

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL (MDR)

Edson Inácio dos Reis Júnior

**QUALIDADE, SEGURANÇA, SAÚDE E MEIO AMBIENTE: Percepção dos gestores
de uma multinacional acerca da sustentabilidade**

GOIÂNIA
MARÇO 2023

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Edson Inácio dos Reis Júnior

**QUALIDADE, SEGURANÇA, SAÚDE E MEIO AMBIENTE: Percepção dos gestores
de uma multinacional acerca da sustentabilidade**

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento Regional do Centro Universitário Alves Faria, como requisito parcial para obtenção da titulação de mestre em desenvolvimento regional.

Linha de Pesquisa: Organizações, aglomerações e desenvolvimento regional

Orientador: Prof. Dr. Nilo Leal Sander
Co-Orientador: Prof. Dr. Felipe da Costa Brasil

GOIÂNIA
MARÇO DE 2023

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

R375q

Reis Júnior, Edson Inácio dos.

Qualidade, segurança, saúde e meio ambiente : percepção dos gestores de uma multinacional acerca da sustentabilidade. / Edson Inácio dos Reis Júnior. – 2023.

82 f.: il. 30cm.

Orientador: Prof. Dr. Nilo Leal Sander.

Co-orientador: Prof. Dr. Felipe da Costa Brasil

Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional, Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Goiânia, 2023.

1. Gestão de Pessoas. 2. Bem-Estar no Trabalho. 3. Gestão Sustentável. 4. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. I. Sander, Nilo Leal. II. Brasil, Felipe da Costa. III. UNIALFA. IV. Título.

CDU: 711:658.3

EDSON INÁCIO DOS REIS JÚNIOR

**QUALIDADE, SEGURANÇA, SAÚDE E MEIO AMBIENTE: Percepção dos gestores
de uma multinacional acerca da sustentabilidade**

BANCA DE DEFESA FINAL DA DISSERTAÇÃO

Prof. Dr. Nilo Leal Sander
Professor Orientador

Prof. Dr. Dostoiewski Mariatt, de Oliveira Champangnatte
Professor Leitor

Prof. Dr. Joari Costa de Arruda
Professor Leitor

GOIÂNIA – GO
2023

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais e minha e aos meus familiares, que me incentivaram nos momentos difíceis e compreenderam a minha ausência enquanto eu me dedicava à realização deste trabalho.

A professora Dra. Hérica Landi de Brito por ter iniciado a minha orientação no curso de mestrado e ter apoiado de forma incondicional na construção desse projeto, ao professor Dr. Nilo Leal Sander por ter sido meu orientador nesta etapa final e ter desempenhado tal função com dedicação e compromisso, aproveito ainda para agradecer ao professor Dr Felipe da Cosa Brasil por aceitar o convite em participar como Coorientador e ter contribuído de forma positiva e construtiva. Neste sentido estendo meus agradecimentos ainda aos membros da banca, professor Dr. Dostoiewski Mariatt de Oliveira Champangnatte e professor Dr. Joari Costa de Arruda por terem contribuído com sugestões e correções para um trabalho mais coerente e assertivo.

Agradeço a todos os professores da Unialfa pelos ensinamentos, bem como a todas as orientações que foram essenciais para a finalização do curso.

A todos que participaram, de forma direta ou indireta no desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, enriquecendo o meu processo de aprendizado.

Dedico a Prof^a. Dr^a Hérica Landi Brito, que foi
fundamental a conclusão deste trabalho.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo principal investigar as iniciativas da gestão sustentável de pessoas a partir de ações relacionadas ao ODS 03 da ONU e aos processos de Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde (QSMS) em uma empresa privada multinacional do segmento de cosméticos e perfumaria no Estado de Goiás e Distrito Federal, visando entender quais são as iniciativas da empresa relacionadas a Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde (QSMS) e ainda se existe uma relação entre a proposta e execução das práticas de gestão de pessoas sustentável na percepção dos gestores da empresa. A literatura da área ressalta a relevância de uma gestão de pessoas de forma sustentável nas empresas, pois isto proporciona a permanência do negócio a longo prazo, a redução de acidentes de trabalho, a redução de custos com manutenção, repetição de processos por erros e outras questões baseadas nos conceitos de qualidade ambiental, social e econômico. Outrossim estudos revelaram a existência de correlações positivas e significativas entre engajamento no trabalho, capital psicológico e as dimensões de bem-estar no trabalho (satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional afetivo). Dessa forma, pode-se inferir que o indivíduo que apresenta vigor e absorção tem também níveis acentuados de otimismo, resiliência, esperança, eficácia. Outro ponto relevante para a pesquisa é uma análise com mais profundidade da importância da gestão de pessoas sustentável e QSMS com um olhar para a ODS 03. Foi aplicado um questionário para um diagnóstico rápido e participativo com 21 gestores da empresa que atuam indiretamente com cerca de 60 mil pessoas na região do Goiás e Distrito Federal. A partir dos questionários foi possível identificar que a empresa atua de forma efetiva nos pontos da QSMS e ainda de forma a ajudar a cumprir a ODS 03, mais especificamente voltada para diminuir as mortes e os ferimentos globais causados por acidentes de trânsito, e também em outras, como na ODS 10 visando a diminuição das desigualdades. No geral os resultados encontrados nesta pesquisa foram superiores ao encontrado em outras publicações, um ponto de atenção identificado em relação as menores pontuações estão ligadas ao esgotamento psicológico que pode estar ligado as mudanças recentes relacionadas ao COVID-19, porém no trabalho não há aprofundamento em neste tema. Espera-se que os resultados deste estudo possam servir de base para elaboração de políticas e práticas de gestão de pessoas de forma sustentável com ênfase em ações relacionadas a Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde (QSMS) e guiar o poder público em relação a elaboração de políticas públicas em parceria com as empresas privadas, voltado para a cumprimento das ODS's conforme pactuado na agenda 2030 da ONU. Outro ponto importante é que o trabalho também contribui para preencher uma lacuna quanto a estudos publicados que relacionam QSMS e a ODS.

Palavras-chave: QWLQ-78; WHOQOL-100; Bem-estar; Qualidade; Gestão de Pessoas

ABSTRACT

This study aimed to investigate the initiatives of sustainable people management from actions related to the UN SDG 03 and the processes of Quality, Safety, Environment and Health (QHSE) in a multinational private company in the cosmetics and perfumery segment in the state of Goiás and the Federal District, aiming to understand what are the company's initiatives related to Quality, Safety, Environment and Health (QHSE) and even if there is a relationship between the proposal and implementation of sustainable people management practices in the perception of company managers. The literature in the area highlights the relevance of sustainable people management in companies, as this provides for the permanence of the business in the long term, the reduction of occupational accidents, the reduction of maintenance costs, repetition of processes due to errors, and other issues based on the concepts of environmental, social, and economic quality. Furthermore, studies have revealed the existence of positive and significant correlations between work engagement, psychological capital, and the dimensions of well-being at work (job satisfaction, job involvement, and affective organizational commitment). Thus, it can be inferred that the individual who exhibits vigor and absorption also has heightened levels of optimism, resilience, hope, and efficacy. Another relevant point for the research is a deeper analysis of the importance of sustainable people management and QHSE with a look at SDG 03. A questionnaire was applied for a quick and participatory diagnosis with 21 company managers who work indirectly with about 60,000 people in the region of Goiás and Distrito Federal. From the questionnaires it was possible to identify that the company acts effectively in the QHSE points and also in a way to help meet SDG 03, more specifically directed to reduce deaths and global injuries caused by traffic accidents, and also in others, such as in SDG 10 aimed at reducing inequalities. In general, the results found in this research were higher than those found in other publications. One point of attention identified in relation to the lower scores is linked to psychological burnout that may be linked to recent changes related to COVID-19, but in the study there is no depth on this topic. It is expected that the results of this study can serve as a basis for the development of policies and practices of people management in a sustainable way with emphasis on actions related to Quality, Safety, Environment and Health (QHSE) and guide the government in relation to the development of public policies in partnership with private companies, focused on compliance with the SDGs as agreed in the UN agenda 2030. Another important point is that the work also contributes to fill a gap regarding published studies that relate QHSE and the SDGs.

Keywords: QWLQ-78; WHOQOL-100; Well-being; Quality; People Management

LISTA DE SIGLAS

3BL	<i>Triple Bottom Line</i>
ABEVD	Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas
ASG	Ambiental, Social e Governança
B3	Brasil, Bolsa e Balcão
BBC	British Broadcasting Corporation
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
COP	Conferência das Partes
COVID-19	<i>Corona Virus Disease 2019</i>
CSV	<i>Creating Shared Value</i>
DDT	Dicloro-Difenil-Tricloroetano
EEEE	Envolvimento Empregatício, Empowerment e Engajamento
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>
EUA	Estados Unidos da América
GDA	Gestão de Desempenho e Avaliação
GP	Gestão de Pessoas
GSP	Gestão Sustentável de Pessoas
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
LER	Lesão por Esforço Repetitivo
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização Das Nações Unidas
PcD	Pessoa com Deficiência
PDCA	<i>Plan, Do, Check e Action</i>
PIB	Produto Interno Bruto
QSMS	Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
QWLQ-78	<i>Quality of Working Life Questionnaire</i>
R&S	Recrutamento e Seleção
RAE	Revista de Administração de Empresas
RH	Recursos Humanos
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SGI	Sistema de Gestão Integrado
SPR	Sistema de Pagamento e Recompensa
SSQVT	Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
WHOQOL-100	<i>World Health Organization Quality of Life</i>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Trípe da sustentabilidade.	16
Figura 2: Diferenças entre RSE e CSV.	20
Figura 3: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.	21
Figura 4: Linha do tempo das publicações no Scopus de 2000 a 2021.	23
Figura 5: Linha do tempo comparativo dos desastres no mundo e conferências mundiais 1930 a 1991.	26
Figura 6: Linha do tempo comparativo dos desastres no mundo e conferências mundiais 1992 a 2021.	28
Figura 7: Datas apresentadas pelos países na COP26 para chegar ao zero líquido.	29
Figura 8: Exemplo de sistema de gestão integrado.	38
Figura 9: Subsistemas da gestão sustentável de pessoas.	44
Figura 10: Escolaridade das entrevistadas.	57
Figura 11: Conhece as ODS, e com qual frequência a empresa propõe ações voltadas para tal tema. .	58
Figura 12: Respostas da questão 12 sobre ações voltadas para Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde.	59
Figura 13: Já sofreu algum acidente de trabalho (pergunta 14).	62
Figura 14: Pergunta 15 sobre as práticas da empresa com propósito de reduzir os acidentes de trabalho, em especial acidentes de trânsito.	62
Figura 15: Respostas da pergunta 18 sobre as iniciativas da empresa voltadas a estimular o envolvimento e engajamento dos colaboradores com os pilares do TBL.	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Sustentabilidade na Gestão de Pessoas: práticas e contribuições às organizações.....	42
Tabela 2: Ações da Gestão Sustentável de Pessoas por Subsistema.	44
Tabela 3: Respostas da questão 10 sobre as ações da empresa que ajudam atingir as metas da ODS 3.	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Afirmações relacionadas a qualidade de vida no trabalho (pergunta 13).....	60
Quadro 2: Afirmativas sobre segurança no trabalho (Pergunta 17).	63
Quadro 3: Classificação do grau atuação da empresa segundo os gestores (Pergunta 20).	65
Quadro 4: Classificação das afirmações sobre o trabalho realizado diariamente (Pergunta 21).....	66

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1. Gestão de Pessoas	14
1.4. Empresas ESG	18
1.5. Responsabilidade Social Empresarial vs <i>Creating Shared Value</i>	19
1.6. ODS – Objetivos de desenvolvimento sustentável	21
1.7. Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde (QSMS).....	24
1.8. Desastres históricos no mundo.....	25
1.9. Desastres no Brasil	30
1.10. Fator Humano	31
1.10.1. A importância do Clima organizacional: Engajamento e Bem-Estar no trabalho	31
2. OBJETIVOS.....	34
2.1. Objetivo geral.....	34
2.2. Objetivos específicos.....	34
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	35
3.1. Sustentabilidade inserida nas estratégias e práticas de gestão de pessoas	35
3.2. Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde (QSMS).....	36
3.3. Sistema de Gestão Integrado	37
3.3.1. Sistema de Gestão Integrado e normas de certificação.....	39
3.3.1.1. ISO 9001, 14001 e 45001.....	39
3.4. Gestão estratégica de pessoas	39
3.5. Gestão Sustentável de Pessoas	41
3.5.1. Subsistemas da gestão sustentável de pessoas.....	43
3.5.2. Recrutamento e seleção (R&S).....	45
3.5.3. Treinamento e desenvolvimento (T&D)	46
3.5.4. Sistema de Pagamento e Recompensa (SPR).....	46
3.5.5. Gestão de desempenho e avaliação (GDA)	47
3.5.6. Envolvimento empregatício, <i>empowerment</i> e engajamento (EEE)	48
3.5.7. Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho (SSQVT)	49
3.6. A teoria dos stakeholders na gestão sustentável de pessoas.....	50

3.7. A indústria de cosméticos e o desenvolvimento regional	51
4. MÉTODO	53
4.1. Participantes da pesquisa	53
4.2. Identificação da empresa	53
4.3. Instrumentos	54
4.4. Procedimentos de coleta e análise de dados	56
5. RESULTADOS E DISCUSSÕES	57
5.1. Perfil	57
5.2. Conhecimentos	57
5.3. Qualidade	60
5.4. Segurança	61
5.5. Meio Ambiente	63
5.6. Saúde	65
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
7. REFERÊNCIAS	69
APÊNDICE A	76
APÊNDICE B	82

1. INTRODUÇÃO

A evolução do pensamento da sociedade sobre o papel das empresas no desenvolvimento coletivo no presente e futuro tem intensificado a pressão para que as empresas se tornem mais sustentáveis, reduzindo os impactos ambientais e ampliando os impactos sociais positivos, dentro e fora da empresa.

