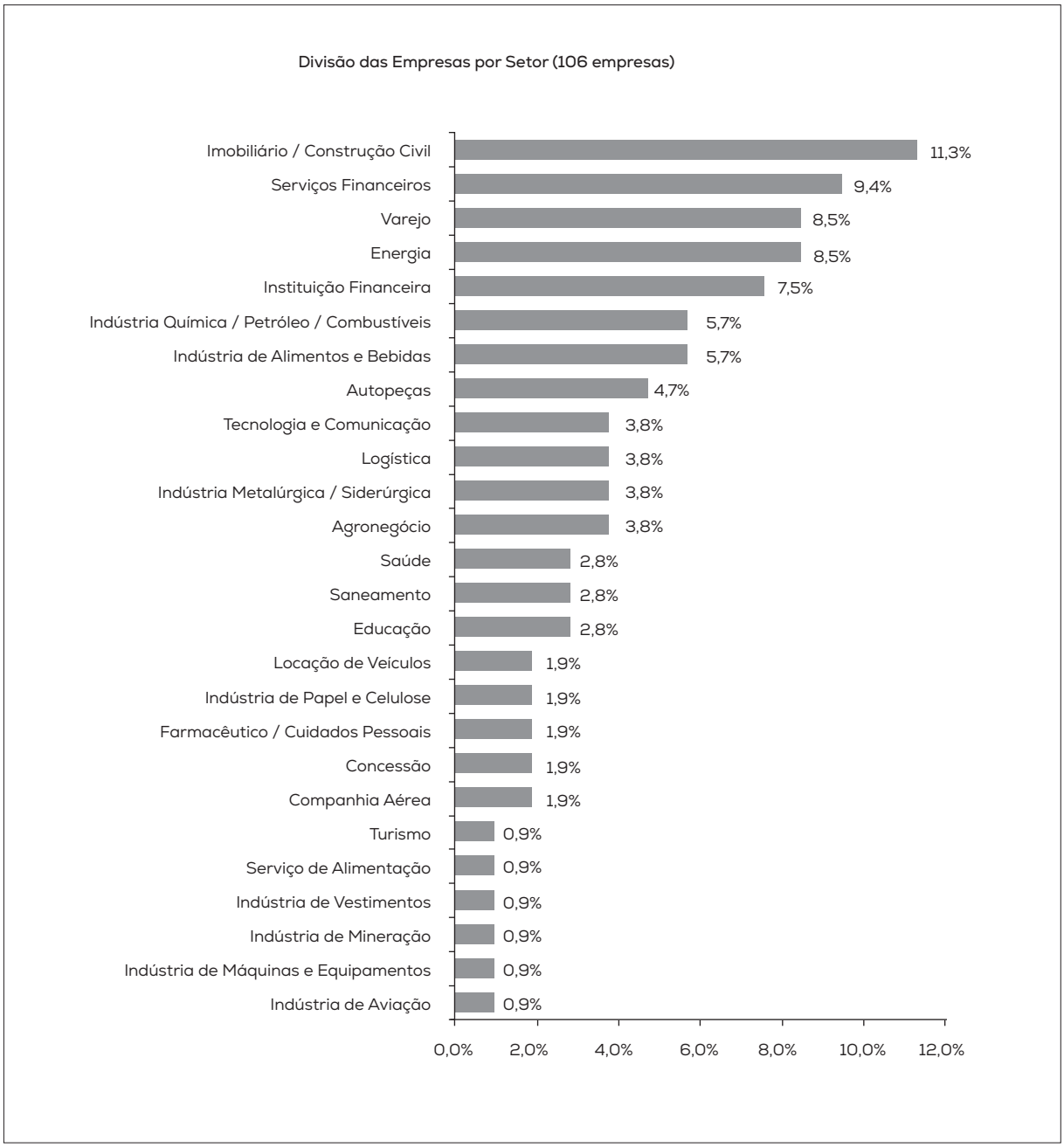
RESULTADOS

Perfil da amostra

Em relação ao perfil das empresas analisadas (Gráfico 1), observa-se que os segmentos encontram-se bem diversificados e distribuídos, sendo a maior parte das empresas (11,3%) oriunda do ramo imobiliário e de construção civil. Seguem-se os setores de serviços financeiros (9,4%), varejo (8,5%), energia (8,5%), instituições financeiras (7,5%) e indústria química, de petróleo e combustíveis (5,7%). Conjuntamente, os representantes desses seis setores correspondem a pouco mais de metade das empresas da amostra (50,9%).

 CC BY

Gráfico 1. Divisão das 106 empresas analisadas, por setor

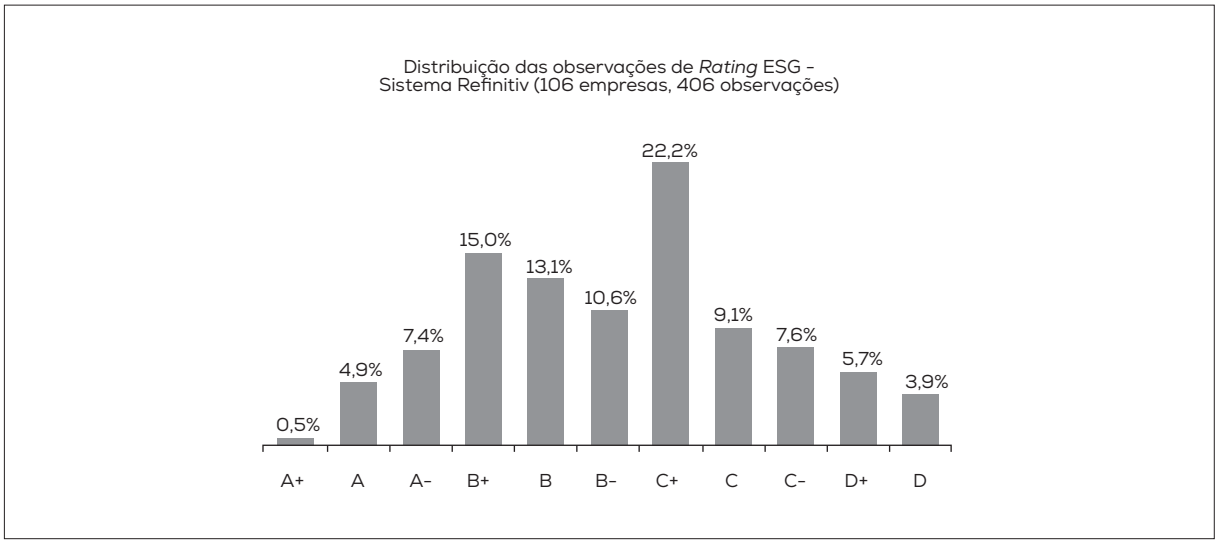


Fonte: Baseado em dados obtidos do sistema Refinitiv e B3.

Em relação à distribuição das 406 observações quanto ao *rating* ESG atribuído pelo sistema Refinitiv (Gráfico 2), observa-se que a moda do grupo é C+ (22,2%). O intervalo de A+ a B+, o qual corresponde aos quatro primeiros grupos em termos de melhores práticas, representa 27,8% da amostra, representando os seis primeiros grupos (de A+ a B-) 51,5% e os sete primeiros grupos (de A+ a C+) 73,6%, podendo ser equiparados, de maneira aproximada, ao primeiro, segundo e terceiro quartis.

 CC BY

Gráfico 2. Divisão das 406 observações analisadas, por rating ESG designado pelo sistema Refinitiv



Fonte: Baseado em dados obtidos do sistema Refinitiv.

Análise da aplicação de políticas e práticas em saúde e segurança

Em relação à temática de saúde e segurança (Tabela 1), observa-se que 100% das empresas com *rating* ESG entre A+ e B+ (ou seja, os quatro primeiros grupos em termos de melhores práticas, os quais representam 27,8% da amostra) possuem políticas relacionadas a colaboradores. No entanto, esse percentual cai para um intervalo entre 45,0% e 66,7%, dependendo do *rating*, em se tratando de políticas relacionadas à cadeia de suprimentos. A média geral, considerando todas as empresas analisadas, é de apenas 29,1% para a cadeia de suprimentos, em comparação a 78,8% para colaboradores.

Quanto a treinamento em saúde e segurança, entre 88,5% e 100% das empresas classificadas no primeiro quartil fornecem essa modalidade de treinamento para seus colaboradores. No total de empresas analisadas, esse índice corresponde a 72,2%. Ainda neste sentido, 100% das empresas classificadas como A+ possuem uma equipe focada em práticas de saúde e segurança, enquanto para o segmento de A a B+ entre 78,7% e 90,0% contam com uma equipe designada para o assunto (o que ocorre em apenas 8,7% das empresas classificadas como D+, por exemplo).

Do ponto de vista da cadeia de suprimentos, no entanto, o treinamento em saúde e segurança variou de zero a 30,0% nos segmentos mais altos (de A+ a B+), correspondendo a 13,1% do total de empresas analisadas – muito inferior aos 72,2% sob o ponto de vista de colaboradores. Nos segmentos de B- a D (o que corresponde a 59,1% da amostra), o percentual de empresas que fornecem treinamento a seus *stakeholders* varia entre zero e 8,9%, dependendo da categoria, muito abaixo dos percentuais observados para treinamento de colaboradores.

Adicionalmente, investimentos em melhorias efetivas em saúde e segurança na cadeia de suprimentos mostraram-se ainda mais escassas: apenas 2,5% na média geral, com presenças pontuais apenas nos segmentos A- e B+.

Tabela 1. Percentual de empresas que aplicam políticas e práticas em saúde e segurança, por rating ESG (de "A+" a "D")

Rating ESG	Política de Saúde e Segurança	Política de Saúde e Segurança para Colaboradores	Política de Saúde e Segurança para a Cadeia de Suprimentos	Equipe de Saúde e Segurança	Treinamento em Saúde e Segurança – Colaboradores	Treinamento em Saúde e Segurança - Cadeia de Suprimentos	Melhorias em Saúde e Segurança - Cadeia de Suprimentos
A+	100,0	100,0	50,0	100,0	100,0	-	-
A	100,0	100,0	45,0	90,0	95,0	25,0	-
A-	100,0	100,0	66,7	80,0	100,0	30,0	6,7
B+	100,0	100,0	49,2	78,7	88,5	27,9	13,1
B	86,8	84,9	20,8	60,4	83,0	15,1	-
B-	93,0	88,4	25,6	67,4	90,7	7,0	-
C+	91,1	90,0	28,9	67,8	85,6	8,9	-
C	51,4	46,0	5,4	21,6	32,4	-	-
C-	48,4	48,4	22,6	25,8	29,0	6,5	-
D+	52,2	47,8	4,4	8,7	30,4	4,4	-
D	-	-	-	-	-	-	-
Total	80,5	78,8	29,1	57,1	72,2	13,1	2,5

Fonte: Baseado em dados obtidos do sistema Refinitiv.

