

EXPLORANDO AS MULTIDIMENSÕES DA GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS

ARTUR MORGAN

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

BARBARA GALLELI

RODRIGO LUIZ MORAIS DA SILVA

Introdução

Para que as práticas de sustentabilidade corporativa sejam implementadas, faz-se necessária a ação das pessoas que dela fazem parte, atuando nas rotinas organizacionais e concretizando o que foi definido estrategicamente. Diante disso, o tema da Gestão Sustentável de Pessoas (GSP) demonstra sua relevância, sendo compreendido como o desenvolvimento de estratégias e práticas na gestão de pessoas que estejam alinhadas com a sustentabilidade corporativa. Esta pesquisa teve por objetivo compreender as práticas de GSP em duas empresas brasileiras líderes em ranking de sustentabilidade.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Apesar da importância da GSP, porém, Gallagher et al. (2018) indicam que o papel do componente humano da sustentabilidade tem sido subestimado, principalmente quando compreendemos a importância central dos funcionários como stakeholders essenciais à promoção da sustentabilidade. Há, assim, oportunidades de pesquisas sobre a gestão de pessoas voltada à sustentabilidade. Considerando esta lacuna de pesquisa, este estudo busca compreender como as práticas de gestão de pessoas estão sendo desenvolvidas em empresas brasileiras, a partir do modelo multidimensional proposto por Stahl et al. (2020).

Fundamentação Teórica

O desenvolvimento do conceito de sustentabilidade, ganhou destaque durante o século XX, especialmente por meio do Triple Bottom Line (TBL) (ELKINGTON, 2002), que buscou integrar três grandes áreas da sustentabilidade no ambiente corporativo: a sustentabilidade ambiental, social e econômica (ELKINGTON, 1998). Os programas de sustentabilidade corporativa precisam contar com a adesão dos funcionários, visto serem eles os responsáveis por implementar estas iniciativas nas atividades diárias da organização e agirem em consonância com a sustentabilidade organizacional (ROBERTSON; BARLING, 2013).

Metodologia

O presente estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa qualitativa básica (CRESWELL; CRESWELL, 2018), pois busca analisar relatórios de empresas do setor de cosméticos no Brasil, visando identificar e analisar práticas de gestão sustentável de pessoas. A pesquisa pode ser classificada como descritiva, visto que busca ampliar o campo de estudo existente sobre as práticas de GSP (DAWSON, 2019). Nesta pesquisa, a análise de conteúdo dos relatórios foi realizada com o auxílio do software ATLAS.ti, versão 23.

Análise dos Resultados

Ao longo de 2.262 páginas analisadas, foram utilizados 19 códigos, classificados em 6 grupos de códigos. Os códigos que mais se ocorreram, em cada grupo de código, foram: Treinamento e desenvolvimento; Social; Curto prazo; Nacional; Fazer o bem; Stakeholders primários. Identificou-se que os treinamentos conduzidos foram, em sua maioria, voltados à dimensão social, ainda tendo poucos treinamentos relacionados à dimensão. Além disso, a maior parte das práticas encontradas nos relatórios se referia ao curto prazo, ainda tendo diversas possibilidades de expansão do horizonte de tempo das ações.

Conclusão

Este trabalho contribui com a literatura sobre Sustentabilidade Corporativa, ao avançar no modelo proposto por Stahl et al. (2020), trazendo mais robustez à Gestão Sustentável de Pessoas, por meio das informações e análises identificadas na pesquisa empírica realizada. Além disso, podemos mencionar as contribuições ao setor de cosméticos, que encontrará neste estudo um modelo de ações que possam ser desenvolvidas em indústrias deste setor.

Referências Bibliográficas

STAHL, G. K. et al. Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, v. 30, n. 3, p. 100708, set. 2020. SANTANA, M.; LOPEZ-CABRALES, A. Sustainable development and human resource management: A science mapping approach. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, p. 1765, 8 maio 2019. MERCO. Merco Responsibility ESG. Disponível em: <https://www.merco.info/br/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo#>. Acesso em: 15 out. 2022.

Palavras Chave

Gestão Sustentável de Pessoas, Sustentabilidade Corporativa, Relatórios de sustentabilidade

Agradecimento a órgão de fomento

Ao CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), por me auxiliar financeiramente no desenvolvimento deste projeto.

EXPLORANDO AS MULTIDIMENSÕES DA GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS

1 INTRODUÇÃO

As empresas desempenham um papel central nas sociedades (KOLK; KOURULA; PISANI, 2017), sendo que estas esperam que aquelas atuem de modo a levar em consideração questões mais amplas do meio onde estão inseridas (DYLLICK; MUFF, 2016). Uma dessas formas de atuação envolve a sustentabilidade, que deixou de estar atrelada ao “se” as empresas irão integrar tais práticas em suas estratégias, para discutir o “como” elas farão isso (GLAVAS; MISH, 2015). Deste modo, o conceito de “sustentabilidade corporativa” pode ser compreendido como a adoção de estratégias e atividades empresariais que atendam às necessidades de seus stakeholders no presente, sem comprometer sua capacidade (ou de outros) de atender às suas necessidades futuras; protegendo, apoiando e aprimorando os recursos humanos e naturais que serão necessários no futuro (BANSAL; DESJARDINE, 2014; AVESANI, 2020).

Para que as práticas de sustentabilidade sejam implementadas nas empresas, faz-se necessária a ação das pessoas que dela fazem parte, atuando nas rotinas organizacionais e concretizando o que foi definido estrategicamente (RUIZ-PÉREZ; LLEO; ORMAZABAL, 2021). Esse enfoque ficou conhecido como gestão sustentável de pessoas (GSP), que pode ser compreendida como o desenvolvimento de estratégias e práticas na gestão de pessoas que estejam alinhadas com a sustentabilidade corporativa, e que possibilitem o alcance de resultados positivos nas esferas ambiental, social e econômica, com impactos internos e externos à empresa, considerando o curto e o longo prazo (SLAWINSKI; BANSAL, 2012; EHNERT *et al.*, 2016; STAHL *et al.*, 2020).