Este trabalho tem como objetivo analisar a percepção dos gestores de uma empresa privada multinacional quanto a elaboração e implementação de políticas e práticas de gestão de pessoas sustentável relacionadas à promoção de saúde e segurança das ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e em especial a ODS 3 e ações relacionadas a Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde (QSMS) em um contexto que busque o equilíbrio entre empresas, sociedade e meio ambiente,

1.1. Gestão de Pessoas

Os gargalos para o desenvolvimento de empresas são debatidos a anos e genericamente na ótica do capital, porém de acordo com Chiavenato (2008) e não existe nenhum projeto baseado em boas ideias, vigor e entusiasmo que tenha sido barrado por falta de capital, porém existem indústrias cujo o crescimento foi dificultado por não poder manter a força de trabalho eficiente e entusiasmada.

Segundo Albuquerque (2002) o termo Gestão de Pessoas surgiu com o intuito de ressaltar a importância do fator humano e de sua gestão para dar respostas aos desafios do ambiente empresarial e à obtenção de vantagens competitivas (ECHENIQUE, 2014). Diversos movimentos ocorreram até o surgimento do mesmo, mas segundo (ÁVILA; STECCA, 2015) o primeiro movimento marcante ocorreu por meio da Administração Científica, impulsionada por Frederick W. Taylor (1856- 1915), nos Estados Unidos, e Henri Fayol (1841-1925), na França. Estes movimentos tinham como objetivo substituir a improvisação e o empirismo através fundamentação científica nas atividades administrativas.

Desde então a gestão de pessoas vem passando por um amplo processo de transformação, desde seu início como Departamento de Pessoal, posteriormente como Administração de Recursos Humanos, até assumir a sua denominação atual como Gestão de Pessoas (ECHENIQUE, 2014). Os objetivos da gestão de pessoas são variados, ela deve contribuir para a eficácia organizacional das empresas através de alguns meios como (CHIAVENATO, 2008):

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;

- Proporcionar competitividade;
- Aumentar a autoatualização e a satisfação das pessoas no trabalho;
- Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho.

Diante do aumento da pressão, por parte dos stakeholders, para que as empresas possuam uma atitude ética ante as questões ambientais e sociais, as organizações desenvolveram um interesse em investir em ações sustentáveis (MACINI; BANSI; CALDANA, 2017).

1.2. Gestão de Pessoas Sustentável e Sustentabilidade nas Organizações

Segundo Kramar (2014) o modelo Gestão Sustentável de Pessoas (GSP) pode ser visto como um padrão de práticas e estratégias de recursos humanos, planejadas ou emergentes, visando permitir uma interação ponderada dos objetivos, sociais, financeiros e ecológicos, e em longo prazo reproduz a base de RH (Recursos Humanos) simultaneamente.

Já Alvares & Souza (2013) focam na inter-relação entre os funcionários, as práticas sustentáveis e vantagem competitiva organizacional já que as práticas sustentáveis voltadas aos empregados estão positivamente relacionadas com imagem organizacional, atração e retenção de talentos. E ainda chamam a atenção para o aspecto econômico que também auxilia na satisfação dos colaboradores, o que possibilita a geração de vantagens competitivas organizacionais (RAMALHO, 2020).

O termo Sustentabilidade foi apresentado para a humanidade 1987 no relatório da Organização das Nações Unidas – ONU intitulado *Nosso Futuro Comum*, que segundo tal documento desenvolvimento sustentável é um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS - ONU, 1987).

Desta forma, já Balbinot & Borim-De-Souza (2012) afirmam que sustentabilidade seja a ideia central do desenvolvimento sustentável, onde a origem, os espaços e os tempos de determinado sistema se integram em um processo de desenvolvimento contínuo.

Nesse sentido Oliveira *et al.* (2017) afirmam que a sustentabilidade constitui a capacidade de manter diversos sistemas sociais funcionando, por meio de ações objetivas voltadas à solução de crises ambientais e à promoção do desenvolvimento sustentável. Em

resumo sustentabilidade está ligado a suprir as necessidades do presente sem afetar as gerações futuras de fazer o mesmo.

O termo então ao longo do tempo foi se estruturando e apresentando novos conceitos, e a partir da ECO 92 o termo sustentabilidade passou a ser visto com mais profundidade com uma abordagem especial ao pilar social, formando o tripé como podemos ver na Figura 11, segundo este conceito a sustentabilidade está baseada na economia (eficiência dos negócios), ambiental (considera os impactos ao planeta) e social (trabalho adequado e consciente) formando assim um tripé, *Triple Bottom Line* (conhecido como TBL, 3BL ou Tripé da Sustentabilidade) é um conceito criado pelo sociólogo britânico John Elkington em 1994.

Na visão de John Elkington o conceito de sustentabilidade oferece um novo caminho a seguir, à medida que as empresas aprenderam a parar de se concentrar exclusivamente nos lucros e a expandir seu foco para incluir a melhoria da vida das pessoas e da saúde do planeta, a Figura 1 ilustra o tripé da sustentabilidade apresentado pelo autor.

Figura 1: Tripé da sustentabilidade.



Fonte: Adaptado de Uniprime (2016)

A partir deste conceito temos que as organizações devem ir além ao medir seus resultados, não focando apenas no lucro, assim as empresas são parte da sociedade e integrantes do meio ambiente, impactando essas esferas com seu modo de ser e assim seus resultados devem ser medidos de acordo com esse tripé da Sustentabilidade.

O pilar social engloba as pessoas ligadas à empresa direta ou indiretamente, ou seja, colaboradores e stakeholders, visando promover o bem-estar e a qualidade de vida dentro e fora do negócio. Já o pilar ambiental constitui as ações para minimizar ou eliminar os efeitos

ambientais negativos que a atividade da empresa causa, como a reciclagem ou o uso de energias renováveis por exemplo. A terceira base do tripé é o pilar econômico que são as ações da empresa voltadas para a lucratividade. Ressalta-se que nesse viés a empresa precisa integrar em suas ações medidas que englobem todo o tripé para ai sim serem enquadradas como sustentável (LIMA, 2019).

1.3. Qual a repercussão do Tripé da Sustentabilidade no mundo?

Não há nenhum regulamento ou lei que diretamente obriga as empresas a serem sustentáveis, assim as organizações não são obrigadas a apresentar seus relatórios gerenciais destacando as dimensões indicadas pelo TBL. Porém como já apresentado por diversos autores há uma pressão da sociedade (BOSELNANN, 2015; ECHENIQUE, 2014) do ponto de vista do cliente e ainda como investidor (RAMALHO, 2020; SILVA; SANTOS, 2010).

Segundo Elkington (2018) 25 anos depois da publicação de seu conceito, visto como uma meta radical foi amplamente esquecida, e reduzido a uma mera ferramenta de contabilidade, uma maneira de equilibrar as compensações em vez de realmente fazer as coisas de maneira diferente. Prova disso foi a criação de índices de sustentabilidade que permitem ranquear as empresas, como o brasileiro Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da bolsa de valores brasileira B3 (LIMA, 2019) e o da bolsa americana Índices de Sustentabilidade Dow Jones (ELKINGTON, 2018).

O autor cita ainda que o mercado da sustentabilidade movimentou desde a década de 1990 por volta de US\$ 1 bilhão em receitas anuais globalmente, mas tem ainda possibilidade de movimentar mais de US\$ 12 Trilhões por ano até 2030, sendo essa uma estimativa conservadora (ELKINGTON, 2018). Todavia não se deve apenas pensar nos lucros, o autor destaca ainda que tivemos avanços nesse período tanto na parte de bem-estar como ambiental, porém o meio ambiente continua ameaçado. Continuamos a ultrapassar os limites planetários sem nenhum sinal de desaceleração então o autor oferece um “recall”, pois “sistemas de gestão deficientes podem comprometer vidas no ar, no mar, nas estradas ou nos hospitais” (ELKINGTON, 2018).

Elkington (2018) enfatizou em seu artigo que a interpretação padrão para todos os líderes empresariais globais para o uso adequado da TBL envolve, no mínimo, progresso em duas dimensões, enquanto a terceira permanece inalterada, esse seria o “recall” necessário. Para o sociólogo, mais do que ser uma ferramenta de contabilidade, o TBL deve provocar uma reflexão mais profunda sobre o capitalismo e seu futuro, visando à sustentabilidade de todo o

sistema (LIMA, 2019) e algumas empresas aplicam o conceito como foi concebido, que são as empresas “ESG” (*Environmental, Social and Governance*) como destaca o autor (ELKINGTON, 2018).

1.4. Empresas ESG

ESG, acrônimo inglês para *Environmental, Social and Governance* na tradução para o português, diz-se “ASG”, em referência a Ambiental, Social e Governança. Com o aumento da preocupação da comunidade científica e líderes mundiais frente aos impactos do aquecimento global e outras adversidades ligadas ao meio ambiente um movimento tem crescido ao longo das últimas décadas, mais precisamente a partir dos anos 2000, as empresas visando se tornar mais sustentável vêm adaptando suas políticas e práticas, diminuindo os danos ambientais e à população mundial.

Em um levantamento feito pela Grant Thornton, ouviu, aproximadamente, 5 mil empresários de 29 países. 89% dos entrevistados apontaram que o ESG é importante para os negócios, enquanto 90% afirmaram que as práticas de ESG podem melhorar a imagem das companhias (BASSO, 2021). Já em um estudo que tinha como objetivo comparar o valor de mercado das empresas brasileiras de capital aberto e seu grau de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) foi identificado uma correlação positiva para empresas que incentivaram ações com foco na RSC e que são conhecidas como empresas ESG. Assim as empresas com maior grau de RSC possuem também um maior valor de mercado de suas ações quando comparado a outras empresas que não são ESG (MANTOVANI; BELLI, 2020) o que corrobora com outro estudo realizado na China (WEBER, 2014).

Investir segundo preceitos ESG significa selecionar ativos de empresas ou organizações que se mostrem comprometidas com a redução dos impactos negativos decorrentes dos negócios na sociedade e o ESG pode ser detalhado conforme suas dimensões (BASSO, 2021):

Fatores ambientais: relacionados ao impacto de uma empresa no meio ambiente. Compreende, desta forma, as emissões de gases da companhia, o uso eficiente de recursos naturais no processo de produção (em termos de gasto de energia, água ou materiais, por exemplo), poluição e gestão de resíduos e efluentes (como derramamentos de óleo), além da inovação para ecodesign (design sustentável) dos produtos.

Fatores sociais: abrange a relação da empresa com seus colaboradores (políticas e relações trabalhistas), clientes e sociedade. Estão incluídos aqui, por exemplo, os esforços da companhia para manter trabalhadores leais e clientes satisfeitos. Aspectos relacionados à diversidade, inclusão e envolvimento dos funcionários também são considerados, como o respeito aos direitos humanos e à proteção de dados pessoais.

Fatores de governança: liga-se aos mecanismos tradicionais de governança corporativa, que fazem com que a administração atue no melhor interesse de seus acionistas de longo prazo, o que inclui salvaguardar os direitos dos acionistas, manter

um conselho com bom funcionamento, ter políticas bem projetadas de remuneração de executivos e de prevenção de práticas ilegais, como fraude e suborno (*compliance*).