Análise da aplicação de políticas e práticas em treinamento e desenvolvimento

Em relação à temática de treinamentos em ESG (Tabela 2), observa-se que, da mesma forma que na subseção anterior, 100% das empresas com *rating* ESG entre A+ e B+ (que corresponderiam aproximadamente ao primeiro quartil) possuem políticas relacionadas a treinamento e desenvolvimento em ESG. Para a amostra completa, esse percentual corresponde a 82,5% (atingindo 17,4% no nível D+ e zero em D).

Comparativamente, a contratação de fornecedor terceiro para treinamento de colaboradores em práticas ESG corresponde a apenas 26,9% do total da amostra, com forte disparidade entre os *ratings* mais altos em ESG (100% para empresas consideradas A+) e os mais baixos (3,2% para as empresas consideradas C- e 4,4% para D+).

Tabela 2. Percentual de empresas que aplicam políticas e práticas em treinamento e desenvolvimento, por rating ESG (de "A+" a "D")

Rating ESG	Política de Treinamento e Desenvolvimento	Fornecedor em Treinamento ESG
A+	100,0	100,0
A	100,0	75,0
A-	100,0	73,3
B+	100,0	50,8
B	96,2	11,3

 CC BY

Tabela 2. Percentual de empresas que aplicam políticas e práticas em treinamento e desenvolvimento, por rating ESG (de "A+" a "D")

Rating ESG	Política de Treinamento e Desenvolvimento	Fornecedor em Treinamento ESG
B-	97,7	18,6
C+	92,2	22,2
C	67,6	8,1
C-	54,8	3,2
D+	17,4	4,4
D	-	-
Total	82,5	26,9

Fonte: Baseado em dados obtidos do sistema Refinitiv.

Análise da aplicação de políticas e práticas em diversidade e oportunidade

Em relação à questão de diversidade e oportunidade (Tabela 3), observa-se, como nos itens anteriores, que 100% das empresas com *rating* ESG entre A+ e B+ (aproximadamente correspondendo ao primeiro quartil) possuem políticas relacionadas ao tema. Para a amostra completa, esse percentual corresponde a 77,6% (atingindo 43,5% no nível de ESG D+ e zero em D).

No entanto, a prática de *targeting* em diversidade e oportunidade mostra-se aquém da existência de políticas: em empresas consideradas A+ em ESG, esse percentual atinge 50% (ou metade das empresas que possuem políticas de diversidade); reduzindo-se a frequência para 20% no nível A, 10,0% em A- e 16,4% em B+. Na amostra completa, o percentual é de apenas 6,2%, sendo a prática inexistente nas empresas de *ratings* ESG mais baixos (de C a D, o que corresponde aproximadamente ao último quartil).

Tabela 3. Percentual de empresas que aplicam políticas e práticas em diversidade e oportunidade, por *rating* ESG (de "A+" a "D")

Rating ESG	Política de Diversidade e Oportunidade	*Target* de Diversidade e Oportunidade
A+	100,0	50,0
A	100,0	20,0
A-	100,0	10,0
B+	100,0	16,4
B	94,3	1,9
B-	69,8	2,3
C+	80,0	5,6
C	48,7	-
C-	71,0	-
D+	43,5	-
D	-	-
Total	77,6	6,2

Fonte: Baseado em dados obtidos do sistema Refinitiv.

 CC BY

Análise de correlação de Pearson

A correlação das variáveis para o conjunto de dados analisados é exibida na Tabela 4, conforme se segue.

Tabela 4. Correlação entre as variáveis selecionadas, considerando o total de 406 observações.

	ESG *Rating*	Política de Saúde e Segurança (a)	Política de Saúde e Segurança para Colaboradores (b)	Política de Saúde e Segurança para a Cadeia de Suprimentos (c)	Equipe de Saúde e Segurança (d)	Treinamento em Saúde e Segurança - Colaboradores (e)	Treinamento em Saúde e Segurança - Cadeia de Suprimentos (f)	Melhorias em Saúde e Segurança - Cadeia de Suprimentos (g)	Política de Treinamento e Desenvolvimento (h)	Fornecedor em Treinamento ESG (i)	Política de Diversidade e Oportunidade (j)	*Target* de Diversidade e Oportunidade (k)
ESG *Rating*	1											
(a)	0,5596*	1										
(b)	0,5675*	0,9481*	1									
(c)	0,3462*	0,3146*	0,2787*	1								
(d)	0,5252*	0,5676*	0,5986*	0,1816*	1							
(e)	0,5864*	0,7915*	0,7810*	0,3370*	0,6060*	1						
(f)	0,2692*	0,1905*	0,2009*	0,5087*	0,2617*	0,2406*	1					
(g)	0,1584*	0,0781	0,0824	0,2483*	-0,055	0,0987*	0,2214*	1				
(h)	0,6168*	0,5927*	0,6183*	0,2233*	0,4923*	0,5966*	0,1784*	0,0732	1			
(i)	0,4761*	0,2837*	0,2869*	0,3589*	0,2663*	0,3638*	0,4746*	0,0472	0,2643*	1		
(j)	0,5438*	0,3475*	0,3429*	0,2400*	0,3103*	0,3515*	0,1732*	0,0854	0,3123*	0,1390*	1	
(k)	0,2405*	0,1259*	0,1328*	0,4002*	0,0976*	0,1591*	0,2961*	0,3559*	0,1179*	0,1916*	0,1377*	1

(*) corresponde ao nível de significância de 5%

Fonte: Baseado em dados obtidos do sistema Refinitiv.

Nesse âmbito, nota-se que:

- grande parte das correlações é estatisticamente significativa ao nível de significância de 5%, o que, a princípio, indica que o tamanho amostral seja razoável para a análise em questão (Figueiredo & Silva, 2009);
- todas as correlações entre variáveis são positivas (com exceção da relação entre a existência de equipe de saúde e segurança (d) e melhorias em saúde e segurança para a cadeia de suprimentos (g), que, porém, não é estatisticamente relevante);
- correlações fortes (acima de 0,70) foram encontradas apenas entre: (i) a existência de política de saúde e segurança e política de saúde e segurança para colaboradores (0,95); (ii) a existência de política de saúde e segurança e treinamento em saúde e segurança para colaboradores (0,79); e (iii) a existência de política de saúde e segurança para colaboradores e treinamento em saúde e segurança para colaboradores (0,78); e

- as demais correlações encontradas entre as variáveis foram de medianas a fracas – potencialmente devido à não linearidade entre as variáveis ou efeitos de descontinuidade na distribuição dos dados (Hole, 2014).

Análise em painel: modelo de estimação de efeitos fixos (EF)

Os resultados da análise realizada encontram-se na Tabela 5, abaixo:

Tabela 5. Resultado de estimação em painéis, considerando ESG e ESG_S como variáveis dependentes e métricas relacionadas à categoria força de trabalho (colaboradores) como variáveis independentes

	ESG		ESG_S	
(a) Política de Saúde e Segurança	-0,377		-0,147	
	[-1,10]		[-0,24]	
(b) Política de Saúde e Segurança para Colaboradores	0,480		0,372	
	[1,56]		[0,61]	
(c) Política de Saúde e Segurança para a Cadeia de Suprimentos	-0,150		-0,324	
	[-0,5]		[-0,81]	
(d) Equipe de Saúde e Segurança	0,499	***	0,873	***
	[3,28]		[3,40]	
(e) Treinamento em Saúde e Segurança - Colaboradores	0,040		-0,291	
	[0,2]		[-1,01]	
(f) Treinamento em Saúde e Segurança - Cadeia de Suprimentos	0,192		0,318	
	[0,58]		[0,80]	
(g) Melhorias em Saúde e Segurança - Cadeia de Suprimentos	0,457	*	0,463	*
	[1,76]		[1,67]	
(h) Política de Treinamento e Desenvolvimento	1,086	***	1,332	***
	[4,08]		[3,27]	
(i) Fornecedor em Treinamento ESG	0,166		0,284	
	[0,76]		[0,96]	
(j) Política de Diversidade e Oportunidade	0,508	***	0,833	***
	[3,08]		[3,54]	
(k) Target de Diversidade e Oportunidade	0,312		0,339	
	[1,09]		[1,23]	
Constante	4,322	***	4,068	***
	[17,53]		[11,72]	
Número de Observações	406		406	
Grupos	106		106	
F stat	6,31		5,360	
Prob > F	0.0000		0,0000	
R2	0,576		0,522	
Rho	0,886		0,816	

Nota: Cada coluna representa uma regressão. As letras foram utilizadas conforme definido nas letras (a) a (k) da seção sobre o *Sistema Refinitive Lipper Fund ESG Scores*. As regressões foram estimadas utilizando-se EF. As referências (*), (**) e (***) denotam níveis de significância de 10%, 5% e 1%, respectivamente. As estatísticas *t* são relatadas entre colchetes. A estatística F, R2 e Rho são relatadas como parte do diagnóstico.

Fonte: Baseado em dados obtidos do sistema Refinitiv.

A partir desses resultados, observamos que:

- coeficientes estatisticamente representativos foram encontrados para:
  - existência de equipe focada em saúde e segurança (d). Este item parece ser mais relevante para o *rating* de ESG_S do que para ESG;
  - melhorias em saúde e segurança para a cadeia de suprimentos (g);
  - política de treinamento e desenvolvimento (h). Essa métrica mostra-se bastante representativa na atribuição de ambos os *ratings* ESG e ESG_S; e
  - política de diversidade e oportunidade (j), também aparentemente bastante contributiva.

Em relação às demais métricas, não foram encontradas relações estatisticamente significativas.