Stahl *et al.* (2020) desenvolveram um *framework* que conseguiu integrar a sustentabilidade corporativa aos processos centrais da empresa, focados na gestão sustentável de pessoas (CRILLY; ZOLLO; HANSEN, 2012; WRIGHT; NYBERG, 2017; GRAAFLAND; SMID, 2019). O modelo de Stahl *et al.* (2020) apresentou um caminho possível para a superação da sustentabilidade em um nível meramente “simbólico”, possibilitando às empresas se aprofundarem no tema da GSP, integrando a sustentabilidade ao cerne da empresa (PEREZ-BATRES; DOH, 2014; DONIA *et al.*, 2019; STAHL *et al.*, 2020).

Apesar da importância da GSP, Gallagher *et al.* (2018) indicam que o papel do componente humano da sustentabilidade tem sido subestimado, principalmente quando compreendemos a importância central dos funcionários como stakeholders essenciais à promoção da sustentabilidade. Há, assim, oportunidades de pesquisas sobre a gestão de pessoas voltada à sustentabilidade (JABBOUR; RENWICK, 2018).

Considerando esta lacuna de pesquisa, este estudo busca compreender como as práticas de gestão de pessoas estão sendo desenvolvidas em empresas brasileiras, a partir do modelo multidimensional proposto por Stahl *et al.* (2020). Para a execução deste objetivo, o acesso às práticas de GSP ocorreu por meio dos relatórios de sustentabilidade das duas empresas brasileiras mais bem posicionadas no Relatório Merco Responsabilidade ESG 2021 (MERCO, 2022), tendo em vista as possibilidades apresentadas por esta fonte de dados (YÁÑEZ *et al.*, 2019; CALABRESE *et al.*, 2021; KÜCÜKGÜL; CERIN; LIU, 2022). Foram analisados relatórios de ambas as empresas referente ao período de 2012 a 2021. A técnica de análise de dados empregada foi a análise de conteúdo (DAWSON, 2019; BAEK; KIM, 2021), com apoio do *software* ATLAS.ti, versão 23.

2 SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA E GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS

O desenvolvimento do conceito de sustentabilidade, em sentido amplo, ganhou destaque durante o século XX (WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, 1990; KRAMAR, 2014). Durante este processo, a importância das empresas para a sustentabilidade ganhou destaque (KANTABUTRA; KETPRAPAKORN, 2020). Alguns marcos neste processo foram o conceito de *Triple Bottom Line (TBL)* (ELKINGTON, 2002), que buscou integrar três grandes áreas da sustentabilidade no ambiente corporativo: a sustentabilidade ambiental, social e econômica (ELKINGTON, 1998); e os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), lançados pela Organização das Nações Unidas em 2015, apresentando metas globais de ação em diversas esferas, dentre as quais nas empresas (AVESANI, 2020).

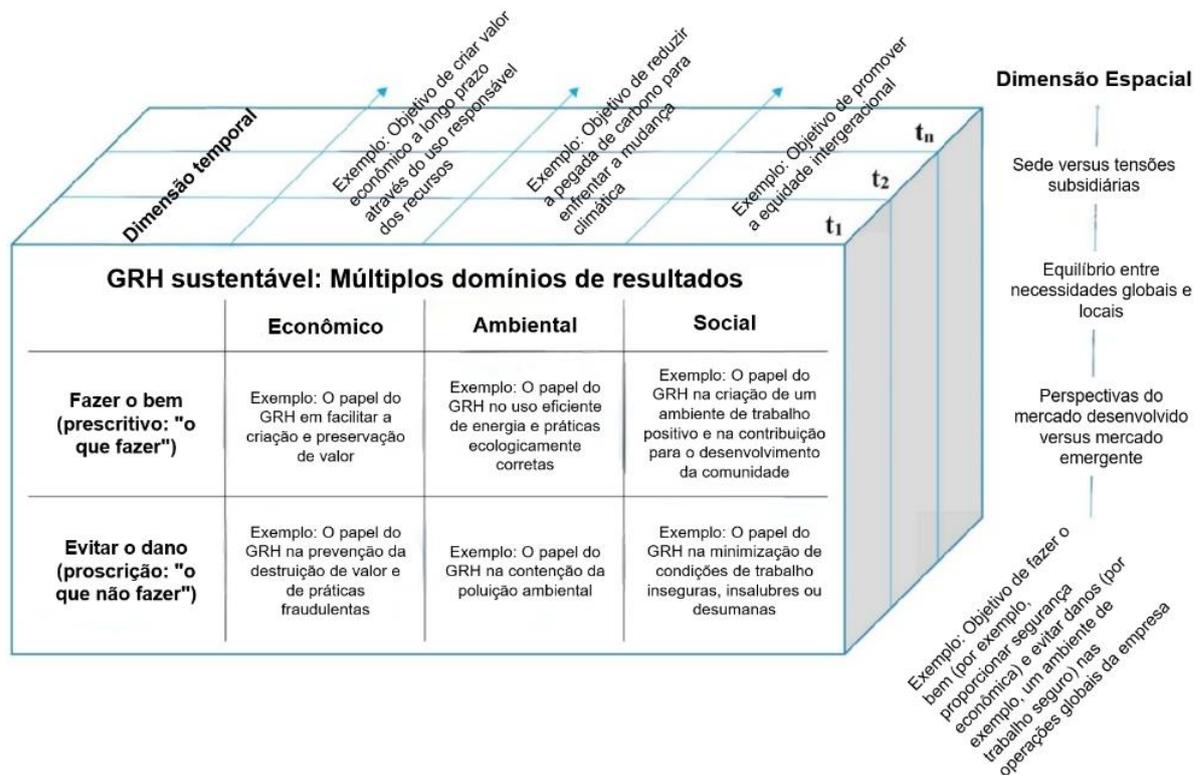
Assim, a sustentabilidade corporativa surge como uma forma de possibilitar às empresas que contribuam, dentro de suas esferas de atuação, com o desenvolvimento sustentável como um todo (BROMAN; ROBERT, 2017; BIDMON; KNAB, 2018). A integração da sustentabilidade corporativa à estratégia da empresa (MEUER; KOELBEL; HOFFMANN, 2020), possibilita que diversas práticas sejam desenvolvidas e implementadas.