1.5. Responsabilidade Social Empresarial vs *Creating Shared Value*

Segundo Sequeira (2013) a geração nas empresas do *Shared Value* surgem com a ideia de consertar o capitalismo, proposto no artigo “*Creating Shared Value*”, publicado na Harvard Business Review, em janeiro de 2011, porém a primeira citação sobre tal assunto foi no artigo “Estratégia & sociedade: o elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial” publicado na Harvard Business Review Brasil (PORTER; KRAMER, 2006), cabe fazer uma ressalva que o termo foi apresentado inicialmente em português como Valor Compartilhado e posteriormente em inglês como *Shared Value*, que é o mais utilizado.

Os autores defendem que muitas corporações por conta das cobranças da sociedade a respeito do impacto de suas atividades acabam cedendo e fazem muito para minimizar as consequências sociais e ambientais de suas atividades, porém essas medidas não são tão produtivas como poderiam ser, por dois motivos. Primeiro, por contrapor a empresa à sociedade, quando ambas são claramente interdependentes. Segundo, por levar a empresa a encarar a responsabilidade social empresarial de modo genérico, e não do jeito mais adequado a sua estratégia (PORTER; KRAMER, 2006).

As corporações devem identificar todos os efeitos que exercem sobre a sociedade, positivos e negativo, determinar quais e como abordar e sugerir meios eficazes de agir, pois quando encarada de modo estratégico, a responsabilidade social empresarial pode ser fonte de tremendo progresso social, com a empresa aplicando seus recursos, sua tarimba e seus insights, todos consideráveis, a atividades que beneficiam a sociedade (PORTER; KRAMER, 2006).

As ações devem trazer benefícios para os dois lados e ainda como já citado uso adequado da TBL envolve, no mínimo, progresso em duas dimensões, enquanto a terceira permanece inalterada (ELKINGTON, 2018). A dependência mútua de empresas e sociedade significa que tanto decisões empresariais quanto políticas sociais devem seguir o princípio do valor compartilhado (PORTER; KRAMER, 2006).

O *Creating Shared Value* (CSV) surge como um modelo de atualização para a Responsabilidade Social Empresarial (RSE), para orientar os investimentos das empresas e comunidades (PORTER; KRAMER, 2011, 2006). Enquanto o RSE concentra-se principalmente na reputação e tem apenas uma ligação limitada ao negócio, tornando-os difíceis de justificar e manter a longo prazo, o CSV aproveita os recursos únicos e sabedoria da empresa para criar valor económico através da criação de valor social (SEQUEIRA, 2013). Uma

empresa ou uma sociedade que investe em políticas que promovem seus interesses à custa da outra parte está trilhando uma rota perigosa, o ganho temporário de uma vai minar a prosperidade de longo prazo de ambas (PORTER; KRAMER, 2006).

Figura 2: Diferenças entre RSE e CSV.

RSE	CSV
➤ Valor: fazer bem	➤ Valor: Benefícios económicos e sociais relativamente ao custo
➤ Cidadania, filantropia, sustentabilidade	➤ Criação de valor tanto para a empresa como para a comunidade
➤ Resposta discricionária ou à pressão externa	➤ Integrante de competir
➤ Separada da maximização do lucro	➤ Integrante para maximização do lucro
➤ Agenda é determinada pela comunicação externa e preferências pessoais	➤ Agenda é uma específica da empresa e gerada internamente
➤ Impacto limitado pela presença corporativa e orçamento para RSE	➤ Realinha o orçamento de toda a empresa
Exemplo: compra comércio justo	➤ Exemplo: transformando procedimentos de aquisição para aumentar a qualidade e produtividade

Fonte: Porter & Kramer (2011) e Sequeira (2013).

Na Figura 2 estão listadas as diferenças entre RSE e CSV, e ainda a principal diferença é que o RSE é amplamente percebido como um centro de custo, em contraste, a CSV é sobre novas oportunidades de negócios, que criam mercados, melhoram a rentabilidade e fortalecem o posicionamento competitivo das empresas (SEQUEIRA, 2013).

A partir do CSV a empresa passa a enfrentar questões sociais com soluções autossustentadas sem depender de subsídios. Pois não há recursos suficientes para sanar todos os problemas do mundo e as corporações não são responsáveis por todos eles. A solução para a empresa é identificar os problemas sociais o qual está preparada para ajudar a resolver e dos quais também haverá um benefício competitivo para mesma.

Quando uma empresa bem tocada aplica seus vastos recursos, sua tarimba e seu talento administrativo a problemas que entende e nos quais tem algum interesse, seu impacto no bem social pode ser maior do que o de qualquer outra instituição ou organização filantrópica (PORTER; KRAMER, 2006).

1.6. ODS – Objetivos de desenvolvimento sustentável

Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) foram estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2015 e compõem uma agenda mundial para a construção e implementação de políticas públicas que visam guiar a humanidade até 2030. A Agenda 2030 é um plano de ação global que reúne 17 objetivos de desenvolvimento sustentável e 169 metas, criados para erradicar a pobreza e promover vida digna a todos, dentro das condições que o nosso planeta oferece e sem comprometer a qualidade de vida das próximas gerações.

Dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável que a ONU apresenta em um plano de ação global para eliminar a pobreza extrema e a fome, para oferecer educação de qualidade ao longo dos anos para todos, para proteger o planeta e promover sociedades pacificadas até 2030, o estudo em específico agrega 6 desses objetivos que estão em consonância com o tema, sendo como foco e objeto de estudo o ODS 03 (Saúde e bem-estar). Na Figura 3 são apresentados todos os ODS, em destaque estão os 6 objetivos que foram apresentados neste trabalho.

Figura 3: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.



Fonte: Adaptado de Brasil ([s.d.])

O governo brasileiro disponibiliza um site onde está agregado informações a respeito das ODS e ainda apresenta as metas propostas para cumprir cada um dos objetivos, além de mostrar como está o andamento das ações. Neste portal temos que a ODS3 está dividida da seguinte forma:

ODS 3: Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades.

3.6 - Até 2020, reduzir pela metade as mortes e os ferimentos globais por acidentes em estradas;

3.7 - Até 2030, assegurar o acesso universal aos serviços de saúde sexual e reprodutiva, incluindo o planejamento familiar, informação e educação, bem como a integração da saúde reprodutiva em estratégias e programas nacionais;

3.8 - Atingir a cobertura universal de saúde, incluindo a proteção do risco financeiro, o acesso a serviços de saúde essenciais de qualidade e o acesso a medicamentos e vacinas essenciais seguros, eficazes, de qualidade e a preços acessíveis para todos;

3.9 - Até 2030, reduzir substancialmente o número de mortes e doenças por produtos químicos perigosos, contaminação e poluição do ar e água do solo;

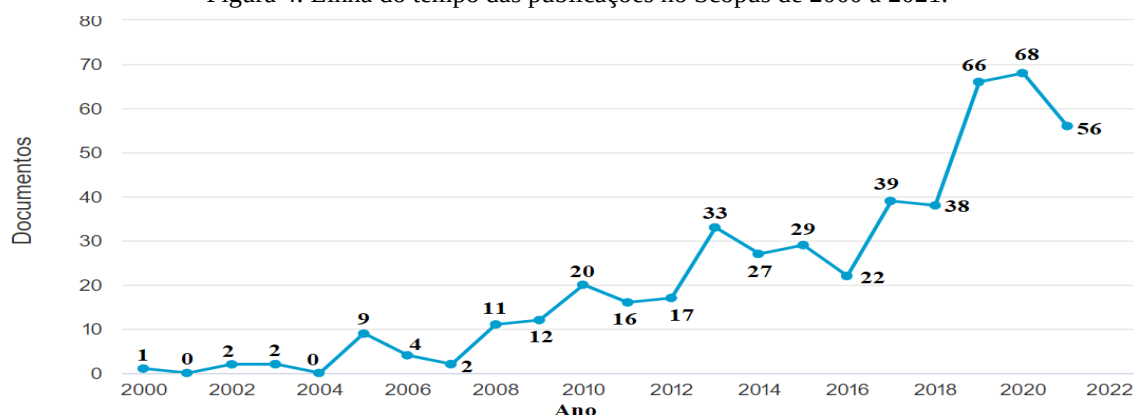
3.c - Aumentar substancialmente o financiamento da saúde e o recrutamento, desenvolvimento e formação, e retenção do pessoal de saúde nos países em desenvolvimento, especialmente nos países menos desenvolvidos e nos pequenos Estados insulares em desenvolvimento (BRASIL, [s.d.]).

Por meio desta pesquisa, é possível contribuir fornecendo sustentação para o desenvolvimento e o aprofundamento de estudos empíricos, além de possibilitar uma visão das oportunidades e lacunas sobre a temática da implementação da gestão de pessoas de forma sustentável tendo em vista uma escassez de trabalhos/estudos, pesquisas que abordam a interface de práticas de gestão de pessoas e desenvolvimento sustentável, usando em suas metodologias abordar os temas das ODS.

Quando pesquisadores e estudiosos questionam um modelo de gestão adotado para o desenvolvimento de certa região, o primeiro ponto de preocupação são as metas e objetivos propostos, e se estes estão em consonância com a realidade do local. Nesse contexto, as políticas e práticas de gestão de pessoas devem preocupar-se sempre com o modelo que se aplica, pois é através dele que se revelam as suas reais intenções.

Também é importante destacar que a literatura especializada afirma que a gestão de recursos humanos é considerada um aspecto central para a construção de organizações sustentáveis (FREITAS *et al.*, 2020). Sendo que a sustentabilidade constitui a capacidade de manter diversos sistemas sociais funcionando, por meio de ações objetivas voltadas à solução de crises do presente sem afetar as gerações futuras de fazer o mesmo (OLIVEIRA *et al.*, 2017).

Figura 4: Linha do tempo das publicações no Scopus de 2000 a 2021.



Fonte: Elaborado pelo autor através de dados obtidos no Scopus.

Uma análise foi realizada a partir de uma revisão teórica dos trabalhos já publicados a respeito da temática, a busca de trabalhos foi realizada no Scopus tendo em vista a vasta quantidade de trabalhos possíveis de encontrar na base. Como podemos ver na Figura 4 o trabalho mais antigo na base do Scopus encontrado na busca foi publicado em 2000 e somente após 9 anos (2009) que é possível visualizar uma crescente em publicações, onde apesar das variações anuais o número de publicações tende a manter o crescimento.

Para esta análise foram consideradas somente as publicações brasileiras do Scopus, no total usando o termo “(ALL (“*people management*”) AND ALL (*sustainability*) AND ALL (“*Strategic management*”))” foram encontrados 450 trabalhos, já as publicações brasileiras somam um total de 16 trabalhos, foi aplicada ainda uma filtragem a partir dos resumos para analisar somente os trabalhos que estavam de acordo com a proposta e assim foram descartados 2 artigos que se tratavam de uma revisão teórica, 5 trabalhos que não tinham como foco a gestão de pessoas e 5 trabalhos foram descartados pois não tinham acesso livre ao trabalho completo, somente resumos, inviabilizando a análise completa destes. E como já citado a sustentabilidade é um tripe que está baseada na economia (eficiência dos negócios), ambiental (considera os impactos ao planeta) e social (trabalho adequado e consciente) formando assim um tripé, esse conceito foi criado em 1994 por John Elkington.

Outra busca foi feita na base de dados Scopus, foram utilizados dessa vez os seguintes termos em inglês: “(ALL (“*people management*”) AND ALL (*sustainability*) AND ALL (“*Sustainable Development Goals* ”))”. Para o retorno da busca estes termos deveriam estar presentes no título, ou resumo ou ainda nas palavras chaves. Cabe ressaltar que a busca em inglês não impossibilita encontrar resultados em outros idiomas tendo em vista que a maioria

das revistas científicas atualmente exigem que em suas publicações tenham ao menos estes três itens também em inglês independentemente do idioma da publicação.

Com a pesquisa só encontramos um trabalho na base de dados, “*Suffering at work: A challenge for corporate sustainability in the Spanish context*”, publicado em 2019 o trabalho tem como objetivo explorar como as organizações do setor privado na Espanha lidam com o sofrimento de seus trabalhadores (GISMERA *et al.*, 2019).

O estudo utilizou a análise de discurso, extraída de oito entrevistas com gestores de recursos humanos, bem como um grupo de discussão de doze líderes de várias empresas nacionais da Espanha e multinacionais. E como resultado os autores identificaram que existe uma clara consciência da existência de sofrimento em suas organizações, mas também existe uma relutância geral em enfrentá-lo e enfrentá-lo (GISMERA *et al.*, 2019).