DISCUSSÃO

O presente estudo teve como objetivo investigar: (i) quais políticas e práticas em recursos humanos são mais comumente utilizadas entre as empresas brasileiras que se destacam do ponto de vista de ESG; e (ii) entre essas políticas e práticas, quais contribuiriam para um melhor *rating* em ESG do ponto de vista das empresas.

Em relação ao perfil amostral, por meio deste estudo, somente, não há como inferir se o maior percentual de empresas dos setores imobiliário e de construção civil, serviços e instituições financeiras, além de varejo, energia, química e petrolífera, esteja de fato relacionado ao interesse desses setores, no Brasil, pela implementação e divulgação de informações ESG, ou se o perfil observado corresponde a uma característica mercadológica da população de empresas listadas no País, especificamente. Em âmbito internacional, o estudo da KPMG (2020) identificou, no agregado de 52 países, como setores que apresentaram proporcionalmente a maior quantidade de relatórios de sustentabilidade: (i) tecnologia, mídia e telecomunicações; (ii) mineração; (iii) óleo e gás; (iv) indústria química; e (v) indústria de papel e celulose.

De toda forma, tendo-se em vista o amplo espectro de: (i) setores de mercado nos quais atuam as empresas estudadas; e (ii) distribuição das observações em termos de *rating* ESG; em nossa opinião, ressaltam-se a diversidade da amostra e a ampla gama de empresas e setores interessados em divulgar informações relacionadas a ESG no Brasil, nos mais diversos níveis de maturidade em políticas e práticas sustentáveis.

Em relação ao nosso primeiro objetivo, a análise descritiva das métricas especificadas denotou que:

 CC BY

- as políticas relacionadas aos temas em questão (saúde e segurança, treinamento e desenvolvimento e diversidade e oportunidade), quando focadas em colaboradores, já se mostram como práticas de mercado para todas as companhias analisadas nos níveis mais elevados de ESG, atingindo proporções medianas em empresas de *ratings* ESG mais baixos;
- no entanto, aplicações práticas e tangíveis relacionadas aos temas em questão parecem, a princípio, menos atendidas, como: (i) a existência de equipe focada em saúde e segurança; (ii) a existência de treinamento em ESG realizado por terceiros especialistas na área; ou (iii) a existência de *targets* em relação a diversidade e oportunidade.

Em resposta à nossa segunda pergunta, sobre quais políticas e práticas poderiam contribuir para um melhor *rating* em ESG, e com base em nossa análise, parece haver oportunidades na implementação de:

i. equipes focada em saúde e segurança. A literatura aponta que a disponibilidade de recursos focados em saúde e segurança no trabalho contribui para o sucesso de ações e promoção da saúde nas empresas (Chaves, Santana, Leão, Santana, & Lacerda, 2009);
ii. melhorias em saúde e segurança para a cadeia de suprimentos. Conforme observamos, investimentos em melhorias efetivas em saúde e segurança na cadeia de suprimentos mostraram-se ainda escassas (apenas 2,5% na média geral), embora sugira-se que tais práticas possam ter efeitos positivos na superação de barreiras à integração (Abreu, 2016).
iii. política de treinamento e desenvolvimento. No geral, relaciona-se à estratégia organizacional e é vista na literatura como vantagem competitiva às empresas que a implementam (Freitas, 2012).
iv. política de diversidade e oportunidade. De acordo com a literatura, tais políticas servem ao debate sobre gestão da diversidade nas empresas brasileiras – o que difere da prática, onde os avanços têm sido menores (Neves, 2020; Saraiva & Irigaray, 2009). O tema vem sendo associado a um fator de diferenciação mercadológica nas empresas (Neves, 2020).

CONCLUSÃO

Discussões referentes a indicadores de gestão de recursos humanos em consonância com práticas de sustentabilidade ganharam força e tração apenas nos últimos anos – de modo que muitos profissionais ainda estão se adequando à aplicação e uso de tais conceitos (Freitas et al., 2013). No entanto, acredita-se que essa interação possa trazer benefícios transversais às organizações e a seus *stakeholders*, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da sociedade (Mendes, 2013).

O presente trabalho teve como objetivo averiguar quais políticas e práticas em recursos humanos são mais comumente utilizadas entre as empresas brasileiras que se destacam do ponto de vista de ESG, no qual se inserem os conceitos de saúde e segurança, treinamento e desenvolvimento, além de diversidade e oportunidade.

Em linha com os resultados encontrados por Skousen e Sun (2019), nosso estudo também mostrou uma relação significativa positiva entre as métricas relacionadas à categoria de colaboradores e os *ratings* atribuídos à dimensão social e a ESG, propriamente.

Depreende-se dos dados analisados que as políticas formais nos temas de gestão de pessoas possam ter surgido em atendimento às demandas de *stakeholders*, pautadas por maior grau de conscientização e bem-estar do colaborador. Entretanto, ainda parece haver um caminho relevante para que as práticas advindas de tais modelos sejam efetivamente incorporadas à gestão. Em linha com nossos resultados, Vasconcelos (2004) aponta que a implementação prática de mudanças em gestão de pessoas não ocorre de modo tão rápido quanto a mudança de discurso, podendo o período de transição e a distância entre teoria e prática levar a consequências negativas para a produtividade.

Adicionalmente, em nossos resultados, a relação junto à cadeia de suprimentos mostra-se distante, tanto na existência de políticas (de saúde e segurança, por exemplo) quanto na aplicação de práticas (como treinamento ou implementação de melhorias), embora a literatura recente demonstre crescente interesse pela interconexão entre os princípios e práticas da gestão de recursos humanos e da gestão da cadeia de suprimentos (Siqueira & Alcantara, 2020). Nesse sentido, Farndale, Paauwe e Boselie (2010) julgam que a função interna de recursos humanos necessita de princípios de governança apropriados e formais para maximização das práticas relacionadas à cadeia de suprimentos, sugerindo que mecanismos informais são geralmente falhos e pouco eficazes. Adicionalmente, Menon (2012) identificou que determinadas políticas e práticas em recursos humanos (incluindo-se treinamento e desenvolvimento) relacionam-se positivamente à melhor integração da cadeia de suprimentos e ao bem-estar dos colaboradores.

Em relação às métricas que, em nossa visão, poderiam contribuir para um melhor *rating* em ESG, identificamos oportunidades em: (i) implementação de equipes focadas em saúde e segurança; (ii) melhorias em saúde e segurança para a cadeia de suprimentos; (iii) implementação de política de treinamento e desenvolvimento; e (iv) implementação de política relacionada a diversidade e oportunidade. Não há dúvida de que tais temas sejam amplamente debatidos e difundidos na literatura, como possibilidade de melhoria de *performance* em diversos aspectos (Abreu, 2016; Chaves et al., 2009; Freitas, 2012; Neves, 2020; Timm & Gray, 2017). No entanto, Kotsantonis e Serafeim (2019) colocam que a inconsistência de formatos, periodicidade e mensuração de dados reportados em ESG pode levar a resultados significativamente diferentes, seja essa diferença observada entre empresas de um mesmo grupo para um determinado *rating*, seja entre diferentes *ratings* em relação a uma mesma empresa – de modo que as métricas encontradas podem sugerir oportunidades baseadas no sistema Refinitiv, mas que não sejam necessariamente condizentes com outros *ratings* ou *scores* em ESG.

Por fim, Clementino e Perkins (2020) sugerem, com base em estudo realizado na Itália, que não existe uma resposta única e singular à avaliação de *ratings* em ESG por parte das empresas avaliadas: o grau de ajustes realizados para *compliance* a determinadas métricas é heterogêneo e moldável conforme a percepção da administração sobre o quanto a internalização de políticas e práticas sugeridas poderia agregar em termos de valor adicional ao negócio.

 CC BY

Contribuições para a academia e a prática empresarial

Esperamos, por meio deste trabalho, ajudar a preencher o *gap* na literatura acadêmica relacionado a: (i) aspectos sociais em ESG, vislumbrados no Brasil de modo marginal comparativamente às dimensões ambiental e financeira (Lourenço & Carvalho, 2013); e (ii) integração entre as visões em gestão de pessoas e sustentabilidade (Freitas et al., 2013). Nesse sentido, em linha com resultados internacionais (Skousen & Sun, 2019), observamos uma relação significativa positiva entre métricas relacionadas à categoria de colaboradores no Brasil e *ratings* atribuídos à dimensão social, bem como a ESG.

Em relação à prática empresarial, este estudo apresenta-se como uma ferramenta para empresas, profissionais de recursos humanos e gestores de pessoas, propiciando melhor visão sobre o mercado atual e potenciais oportunidades de implementação de políticas e práticas em comparação a *benchmarks* – o que se mostra útil à tomada de decisões e inovação (Jiang et al., 2021). Identificaram-se como *drivers*, nesse caso, métricas relacionadas a saúde e segurança; treinamento e desenvolvimento; diversidade e oportunidade; além de políticas e práticas relacionadas à cadeia de suprimentos.

Adicionalmente, dado que investidores passaram recentemente a observar e incluir, em suas respectivas análises de investimentos, métricas relacionadas a ESG (Kotsantonis & Serafeim, 2020), espera-se que este estudo seja útil a agentes do mercado de capitais, como analistas financeiros, gestores de portfólio e investidores individuais, que poderão observar determinadas métricas para atribuição de valor em suas respectivas avaliações.

Limitações e linhas futuras de investigação

Este estudo limitou-se, em termos de abordagem, quanto: (i) ao número de empresas analisadas; (ii) ao sistema utilizado (Refinitiv); e (iii) às métricas avaliadas. Tendo-se em conta que ESG ainda é um assunto heterogêneo e que provedores de *ratings* diferentes podem levar a resultados significativamente diferentes (Li & Polychronopoulos, 2020), sugerimos a realização de novas análises relacionadas à dimensão de pessoas e categoria de colaboradores, sob a ótica de outros sistemas de informação em ESG.