Para que as práticas de sustentabilidade corporativa sejam implementadas nas empresas, faz-se necessária a ação das pessoas que dela fazem parte, atuando nas rotinas organizacionais e concretizando o que foi definido estrategicamente (RUIZ-PÉREZ; LLEO; ORMAZABAL, 2021). Os programas de sustentabilidade corporativa precisam contar com a adesão dos funcionários, visto serem eles os responsáveis por implementar estas iniciativas nas atividades diárias da organização e agirem em consonância com a sustentabilidade organizacional (ROBERTSON; BARLING, 2013).

Neste sentido, Santana e Lopez-Cabrales (2019) apresentam as práticas sustentáveis de gestão de pessoas em cinco dimensões: treinamento e desenvolvimento, avaliação, compensação, planejamento e pessoal. Essas práticas visam aumentar a consciência, as habilidades e o desempenho dos funcionários em relação aos aspectos ambientais e sociais da organização. Além disso, elas buscam promover uma cultura de proteção ambiental e social, bem como uma remuneração justa, transparente e igualitária. Por estes motivos, o modelo proposto por Santana e Lopez-Cabrales (2019), com suas cinco práticas de GSP, foi escolhido para a presente pesquisa.

Stahl *et al.* (2020) apresentam um *framework* teórico que contribui para a classificação das práticas de gestão sustentável de pessoas. Segundo os autores, o modelo proposto visa a preencher uma lacuna existente por um longo período na literatura: a falta de integração entre a gestão de pessoas e a sustentabilidade corporativa (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001; LAWLER, 2017). Além disso, outra necessidade no campo da gestão de pessoas era o desenvolvimento de um modelo que conseguisse integrar a sustentabilidade corporativa aos processos centrais da empresa (CRILLY; ZOLLO; HANSEN, 2012; WRIGHT; NYBERG, 2017; GRAAFLAND; SMID, 2019), superando a sustentabilidade em nível “simbólico” e de fato a integrando ao cerne da empresa (PEREZ-BATRES; DOH, 2014; DONIA *et al.*, 2019; STAHL *et al.*, 2020).

Figura 1 - Estrutura multidimensional de gestão sustentável de pessoas: a contribuição da GSP para fazer o bem e evitar danos nos domínios econômico, ambiental e social



Fonte: Adaptado de Stahl *et al.* (2020, p. 6, tradução nossa).

O modelo de Stahl *et al.* (2020), apresenta uma dimensão inicial, que pode ser definida como a finalidade das ações, sendo classificadas em *avoiding harm* (evitar o dano) e *doing good* (fazer o bem). Evitar o dano pode ser definido como o conjunto de atividades que visam evitar consequências prejudiciais à empresa e seus *stakeholders* em áreas como: segurança no trabalho, discriminação, recursos ambientais, dentre outras (DONIA *et al.*, 2019). Por sua vez, *doing good* se refere às ações que não apenas vão além do que é exigido por lei, superando também os padrões éticos mínimos (STAHL *et al.*, 2020).

Continuando, o modelo de Stahl *et al.* (2020) apresenta outras três dimensões que se integram às duas anteriores; são elas: a dimensão econômica, ambiental e social. Seguindo o exposto em Stahl *et al.* (2020), a dimensão temporal caracteriza-se como curto e longo prazo. A dimensão espacial, por sua vez, caracteriza-se como local e global (STAHL *et al.*, 2020). Apresentados os principais conceitos e *framework* de análise, na sequência, os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa são apresentados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

O presente estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa qualitativa básica (CRESWELL; CRESWELL, 2018), pois busca analisar relatórios de empresas do setor de cosméticos no Brasil, visando identificar e analisar práticas de gestão sustentável de pessoas. A pesquisa pode ser classificada como descritiva, visto que busca ampliar o campo de estudo existente sobre as práticas de GSP (DAWSON, 2019).

3.2 SELEÇÃO E COLETA DE DADOS

Visando a identificar empresas que apresentem reconhecido desempenho no campo da sustentabilidade corporativa, a presente pesquisa buscou informações sobre *rankings* com foco nas questões relacionadas a este tema. Foi localizada uma pesquisa realizada pelo Monitor Empresarial de Reputação Corporativa (Merco), sendo o primeiro monitor auditado no mundo, com o processo de produção e resultados sendo revisados de modo independente pela KPMG de acordo com a norma ISAE 3000 (MERCOS, 2022).

Deste modo, analisando as informações do “Relatório Merco Responsabilidade ESG”, divulgado em 2022 e referente ao ano de 2021, constatou-se que o primeiro e o segundo lugar foram ocupados por empresas do setor de cosméticos: Natura e Boticário. Para ter acesso às práticas de gestão sustentável de pessoas, optou-se, como fonte de dados, pelos relatórios de sustentabilidade corporativa. Estes relatórios possibilitam uma divulgação completa, concisa, confiável, consistente, e que possibilita a comparação dos relatórios de diversos anos (KÜCÜKGÜL; CERIN; LIU, 2022; CALABRESE *et al.*, 2021; YÁÑEZ *et al.*, 2019). Os relatórios de sustentabilidade das duas empresas selecionadas foram identificados nos respectivos *websites*.

Apesar de os relatórios de sustentabilidade da empresa Natura como seu primeiro ano de divulgação 2001, a empresa Boticário iniciou apenas em 2012. Deste modo, a análise ocorreu em relatórios divulgados entre os anos de 2012 e 2021. Foram 10 anos de relatórios analisados em ambas as empresas, totalizando mais de 2.200 páginas.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Para o processo de análise de dados, empregou-se a análise de conteúdo, visto que esta técnica possibilita a identificação de temas, bem como a sua categorização seguindo o critério definido (DAWSON, 2019). Nesta pesquisa, a análise de conteúdo dos relatórios foi realizada com o auxílio do *software* ATLAS.ti, versão 23, sendo que as práticas e estratégias de gestão sustentável de pessoas que emergiram nas análises foram classificadas conforme as práticas identificadas por Santana e Lopez-Cabrales (2019) e as categorias do *framework* de Stahl *et al.* (2020).