Outro ponto que deve ser levado em consideração são os desastres que podem ter ligação direta ou indireta com as ações do homem, bem como a má gestão de pessoas na ótica da falta de treinamento ou ainda falta de condições de trabalho adequada que estão diretamente relacionadas a saúde e bem-estar dos colaboradores, estes são fatos acontecidos no mundo e no Brasil como iremos demonstrar nos tópicos a seguir.

1.7. Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde (QSMS)

Segundo Ehnert (2009) ao longo do tempo tem crescido a importância da saúde individual com a consciência de que as empresas precisam promover um estilo de vida mais voltado ao bem-estar e deve haver prevenção e a qualidade de vida, balanceando a vida profissional e pessoal (EHNERT, 2009)

QSMS é a sigla para o sistema de gestão que integra as áreas de Qualidade, Saúde Ocupacional, Meio Ambiente, Segurança do Trabalho e Responsabilidade Social na condução de uma empresa. O resultado dessa integração é a transformação do ambiente de trabalho tornando-o mais produtivo, seguro e saudável, e ele pode ser considerado um subsistema da gestão de pessoas, é colocado por alguns autores como a evolução de Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho (SSQVT).

A qualidade de vida no trabalho possui diversas vertentes e definições, que variam desde o enfoque mais clínico, onde não há doenças pessoais, até as exigências de recursos, estratégias e procedimentos realizados pelas organizações que afetem a satisfação dos colaboradores (MACINI; BANSI; CALDANA, 2017).

As organizações devem propiciar as condições para os colaboradores consigam equilibrar sua vida profissional e pessoal e permanecerem com saúde, segurança, por isso, é preciso que na GSP, o foco deva ser evitar o risco de acidentes, tratando os colaboradores com os princípios do respeito, transparência e honestidade, respeitando a privacidade, bem como a liberdade e autonomia dentro dos valores organizacionais (MACINI; BANSI; CALDANA, 2017). No tópico seguinte será apresentado desastres e catástrofes no qual parte foi casada por ação humana, seja pela falta de treinamento adequado e imperícia do profissional, manutenção de equipamentos fora da validade, ou ainda por inobservância da empresa dos impactos e riscos de suas ações.

1.8. Desastres históricos no mundo

No início o termo sustentabilidade está ligado equivocadamente somente com a parte ambiental, como veremos a sustentabilidade vai além do ambientalmente correto. Mas se faz necessário citar também a parte ambiental no qual o termo engloba, para tal abaixo na

Figura 5 apresentamos algumas das catástrofes ou desastres ambientais que ocorram em todo o planeta, seja por um acidente ou mesmo por erro humano, deixam marcas significativas para os habitantes das regiões afetadas, bem como ao meio ambiente, cuja recuperação pode levar décadas ou séculos.

Cabe ressaltar que estes desastres causaram danos irreparáveis às populações de diversos países e alguns estão diretamente ligados aos aspectos de negligência, má administração, falta de capacitação dos envolvidos, ineficiência do poder público e que na maioria dos casos essas tragédias e mortes poderia ter sido evitada.

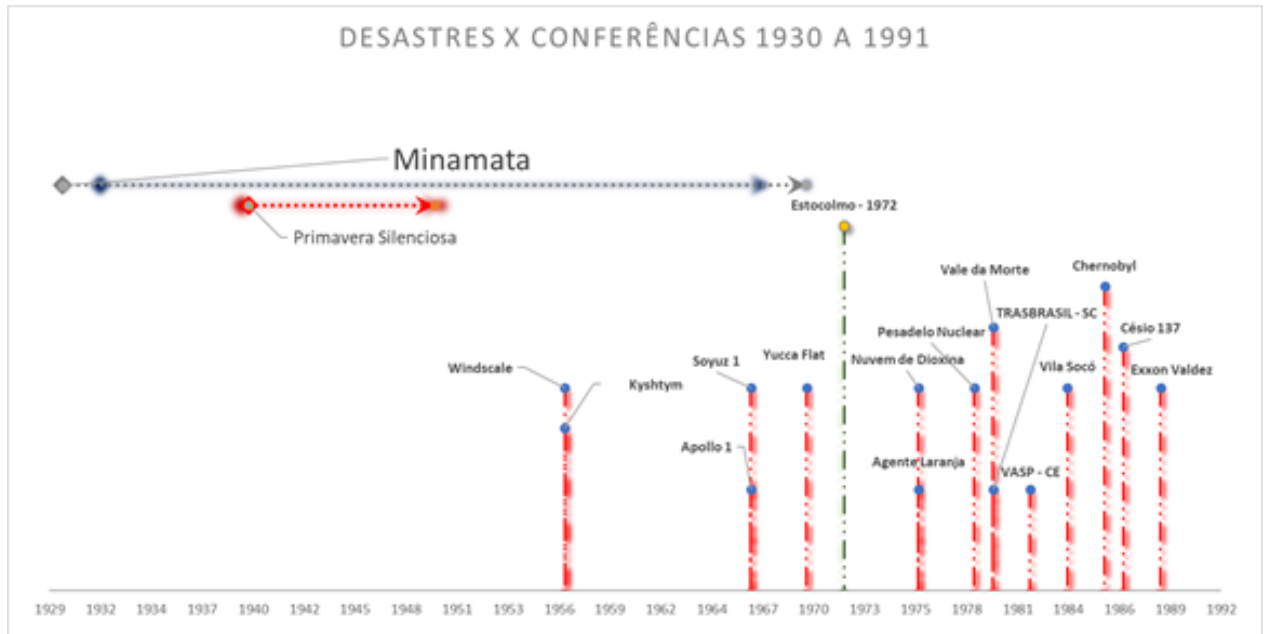
Na

Figura 5 também está apresentando as conferências climáticas que ocorreram entre 1930 e 1991, já na Figura 6 são os dados de 1992 a 2021, assim logo no ano de 1971 foi realizado em Estocolmo a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano que foi a primeira grande reunião convocada pela Organização das Nações Unidas – ONU para tratar das questões relacionadas à degradação do meio ambiente (

Figura 5). A edição seguinte foi a Eco 92 (Figura 6) que aconteceu no Rio de Janeiro, os debates realizados neste ano resultaram no Protocolo de Kyoto que sob o tratado, 38 países

industrializados se comprometeram a reduzir suas emissões de gases nocivos ao clima em 5,2%, em média, até 2012, em comparação com os níveis de 1990 (DEUTSCHE WELLE, 2020).

Figura 5: Linha do tempo comparativo dos desastres no mundo e conferências mundiais 1930 a 1991.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da BBC NEWS (2019) e Jornal da UNICAMP (2017).

O primeiro acontecimento que destacamos é o caso de Minamata no Japão, segundo Eto (2000) uma Indústria lançava dejetos contendo Mercúrio na baía da Minamata desde 1930 e somente 2 décadas depois, começaram surgir sintomas de contaminação: peixes, moluscos e aves morriam. Assim em 1956 foi registrado o primeiro caso de contaminação humana doença de Minamata (envenenamento por metilmercúrio) e uma segunda epidemia no Japão ocorreu em 1965 ao longo do Rio Agano, Prefeitura de Niigata (ETO, 2000).

Também é importante destacar o período conhecido como primavera silenciosa por causa da obra escrita na década de 1960, pela bióloga americana Rachel Carson, que debate de forma crítica a utilização de agrotóxicos/defensivos agrícolas/pesticidas nos Estados Unidos da América (EUA) nas décadas de 40 e 50, a sua obra gerou muita repercussão e debates sobre o uso pesticida Dicloro-Difenil-Tricloroetano (DDT) findando com a proibição de sua utilização na Suíça (1969), nos EUA (1972) e tem seu uso controlado pela Convenção de Estocolmo sobre os Poluentes Orgânicos Persistentes, no Brasil a proibição do uso só aconteceu em 2009 (CARSON, 2002).

Ainda nesse período, mais especificamente entre o fim da segunda guerra mundial e o período da guerra fria com a corrida armamentista e a busca pelo fortalecimento de suas

indústrias, alguns países iniciaram testes para a utilização da energia nuclear, assim ao longo do tempo ocorreram diversos acidentes nucleares, como: *Windscale* (1956), *Kyshtym* (1957), *Yucca Flat* (1970), *Three Mile Island* (1979), *Chernobyl* (1986), dentre outros. Entre as causas comuns nesses acidentes temos a falta de treinamento adequado aos funcionários, a falta de equipamentos de segurança (TRENTIN, 2021) e a alta pressão exercida sobre os funcionários em busca de resultados.

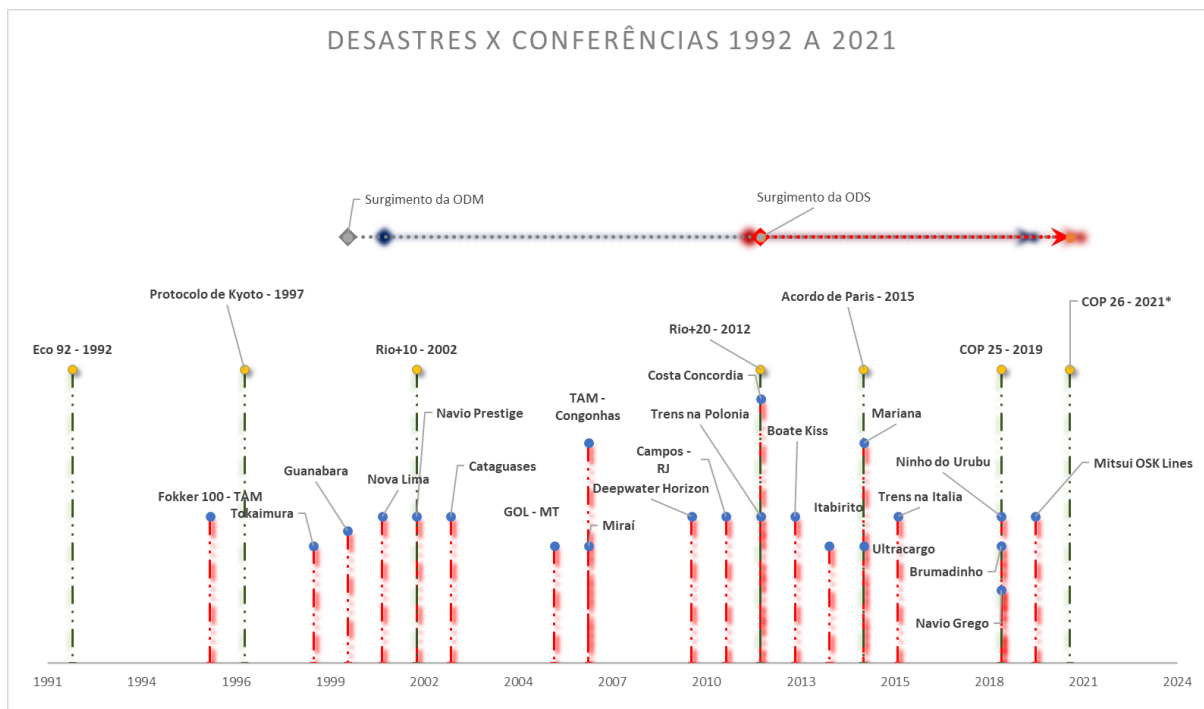
Depois da conferência de 1972 destacamos ainda no período a Nuvem de Dioxina, como ficou conhecido a explosão em uma fábrica de produtos químicos em 1976 na cidade de Seveso, na Itália, tal nome foi dado pois foi lançada ao ar uma espécie de nuvem composta de dioxina. Outros desastres químicos aconteceram em Bhopal, na Índia em 1984, quando houve um vazamento em uma fábrica de agrotóxicos (JORNAL DA UNICAMP, 2017).

E no ano de 1979 um acidente nuclear conhecido como “Pesadelo Nuclear” ocorreu quando o reator de uma usina nuclear da Pensilvânia passou por uma falha mecânica, aliada a erro humano. Foram lançados gases radioativos em um raio de 16 quilômetros. A população não foi informada sobre o acidente; somente dois dias depois, foi retirada do local. Outro desastre ligado a usinas nucleares aconteceu em 1986 em *Chernobyl* com a explosão de 4 reatores, a radiação liberada foi maior do que as das bombas de *Hiroshima* e *Nagasaki* (BBC NEWS, 2019).