Adicionalmente, conforme observado na seção sobre limitação de tempo e escopo, o presente estudo abrangeu um período de cinco anos (de 2015 a 2019), estando ainda grande parte das empresas em período de adaptação às novas demandas impostas pelo mercado, sob uma ótica voluntária e pouco regulada. O conceito de ESG ainda está em convergência e consolidação nos mercados globais e em regulação no Brasil – em especial no âmbito de companhias de capital aberto. Nesse sentido, a previsão de implementação de normas de divulgação de informações em ESG no padrão "pratique ou explique", a partir de 2023 – conforme a Resolução CVM 59, de 22 de dezembro de 2021 (2021) – deve ampliar a disponibilidade de informações publicadas – e portanto o campo de pesquisa acadêmica nos próximos anos –, além de criar espaço e demanda para mais profissionais atuantes na área de gestão de pessoas em consonância com ESG.

REFERÊNCIAS

Abid, G., Ahmed, S., Elahi, N. S., & Ilyas, S. (2020). Antecedents and mechanism of employee well-being for social sustainability: A sequential mediation. *Sustainable Production and Consumption*, *24*, 79-89. doi: 10.1016/j.spc.2020.06.011

Abreu, A. D. (2016). *Contribuições das práticas de recursos humanos na integração interna da gestão da cadeia de suprimentos* (Tese de doutorado, Universidade Federal de São Carlos). Recuperado de https://repositorio.ufscar.br/

Alvares, K. P., & Souza, I. M. de. (2016). Sustentabilidade na gestão de pessoas: Práticas e contribuições às organizações. *Revista Gestão Organizacional*, 9(2), 24-38. doi: 10.22277/rgo.v9i2.3285

Armstrong, A. (2020). Ethics and ESG: Australasian accounting. *Business and Finance Journal*, *14*(3), 6-17. doi: 10.14453/aabfj.v14i3.2

Barrymore, N., & Sampson, R. C. (2021). *ESG performance and labor productivity: Exploring whether and when ESG affects firm performance*. Recuperado de https://www.hbs.edu/faculty/Shared%20Documents/conferences/strategy-science-2021/ESG-Labor%202-28-21.pdf

Bertolotti, A. (2020). Effectively managing risks in an ESG portfolio. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, *13*(3), 202-211. Recuperado de https://www.ingentaconnect.com/content/hsp/jrmfi/2020/00000013/00000003/art00002

Chaves, S. C. L., Santana, V. S., Leão, I. C. M. D., Santana, J. N. D., & Lacerda, L. M. A. D. A. (2009). Determinantes da implantação de um programa de segurança e saúde no trabalho. *Revista Panamericana de Salud Pública*, *25*, 204-212. Recuperado de https://www.scielosp.org/article/ssm/content/raw/?resource_ssm_path=/media/assets/rpsp/v25n3/a03v25n3.pdf

Christopher, M. (2005). *Logistics and supply chain management: Creating value-adding networks*. 3 ed., Harlow, Great Britain: Pearson Education Limited.

Clementino, E., & Perkins, R. (2020). How do companies respond to environmental, social and governance (ESG) ratings? Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*, *171*(2), 379-397. doi: 10.1007/s10551-020-04441-4

Compact, U. G. (2004). *Who cares wins: Connecting financial markets to a changing world*. New York, USA. Recuperado de https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/publications/publications_report_whocareswins__wci__1319579355342

Crisci, A., D'Ambra, A., & Palleta, A.A. (2014). A panel data approach to evaluate the passenger satisfaction of a public transport service. *Procedia Economics and Finance*, *17*, 231-237. doi: 10.1016/S2212-5671(14)00708-4

Farndale, E., Paauwe, J., & Boselie, P. (2010). An exploratory study of governance in the intra-firm human resources supply chain. *Human Resource Management*, *49*(5), 849-868. doi: 10.1002/hrm.20387

Figueiredo, D. B., Filho, & Silva, J. A., Júnior (2009). Desvendando os mistérios do coeficiente de correlação de Pearson (r). *Revista Política Hoje*, *18*(1), 115-146. doi: 10.11606/issn.2237-4485.lev.2014.132346

Flannery, M. J., & Hankins, K. W. (2013). Estimating dynamic panel models in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*, *19*, 1-19. doi: 10.1016/j.jcorpfin.2012.09.004

Foubert, A. L. (2020, junho). ESG data integration by asset managers: Targeting alpha, fiduciary duty & portfolio risk analysis. *Opimas*. Recuperado de http://www.opimas.com/research/570/detail/

Freitas, J. C. T. (2012). Estratégia organizacional: Utilizando a política de treinamento e desenvolvimento como vantagem competitiva. *IX Seget–Simpósio de Excelência em Gestão Tecnologia*. Simpósio organizado pela Associação Educacional Dom Bosco – AEDB, Resede, Rio de Janeiro, Brasil.

Freitas, W. R. S., Souza, M. T. S., Teixeira, A. A., & Jabbour, C. J. C. (2013). Produção científica sobre gestão de recursos humanos e sustentabilidade: Síntese e agenda de pesquisa. *Revista de Ciências da Administração*, *15*(36), 11-27. doi: 10.5007/2175-8077.2013v15n36p11

Ganeshan, R., & Harrison, T. P. (2002). *an introduction to supply chain management*. Recuperado de https://static1.squarespace.com/static/5b9e942a8f5130f854dbef81/t/5be89d3b21c67c13123b21bd/1541971264501/an-introduction-to-supply-chain-management.pdf

Ho, V. H., & Park, S. K. (2019). ESG disclosure in comparative perspective: Optimizing private ordering in public reporting. *University of Pennsylvania Journal of International Law*, *41*, 249. Recuperado de https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/upjiel41&div=11&id=&page=

Hole, G. (2014). *Eight things you need to know about interpreting correlations*. Recuperado de http://users.sussex.ac.uk/~grahamh/RM1web/Eight%20things%20you%20need%20to%20know%20about%20interpreting%20correlations.pdf

Jiang, K., Takeuchi, R., & Jia, Y. (2021). Taking peers into account: Adoption and effects of high-investment human resource systems. *Journal of Applied Psychology*, *106*(10), 1539-1556. doi: 10.1037/apl0000836

Jukemura, P. K. (2019). Why ESG investing seems to be an attractive approach to investments in Brazil. *Scuola di Ingegneria Industriale e dell'Informazione*. Recuperado de https://www.politesi.polimi.it/handle/10589/14857

Juniper, B. (2011). Defining employee well-being. *Occupational Health & Wellbeing*, *63*(10), 25. Recuperado de https://www.proquest.com/docview/901519086

Kobayashi, K., Eweje, G., & Tappin, D. (2018). Employee well-being and human sustainability: Perspectives of managers in large Japanese corporations. *Business Strategy and the Environment*, *27*(7), 801-810. Recuperado de https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bse.2032

Kotsantonis, S., & Serafeim, G. (2019). Four things no one will tell you about ESG data. *Journal of Applied Corporate Finance*, *31*(2), 50-58. doi: 10.1111/jacf.12346

Kotsantonis, S., & Serafeim, G. (2020). Human capital and the future of work: Implications for investors and ESG integration. *Journal of Financial Transformation*, *51*, 115-130. Recuperado de https://www.fiduciaryinvestors.com/wp-content/uploads/sites/61/2019/09/Human-capital-and-the-future-of-work.pdf

KPMG. (2020, dezembro). The time has come: The KPMG survey of sustainability reporting 2020. *KPMG Impact*. Recuperado de home.kpmg/sustainabilityreporting

Li, F., & Polychronopoulos, A. (2020). What a difference an ESG ratings provider makes. *Research affiliates*. Recuperado de https://www.researchaffiliates.com/documents/770-what-a-difference-an-esg-ratings-provider-makes.pdf

Lipper Research. (2020, abril). *Refinitiv Lipper Fund ESG Scores – Methodology*. Thomson Reuters.

Liu, L., & Nemoto, N. (2021). Environmental, social and governance (ESG) evaluation and organizational attractiveness to prospective employees: Evidence from Japan. *Journal of Accounting and Finance*, *21*(4), 14-29. Recuperado de http://t.www.na-businesspress.com/JAF/JAF21-4/2_NaokoFinal.pdf

Lopez-de-Silanes, F., McCahery, J. A., & Pudschedl, P. C. (2020). ESG performance and disclosure: A cross-country analysis. *Singapore Journal of Legal Studies* (Mar 2020), 217-241.Recuperado de https://search.informit.org/doi/abs/10.3316/INFORMIT.239396433351806

Lourenço, M. L., & Carvalho, D. M. (2013). Sustentabilidade social e desenvolvimento sustentável. *Race: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, *12*(1), 9-38. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5160837

Mendes, P. J. V. (2013). *Sustentabilidade e responsabilidade social corporativa: O papel da gestão de recursos humanos* (Dissertação de mestrado, Universidades Lusíada). Recuperado de http://repositorio.ulusiada.pt/handle/11067/3639

Mendes, R. H. (2005). *Diversidade humana nas organizações: Entre a teoria acadêmica e a prática empresarial* (Dissertação de mestrado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas).