A técnica da análise de conteúdo pode ser utilizada em diversas pesquisas (DAWSON, 2019). Sua importância já foi relatada no campo de pesquisa das práticas de gestão sustentável de pessoas (BAEK; KIM, 2021), sendo um relevante meio para a análise dos dados. No processo de análise dos dados foi utilizada a técnica de protocolo (MILES *et al.*, 2020), visto que as categorias dos códigos foram definidas previamente.

Os códigos foram delineados a partir do modelo de Stahl *et al.* (2020), com cada ação referente à GSP identificada nos relatórios era classificada de acordo com uma conjunção de códigos: 1) Referente a quais práticas de Gestão Sustentável de Pessoas (treinamento e desenvolvimento, avaliação, remuneração, planejamento e, recrutamento e seleção); 2) Se a prática se referia à dimensão ambiental, econômica e/ou social da sustentabilidade; 3) Se a prática estava concentrada no curto ou longo prazo; 4) Se a prática estava situada na esfera local ou global; e 5) Se o foco da prática se referia a “fazer o bem” ou “evitar o dano”. Durante a realização das análises, porém, emergiram alguns outros códigos, apresentados na sequência.

Seguindo o exposto em Stahl *et al.* (2020), e recorrendo a artigos que se destacam na literatura sobre o tema (BANSAL; DESJARDINE, 2014), a pesquisa incluiu, na dimensão temporal, o médio prazo, sendo estabelecido: curto prazo, até dois anos; médio prazo, entre dois e cinco anos; longo prazo, mais de cinco anos. Na dimensão espacial, também foram incluídos os códigos “Regional”, e “Nacional”. Deste modo a dimensão espacial (HAHN *et al.*, 2015) foi organizada em: local, caracterizando a localidade na qual uma determinada instalação/atividade da empresa está presente; regional, regiões comerciais, geográficas, de biodiversidade,

abrangendo regiões definidas por marcos institucionais específicos; nacional, referente ao país (Brasil) como um todo e; global, que se relaciona a locais além das fronteiras brasileiras.

Além das dimensões especificadas anteriormente, outras categoria de códigos emergiu das análises, a dimensão dos *stakeholders*, a qual foi inserida no modelo utilizado na análise.

3.4 RIGOR NA CONDUÇÃO DA PESQUISA

Juntamente com o software ATLAS.ti versão 23, foram realizadas reuniões entre os autores para decidir aspectos que surgiram ao longo das análises. Foram decididos, por exemplo, que quando os relatórios apresentassem alguma prática de gestão sustentável de pessoas, sem, entretanto, especificar a temporalidade, estas foram classificadas como “curto prazo”, visto ser a categoria para ações com prazo de até dois anos. Também foi definido que não seriam codificadas ações que não mencionassem explicitamente que havia, ou não, o envolvimento do setor responsável pelos funcionários da empresa. Quanto à dimensão dos *stakeholders*, Consultoras Natura, assim como os franqueados da empresa Boticário, foram classificados como *stakeholders* primários na análise dos relatórios.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Ao longo de 2.262 páginas analisadas, foram criadas 613 citações. Baseado no modelo de Stahl *et al.* (2020), foram utilizados 19 códigos, classificados em 6 grupos de códigos. Devido à complexidade da temática e da característica multidimensional do *framework* de análise, diversas citações receberam mais de um código de uma mesma dimensão, por exemplo os códigos “Econômica” e “Social”, ambos pertencentes ao grupo de códigos “Dimensão da sustentabilidade”.

A seguir são apresentados os resultados em relação a práticas de GSP nas dimensões presentes no modelo de Stahl *et al.* (2020). Além desses itens, conforme mencionado anteriormente, na análise dos dados emergiram os códigos regional e nacional, na dimensão espacial, bem como o código médio prazo, na dimensão temporal. Além destas inclusões, a dimensão dos *stakeholders*, que não estava contemplada no modelo original de Stahl *et al.* (2020), emergiu na análise.

4.1 PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS E DIMENSÃO DA SUSTENTABILIDADE

Na Tabela 1 são apresentadas as quantidades de coocorrência identificadas entre os códigos da dimensão das “Práticas de GSP” e da “Dimensão da sustentabilidade” na empresa Natura, ao longo do período estudado, enquanto a Tabela 2 se refere à empresa Boticário.

Tabela 1 - Coocorrência de práticas de GSP e dimensão da sustentabilidade na Natura

	● Ambiental	● Econômica	● Social
● Avaliação	12	34	43
● Planejamento	13	69	90
● Recrutamento e seleção	2	60	64
● Remuneração	14	74	87
● Treinamento e desenvolvimento ^e	35	123	161

Fonte: Os autores (2023).

Tabela 2 - Coocorrência de práticas de GSP e dimensão da sustentabilidade no Boticário

	● Ambiental	● Econômica	● Social
● Avaliação	8	24	30
● Planejamento	3	37	48
● Recrutamento e seleção	1	19	20
● Remuneração	8	25	28
● Treinamento e desenvolvimento	30	82	104

Fonte: Os autores (2023).

Por meio das tabelas 1 e 2 pode-se identificar uma acentuada concentração de citações em “Treinamento e desenvolvimento – Social”, em ambas as empresas. A seguir apresenta-se um exemplo desta coocorrência no relatório referente ao ano de 2012 na empresa Natura.

Para a nossa força de vendas, queremos aproveitar seu potencial e diversidade da rede de 1,5 milhão de CNs no Brasil e nas Operações Internacionais para ampliar o valor gerado às consultoras. Para esse público, nossa intenção é fomentar a educação como alavanca de negócios, ampliando as ações de transformação social, empreendedorismo sustentável, plataformas tecnológicas e de liderança [...] (RELATÓRIO NATURA, 2012, p.40).