Outro desastre ligado a mesma fonte de energia aconteceu em 1999 na Usina Nuclear de *Tokaimura*, no nordeste de Tóquio, houve um acidente em uma usina de processamento de urânio. Cabe ressaltar que esses só foram alguns dos vários acidentes nucleares que já aconteceram no mundo (BBC NEWS, 2019).

Em 1989 o petroleiro Exxon Valdez colidiu com rochas submersas na costa do Alasca e iniciou um derramamento de cerca de 40 milhões de litros de petróleo, contaminando mais de dois mil quilômetros de praias e causando a morte de cem mil aves (FRANCH, 2005). E em 1991 o ditador iraquiano Saddam Hussein ordenou a destruição de centenas de poços de petróleo no Kuwait. Foram lançados mais de um milhão de litros de óleo no Golfo Pérsico (JORNAL DA UNICAMP, 2017).

Figura 6: Linha do tempo comparativo dos desastres no mundo e conferências mundiais 1992 a 2021.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da BBC NEWS (2019) e Jornal da UNICAMP (2017).

Já na Figura 6 temos outro petroleiro, desta vez um grego que naufragou na costa da Espanha em 2002, e despejou mais de dez milhões de litros de óleo no litoral da Galícia, contaminando 700 praias e matando mais de 20 mil aves.

Já sobre as conferências, o primeiro tratado internacional para controle da emissão de gases de efeito estufa na atmosfera foi fechado durante a 3ª Conferência das Partes da Convenção das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas, realizada em Kyoto, Japão, em 1997, ficando conhecido como Protocolo de Kyoto (Figura 6).

Outro setor que também possui diversos casos de erros humanos encontrados nas buscas é o setor aéreo, e no período apresentado na Figura 6 podemos destacar o acidente com o Fokker 100 da TAM (1996), Gol – Mato Grosso (2006) e TAM – Congonhas (2007). O primeiro aconteceu por falhas múltiplas na aeronave, já o segundo foi causado por uma série de erros humano, tanto dos pilotos de uma das aeronaves como também da equipe de controladores de voo conforme relatório apresentado ao final da investigação dos órgãos reguladores da aviação brasileira e americana (THE NEW YORK TIMES, 2008) e o terceiro também foi causado por falha humana do piloto e também falta de manutenção adequada na pista de pousos e decolagens de Congonhas em São Paulo.

Em 2010 aconteceu um fórum de discussão das Nações Unidas realizado em Johannesburgo, África do Sul e teve como objetivo principal discutir soluções já propostas na

1.9. Desastres no Brasil

Agora iremos focar nos desastres apresentados nas

Figura 5 e Figura 6 acontecidos no Brasil, começando pelo denominado “Vale da Morte”

(

Figura 5) em 1980 as indústrias localizadas na cidade de Cubatão despejavam no ar toneladas de gases tóxicos por dia, gerando uma névoa venenosa que afetava o sistema respiratório e gerava bebês com deformidades físicas, sem cérebros. O polo contaminou também a água e o solo da região, trazendo chuvas ácidas e deslizamentos na Serra do Mar (DMT, 2014).

Apesar de não ter desastre nucleares, o Brasil tem um histórico muito extenso de vazamento ou rompimento de barragens, podemos destacar em 2011 Nova Lima, 2003 em Cataguases, 2007 em Mirai, 2014 Itabirito, 2015 em Mariana e em 2019 na barragem de Brumadinho, em todos esses acidentes milhares de litros de lama tóxica foram lançados nos rios e deixando um rastro de destruição, e ainda cabe ressaltar que todos esses acidentes estão ligados com a ação humana.

Também tivemos vazamento de petróleo, não só no mar como em 2000 na Baía de Guanabara com um navio petroleiro, como também em solo, em 1984 na Vila Socó uma falha em dutos subterrâneos da Petrobras espalhou 700 mil litros de gasolina nos arredores dessa vila, localizada também em Cubatão (SP). Já em 2011 tivemos um vazamento de óleo na Bacia de Campos.

Apesar de não ter acidentes nucleares ligadas a usinas no Brasil, em 1987 tivemos um incidente com Césio 137 que é um material radioativo, o caso ocorreu em Goiânia (GO) onde dois catadores de lixo encontraram e abriram um aparelho radiológico nos escombros de um antigo hospital, e encontraram um pó branco que emitia luminosidade azul. O material foi levado a outros pontos da cidade, contaminando pessoas, água, solo e ar (SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE DO GOIÁS, [s.d.]).

Outro grande exemplo brasileiro de irresponsabilidade humana e acidentes, temo o Incêndio na boate Kiss, em Santa Maria, 27 de janeiro de 2013. Neste dia uma boate pegou fogo durante um show em que usaram fogos de artifícios dentro da boate, a mesma não estava preparada com saídas de incêndio e algumas pessoas morreram na saída ou próximo dela por intoxicação ainda depois de conseguirem sair da boate por conta de complicações, neste

incidente tivemos a morte de 242 pessoas em sua maioria jovens e que também deixou aproximadamente 636 feridos.

1.10. Fator Humano

Há uma mudança de mentalidade ocorrendo com os gestores das empresas e agora as pessoas são colocadas em lugar de destaque, pois estes perceberam que para atingir o sucesso é preciso ter pessoas satisfeitas trabalhando para elas. O fator humano tem sido considerado o grande diferencial das empresas para vencer a competitividade, para que as organizações consigam conquistar bons resultados, é preciso oferecer algo mais do que uma boa remuneração (VIEIRA; VIEIRA, 2017).

É necessário investir na melhoria da qualidade de vida dos funcionários com atividades e atitudes que busquem o aperfeiçoamento do ambiente de trabalho, ampliando assim o engajamento dos colaboradores. Daí importância da avaliação do Clima Organizacional, esse processo por si só é uma ferramenta que irá ajudar na valorização dos funcionários. Outra forma de valorização é o investimento em treinamento, além de reduzir o número de falhas, o profissional irá se sentir mais capacitado e seguro no momento de realizar suas atividades o que gera o sentimento de valorização para realizar um bom trabalho (BORGES, 2015).

1.10.1. A importância do Clima organizacional: Engajamento e Bem-Estar no trabalho

Com os desastres apresentados acima foi possível demonstrar as consequências que a falta de treinamento adequado pode ocasionar, esses são efeitos externos que a falta de gestão sustentável de pessoas pode causar. É importante ainda ressaltar os efeitos internos ligados a parte social da sustentabilidade, como o bem-estar dos funcionários. Segundo Cavalcante et al. (2014) o conceito de bem-estar é constituído por três dimensões: satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional afetivo.

Os autores revelaram a existência de correlações positivas e significativas entre engajamento no trabalho, capital psicológico e as dimensões de bem-estar no trabalho (satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional afetivo). Assim os autores concluem que o indivíduo que apresenta vigor e absorção tem também níveis acentuados de otimismo, resiliência, esperança e eficácia e as dimensões de bem-estar (CAVALCANTE; SIQUEIRA; KUNIYOSHI, 2014).

Bakker *et al.* (2008) cita algumas razões pelas quais os trabalhadores engajados desenvolvem melhor seu desempenho:

- 1-Experimentação de emoções positivas, como felicidade, alegria e entusiasmo;
- 2-Melhor saúde psicológica e física;
- 3-Criação do envolvimento no emprego e os recursos pessoais (por exemplo, o apoio de outros);
- 4-Compartilhamento do engajamento com os outros.

A promoção do engajamento no trabalho tem efeitos diretos dos recursos organizacionais sobre o desempenho, beneficiando não somente os indivíduos, mas também, as organizações, o que gera uma vantagem competitiva (BAKKER *et al.*, 2008; CAVALCANTE; SIQUEIRA; KUNIYOSHI, 2014; VECCHIA; MARTINS, 2009). Os resultados positivos são estimulados pelos funcionários, trata-se de um estado que possibilita e facilita o uso dos recursos, que está intimamente ligado ao desenvolvimento da organização, assim, reduzindo os resultados negativos (SALANOVA; SCHAUFELI, 2009).

O clima organizacional refere-se à percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham, e em ambientes em que há um clima inadequado, este será um gerador de problemas (BALDUCCI; KANAANE, 2007). Tendo em vista que o clima organizacional influencia o comportamento dos membros da organização, podendo afetar os seus níveis de motivação e satisfação (BALDUCCI; KANAANE, 2007), neste sentido o engajamento e bem-estar no trabalho então inseridos dentro deste conceito.

É essencial investir em atividades que visem à melhoria da qualidade de vida dos funcionários e atitudes que busquem o aperfeiçoamento do ambiente do trabalho (VIEIRA; VIEIRA, 2017), e as variáveis que influenciam no clima organizacional são: os processos de motivação, liderança e comunicação (BALDUCCI; KANAANE, 2007).

Os processos de motivação mobilizam os comportamentos dos funcionários, possibilitando-lhes um direcionamento de suas atitudes, intenções e condutas. Segundo Balducci e Kanaane (2007) é preciso conceber a motivação sob a óptica do caráter do ser humano, da ética, do companheirismo, do espírito empreendedor de cada um e mesmo de um sadio clima de competição.

Segundo Vieira & Vieira (2017) o simples fato de se fazer uma pesquisa de clima, eleva bastante o índice de motivação dos funcionários, pois sentem-se participando, ouvidos e respeitados em suas opiniões, assim a crença na empresa se eleva sensivelmente. Outro fator destacado sobre a motivação dos colaboradores é a perspectiva de crescimento profissional,

esse é um fator que se expressa não apenas em uma ascensão dentro do organograma da empresa, mas na quantidade de desafios e no aumento de responsabilidades (RITO, 2006).

A liderança é outra variável que influencia no clima organizacional também nos processos de motivação. As empresas estão mudando os perfis das lideranças que antes eram vistas como pessoas autoritárias e agora as corporações buscam gestores completamente diferentes, líderes participativos e que saibam valorizar a prática do *feedback*, empreendedores que saibam trabalhar em equipe e tenham capacidade de mobilização (BALDUCCI; KANAANE, 2007).

E a última variável apresentada por Balducci & Kanaane (2007) são os processos de comunicação, assim as variáveis apresentadas são complementares. Este processo refere-se à transferência compartilhada de informação, sobre idéias, fatos, pensamentos, valores e sentimentos entre as pessoas. A comunicação pode fluir de três formas: descendente, quando acontece dos níveis mais altos para os níveis mais baixos; ascendente, no processo inverso; e lateral, quando acontece entre os membros de um mesmo grupo (BALDUCCI; KANAANE, 2007). O autor ressalta que as formas descendente e ascendente favorecem um feedback sobre progressos, metas e problemas.

Quais são as iniciativas da empresa relacionadas a Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde (QSMS), e como elas podem contribuir para alcançar ODS 3?

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo geral

Este estudo teve como objetivo principal realizar um diagnóstico rápido e participativo a respeito das iniciativas da gestão sustentável de pessoas a partir de ações relacionadas ao ODS 03 da ONU e aos processos de Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde (QSMS) em uma multinacional do segmento de cosméticos e perfumaria, na percepção de seus gestores.

2.2. Objetivos específicos

- Descrever a percepção dos gestores acerca das ações relacionadas as políticas e práticas de gestão de pessoas sustentável relacionadas aos processos de Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde (QSMS);
- Investigar a participação e contribuição da área de gestão de pessoas na formulação da estratégia empresarial relacionadas aos processos de Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde (QSMS) e aspectos da sustentabilidade;
- Descrever a percepção dos gestores acerca do alinhamento estratégico das políticas e práticas da empresa voltadas para atingir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1. Sustentabilidade inserida nas estratégias e práticas de gestão de pessoas

A maior parte da escassa literatura que analisa integradamente os dois temas, gestão de pessoas e sustentabilidade, faz recomendações sobre mudanças quanto ao papel da área (PIRES; FISCHER, 2014). Segundo Oliveira *et al.* (2017) não há uma definição única a respeito de qual seria esse novo papel; no entanto, os autores convergem ao considerar a área um importante agente diante de transformações organizacionais que a estratégia de sustentabilidade demanda.

Boudreau e Tamstad (2005), por exemplo, apontam que a gestão de pessoas enfrenta o desafio de cumprir os objetivos associados à sustentabilidade econômica, ambiental e social, desenvolvendo ações de forma sistêmica e de longo prazo, voltadas ao desenvolvimento do público interno, com decisões mais efetivas sobre seu capital humano e sua integração às estratégias organizacionais. Rimanoczy e Person (2010), em complemento, afirmam que a gestão de pessoas é capaz de proporcionar uma mudança organizacional, levando à revisão de valores e pressupostos que possibilitam modificar a cultura organizacional. Tal desenvolvimento reflete nas decisões diárias de cada funcionário em prol da sustentabilidade (OLIVEIRA *et al.*, 2017).