Menon, S. T. (2012). Human resource practices, supply chain performance, and well-being. *International Journal of Manpower*, *33*(7), 769-785. doi: 10.1108/01437721211268311

Mervelskemper, L., & Streit, D. (2017). Enhancing market valuation of ESG performance: Is integrated reporting keeping its promise? *Business Strategy and the Environment*, *26*(4), 536-549. doi: 10.1002/bse.1935

Miralles-Quirós, M. M., Miralles-Quirós, J. L., & Gonçalves, L. M. V. (2018). The value relevance of environmental, social, and governance performance: The Brazilian case. *Sustainability*, *10*(3), 574. doi: 10.3390/su10030574

Neves, A. M. (2020). Gestão da diversidade nas organizações como prática gerencial. *Revista Gestão & Sustentabilidade*, *2*(1), 140-154. doi: 10.36661/2596-142X.2020v2i1.11374

Osterrieder, D., Palia, D., & Wu, G. (2020). *An efficient fixed-effects estimator for corporate finance*. Available at SSRN 3168947. doi: 10.2139/ssrn.3168947

Paschoal, T. (2008). *Bem-estar no trabalho: Relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho* (Tese de doutorado, Universidade de Brasília). Recuperado de https://repositorio.unb.br/handle/10482/5551

Pires, F. M., & Fischer, A. L. (2014). Integração entre gestão de pessoas e estratégia de sustentabilidade: O caso Natura. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, *8*(1), 54-72. doi: 10.5773/rgsa.v8i1.831

Reith, S. L., & Rachid, A. (2014). Surgimento de programas de diversidade de recursos humanos no Brasil. *Anais do 1º Congresso de Psicologia Organizacional e do Trabalho do Centro-Oeste Paulista*. Congresso organizado pela Universidade Estadual Paulista (UNESP), Campus Universitário Júlio de Mesquita Filho, Bauru, São Paulo, Brasil. Recuperado de http://newpsi.bvs-psi.org.br/eventos/cpot_2014.pdf#page=167

Resolution 59 from the Brazilian Securities and Exchange Comission (CVM), of December 22, 2021. (2021). Altera a Instrução CVM nº 480, de 7 de dezembro de 2009, e a Instrução CVM nº 481, de 17 de dezembro de 2009. Recuperado de http://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/resolucoes/resol059.html

Santos, E. F., & Pereira, A. (2020, dezembro). *Relacionamentos interorganizacionais: Um ensaio teórico sobre a distinção entre cadeia de valor e cadeia de suprimentos*. Artigo apresentado no XVI Congresso Anpcont, Foz do Iguaçu, PR. Recuperado de http://anpcont.org.br/pdf/2020_CCG350.pdf

Saraiva, L. A. S., & Irigaray, H. A. D. R. (2009). Políticas de diversidade nas organizações: Uma questão de discurso? *RAE-Revista de Administração de Empresas*, *49*(3), 337-348. Recuperado de doi: 10.1590/S0034-75902009000300008

Siqueira, A. A., & Alcantara, R. L. C. (2020, outubro). Contribuições das práticas de recursos humanos para a gestão da cadeia de suprimentos. *XLIV Encontro da ANPAD - EnANPAD 2020*. Simpósio on-line organizado pela Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD). Recuperado de http://www.anpad.org.br/

Skousen, C. J., & Sun, L. (2019). Do employee dimension ratings reflect employee performance? Evidence from MSCI's ESG database. *Applied Economics Letters*, *26*(14), 1182-1185. doi: 10.1080/13504851.2018.1540843

Timm, S., & Gray, W. A. (2017). *The rise of health metrics in ESG investing*. Recuperado de http://stocks.observer-reporter.com/observerreporter/news/read/34647974/the_rise_of_health_metrics_in_esg_investing

Vasconcelos, I. F. G. D. (2004). O modelo político e o modelo instrumental de gestão de pessoas: Uma análise crítica das contradições discurso-prática na implementação de TI em duas organizações nacionais. Relatório de Pesquisa 11/2004. *FGV-EAESP*. Recuperado de https://bibliotecadigital.fgv.br/

CONTRIBUIÇÃO DA AUTORA

Melissa Velasco Schleich trabalhou na conceitualização e abordagem teórica-metodológica, revisão teórica, na coleta de dados, análise de dados, e por fim, na redação e revisão final do manuscrito.

 CC BY

PENSATA

Artigo convidado
Versão original | DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220512

PAPEL DOS RECURSOS HUMANOS PARA A SUSTENTABILIDADE DAS PME: O QUE A LITERATURA DIZ E O QUE PODEMOS ESPERAR PARA O FUTURO

Mário Franco [1] | mfranco@ubi.pt | ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7818-0206
Margarida Rodrigues[1] | mmmrodrigues@sapo.pt | ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0997-9716

[1] Universidade da Beira Interior, Centro de Investigação CEFAGE-UBI, Covilhã, Portugal

A IMPORTÂNCIA DAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE NAS PME

Embora a literatura existente sobre as grandes empresas já estabelecidas seja inúmera (Henry, Bauwens, Hekkert, & Kirchherr, 2020), ela mostra-se escassa quando se fala em pequenas e médias empresas (PME). Esse setor empresarial representa um relevante peso na economia dos países. A título de exemplo, as PME representam 99,8% das empresas na União Europeia e são responsáveis por 66,6% dos empregos (Comissão Europeia, 2019). Portanto, praticar a sustentabilidade também é uma tarefa para as PME, já que estas contribuem em 64% para o impacto ambiental (Constantinos et al., 2010).

Isso significa que os gestores/proprietários/empreendedores são reconhecidos por contribuírem para soluções de problemas ambientais criando novos produtos, serviços e instituições ambientalmente sustentáveis, por meio de ações que as instituições incumbentes não fazem e não podem fazer (York & Venkataraman, 2010). Por outro lado, dado que as PME representam mais de 90% dos negócios em nível global (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OECD], 2019), a transição destas para modelos de negócio circulares é um requisito para ir ao encontro da economia circular. A adoção desses modelos de negócios por essas pequenas empresas pode proporcionar vantagens na transição para a economia circular, apresentando oportunidades de nicho com clientes predispostos ao consumo, aumento do prestígio, redução de custos e lucratividade financeira, bem como recuperação do meio ambiente local ou a sustentabilidade da empresa (Ormazabal, Prieto-sandoval, Jaca, & Santos, 2016).

Todavia, dada a estrutura desse segmento de empresas, persistem barreiras à implementação de práticas de sustentabilidade. Assim, ultrapassar essas barreiras é um desafio enorme para as PME. No conjunto das várias dificuldades sentidas para a implementação dessas práticas sustentáveis, realça-se a falta de interesse dos fornecedores e da procura, a falta de capital e o aumento de custos, bem como a ausência de apoio governamental, escassez de *know-how* técnico, carência de informação, cultura ambiental da empresa (Rizos et al., 2016). Por conseguinte, para

CC BY

superar muitas dessas barreiras na transição para a sustentabilidade, é premente a necessidade de recursos humanos, embora seja reconhecida a limitação desses recursos nessas empresas.

Em face da exigência de recursos humanos como um veículo condutor para a transição para a sustentabilidade circular, coloca-se o desafio de uma gestão "verde" desse capital.

O papel da gestão "verde" dos recursos humanos

As práticas de sustentabilidade têm implícito que os recursos humanos pensem verde e fora da caixa, principalmente nas PME. Isso quer dizer que, num mundo cada vez mais sensibilizado para as questões da sustentabilidade ambiental, o papel diário de cada colaborador torna-se essencial, em particular, nesse setor de empresas, mas que deve ser alavancado pelos seus líderes, enquanto empreendedores circulares. Nesse contexto, a gestão de recursos humanos (GRH) tem um papel nessa árdua missão, uma vez que é a partir das empresas e dos valores e práticas que estas promovem que as pessoas desenvolvem o seu sentido de responsabilidade e iniciativa verde. Porém, atingir esse patamar tem implícita a adoção de uma gestão verde desses recursos. Essa gestão verde visa a implementação de políticas e práticas sustentáveis nas empresas, cujo objetivo é aumentar a sensibilização para o impacto negativo que a poluição e o consumo de energia podem ter para o meio ambiente e, consequentemente, para o nosso estilo de vida.

Esse conceito "verde" surge de modo a estimular a transformação das próprias empresas e da mentalidade dos seus colaboradores, fomentando a temática e desenvolvendo a cultura interna por meio de práticas mais eficientes em termos de recursos, sensíveis ao ambiente e socialmente responsáveis.

Nesse sentido, as práticas de GRH ajudam a aumentar o desempenho e o empenho dos colaboradores na melhoria da eficiência ambiental. Para se alcançar esse propósito, torna-se necessária uma alteração na cultura, estrutura, estratégias e políticas organizacionais dessa gestão verde (Mandip, 2012). A transição para essa gestão requer uma cultura empreendedora circular suportada pelo envolvimento e enraizamento de todos os colaboradores – intraempreendedorismo circular. Dito de outra forma, a alteração de comportamentos é crucial para o alcance da sustentabilidade das PME, pelo que essas empresas devem emergir para fora da "caixa de Pandora", sendo emergente que o seu capital humano adote a postura missionária, ou seja, abandone os seus objetivos individuais em detrimento dos coletivos – empreendedorismo coletivo.

Embora seja emergente o estudo dessa temática, existem poucos trabalhos realizados que mostrem o impacto da gestão verde dos recursos humanos na sustentabilidade das PME.

O PASSADO E O PRESENTE DO CONHECIMENTO SOBRE A SUSTENTABILIDADE NAS PME

A análise temática sobre as PME e as suas práticas de sustentabilidade tem recaído sobre quatro áreas de investigação, incluindo: (1) os instrumentos propostos para a implementação da sustentabilidade; (2) as razões para a implementação desses instrumentos nas PME; (3) as barreiras para implementação de práticas de sustentabilidade nas PME; e (4) fatores facilitadores para a implementação dessas práticas (Johnson & Schaltegger, 2016).

PENSATA | **Papel dos recursos humanos para a sustentabilidade das pme: o que a literatura diz e o que podemos esperar para o futuro**
Mário Franco | Margarida Rodrigues

Boiral Baron e Gunnlaugson (2014) destacam que os líderes, que denominaram "pós-convencionais", são importantes para o comprometimento ambiental das PME, passando a exercer pressões para o comprometimento ambiental de fornecedores e outras partes interessadas. Assim, a orientação empreendedora para a sustentabilidade influencia positivamente as práticas de rede, seja em contexto de estratégias emergentes ou planejadas. Dentro dessas estratégias, destaca-se a de recursos humanos, pois estes podem influenciar as PME na sua orientação para a sustentabilidade. Zhang (2008) considerou mesmo que um dos fatores cruciais na promoção das PME para adotar práticas ambientais é a exigência do envolvimento de todos os colaboradores. Também Masurel (2007) referiu que as condições de trabalho dos recursos humanos são a motivação mais importante das PME para investirem em medidas ecológicas.

Por outro lado, a cultura organizacional deve ser pautada por valores pessoais e éticos dos proprietários e gestores, por responsabilidades morais e sociais, bem como apoiar a gestão do conhecimento, uma vez que esses valores impulsionam a responsabilidade ambiental nas PME. De acordo com Font, Garay, e Jones (2016), o hábito e o estilo de vida dos proprietários/gestores das PME afetam as atividades de sustentabilidade nessas empresas. O estilo de vida pessoal e o compromisso dos gestores das PME, com uma atitude pró-ambiental, são essenciais para o bom desempenho (Koe, Omar, & Sa'ari, 2015).

O "compromisso da gestão de topo" é o motor mais crítico para o sucesso da implementação de práticas ecológicas. A responsabilidade social e as preocupações éticas dos gestores de topo podem conduzir práticas ambientais (Thanki & Thakkar, 2018).