Identifica-se, neste exemplo de coocorrência dos códigos “Treinamento e desenvolvimento – Social”, uma ação focada na capacitação de Consultoras Natura, em temas que integram as vendas, o “empreendedorismo sustentável”, tendo por base a educação. Também são mencionadas “plataformas tecnológicas” e “liderança”, temas que contribuem para capacitação não apenas profissional, mas possibilitando a estas pessoas uma familiaridade a conceitos e ferramentas que possam ser úteis em diversas circunstâncias de suas vidas. Destaca-se também que em todas as práticas de GSP, em ambas as empresas, manteve-se uma ordem na quantidade encontrada dos códigos da Dimensão da sustentabilidade: em primeiro lugar o código “Social”, seguido por “Econômica” e “Ambiental”.

4.2 PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS E DIMENSÃO DA TEMPORALIDADE

Na Tabela 3 são apresentadas as quantidades de coocorrência identificadas entre os códigos da dimensão das práticas de GSP e da Dimensão da temporalidade na empresa Natura, ao longo do período estudado, enquanto a Tabela 4 se refere à empresa Boticário.

Tabela 3 - Coocorrência de práticas de GSP e dimensão da temporalidade na Natura

	● Curto prazo	● Médio prazo	● Longo prazo
● Avaliação	30	7	6
● Planejamento	77	11	5
● Recrutamento e seleção	50	11	5
● Remuneração	70	17	6
● Treinamento e desenvolvimento	157	16	3

Fonte: Os autores (2023).

Tabela 4 - Coocorrência de práticas de GSP e dimensão da temporalidade no Boticário

	● Curto prazo	● Médio prazo	● Longo prazo
● Avaliação	30	1	1
● Planejamento	40	5	4
● Recrutamento e seleção	18	1	0
● Remuneração	28	0	2
● Treinamento e desenvolvimento ^e	103	2	2

Fonte: Os autores (2023).

As tabelas 3 e 4 ilustram que, em ambas as empresas, há uma grande concentração de “Práticas de GSP” no “Curto prazo”. A seguir é apresentado um exemplo de coocorrência dos códigos “Treinamento e desenvolvimento – Longo prazo” no relatório referente ao ano de 2014 na empresa Boticário.

Também para as futuras mães, o Grupo oferece o Programa de Gestantes em que as participantes podem receber informações aprofundadas sobre gestação, além de suporte para que se sintam seguras. A cada ano são promovidos dois ciclos de 14 encontros que, além de colaboradoras diretas, se estendem às terceirizadas, a esposas de colaboradores e gestantes da comunidade indicadas pelos serviços públicos de saúde. Desde que foi criado, em 1999, o Programa já beneficiou em torno de 1.600 mulheres no perfil citado. (RELATÓRIO BOTICÁRIO, 2014, p. 59).

Percebe-se uma ação de “Treinamento e desenvolvimento” que perdurava há mais de dez anos, à época da publicação do relatório, no Boticário. Estas são possibilidades para ampliar as ações situadas no longo prazo: o desenvolvimento de projetos perenes na empresa.

4.3 PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS E DIMENSÃO ESPACIAL

Na Tabela 5 são apresentadas as quantidades de coocorrência identificadas entre os códigos da dimensão das “Práticas de GSP” e da “Dimensão espacial” na empresa Natura, ao longo do período estudado, enquanto a Tabela 6 se refere à empresa Boticário.

Tabela 5 - Coocorrência de práticas de GSP e dimensão espacial na Natura

	● Local	● Regional	● Nacional	● Global
● Avaliação	1	0	23	20
● Planejamento	7	1	54	30
● Recrutamento e seleção	7	1	39	19
● Remuneração	2	0	62	29
● Treinamento e desenvolvimento	8	3	96	72

Fonte: Os autores (2023).

Tabela 6 - Coocorrência de práticas de GSP e dimensão espacial no Boticário

	● Local	● Regional	● Nacional	● Global
● Avaliação	0	0	32	0
● Planejamento	2	0	47	0
● Recrutamento e seleção	0	0	20	0
● Remuneração	0	0	30	0
● Treinamento e desenvolvimento	1	0	104	1

Fonte: Os autores (2023).

As tabelas 5 e 6 guardam entre si uma diferença expressiva: a coocorrência nos códigos “Nacional” e “Global”. Enquanto a empresa Natura possui suas “Práticas de GSP” distribuídas principalmente entre “Nacional” e “Global”, a empresa Boticário possui quase que exclusivamente suas “Práticas de GSP” em coocorrência com o código “Nacional”. Um exemplo de coocorrência dos códigos “Recrutamento – Global”, presente no relatório referente ao ano de 2013 na empresa Natura, é apresentado a seguir.

Especificamente em relação à alta gerência, priorizamos o aproveitamento interno, independentemente do local de moradia, elevando as chances de ascensão profissional dos nossos atuais colaboradores. Nas Operações Internacionais, atualmente muitas funções da alta gerência são exercidas por profissionais nativos, garantindo que nosso negócio opere de acordo com as características de cada mercado. (RELATÓRIO NATURA, 2013, p.81).

Percebe-se que a Natura, no ano de 2013, já contava com processos de “Recrutamento e seleção” de profissionais nativos em suas operações internacionais. Enquanto isso, o Boticário apresenta poucas coocorrência de “Práticas de GSP” com foco “Global”, concentrando suas coocorrências essencialmente em “Nacional”.

Fica evidente que, em maior ou menor escala, as duas empresas apresentam poucas coocorrências em “Local” e “Regional”. Algumas destas coocorrências até mesmo não apresentando nenhuma citação. Pode-se considerar que, devido ao porte de ambas as empresas, estas apresentem práticas unificadas em todo o território nacional, desenvolvendo poucas ações específicas para cada localidade.

4.4 PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS E DIMENSÃO DA FINALIDADE

Na Tabela 7 são apresentadas as quantidades de coocorrência identificadas entre os códigos da dimensão das “Práticas de GSP” e da “Dimensão finalidade” na empresa Natura, ao longo do período estudado, enquanto a Tabela 8 se refere à empresa Boticário.

Tabela 7 - Coocorrência de práticas de GSP e dimensão da finalidade na Natura

	● Evitar o dano	● Fazer o bem
● Avaliação	0	44
● Planejamento	5	89
● Recrutamento e seleção	0	66
● Remuneração	0	94
● Treinamento e desenvolvimento	27	151

Fonte: Os autores (2023).