Segundo Galleli (2017) processo de formulação da estratégia demanda processos de tomada de decisão para que as premissas de sustentabilidade sejam adotadas, e para que sejam consideradas atividades de gestão daí decorrentes: implementação, monitoramento e controle.

Nesse sentido, Jabbour & Santos (2008) apresentam um modelo multidimensional, que busca um desempenho superior a partir de uma abordagem econômica, social e ambiental, estimulando a sustentabilidade organizacional os autores destacam ainda que a gestão de pessoas necessita cumprir um papel estratégico para que as organizações obtenham resultados sustentáveis por intermédio das pessoas.

Contudo, de acordo com Freitas *et al.* (2013) muitos gestores ainda não conseguiram integrar a equipe em torno da cultura da sustentabilidade, apesar de práticas de gestão de pessoas influenciarem pontualmente as atitudes e o comportamento das pessoas e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. De acordo com Oliveira *et al.* (2017), tal operacionalização poderia ocorrer por meio da realização de mudanças significativas nos subsistemas de gestão de pessoas, tais como recrutamento, seleção e ambientação de novos funcionários, avaliação de desempenho e treinamento e desenvolvimento.

3.2. Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde (QSMS)

Como já citado esse subsistema é entendido por alguns autores como uma atualização ao Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho (SSQVT), pois acrescenta em seu escopo o Meio ambiente, nos dois casos um dos objetivos é identificar os fatores relacionado a redução da mortalidade e doenças ocupacionais, contribuindo para o bem-estar e a qualidade de vida, consequentemente resultando no crescimento da expectativa de vida, por tal importância é objeto de estudo por pesquisadores e é amplamente utilizado por entidade público e privadas (BORGES; MOURÃO, 2013).

Já o QSMS busca garantir a eficácia da organização, com redução simultânea dos riscos associados à sua atividade e redução dos respectivos impactos ambientais (BILLIG; CAMILATO, 2004). Cabe ressaltar que um dos objetivos GSP é identificar e reduzir a externalidades negativas que a atividade do negócio, é que o subsistema QSMS é consonante com a redução dos danos causados ao trabalho pelas organizações em terceiros ou partes interessadas como funcionários, seus familiares e a sociedade em geral (RAMALHO, 2020).

A qualidade nesse subsistema refere-se não apenas em todos os produtos ou serviços da empresa, mas também nos processos através dos quais eles são produzidos ou realizados (GHIATA, 2019) o que proporciona para as empresas oportunidades de atuarem em mercados extremamente competitivos, dinâmicos e cada vez com maior grau de exigência, proporcionando uma vantagem competitiva em relação aos novos entrantes do setor, além de permitir a manutenção no altamente competitivo mercado internacional (BILLIG; CAMILATO, 2004).

Segurança se refere à segurança de todos os envolvidos nesses processos produtivos e distributivos, englobando tudo que inclui segurança no ambiente de trabalho (GHIATA, 2019). Ressalta-se que a segurança do trabalho no Brasil é definida por normas e leis, e devem ser seguidas à risca pelas empresas, essa legislação de segurança do trabalho compõe-se de normas regulamentadoras, lei complementares, como portarias e decretos, e ainda convenções internacionais da Organização Internacional do Trabalho (ARAGÃO, 2010).

Meio ambiente é referente ao monitoramento de todos os efeitos ambientais dos processos da empresa em questão, buscando sempre minimizá-los para não prejudicar a natureza (GHIATA, 2019), imaginar que a qualidade do Meio Ambiente refere-se apenas a degradação ambiental é um equívoco, novamente é importante frisar a importância da segurança também para a saúde e meio ambiente, como já visto nos capítulos anteriores, os

acidentes de trabalho podem causar danos irreparáveis aos colaboradores e ainda ecossistemas, e vir a inviabilizar o negócio (ARAGÃO, 2010).

Saúde, assim como segurança, refere-se a todos os envolvidos nos processos produtivos e distributivos, garantindo a saúde dos funcionários para obter o melhor nível produtivo de maneira segura (GHIATA, 2019). Os danos à saúde causados pelo trabalho são definidos como a percepção de um funcionário das restrições para alcançar indicadores importantes relacionados à saúde e ao trabalho positivos para resultados negativos de saúde (MARIAPPANADAR, 2003).

3.3. Sistema de Gestão Integrado

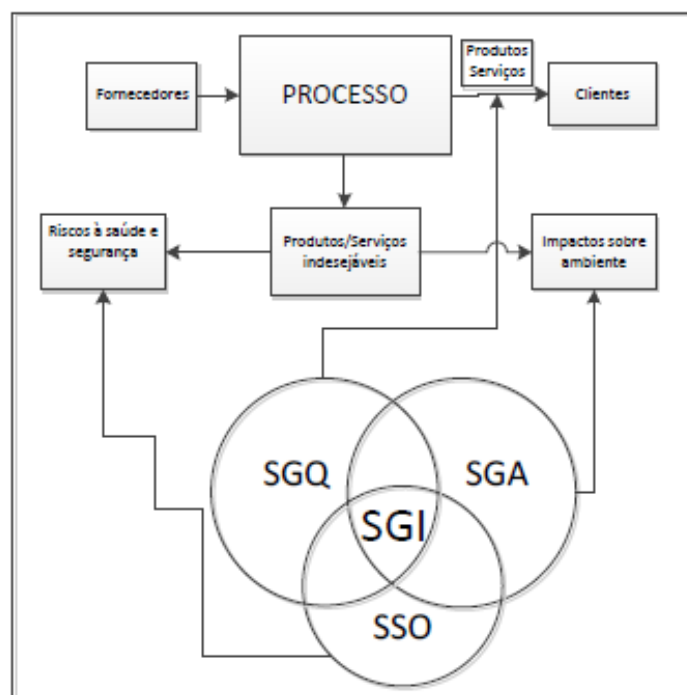
Com o crescimento da economia, as empresas estão encontrando dificuldades em integrar os processos de gestão da qualidade, gestão ambiental e segurança, tendo de estabelecer sistemas internos de gestão para atender às peculiaridades do mercado (FERNANDES *et al.*, 2015). Como consequência surgem entraves referentes ao gerenciamento dos processos produtivos, que buscam melhorar a eficácia e eficiência na redução dos impactos ambientais e seus custos, na tentativa de adequar-se às características competitivas do mercado.

Esse movimento teve início a partir da década de 80, quando começou a ficar evidente que as crescentes exigências do mercado, os aspectos custo e qualidade, aliadas a uma maior consciência ecológica, geraram um novo conceito de qualidade, holística e orientada, também, para a qualidade de vida (CHAIB, 2005). Iniciou-se também a discussão sobre a saúde e segurança do trabalho, assegurando a não-admissibilidade da existência de ambientes e processos produtivos que condenem os trabalhadores a sofrerem danos, muitas vezes irreversíveis, ou acidentes que possam gerar lesões que os incapacitem a permanecer no exercício de suas atividades (CAVALCANTE; SIQUEIRA; KUNIYOSHI, 2014; CHAIB, 2005; DUTRA, 2004).

Assim, o gerenciamento das questões ambientais e de saúde e segurança do trabalho, com foco na prevenção de acidentes e no tratamento dos problemas potenciais, passou a ser o gerenciamento da própria viabilidade e sobrevivência do empreendimento (CHAIB, 2005). Nesse contexto, surgiu a preocupação por parte das organizações de saber qual seria a melhor forma de gerenciar a empresa para obter vantagens competitivas, têm levado as organizações a perceber que a integração de todos os seus sistemas de gestão é uma oportunidade para reduzir seus custos, incluindo, por exemplo, tempos e papéis desnecessários para a manutenção de sistemas em separado (LIMA, 2001; VASCONCELOS; MELO, 2007).

Destaca-se o Sistema de Gestão Integrado (SGI), por integrar os processos de qualidade, meio ambiente, segurança e responsabilidade social e buscando atender às exigências impostas pelo mercado, qualidade, meio ambiente, segurança e responsabilidade social (FERNANDES *et al.*, 2015). O SGI possibilitará ter um sistema único e simplificado, focar continuamente na melhoria de desempenho, otimizar os recursos disponíveis, integrar de forma crescente a qualidade, meio ambiente, segurança e saúde no trabalho na gestão dos negócios da organização e unificar documentos para um mesmo procedimento (GOUVÊA, 2014).

Figura 8: Exemplo de sistema de gestão integrado.



Fonte: Gouvêa (2014)

A Figura 8 destaca uma concepção conceitual de um sistema integrado, baseado nos sistemas de gestão que serão detalhados nos próximos tópicos. Segundo Gouvêa (2014) é importante lembrar que não existe uma certificação específica para SGI, e sim certificações de normas específicas para qualidade, meio ambiente e saúde e segurança ocupacional, que podem ser integradas devido ao fato de serem semelhantes e estarem baseadas no método PDCA (*Plan, Do, Check e Action*) sigla da ferramenta usada na gestão da qualidade dos processos que na tradução literal significa planejar, executar, verificar e agir.

3.3.1. Sistema de Gestão Integrado e normas de certificação

3.3.1.1. ISO 9001, 14001 e 45001

A *International Organization for Standardization* é a responsável pelas normas ISO em todo o mundo. Trata-se de uma organização internacional com sede em Genebra, fundada em 1946, que objetiva o desenvolvimento de normas técnicas para aplicação mundial, possuindo grande representatividade no estabelecimento de padrões internacionais para a gestão (CORREIA; MÉLO; MEDEIROS, 2006; GALBINSKI, 2008; MAEKAWA; CARVALHO; OLIVEIRA, 2013).

A norma ISO 9001 é um padrão certificável de qualidade que foca principalmente a obtenção de processos eficazes e clientes satisfeitos. A eficácia dos processos será alcançada por meio da melhoria nas especificações, do seu controle a partir de indicadores, do treinamento da mão de obra e da melhoria contínua do processo em si (MAEKAWA; CARVALHO; OLIVEIRA, 2013).

Já a ISO 14001 especifica os requisitos de um Sistema de Gestão Ambiental e permite a uma organização desenvolver uma estrutura para a proteção do meio ambiente e rápida resposta às mudanças das condições ambientais levando em conta aspectos ambientais influenciados pela organização e outros passíveis de serem controlados por ela (ABNT, 2015).

E a ISO 45001 é voltada para o Sistema de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional (SGSSO), a qual traz como foco a melhoria do desempenho de qualquer empresa em termos de Saúde e Segurança do Trabalho (SST).

O atendimento as ISO's acima apresentadas são indicativos de que a empresa está focada na gestão sustentável de pessoas e ainda são preceitos irão ajudar no cumprimento dos países e empresas nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização (ODS) das Nações Unidas (ONU), e ainda fazem parte do sistema de gestão integrada, assim este será um dos pontos analisados na empresa alvo deste estudo.

3.4. Gestão estratégica de pessoas

Gestão de pessoas é um conjunto de técnicas de recursos humanos com o objetivo de melhorar o desenvolvimento e desempenhos dos colaboradores de uma empresa, vale ressaltar a diferença entre Recursos Humanos e Gestão de pessoas, segundo Rocha (2008) o primeiro tem foco na técnica e o mecanicismo do profissional e o segundo visa à valorização dos profissionais e do ser humano.

Já a abordagem estratégica de gestão de pessoas delineou-se a partir da década de 1980, com o crescente reconhecimento da importância do capital humano na consecução de estratégias organizacionais, sendo considerado uma vantagem competitiva (OLIVEIRA *et al.*, 2017). Para complementar Ribeiro (2018) ressalta que a gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nos últimos anos.

A contribuição da gestão de pessoas para a organização deve ultrapassar as noções reativas da implantação e adaptação, sendo avaliada também pela sua capacidade de gerar e sustentar recursos estratégicos, desenvolver capacidades e competências organizacionais e criar organizações mais flexíveis e inteligentes do que os seus competidores, por apresentarem níveis superiores de cooperação, coordenação e inovação (Boxall, 1996; Silveira; Miranda, 2011 *apud* Oliveira *et al.* 2017).

Segundo Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005, p. 651):

A gestão estratégica de pessoas é “[...]como um conjunto integrado de práticas, políticas e estratégias através das quais as organizações gerenciam seu capital humano, que influencia e é influenciado pela estratégia do negócio, o contexto organizacional e o contexto socioeconômico”. Tal definição aponta a integração como importante aspecto dessa estratégia de RH e sua relação recursiva no contexto organizacional e socioeconômico (PIRES; FISCHER, 2014).