Essa linha de pensamento direciona-se para uma liderança verde/circular, focada na sustentabilidade para promover a total adesão dos recursos humanos a essas práticas. Nesse cenário, o empreendedorismo circular, isto é, o processo de exploração de oportunidades no domínio da economia circular (Zucchela & Urban, 2019) representa a transição para o estabelecimento de uma economia circular (Heshmati, 2017). Nesse contexto, são prementes estudos futuros que auxiliem os gestores e empreendedores a compreender melhor o valor criado e distribuído no processo de transformação da economia circular, em sintonia com o alinhamento otimizado dos recursos escassos e das capacidades de gestão para essa economia, bem como fatores contextuais e a sua influência nos modelos de negócios circulares.

Isso significa que pensar fora da caixa pelos gestores/proprietários/líderes é exigível, hoje e no futuro, pois os recursos humanos são a base da pirâmide para se alcançar a sustentabilidade ambiental, mas também as dimensões económica e social, dado que é preciso ter uma visão holística desses três pilares no âmbito da economia circular.

Em termos retrospetivos, o desenvolvimento teórico do conceito de economia circular foi iniciado por Boulding (1966), o qual introduziu o conceito do sistema cíclico, em que os recursos terrestres finitos eram reciclados e o seu valor, otimizado. Dando continuidade à premissa geral desse sistema, Pearce e Turner (1989) abordaram o conceito de economia circular, argumentando que o ambiente fornece amenidades e sistemas para suportar a vida, depositar os resíduos e uma base de recursos para a economia. Ainda, a teoria dos sistemas sugere que as características das partes são compreendidas como um todo dinâmico, sendo importante que exista conetividade entre essas. A integração desses dois conceitos sugere que a conetividade é crucial para que a economia circular permita aproveitar as sinergias exogéneas e endógenas,

o processo colaborativo entre todas as partes e, por último, o funcionamento em rede, com benefícios individuais e coletivos, com o objetivo de contribuir para a qualidade ambiental e para a prosperidade econômica. Nessas circunstâncias, a introdução nas PME do conceito de capital humano verde e similares vai ao encontro dessa circularidade, tão importante para o seu sucesso e desempenho positivo, e gera vantagens competitivas inimitáveis. Especificamente, essa economia propõe a reciclagem de resíduos e a sua reutilização, como substitutos dos recursos naturais para melhorar as necessidades futuras e tornar a sustentabilidade mais provável (Sauvé, Bernard, & Sloan, 2016). Assim, a aplicação prática dessa teoria permite que os subprodutos de uma indústria sejam matérias-primas primárias para outras, que os recursos sejam partilhados e, desse modo, verifica-se a otimização dos recursos e do seu valor (Smol, Kulczycka, & Avdiushchenko, 2017). Por conseguinte, o modelo preconizado por essa teoria promove a resiliência dos recursos, para garantir uma concorrência saudável e a máxima eficiência na utilização dos recursos disponíveis (Geng & Doberstein, 2008). Se à resiliência dos recursos tangíveis associarmos os recursos intangíveis, como os recursos humanos, o conhecimento e o talento promovem a dupla otimização de recursos alavancada pela gestão e liderança verde de recursos humanos, o que proporciona o alcance da emergente sustentabilidade.

O PAPEL FUTURO DAS PME NA SUSTENTABILIDADE: FAZER DA LUZ AO FUNDO DO TÚNEL UMA REALIDADE

Os principais atores envolvidos na implementação das práticas sustentáveis são os recursos humanos, questão ainda mais importante quando se fala sobre PME. Desse modo, é relevante que as investigações futuras sejam realizadas para se percecionar o papel dos seus gestores/proprietários/empreendedores na condução desse processo, logo existem consequências quer teóricas, quer práticas.

Consequências para investigação futura

Dadas as substanciais deficiências de implementação de práticas de sustentabilidade, coloca-se a questão se a literatura de gestão da sustentabilidade não tem sido demasiado idealista (Dentchev, 2009) em detrimento da parte instrumental no que diz respeito às PME. Assim, a resposta a essa questão exige uma investigação futura assente noutros suportes teóricos, para além das teorias das partes interessadas, como a teoria de redes, a teoria do capital social, a teoria da capacidade de absorção e a teoria das capacidades dinâmicas. O uso dessas teorias permitirá que o empreendedorismo circular, o intraempreendedorismo circular e a gestão verde dos recursos humanos sejam compreendidos em profundidade e mostrem quais são os *drivers* essenciais para essas práticas serem implementadas com sucesso nas PME. Adicionalmente, essa compreensão será sinérgica para que os recursos humanos se sintam motivados a adotarem uma postura ecológica e, desse modo, saírem da "caixa de Pandora".

Nestas circunstâncias, o futuro da investigação passa por estudar as ditas PME que aderiram à gestão e liderança verde dos seus recursos humanos, suportado pelo empreendedorismo

circular e intraempreendedorismo, mas principalmente pelo desenvolvimento de modelos de negócios circulares que incluam esta nova visão verde para os recursos humanos.

Consequências para a gestão

Nesse contexto, o desenvolvimento de uma estratégia de sustentabilidade pode ser um primeiro passo necessário para a sua implementação na gestão das PME. Essas estratégias revelam geralmente o empenho dos líderes nessas empresas, para enfrentarem as questões de sustentabilidade – *líderes circulares* –, que podem ser incorporadas no negócio principal da empresa. Esses líderes devem procurar envolver os seus recursos humanos nos seus projetos e desafios e considerá-los não a "minha equipa", mas a "nossa equipa", isto é, esses líderes colocam-se lado a lado com seus colaboradores, assumindo as responsabilidades e problemas em conjunto, o que gera capital humano missionário. Essa envolvência, partilha de responsabilidades e de conhecimento entre todos os colaboradores das PME é um *driver* inegável para que essas pequenas empresas aumentem a sua contribuição para a sustentabilidade. Isso significa que o futuro das PME passa pela inclusão da gestão verde dos seus recursos humanos, para que a redução da pegada ecológica seja uma realidade.

Por outro lado, devido à escassez de recursos dessas empresas, a implementação da sustentabilidade requer um trabalho em rede, onde a cooperação com outras empresas e/ou instituições é um mecanismo apropriado. Nesse sentido, torna-se necessário compreender os processos de relacionamentos interorganizacionais envolvendo PME para alcançar resultados de sustentabilidade, dando especial atenção à emergência da economia circular.

A cooperação e o trabalho em rede entre PME e as partes interessadas é uma forma eficaz de apoiar a inovação ambiental. A cooperação com outras empresas, na mesma área geográfica, pode auxiliar no alcance de vantagens competitivas, bem como na transferência de conhecimento e de competências dos recursos humanos das empresas/instituições parceiras. Collins, Lawrence, Pavlovich e Ryan (2007) comparam a adoção de práticas de sustentabilidade entre membros e não membros de uma rede de negócios sustentável, em que o funcionamento em rede que envolvia a partilha de recursos humanos foi um meio para consciencializar todos os membros para as questões e práticas relacionadas com a sustentabilidade nas PME. Além disso, a associação a uma rede parece estar mais positivamente relacionada com uma adoção mais forte de práticas de sustentabilidade para PME do que para grandes empresas, sugerindo que a participação numa rede pode ter um impacto mais forte na aprendizagem organizacional no caso das PME.

Também aqui é crucial que as teorias da motivação, de carreiras, de conflitos associadas aos recursos humanos desempenhem um papel principal na liderança verde desse tipo de recursos, pois um colaborador motivado, reconhecido, na certeza veste a camisola da sua empresa e tudo fará para contribuir para o seu sucesso. Evidente que, para as PME, isso representa um árduo e complexo desafio em face dos seus escassos recursos humanos, mas é sabido que um individuo altamente motivado, envolvido nos projetos da sua empresa, que se sinta parte da equipa e não um mero colaborador, incrementa a sua produtividade e conhecimento de modo exponencial. Ainda é importante que a esses recursos seja ofertada formação contínua, pois a manutenção

da sustentabilidade exige cada vez mais novos conhecimentos, que devem ser partilhados e disseminados no tecido empresarial.

Do exposto acima, afere-se que os recursos humanos têm um papel fundamental no desenvolvimento dos negócios e que a sustentabilidade finalmente entrou nas estratégias das empresas que desejam crescer e manter-se competitivas no longo prazo. Nesse sentido, é responsabilidade da gestão verde dos recursos humanos criar uma cultura de sustentabilidade dentro das empresas, promovendo ações que reduzam os impactos ambientais e contribuam para uma sociedade mais sustentável. Agora coloca-se a questão de como esses recursos são contributivos essenciais para a ambicionada sustentabilidade, entrando aqui a economia circular que reduz a pegada ecológica, que, por sua vez, é reduzida pelas pessoas. Dito de outra forma, urge que a gestão das PME seja caracterizada por uma cultura organizacional sustentável e verde, em que os seus recursos humanos tenham boas práticas ecológicas, dentro e fora das empresas.

REFERÊNCIAS

Boiral, O., Baron, C., & Gunnlaugson, O. (2014). Environmental leadership and 20 consciousness development: A case study among Canadian SMEs. *Journal of Business Ethics*, *123*(3), 363-383. doi: 10.1007/s10551-013-1845-5

Boulding, K. E. (1966). The economics of the coming spaceship earth. In H. Jarrett (Ed.), *Environmental quality in a growing* economy (pp. 3-14. EUA: Baltimore. The JohnsHopkins Press.

Collins, E., S. Lawrence, K. Pavlovich, & Ryan, C. (2007). Business networks and the uptake of sustainability practices: The case of New Zealand. *Journal of Cleaner Production*, *15*, 729-740. doi: 10.1016/j.jclepro.2006.06.020

Comissão Europeia. (2019). *Annual report on European SMEs 2018/2019*. Recuperado de https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-strategy/performance-review_en

Constantinos, C., Sørensen, S. Y., Larsen, P. B., Alexopoulou, S. et al. (2010). *SMEs and the environment in the European Union, PLANET SA and Danish Technological Institute*. European Commission, DG Enterprise and Industry.