Tabela 8 - Coocorrência de práticas de GSP e dimensão da finalidade no Boticário

	● Evitar o dano	● Fazer o bem
● Avaliação	1	31
● Planejamento	0	49
● Recrutamento e seleção	0	20
● Remuneração	0	30
● Treinamento e desenvolvimento e	8	102

Fonte: Os autores (2023).

De modo semelhante a outras dimensões analisadas anteriormente, na “Dimensão da finalidade”, apresentada nas tabelas 7 e 8, também há um comportamento semelhante nas coocorrências das duas empresas. Ambas concentram grande parte de suas citações em “Fazer o bem”.

Apesar da grande concentração de coocorrências em “Fazer o bem”, bem como sua importância, mencionada anteriormente, o “Evitar o dano” também deve ser considerado nas ações das empresas, visto sua importância. A seguir um exemplo de coocorrência dos códigos “Treinamento e desenvolvimento – Evitar o dano”, presente no relatório referente ao ano de 2021 no Boticário: “Nossos colaboradores recebem treinamento periódico sobre temas como gestão de riscos, anticorrupção e prevenção à lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo.” (RELATÓRIO BOTICÁRIO, 2021, p. 12).

Grande parte das ações identificadas em “Evitar o dano” tinham relação com o combate à corrupção e demais ações consideradas negativas. No exemplo anterior, a empresa Boticário apresenta ações de “Treinamento e desenvolvimento” realizadas junto a seus funcionários com o objetivo de evitar ações prejudiciais às pessoas e à empresa.

4.5 PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS E DIMENSÃO DOS STAKEHOLDERS

Na Tabela 9 são apresentadas as quantidades de coocorrência identificadas entre os códigos da dimensão das “Práticas de GSP” e da “Dimensão dos *stakeholders*” na empresa Natura, ao longo do período estudado, enquanto a Tabela 10 se refere à empresa Boticário.

Tabela 9 - Coocorrência de práticas de GSP e dimensão dos *stakeholders* na Natura

	● Stakeholders primários	● Stakeholders secundários
● Avaliação	44	4
● Planejamento	89	10
● Recrutamento e seleção	50	13
● Remuneração	92	17
● Treinamento e desenvolvimento e	165	30

Fonte: Os autores (2023).

Tabela 10 - Coocorrência de práticas de GSP e dimensão dos *stakeholders* no Boticário

	● Stakeholders primários	● Stakeholders secundários
--	--------------------------	----------------------------

● Avaliação	31	3
● Planejamento	48	8
● Recrutamento e seleção	15	5
● Remuneração	30	4
● Treinamento e desenvolvimento	e 106	10

Fonte: Os autores (2023).

Analisando as tabelas 9 e 10 identifica-se uma grande quantidade de ações voltadas aos “*Stakeholders* primários”. Um exemplo de coocorrência dos códigos “Remuneração – *Stakeholders* secundários” é apresentada a seguir, tendo sido publicada no relatório referente ao ano de 2016 na empresa Natura.

Desenvolvemos programa de educação para CNs e seus familiares, com bolsas parciais e integrais para experiências de aprendizagem como: cursos preparatórios para o Enem, profissionalizantes, ensino superior, idiomas entre outros. Em três meses, mais de 10 mil pessoas voltaram a estudar. (RELATÓRIO NATURA, 2016, p. 102).

Esta citação exemplifica uma das maneiras de se integrar “*Stakeholders* secundários” nas “Práticas de GSP”. Familiares de funcionários, não trabalhando diretamente na empresa, também podem ser o foco de ações de gestão de pessoas. Benefícios que não se restrinjam aos funcionários, mas que abarquem também sua família, podem ser uma boa maneira de reter bons funcionários. Conforme mencionado, mais de dez mil pessoas voltaram a estudar em três meses, graças a estas ações, o que com certeza contribuirá para o desenvolvimento destes indivíduos e seus familiares.

De modo geral, os resultados apresentados nesta seção demonstram que, em ambas as empresas, dentre as “Práticas de GSP” a que mais se destacou foi “Treinamento e desenvolvimento”. Na “Dimensão da sustentabilidade” o código “Social” se destacou, bem como “Curto prazo”, na “Dimensão temporal”; “Nacional”, na “Dimensão espacial”; “Fazer o bem”, na “Dimensão da finalidade”; e “*Stakeholders* primários”, na “Dimensão dos *stakeholders*”.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS E DIMENSÃO DA SUSTENTABILIDADE

Os resultados mostram que as práticas de “Treinamento e desenvolvimento” foram as mais frequentes em todas as dimensões da sustentabilidade. A maioria dessas práticas visava a qualificação dos funcionários, principalmente na dimensão social e econômica. As práticas relacionadas à dimensão ambiental foram as menos identificadas, sugerindo uma lacuna na gestão de pessoas voltada à sustentabilidade ambiental.

5.2 PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS E DIMENSÃO DA TEMPORALIDADE

Observa-se, na “Dimensão da temporalidade”, que o treinamento e desenvolvimento de curto prazo foi a prática mais frequente. Mesmo ações que se estenderam ao longo do tempo, normalmente possuíam uma duração inferior a dois anos, resultando na classificação de “Curto

prazo”. Diante disto, vale relembrar o debate em torno do *short-termism*; no qual a empresa foca seus esforços excessivamente no curto prazo, acabando por negligenciar suas práticas de médio e longo prazo (LAVERTY, 1996). Neste caso, porém, deve se ter uma ressalva quanto a definir os resultados encontrados como *short-termism*.

A grande quantidade de práticas codificadas como “Curto prazo” pode ter sido influenciada pela decisão metodológica de classificar as práticas que não apresentavam a temporalidade como “Curto prazo”. Este critério apresenta razoabilidade, visto que se determinada prática não apresenta nenhum indício explícito sobre a sua duração, assume-se que seja algo pontual, incorrendo na classificação de curto prazo. Deste modo, uma descrição mais detalhada a respeito da temporalidade das ações realizadas poderia contribuir com uma mudança na classificação das “Práticas de GSP”.