Segundo Pires & Fischer (2014) o gestor de pessoas teria quatro papéis essenciais: especialista administrativo, defensor do funcionário, agente de mudança e parceiro estratégico. Estes dois últimos são os que mais interessam no contexto da gestão estratégica, pois deve capacitar a empresa a lidar com as transformações e tornar o empregado um ator desse processo.

Já Fleury & Fischer (1998) consideram que vista de forma sistêmica e estratégica, a gestão de pessoas pode ser “[...]compreendida como um conjunto de políticas e práticas definidas por uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho” (p. 91) sendo assim é importante o entendimento da gestão de pessoas além da própria área.

Sobre tal perspectiva em seu trabalho Pires & Fischer (2014) consideram que esse sistema é formado por políticas e práticas cuja análise permite compreender a maneira pela qual a empresa contrata e gerencia seus empregados.

Ainda segundo os autores as políticas e práticas demonstram também as formas como o trabalho é organizado dentro de uma empresa, sendo assim ao mesmo tempo, representa o modo

como a empresa pretende lidar com seus empregados e a forma como eles atuam (PIRES; FISCHER, 2014).

3.5. Gestão Sustentável de Pessoas

Agregar a sustentabilidade organizacional aos subsistemas da gestão de pessoas é uma forma eficiente e possivelmente eficaz de envolver os colaboradores da empresa nos objetivos sustentáveis desta, já que a organização em si depende primordialmente da ação das pessoas (RAMALHO, 2020). Cabe ressaltar ainda que segundo os autores líderes eficazes manifestam interesse crescente pelo bem-estar no trabalho de seus colaboradores, uma vez que tem se confirmado que o bem-estar afeta positivamente o desempenho no trabalho (COLBERT *et al.*, 2004; ECHENIQUE, 2014; RAMALHO, 2020).

Uma das funções mais importantes do RH é maximizar o potencial do “componente pessoal” de uma organização a fim de alcançar as metas e estratégias de negócios, e essa maximização pode ser dividida em diferentes políticas, práticas e estratégias (RAMALHO, 2020; VELEZ-CASTRILLON; WHITE; BROWN, 2018).

Segundo Hollenbeck *et al.* (2012) embora não haja um padrão da indústria que resuma exatamente todas as responsabilidades de RH:

As práticas de gestão de recursos humanos incluem a análise e projeto de trabalho, determinação das necessidades de recursos humanos (seleção), ensino funcionários como desempenhar suas funções e prepará-los para o futuro (treinamento e desenvolvimento), recompensando os funcionários (remuneração), avaliando seu desempenho (gestão de desempenho) e criando um ambiente de trabalho positivo (relações com os funcionários) (VELEZ-CASTRILLON; WHITE; BROWN, 2018).

Como já indicado na introdução a sustentabilidade é um tripe que engloba ser social, econômica e ambientalmente responsável, a partir dessa ótica existe a necessidade de se avaliar outros fatores, além dos econômicos, como o PIB, para avaliação do desenvolvimento de uma região, bem como o atendimento a direitos humanos, em especial os direitos do trabalho (ALVARES; SOUZA, 2013). A empresa responsável é também sustentável porque ultrapassa as relações clássicas da administração, impulsionando o equilíbrio e a corresponsabilidade em substituição à manipulação e ao confronto entre os diversos agentes sociais (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009).

Para além das práticas de responsabilidade social, outra questão polêmica que gira em torno do tema é a sua relação com o desempenho financeiro das empresas (ALVARES; SOUZA, 2013). Assim devemos destacar também o fato levantado por alguns autores que é a ligação direta e indireta sobre a prática da gestão sustentável com ganhos econômicos, como

por exemplo a evolução da sociedade que está cada vez mais atenta as atitudes ambientais e sociais dentro e fora das empresas, o que pode influenciar nas vendas, o que influencia também no momento de conseguir investidores (COLBERT *et al.*, 2004; GRANITO *et al.*, 2007; MANTOVANI; BELLI, 2020). Outro fator com influência direta é o bem-estar dos colaboradores que está ligado a produtividade e consequentemente nos lucros da empresa (CAVALCANTE; SIQUEIRA; KUNIYOSHI, 2014).

A Tabela 1 foi adaptada do trabalho de Alvares & Souza (2013) que expõe-se em quadro sinóptico resumo dos artigos analisados pelos autores em seu trabalho, na tabela são apresentados os seguintes dados: nome dos autores; práticas e contribuições identificadas, relativas à sustentabilidade na gestão de pessoas. Através do resultado apresentado pelos autores na tabela fica evidente práticas e ainda os resultados que tais medidas podem agregar no desenvolvimento social, econômico e ambiental das empresas.

Tabela 1: Sustentabilidade na Gestão de Pessoas: práticas e contribuições às organizações.

AUTOR	PRÁTICAS	CONTRIBUIÇÕES
(SOUSA FILHO <i>et al.</i> , 2010)	Programas de voluntariado. Programa de educação para a cidadania.	Motivação dos empregados. Melhora da imagem em relação à sua reputação social e ambiental. Prêmios.
(BARIN CRUZ <i>et al.</i> , 2010)	Estrutura transversal de CSR. Troca de informações (conferências internacionais, newsletters internas e relatórios de CSR). Atividades de sensibilização (comitê internacional, Dia Mundial do Meio Ambiente, cursos de formação). Definição de objetivos relativos à sustentabilidade, conforme características do contexto sociais e ambientais do local de cada subsidiária.	Maior integração entre empregados sede/filial. Vantagens decorrentes da troca de informações entre sede e filiais, gerando soluções sobre como se trabalhar determinadas questões relativas à CSR. Melhor conscientização dos empregados sobre o desenvolvimento sustentável. Melhora no diálogo com os stakeholders e definição de estratégias de RSE conforme realidades locais de cada subsidiária.
(ORELLANO; QUIOTA, 2011)	Investimentos sociais internos (encargos sociais compulsórios e os demais benefícios ou encargos sociais concedidos aos funcionários, tais como alimentação, previdência privada, saúde, segurança e medicina no trabalho, educação, cultura, capacitação profissional e creches ou auxílio-creche).	Relação de causalidade (correlação positiva) entre o investimento social interno da empresa e o desempenho financeiro medido pelas variáveis ROA (Retorno sobre o Ativo) e ROE (Retorno sobre o Patrimônio Líquido).
(SILVA; SANTOS, 2010)	Políticas de promoção na carreira. Programas de voluntariado empresarial. Motivar equilíbrio entre vida e trabalho dos empregados.	Acúmulo de capital social. Melhora na imagem e reputação da empresa. Confiança dos empregados na empresa.
(MACHADO <i>et al.</i> , 2012)	Destinação de parcela da receita líquida à investimentos sociais internos.	Relação positiva entre investimentos socioambientais internos e o ingresso das empresas

		na Carteira ISE da BM&FBOVESPA.
(GOMES <i>et al.</i> , 2010)	Político social (respeito à privacidade, compromisso com princípios e direitos fundamentais nas relações de trabalho, práticas anticorrupção, responsabilidade com os stakeholders internos). Desempenho Social (diversidade de sexo e cor, remuneração compatível, desenvolvimento do capital humano). Diálogo e participação (gestão participativa).	Reputação da empresa. Satisfação dos stakeholders (empregados). Orgulho da organização. Menores riscos externos (como ações trabalhistas).
(BAHIA; SCHOMMER, 2010)	Práticas voltadas para aspectos arquitetônicos da acessibilidade. Acessibilidade digital. Programa de Inserção Profissional de PcD, que contempla práticas desenvolvidas nas áreas de processo seletivo, treinamento, contratação e pós-contratação.	Integração da pessoa com deficiência gera comprometimento e ganho de imagem.
(BRUNSTEIN; SCARTEZINI; RODRIGUES, 2012)	Programa de Desenvolvimento de Líderes para a Sustentabilidade (ações educativas, educação para a sustentabilidade).	Desenvolvimento dos empregados. Conhecimento e visão crítica.

Fonte: Adaptado de Alvares & Souza (2013).

Os autores realizaram o levantamento dos artigos publicados em periódicos internacionais classificados com Qualis CAPES de A1 a B2. Assim foram escolhidos os seguintes periódicos: *Brazilian Administration Review*, Revista de Administração de Empresas, RAE eletrônica, Revista de Ciências da Administração, Organizações e Sociedade, Revista de Administração Mackenzie, Revista de Administração, Revista Brasileira de Gestão de Negócios, Revista de Gestão Social e Ambiental, *Brazilian Business Review* e Revista de Administração Contemporânea.

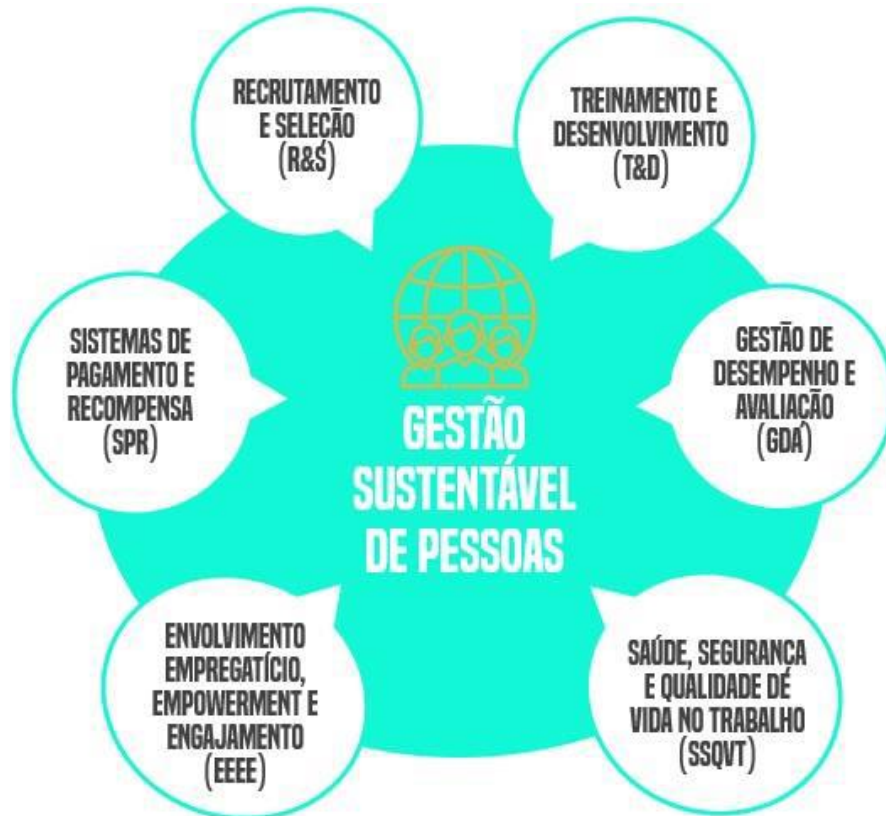
As seguintes palavras-chave foram utilizadas: responsabilidade social, ambiental e socioambiental, sustentabilidade, cidadania empresarial, *social responsibility*, *environmental responsibility*, *sustainability* e *corporate citizenship*. Os termos foram pesquisados nos títulos e palavras-chave das publicações (ALVARES; SOUZA, 2013).

3.5.1. Subsistemas da gestão sustentável de pessoas

É importante investir no desenvolvimento social e humano das organizações as práticas de Gestão de Pessoas irão influenciar o grau em que as pessoas são atraídas para trabalhar em alguma organização, bem como comprar seus serviços e produtos (MACINI; BANSI; CALDANA, 2017). Para isso, a área de GP possui um conjunto de partes relacionadas entre si, denominadas subsistemas, que correspondem às políticas e práticas utilizadas para gerir pessoas numa organização (MACINI; BANSI; CALDANA, 2017; RAMALHO, 2020).

Na Figura 9 é apresentado os subsistemas da gestão de pessoas (GP) desenhos organizacionais responsáveis pela execução de serviços internos às organizações, tópicos abaixo iremos apresentar cada um destes subsistemas.

Figura 9: Subsistemas da gestão sustentável de pessoas.



Fonte: Ramalho (2020)

Macini (2015) em sua dissertação de mestrado propõe para cada subsistema um conjunto de ações que foram delineadas como sugestões de implantação do TBL a fim de alcançar a gestão Sustentável de pessoas

Tabela 2: Ações da Gestão Sustentável de Pessoas por Subsistema.