Dentchev, N. (2009). To what extent is business & society literature idealistic? *Business and Society*, *48*(1), 10-38. doi: 10.1177/0007650307299222

Font, X., Garay, L., & Jones, S. (2016). Sustainability motivations and practices in small tourism enterprises in European protected areas. *Journal of Cleaner Production*, *137*, 1439-1448. doi: 10.1016/j.jclepro.2014.01.071

Geng, Y. Y., & Doberstein, B. (2008). Developing the circular economy in China: Challenges and opportunities for achieving 'leapfrog development'. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, *15*, 231-239. doi: 10.3843/SusDev.15.3:6

Henry, M., Bauwens, T., Hekkert, M., & Kirchherr, J. (2020). A typology of circular start-ups: An analysis of 128 circular business models. *Journal of Cleaner Production*, *245*. doi: 10.1016/j.jclepro.2019.118528

Heshmati, A. (2017). A review of the circular economy and its implementation. *International Journal of Green Economics*, *11*, 251-288. Recuperado de https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118528

Johnson, M. P., & Schaltegger, S. (2016). Two decades of sustainability management tools for SMEs: How far have we come? *Journal of Small Business Management*, *54*(2), 481-505. doi: 10.1111/jsbm.12154

Koe, W. L., Omar, R., & Sa'ari, J. R. (2015). Factors influencing propensity to sustainable entrepreneurship of SMEs in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *172*, 570-577. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.01.404

Mandip, G. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, *2277*, *502*. Recuperado de http://www.isca.in/rjrs/archive/iscsi/38.ISCA-ISC-2011-18CLM-Com-03.pdf

Masurel, E. (2007). Why SMEs invest in environmental measures: Sustainability evidence from small and medium-sized printing firm. *Business Strategy and the Environment*, *16*(3), 190-201. doi: 10.1002/bse.478

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2019). *OECD SME and entrepreneurship outlook 2019*. Paris, France: OECD Publishing.

Ormazabal, M., Prieto-sandoval, V., Jaca, C., & Santos, J. (2016). An overview of the circular economy among SMEs in the Basque Country: A multiple case study. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(5), 1047-1058. doi:10.3926/jiem.2065

Pearce, D. W., & Turner, R. K. (1989). *Economics of natural resources and the environment*.EUA. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Rizos, V., Behrens, A., Gaast, W. van der, Hofman, E., Ioannou, A., Kafyeke, T., Topi, C. (2016). Implementation of circular economy business models by small and medium-sized enterprises (SMEs): Barriers and enablers. *Sustainability*, 8(11). doi: 10.3390/su8111212

Sauvé, S., Bernard, S., & Sloan, P. (2016). Environmental sciences, sustainable development and circular economy: Alternative concepts for trans-disciplinary research. *Environmental Development*, *17*, 48-56. doi: 10.1016/j.envdev.2015.09.002

Smol, M., Kulczycka, J., & Avdiushchenko, A. (2017). Circular economy indicators in relation to eco-innovation in European regions. *Clean Technology Environment Policy*, *19*, 669-678. doi: 10.1007/s10098-016-1323-8

Thanki, S., & Thakkar, J. (2018). A quantitative framework for lean and green assessment of supply chain performance. International Journal Production Performance Management, 67, 366e400. doi: 10.1108/IJPPM-09-2016-0215

York, J. G., & Venkataraman, S. (2010). The entrepreneur-environment nexus: Uncertainty, innovation, and allocation. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 449-463. doi: 10.1016/j.jbusvent.2009.07.007

Zhang, Z. (2008). Asian energy and environmental policy: Promoting growth while preserving the environment. *Energy Policy*, *36*(10), 3905-3924. doi: 10.1016/j.enpol.2008.07.015

Zucchella, A., & Urban, S. (2019). *Circular entrepreneurship: Creating responsible enterprise*. Springer International Publishing.

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Mário José Baptista Franco e Maria Margarida Mendes Rodrigues trabalharam simultaneamente na conceitualização, revisão teórica, redação e revisão final do manuscrito.

PERSPECTIVA

Artigo convidado
Versão traduzida | DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220513x

SUSTENTABILIDADE E O PAPEL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Teresa Proença[1] **|** tproenca@fep.up.pt | ORCID: 0000-0001-6982-847X

[1] Universidade do Porto, Faculdade de Economia, Porto, Portugal

Sustentabilidade não é um assunto novo. Tanto a sociedade quanto as empresas estão cada vez mais conscientes da importância de um desenvolvimento sustentável "que atenda às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades" (World Commission on Environment and Development, 1987, p. 8). No entanto, os gestores ainda precisam compreender como lidar com os desafios de alcançar a sustentabilidade (Clarke & Clegg, 2000).

Para enfrentar esses desafios, o desempenho nos negócios leva em consideração preocupações com um triplo resultado final: econômico, ambiental e social. Esse tripé da sustentabilidade (*triple bottom line*) envolve um foco maior da empresa na sustentabilidade corporativa e na responsabilidade social corporativa. Além disso, é geralmente aceite que as empresas podem aproveitar a incorporação de princípios e práticas de responsabilidade e sustentabilidade em suas estratégias e processos de negócio (Bonini & Swartz, 2014).

A gestão de recursos humanos (GRH) pode desempenhar um papel importante na busca do tripé da sustentabilidade e contribuir para a sustentabilidade corporativa e a responsabilidade social (Wilkinson, 2001). O presente artigo discute a GRH na busca pela sustentabilidade corporativa e responsabilidade social corporativa e destacamos o modelo *Respect-Openness-Continuity* (ROC) (Respeito-Abertura-Continuidade) proposto por Prins, Beirendonck, Vos e Segers (2014) para enfrentar os diferentes desafios da GRH.

O PAPEL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

O paradigma da sustentabilidade pode transformar o objetivo da GRH, saindo da noção de um único propósito econômico para a adoção de múltiplos propósitos. Existem várias perspectivas de GRH associadas a questões de sustentabilidade na literatura, nomeadamente GRH Socialmente Responsável, GRH Verde, entre outras (Aust, Matthews, & Muller-Camen, 2020). Além disso, a GRH sustentável está intimamente relacionada às iniciativas de responsabilidade social corporativa. No entanto, de acordo com Stahl, Brewster, Collings e Hajro (2020), a GRH não se tem apropriado das

 CC BY

questões de responsabilidade social e fica desconfortável como abordar essas preocupações. Além disso, é mais provável que a GRH ofereça suporte operacional na execução e implementação de iniciativas internas de responsabilidade social, em vez de fazer uma contribuição estratégica no desenvolvimento da responsabilidade social corporativa (Sarvaiya, Eweje e Arrowsmith, 2018). Bonner e Friedman (2013) também constataram que a GRH não desempenha um papel fundamental na tomada de decisão no âmbito da responsabilidade social corporativa. Nesse sentido, os principais influenciadores são os membros do conselho de administração, seguidos pelos departamentos jurídico, de relações públicas, vendas e marketing. Além disso, de acordo com a Deloitte (2021), os millennials e a geração Z querem que as empresas mudem seu propósito, se concentrem mais nas pessoas (funcionários, clientes e sociedade) e menos nos lucros. 62% dos entrevistados concordam que as empresas "não têm ambição além de querer ganhar dinheiro" (p. 47).

Stahl et al. (2020) analisam o porquê da GRH não estar mais envolvida em iniciativas de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa. Um dos principais fatores é a dificuldade do próprio setor de RH em desempenhar um papel estratégico nas organizações, conforme documentado amplamente e já há muito tempo (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001; Lawler, 2017). Outra razão tem que ver com a extensão em que as iniciativas de sustentabilidade são questões meramente simbólicas refletindo interesses próprios da organização, ou se, ao contrário, tratam-se de iniciativas normativas e substantivas. No primeiro caso, as iniciativas de sustentabilidade envolvem uma abordagem ad hoc e uma retórica de *greenwashing*, impulsionada principalmente por motivações de marketing de causa, que não requer altos níveis de envolvimento de GRH. Já no caso das iniciativas normativas e substantivas, há um compromisso autêntico para atender às necessidades da sociedade e uma abordagem de impacto, que nesse caso requer um alto envolvimento da GRH, "como tentativas de melhorar as condições de trabalho ao longo da cadeia de suprimentos, esforços para reduzir a pegada de carbono ou voluntariado corporativo" (Stahl et al., 2020, p. 4).

No entanto, segundo Beer, Boselie e Brewster (2015), a GRH tem responsabilidade sobre o contexto apresentado. Os autores argumentam que, nos últimos 30 anos, a GRH tem adotado um foco limitado, pautando o seu sucesso pelo desempenho econômico. Na tentativa de persuadir o conselho de administração, os gestores de recursos humanos empenharam esforços para se tornar "parceiros de negócio", procurando demonstrar o retorno do investimento (ROI) em suas intervenções – sendo que esse tipo de retorno se tornou uma das principais motivações da sua atividade. A GRH de alguma forma "ignorou o seu papel na construção de capacidades relacionadas com a sustentabilidade corporativa, a responsabilidade social corporativa e o equilíbrio dos interesses de diferentes partes dentro da organização" (Stahl, 2020, p. 4). Beer et al. (2015) defendem que a GRH deve regressar às suas raízes, nomeadamente ao "modelo Harvard" (Beer, Spector, Lawrence, Mills, & Walton, 1984), equilibrando os interesses de múltiplos *stakeholders*. Pfeffer (2016) afirma que a GRH precisa considerar outras variáveis além do desempenho, tais como a saúde psicológica e física e o bem-estar social. De acordo com Wilkinson (2001) para a verdadeira sustentabilidade corporativa, os funcionários devem ocupar um lugar central no ambiente de trabalho, sendo reconhecidos, valorizados e promovidos, evitando o êxodo de pessoas brilhantes e entusiastas.