5.3 PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS E DIMENSÃO ESPACIAL

Na “Dimensão espacial”, diferentemente das duas dimensões analisadas anteriormente, as duas empresas apresentam uma grande diferença. Enquanto a Natura distribui, majoritariamente, suas práticas entre os códigos “Nacional” e “Global”, o Boticário apresenta, quase que exclusivamente, suas ações no código “Nacional”. Uma possível explicação para estes achados seja devido ao porte das empresas. A Natura, dividindo suas práticas entre “Nacional” e “Global, talvez apresente um estágio mais avançado de internacionalização. Enquanto isso, possivelmente o Boticário ainda mantém o foco de seus relatórios, nas práticas nacionais realizadas pela empresa.

É preciso recordar que ambas as empresas apresentaram poucas ações nos códigos “Local” e “Regional”. Estes dois códigos são importantes, visto que as empresas devem considerar em suas decisões e, neste caso, em suas “Práticas de GSP”, os locais e regiões onde estão inseridos, ou onde mantém parte de suas atividades (HAHN *et al.*, 2015). Algumas das possíveis práticas que citavam ações locais ou regionais, não especificavam o envolvimento do setor responsável pela gestão de pessoas com as ações. Conforme apresentado no capítulo de procedimentos metodológicos, ações que não mencionassem explicitamente que havia, ou não, o envolvimento do setor responsável pelos funcionários da empresa, não foram codificadas.

5.4 PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS E DIMENSÃO DA FINALIDADE

Na “Dimensão da finalidade” ambas as empresas não apresentaram ações em “Evitar o dano” nos códigos “Recrutamento e seleção” e “Remuneração”. Compreende-se que, nas duas empresas, a reduzida quantidade de ações classificadas em “Evitar o dano”, ficou concentrada principalmente em “Treinamento e desenvolvimento”. Isso pode ser explicado a muitas ações de “Evitar o dano” estarem relacionadas à prevenção da corrupção e comportamento antiéticos (MEZA-RUIZ *et al.*, 2017). O principal modo encontrado pelas empresas pesquisadas para atingir estes objetivos foi por meio de treinamentos e capacitações em códigos de conduta, o que pode ser descrito como atividades que visam evitar consequências prejudiciais A empresa e seus *stakeholders* (DONIA *et al.*, 2019).

5.5 PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS E DIMENSÃO DOS STAKEHOLDERS

Na “Dimensão dos *stakeholders*” identifica-se um grande foco nos *stakeholders* primários, em ambas as empresas. Isso se deve ao fato de grande parte das “Práticas de GSP” identificadas estarem relacionadas aos funcionários das empresas. Os esforços relacionados à

GSP devem integrar os diversos *stakeholders* (BEER; BOSELIE; BREWSTER, 2015), o que pode apresentar uma oportunidade para que as empresas pesquisadas ampliem suas ações com *stakeholders* secundários.

Uma observação importante, porém, é de que ações que não mencionassem explicitamente que havia, ou não, o envolvimento do setor responsável pelos funcionários da empresa, não foram codificadas. Deste modo, conforme mencionado na discussão relacionada à “Dimensão espacial”, ações que envolviam comunidades, fornecedores, dentre outros *stakeholders* secundários, mas que não detalharam a participação do setor em questão, não poderiam, de acordo com os procedimentos metodológicos empregados, serem classificadas como práticas de GSP.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho contribui com a literatura sobre Sustentabilidade Corporativa, ao avançar no modelo proposto por Stahl *et al.* (2020), trazendo mais robustez aos temas da Gestão Sustentável de Pessoas, por meio das informações e análises identificadas na pesquisa empírica realizada. Além disso, podemos mencionar as contribuições ao setor de cosméticos, que encontrará neste estudo um modelo de ações que possam ser desenvolvidas em indústrias deste setor. A perspectiva crítica possibilitará a estas indústrias uma reflexividade sobre suas ações, reordenando seus esforços a fim de obter os melhores resultados na Sustentabilidade Corporativa.

Outras contribuições à prática, provenientes deste estudo, serão as questões que poderão ser consideradas por gestores do setor, possibilitando que revejam suas práticas, bem como a criação de um “Departamento Estratégico de Gestão de Pessoas”. Isto capacitaria a empresa a considerar de que modo cada ação estratégica poderia ser apoiada pelo setor de Gestão de Pessoas, integrados à Sustentabilidade Corporativa. A redação dos relatórios de sustentabilidade também poderá receber importantes contribuições, por meio da análise de elementos que devam ser incluídos, ou mesmo outros que possam ser retirados sem prejuízo aos leitores.

Como contribuições sociais, o estágio em que o desenvolvimento das práticas de Gestão Sustentável de Pessoas se encontra nas empresas pesquisadas representa um importante insumo empírico à formulação de políticas públicas, principalmente voltadas ao setor de cosméticos. Boas práticas poderão ser incentivadas, ou mesmo fundamentarem a criação de alguma certificação ao setor. Além disso, legislações referentes à proteção de funcionários e *compliance* poderão ser elaboradas.

Pesquisas futuras poderão analisar outras empresas, com sede em outros países, adaptando-se o código “Nacional” ao país em questão. Estudos futuros também poderão utilizar o *framework* empregado nesta pesquisa para empresas com características distintas das duas analisadas neste estudo, visando verificar sua aplicabilidade.

REFERÊNCIAS

AVESANI, M. Sustainability, sustainable development, and business sustainability. In: **Life Cycle Sustainability Assessment for Decision-Making**. [s.l.] Elsevier, 2020. p. 21–38.

BAEK, P.; KIM, T. Socially Responsible HR in Action: Learning from Corporations Listed on the Dow Jones Sustainability Index World 2018/2019. **Sustainability**, v. 13, n. 6, p. 3237, 15 mar. 2021.

BANSAL, P.; DESJARDINE, M. R. Business sustainability: It is about time. **Strategic Organization**, v. 12, n. 1, p. 70–78, fev. 2014.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **The HR scorecard: linking people, strategy, and performance**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001.

BEER, M.; BOSELIE, P.; BREWSTER, C. Back to the Future: Implications for the Field of HRM of the Multistakeholder Perspective Proposed 30 Years Ago. **Human Resource Management**, v. 54, n. 3, p. 427–438, maio 2015.

BIDMON, C. M.; KNAB, S. F. The three roles of business models in societal transitions: New linkages between business model and transition research. **Journal of Cleaner Production**, v. 178, p. 903–916, mar. 2018.

BROMAN, G. I.; ROBERT, K.-H. A framework for strategic sustainable development. **Journal of Cleaner Production**, v. 140, p. 17–31, jan. 2017.

CALABRESE, A. *et al.* Implications for Sustainable Development Goals: A framework to assess company disclosure in sustainability reporting. **Journal of Cleaner Production**, v. 319, p. 128624, out. 2021.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. Fifth edition ed. Los Angeles: SAGE, 2018.

CRILLY, D.; ZOLLO, M.; HANSEN, M. T. Faking It or Muddling Through? Understanding Decoupling in Response to Stakeholder Pressures. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 6, p. 1429–1448, dez. 2012.

DAWSON, D. C. **INTRODUCTION TO RESEARCH METHODS 5TH EDITION: a practical guide for anyone undertaking a ... research project**. Place of publication not identified: LITTLE, BROWN, 2019.

DONIA, M. B. L. *et al.* CSR by Any Other Name? The Differential Impact of Substantive and Symbolic CSR Attributions on Employee Outcomes. **Journal of Business Ethics**, v. 157, n. 2, p. 503–523, jun. 2019.

DYLLICK, T.; MUFF, K. Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability. **Organization & Environment**, v. 29, n. 2, p. 156–174, jun. 2016.

EHNERT, I. *et al.* Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 1, p. 88–108, 2 jan. 2016.

ELKINGTON, J. Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. **Environmental Quality Management**, v. 8, n. 1, p. 37–51, 1998.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business**. Reprint ed. Oxford: Capstone, 2002.

GLAVAS, A.; MISH, J. Resources and capabilities of triple bottom line firms: going over old or breaking new ground? **Journal of Business Ethics**, v. 127, n. 3, p. 623–642, mar. 2015.

GRAAFLAND, J.; SMID, H. Decoupling Among CSR Policies, Programs, and Impacts: An Empirical Study. **Business & Society**, v. 58, n. 2, p. 231–267, fev. 2019.

HAHN, T. *et al.* Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework. **Journal of Business Ethics**, v. 127, n. 2, p. 297–316, mar. 2015.

JABBOUR, C. J. C.; RENWICK, D. W. S. The soft side of environmentally-sustainable organizations. **RAUSP Management Journal**, v. 53, n. 4, p. 622–627, 8 out. 2018.

KANTABUTRA, S.; KETPRAPAKORN, N. Toward a theory of corporate sustainability: A theoretical integration and exploration. **Journal of Cleaner Production**, v. 270, p. 122292, out. 2020.

KOLK, A.; KOURULA, A.; PISANI, N. Multinational enterprises and the Sustainable Development Goals: What do we know and how to proceed? **Transnational Corporations**, v. 24, n. 3, p. 9–32, 27 dez. 2017.

KRAMAR, R. Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 8, p. 1069–1089, 28 abr. 2014.

KÜCÜKGÜL, E.; CERIN, P.; LIU, Y. Enhancing the value of corporate sustainability: An approach for aligning multiple SDGs guides on reporting. **Journal of Cleaner Production**, v. 333, p. 130005, jan. 2022.

LAVERTY, K. J. Economic “Short-Termism”: The Debate, the Unresolved Issues, and the Implications for Management Practice and Research. **The Academy of Management Review**, v. 21, n. 3, p. 825, jul. 1996.

LAWLER, E. E. **Reinventing talent management: principles and practices for the new world of work**. First edition ed. Oakland, CA: BK/Berrett-Koehler Publishers, Inc. a BK Business Book, 2017.

MERCO. **Merco Responsibility ESG**. Disponível em: <https://www.merco.info/br/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo#>. Acesso em: 15 out. 2022.

MEUER, J.; KOELBEL, J.; HOFFMANN, V. H. On the Nature of Corporate Sustainability. **Organization & Environment**, v. 33, n. 3, p. 319–341, set. 2020.

MEZA-RUIZ, I. D. *et al.* Measuring Business Sustainability Maturity-levels and Best Practices. **Procedia Manufacturing**, v. 11, p. 751–759, 2017.

PEREZ-BATRES, L. A.; DOH, J. P. Stakeholder dynamics as determinants of substantive versus symbolic csr practices: A macro/micro perspective. In: **Progress in International Business Research**. [s.l.] Emerald Group Publishing Limited, 2014. p. 249–264.

ROBERTSON, J. L.; BARLING, J. Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors: GREEN LEADERSHIP AND EMPLOYEES' BEHAVIORS. **Journal of Organizational Behavior**, v. 34, n. 2, p. 176–194, fev. 2013.

RUIZ-PÉREZ, F.; LLEO, A.; ORMAZABAL, M. Employee sustainable behaviors and their relationship with Corporate Sustainability: A Delphi study. **Journal of Cleaner Production**, v. 329, p. 129742, dez. 2021.

SANTANA, M.; LOPEZ-CABRALES, A. Sustainable development and human resource management: A science mapping approach. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, p. csr.1765, 8 maio 2019.

SLAWINSKI, N.; BANSAL, P. A Matter of Time: The Temporal Perspectives of Organizational Responses to Climate Change. **Organization Studies**, v. 33, n. 11, p. 1537–1563, nov. 2012.

STAHL, G. K. *et al.* Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. **Human Resource Management Review**, v. 30, n. 3, p. 100708, set. 2020.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. **Our common future**. Melbourne: Oxford University Press, 1990.

WRIGHT, C.; NYBERG, D. An Inconvenient Truth: How Organizations Translate Climate Change into Business as Usual. **Academy of Management Journal**, v. 60, n. 5, p. 1633–1661, out. 2017.

YÁÑEZ, S. *et al.* The sustainability report as an essential tool for the holistic and strategic vision of higher education institutions. **Journal of Cleaner Production**, v. 207, p. 57–66, jan. 2019.