PERSPECTIVA | **Sustentabilidade e o papel da gestão de recursos humanos**
Teresa Proença

Sustentabilidade na gestão de recursos humanos

O debate sobre sustentabilidade envolve desafios e mudanças em diversos domínios organizacionais, impossíveis de serem alcançados sem desenvolver as devidas habilidades técnicas e administrativas, bem como valores e atitudes com um foco claro e de longo prazo (Dunphy, Beneveniste, Griffiths, & Sutton, 2000). O modelo *Respect-Openness-Continuity* (ROC) (Respeito–Abertura–Continuidade) lida com questões que as organizações devem considerar ao buscar a GRH sustentável (Prins et al., 2014). O "respeito" pelos diferentes *stakeholders* é um pressuposto básico, e o *stakeholder* interno, os empregados, é muitas vezes esquecido – ao contrário do que ocorre com os externos (Brunton, Eweje, & Taskin, 2017). Na GRH estratégica, essa dimensão está alinhada a uma perspectiva 'de dentro para fora' trazida pela visão baseada em recursos (*resource-based view*) (Barney, 1991). A "abertura" relaciona-se com a consciência ambiental que está alinhada com a perspectiva 'de fora para dentro' da GRH, baseada na ideia de adequação estratégica, onde a premissa principal depende do papel da GRH na obtenção de resultados no negócio (Prins et al., 2014). Finalmente, a "continuidade" envolve uma abordagem de longo prazo, tanto em termos dos níveis de sustentabilidade econômica e social como em termos do nivel de empregabilidade individual. A continuidade a todos os níves exige funcionários e funcionárias equipados com as habilidades para nutrir inovação, gerir riscos, transformar os sistemas econômicos nos quais operam e cumprir metas sociais mais amplas de forma responsável e sustentável.

Portanto, a sustentabilidade na gestão de pessoas vai além das políticas e práticas de GRH, ao incluir uma perspectiva ampla e crítica de liderar pessoas com responsabilidade e ética para cumprir o primeiro alicerce do modelo ROC proposto por Prins et al. (2014), "respeito". Uma visão básica de prevenção envolve a psicologia da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável (Fabio, 2017). Alcançar qualidade de vida e bem-estar são metas de sustentabilidade, pois permitem contextos organizacionais positivos que são fundamentais para mobilizar esforços, enfrentar desafios e inovar. Além da preocupação social interna, a GRH sustentável inclui a preocupação social externa que leva ao envolvimento com projetos sociais por meio de voluntariado corporativo, por exemplo, lidando com questões como direitos humanos, diversidade e inclusão (Stahl et al., 2020). A gestão de recursos humanos pode proporcionar ainda um debate crítico sobre a introdução de cadeias de suprimentos globais e o crescimento de serviços terceirizados e *off-shore*, medidas que ampliaram condições injustas de trabalho, pela simples aplicação de respostas econômicas em nome da competitividade do mercado, que levou à redução de custos de pessoal, sem considerar as suas implicações éticas (Donaghey & Reinecke, 2020). Prins et al. (2014) observam que a literatura crítica de GRH destaca as armadilhas da gestão das relações de trabalho com base apenas em termos econômicos e a necessidade de trazer o aspecto humano para a GRH. O respeito na GRH sustentável envolve preocupações com "criação de sentido, envolvimento, participação dos funcionários, autonomia, [...] o que pode permitir que as iniciativas de sustentabilidade corporativa se tornem substantivas e não meramente meios para fins" (Prins et al., 2014, p. 272).

Além disso, "abertura", a segunda dimensão do modelo ROC (Prins et al., 2014) requer revisitar o *strategic fit*, incluindo teorias institucionais e de *stakeholders*, o que poderia ampliar o

âmbito da GRH tradicional, geralmente com foco na psicologia industrial/organizacional. Outra dimensão de *fit* é o ambiental. A "GRH verde" está cada vez mais se tornando foco de pesquisas e envolve literatura relacionada com a gestão ambiental e a GRH e cultura organizacional (Renwick, Redman, & Maguire, 2013).

Finalmente, a última dimensão do modelo ROC (Prins et al., 2014), "continuidade", envolve a busca de um foco de longo prazo nas relações organizacionais e de emprego. Prins, Stuer & Gielens (2020) sugerem um efeito reforçador entre práticas sustentáveis de RH, diálogo social e clima de relações laborais. Dentro de uma abordagem mais sustentável ou equilibrada, os resultados de desempenho financeiro, individual e social são importantes e devem ser considerados simultaneamente para a sobrevivência da organização no longo prazo. A dimensão de continuidade dentro da relação de emprego não quer dizer emprego vitalício, mas envolve sintetizar o foco individual e organizacional na gestão de carreira.

CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA FUTURA INVESTIGAÇÃO

Em suma, para debater a sustentabilidade e o papel da GRH, deve-se discutir uma nova abordagem de gestão de pessoas que vá além da gestão estratégica tradicional. Segundo alguns autores (por exemplo, Ehnert, 2008; Kramar, 2014), ao adotar uma abordagem sustentável de GRH, passa-se a considerar os resultados da gestão de um indivíduo ou de um grupo dentro de uma organização ao mesmo tempo em que se observa questões como saúde e bem-estar no trabalho como alavancas básicas para o desenvolvimento sustentável (Fabio, 2017). Acima de tudo, estamos atentos aos impactos das políticas e práticas de gestão de recursos humanos nos grupos e no relacionamento entre os diversos *stakeholders* dentro da organização e da comunidade como um todo (por exemplo, resultados sociais).

Consideramos relevante para futuras pesquisas a identificação do contexto socioeconômico e estratégico no qual a GRH sustentável tem mais chance de prosperar. Por exemplo, estudos envolvendo a identificação de maneiras de defender ou excluir estratégias sustentáveis de gestão de recursos humanos em articulação com estratégias de controlo de custos ou situações de reestruturação, podem ser interessantes. Ainda, a influência de fatores socioeconômicos externos, como cultura, instituições voltadas para a sustentabilidade (como a ONU e/ou agências governamentais locais), governança ambiental e regulamentação ou preocupações ambientais do consumidor, em um novo modelo de GRH sustentável, são importantes tópicos de pesquisa. Na linha de Tanova, & Bayighomog (2022), as organizações que desejam implementar com sucesso um modelo de GRH sustentável devem evitar uma abordagem de *one-size-fits-all* e por isso pesquisar os fatores contextuais é importante.

Futuros estudos devem também considerar até que ponto as organizações desenvolvem abordagens substantivas ou ad hoc para as três dimensões do modelo ROC, bem como considerar os papéis desempenhados por temas, práticas e processos verticais, horizontais, transacionais e transformacionais dentro dessas abordagens.

REFERÊNCIAS

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.hrmr.2019.100705

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi: 10.1177/014920639101700108

Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

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(3), 427-438. doi: 10.1002/hrm.21726

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). A conceptual view of HRM. In M. Beer, B. Spector, P. R. Lawrnce, D. Q Mills, & R. E. Walton (Eds.) *Managing human assets*. New York, USA: The Free Press, chapter 2, pp.15-38

Bonini, S., & Swartz, S. (2014). Profits with purpose: How organizing for sustainability can benefit the bottom line. *McKinsey on Sustainability & Resource Productivity*, 2(1), 1-15. Recuperado de https://www.mckinsey.de/~/media/mckinsey/industries/consumer%20packaged%20goods/our%20insights/getting%20the%20most%20out%20of%20your%20sustainability%20program/srp_2014_profits%20with%20purpose.pdf

Bonner, J. & Friedman, A. (2013) Corporate social responsibility: who's responsible? Organizational Communication Research Center at New York University. Recuperado de https://apps.prsa.org/intelligence/partnerresearch/partners/nyu_scps/corporatesocialresponsibility.pdf

Brunton, M., Eweje, G., & Taskin, N. (2017). Communicating corporate social responsibility to internal stakeholders: Walking the walk or just talking the talk?. *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 31-48. doi: 10.1002/bse.1889

Clarke, T., & Clegg, S. (2000). Management paradigms for the new millennium. *International Journal of Management Reviews*, 2(1), 45-64. doi: 10.1111/1468-2370.00030

Deloitte (2021) A call for accountability and action: The Deloitte Global 2021 Millenial and Gen Z Survey *Deloitte*. Recuperado de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/2021-deloitte-global-millennial-survey-report.pdf

Donaghey, J., & Reinecke, J. (2018). Global supply chains and employment relations. In A. Wilkinson, T. Dundon, J. Donaghey and a. Colvin (eds) *The Routledge Companion to Employment Relations* (pp. 342-356). London, UK: Routledge.

Dunphy, D., Beneveniste, J., Griffiths, A., & Sutton, P. (Eds.) (2000). *Sustainability: The corporate challenge of the 21st Century*. Sydney, Australia: Allen Unwin.

Ehnert, I (2008). *Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Berlin, Germany: Physica-Verlag/Springer.

Fabio, A. Di. (2017). The psychology of sustainability and sustainable development for well-being in organizations. *Frontiers in Psychology*, 8, 1534. doi: 10.3389/fpsyg.2017.01534

Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089. doi: 10.1080/09585192.2013.816863

Lawler, E. E. (2017). *Reinventing talent management: Principles and practices for the new world of work*. California, USA: Berrett-Koehler Publishers.

Pfeffer, J. (2016). Why the assholes are winning: Money trumps all. *Journal of Management Studies*, 53(4), 663-669. Recuperado de https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/joms.12177

Prins, P. De, Beirendonck, L. Van, Vos, A. De, & Segers, J. (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)' model. *Management Revue*, 25(4), 263-284. Recuperado de https://www.jstor.org/stable/24710112

Prins, P. De, Stuer, D., & Gielens, T. (2020). 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*, 31(13), 1684-1704. doi: 10.1080/09585192.2017.1423098

Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, *15*(1), 1-14. doi: 10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x

Sarvaiya, H., Eweje, G., & Arrowsmith, J. (2018). The roles of HRM in CSR: Strategic partnership or operational support? *Journal of Business Ethics*, *153*(3), 825-837. Recuperado de https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-016-3402-5

Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, *30*, 100708. doi: 10.1016/j.hrmr.2019.100708

Tanova, C., & Bayighomog, S. W. (2022). Green human resource management in service industries: the construct, antecedents, consequences, and outlook. *The Service Industries Journal*, 42(5-6), 412-452. doi: 10.1080/02642069.2022.2045279

Wilkinson, A., Hill, M., & Gollan, P. (2001). The sustainability debate. *International Journal of Operations & Production Management*, *21*(12), 1492-1502. doi: 10.1108/01443570110410865

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.

CONTRIBUIÇÃO DA AUTORA

Teresa Proença trabalhou na conceitualização e abordagem teórica-metodológica, revisão teórica, coleta de dados, análise de dados, e por fim, na redação e revisão final do manuscrito.