Subsistemas	Ações
R&S	Discrições de cargos e vagas com itens englobando gestão ambiental, social e econômica.
	Comunicação da marca e ações de sustentabilidade organizacional pela empresa.
	Utilização de questões sociais, ambientais e econômicas durante o processo seletivo (dinâmicas, testes, provas de concursos públicos, etc.).
T&D	Treinamento dos trabalhadores em questões sociais, ambientais e econômicas.
	Envolvimento com parceiros (sindicais e outras instituições) para treinamentos que incluem o TBL.
	Estruturar treinamento para a motivação e envolvimento dos trabalhadores, objetivando aumentar suas participações e melhorias em ações que envolvam o TBL.
	Treinar as lideranças para as questões do TBL

GDA SPR	Desenvolver práticas para estimular o envolvimento dos trabalhadores com os pilares do TBL, como <i>newsletter</i> , grupos para solução dos problemas, sugestões, etc.
	Sistema de Gestão de Desempenho e Avaliação que inclua indicadores sociais, ambientais e econômicos de desempenho.
	Definição de metas e responsabilidade para com os 3 âmbitos do TBL aplicáveis em todos os níveis da organização e suas respectivas avaliações.
	Recompensas para sugestões dos trabalhadores no sistema de gestão pautado no TBL.
	Estruturar esquema de metas e recompensas interligando as habilidades e ganhos na gestão do TBL, inclusive nos programas de remuneração variada.
	Estruturar parte da remuneração dos gestores baseada na boa gestão dos três pilares do TBL.
	Organizar premiações baseadas na gestão do TBL, como certificados e reconhecimentos públicos.
SSQVT	Proporcionar jornada de trabalho razoável, de modo que as horas extras sejam raras.
	Promover iniciativas de conscientização de saúde, segurança no trabalho e qualidade de vida.
	Mensurar as causas de acidentes no trabalho de modo a delinear mudanças para que elas não ocorram mais.
	Tratar os colaboradores seguindo os princípios de respeito, transparência, honestidade.
	Promover iniciativas de combate ao assédio moral.
	Respeitar as leis trabalhistas e não possui qualquer tipo de trabalho infantil ou forçado.
	Garantir a liberdade sindical e a negociação coletiva, melhorando a qualidade dos acordos e solução de conflitos.
	Combater à todos os tipos de preconceito, garantindo bons relacionamentos na empresa.
	Promover o desenvolvimento das capacidades dos colaboradores, ao mesmo tempo que oferece oportunidade de crescimento e segurança.

Fonte: Adaptado de (MACINI, 2015)

3.5.2. Recrutamento e seleção (R&S)

O Subsistema de R&S é responsável por buscar candidatos adequados à determinada vaga em uma empresa de acordo com os requisitos demandados ao perfil da vaga (MACINI; BANSI; CALDANA, 2017).

Enquanto o recrutamento busca aumentar a quantidade e diversidade de candidatos concorrendo a uma determinada vaga, já a seleção tem como foco filtrar entre essa diversidade de opções, qual o candidato atendente melhor critérios da vaga em questão (JABBOUR; SANTOS, 2008). O recrutamento e seleção de colaboradores pode ser realizado por meio de competências dentro de três dimensões *Knowledge*, *Know-How* and *Attitudes* (conhecimento, habilidade e atitude), mais conhecida nacionalmente como CHA (RAMALHO, 2020). Assim, o sucesso no crescimento da empresa depende do interesse e contratação de pessoas com as devidas competências, que podem ser escassas no mercado (EHNERT, 2009).

Cabe ressaltar, porém que como já cita necessário investir também na motivação e qualificação dos mesmos, não só na seleção, o que além de contribuir para a imagem da empresa também os mantém interessados e produtivos ao mesmo tempo que desenvolve o potencial dos mesmos (LIS, 2012; MOURÃO; MARINS, 2009; RAMALHO, 2020). Em uma empresa que visa ser sustentável, as etapas de recrutamento e seleção devem conter elementos capazes de

avaliar a sintonia do candidato ao âmbito do tripé da sustentabilidade (MACINI; BANSI; CALDANA, 2017).

É importante ainda que os profissionais se identifiquem com os valores da empresa como em relação à diversidade. Devem-se respeitar as pessoas com necessidades especiais, a equidade entre os gêneros, as diferenças raciais, e não agir reativamente, apenas porque existe a obrigação advinda da legislação (MACINI; BANSI; CALDANA, 2017). A única vantagem competitiva sustentável, a longo prazo, são as pessoas (RITO, 2006).

3.5.3. Treinamento e desenvolvimento (T&D)

Voltando aos desastres apresentados, temos que em algumas situações como nos acidentes aéreos ou náuticos houve erro humano, e um dos motivos que leva a esse erro é a falta de treinamento adequado aos colaboradores. Através do investimento em treinamento e desenvolvimento dos funcionários as empresas então não só ajudam a evitar desastres como esse é um dos meios usados pelas empresas para se manterem mais competitivas no mercado, se destacando com uma maior qualidade na execução de suas atividades e/ou na prestação de serviços aos seus clientes. O que é reforçado por Mourão & Marins (2009) a partir de uma perspectiva global, multidisciplinar e multinível, as atividades de treinamento e desenvolvimento nas organizações de trabalho podem produzir importantes benefícios para os diferentes *stakeholders*, sendo, portanto, uma estratégia central para as organizações.

Porém cabe ressaltar que algumas organizações ainda interpretam Treinamento, Desenvolvimento (T&D) como custo e não como um investimento, ainda assim tem sido crescente o número que aposta nas ações de educação corporativa como um investimento na busca de melhor desempenho individual e organizacional (MOURÃO; MARINS, 2009).

Treinamento pode ser definido como uma ação tecnológica controlada pela organização, coordenadas em partes inseridas no sistema organizacional, são conhecimentos advindos de diversas áreas, afim de preparar para novas funções ou tecnologias e promover a melhoria de desempenho (PILATI, 2004).

3.5.4. Sistema de Pagamento e Recompensa (SPR)

Esse subsistema também é conhecido como remuneração e benefícios, e tem como finalidade a valorização do colaborador de acordo com o que ele mesmo entrega de resultado (DUTRA, 2004). Assim esse pode ser definido ainda como um conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material ou imaterial que

constituem a contrapartida prestada pelo empregador aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade (CÂMARA, 2000), e que podem ser considerados como formas de retenção de talentos e acabam por se tornar um diferencial entre os motivos dos colaboradores escolherem uma empresa ou outra (CAVALCANTE; SIQUEIRA; KUNIYOSHI, 2014; CHIAVENATO, 2008; DUTRA, 2004; MOURÃO; MARINS, 2009).

Além do salário fixo, existem outras formas de se recompensar o funcionário pelos seus esforços/produtividade e neste sentido podemos considerar a remuneração variável (comissão), participação nos lucros, bônus, participações acionárias, além de benefícios como plano de saúde, plano odontológico, vale alimentação, vale refeição, auxílio creche, auxílio babá, auxílio aluguel, auxílio km e outros inúmeros.

Segundo Rito (2006) Um sistema de recompensas eficaz deverá satisfazer dois pressupostos: Estar alinhado com os objetivos da empresa, fomentando ações e comportamentos que estejam em consonância com os mesmos; Ser bem aceite pelos destinatários e ser percebido como justo e objetivo.

3.5.5. Gestão de desempenho e avaliação (GDA)

Esse subsistema diz respeito à verificação do desempenho e do cumprimento das metas estabelecidas pela organização, o desempenho no trabalho possui duas vertentes de variação: os aspectos individuais e os contextuais, também chamados de sistêmicos (MACINI; BANSI; CALDANA, 2017). Assim através da comparação das metas com os resultados entregues é feito a avaliação de desempenho e a análise da performance dos empregados (DUTRA, 2004; JABBOUR; SANTOS, 2008).

A necessidade de mensuração de resultados muitas vezes passa por críticas quanto às distorções e a possível subjetividade que os instrumentos de avaliação podem conter (MACINI; BANSI; CALDANA, 2017). Porém as organizações modernas necessitam de mecanismos de avaliação de desempenho em seus diversos níveis, desde o corporativo até o individual (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Como citado, a avaliação perpassa por diversos níveis dentro da corporação, no nível corporativo (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001) ou nível estratégico (GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998), o planejamento, o acompanhamento e a avaliação restringem-se à missão, à visão e aos objetivos macro, tendo a sustentabilidade da organização como resultado esperado, ou seja sua sobrevivência a longo prazo.

No nível divisional ou funcional, o interesse recai sobre os objetivos e as metas de cada unidade produtiva da empresa, visando à eficácia organizacional (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001) esse nível pode ser chamado também nível tático e tem como resultado atender as necessidades dos clientes (GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998).

O nível grupal, consiste na avaliação concentra sobre os projetos e processos de trabalho, isto é, sobre as equipes (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). E há ainda a necessidade de discriminar, no sentido positivo da palavra, cada indivíduo, para se identificar a contribuição de cada um nos resultados, assim temos o nível individual, em que o objeto a ser avaliado é o resultado do trabalho do indivíduo, do seu comportamento no ambiente de trabalho ou de ambos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Ela baseia-se no pressuposto de que, apesar de o trabalho ser um processo social e cooperativo, as pessoas de uma equipe, mesmo que ocupem cargos semelhantes, não contribuem, necessariamente, de forma idêntica para os resultados alcançados (GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998).

Assim conclui-se que a gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, uma vez que permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, entre outros, objetivando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

3.5.6. Envolvimento empregatício, *empowerment* e engajamento (EEE)

Segundo Renwick *et al.* (2013) o engajamento e o empowerment dos trabalhadores os incentivam a realizar melhorias na organização por meio de sugestões, ressaltando, ainda, a importância que os comportamentos gerenciais têm para apoiar e desenvolver essas ideias obtidas por meio do envolvimento dos funcionários (MACINI; BANSI; CALDANA, 2017). O empowerment¹ é uma abordagem de projeto de trabalho que objetiva a delegação de poder de decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração das empresas (RODRIGUES; SANTOS, 2001).

Segundo Souza *et al.* (2015) em uma organização de alta performance reflete a necessidade de envolver seus colaboradores de maneira efetiva para que as demandas sejam respondidas o mais rápido possível. Portanto, o que se pode afirmar é que a promoção do engajamento no trabalho modula os efeitos diretos dos recursos organizacionais sobre o desempenho, o bem-estar e a qualidade de vida em geral (LLORENS *et al.*, 2007 *apud* CAVALCANTE, 2013).

¹ *Empowerment* é um termo em inglês que pode ser traduzido como “fortalecimento”.

3.5.7. Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho (SSQVT)

Qualidade de vida no trabalho é um fator significativo para o ambiente organizacional, pois não se trata somente da forma como o colaborador age dentro do seu ambiente de trabalho, mas sim da sua relação entre qualidade de vida dentro e fora da organização (SIQUEIRA *et al.*, 2017). Esse subsistema tem como finalidade contribuir para melhorar a saúde física e mental do funcionário, assim auxiliando na melhoria do relacionamento do funcionário com o cliente, e ainda diminuir o afastamento de funcionários devido a problemas de saúde (SILVEIRA, 2018).

SSQVT está em sintonia com o bem-estar (SILVEIRA, 2018; SIQUEIRA *et al.*, 2017; SOUZA *et al.*, 2015), pois busca identificar quais os fatores que aumentam a expectativa de vida, reduzem a mortalidade, as doenças ocupacionais e tem sido ansiado por diversos agentes: governos, órgãos internacionais, pesquisadores (BORGES; MOURÃO, 2013).

Lotz & Gramms (2017, p. 19) e Siqueira *et al.* (2017) afirmam que a qualidade de vida está condicionada à saúde, definida pelo seguinte termo:

Saúde, segundo definição da OMS (1946), é definido pelo estado completo de bem-estar físico, mental e social e não apenas na ausência da doença. Daí a importância de perceber o homem como um ser integral, composto das dimensões biológica, psicológica e social.

Bortolozo & Santana (2011) discorrem que a Qualidade de Vida no Trabalho potencializa o colaborador no âmbito da confiança em relação à organização e à preocupação com a satisfação, a motivação e a segurança do mesmo (SIQUEIRA *et al.*, 2017).

Assim este subsistema está diretamente ligado a Gestão Sustentável de Pessoas (GSP), pois é indispensável para atender as condições básicas de trabalho aos colaboradores. Cabe ressaltar ainda que a insatisfação e a desmotivação dos colaboradores trazem consigo problemas de grande magnitude, como já citado a satisfação e bem-estar dos colaboradores está diretamente ligada com ganhos de produtividade, ou ainda a perda do mesmo (CAVALCANTE, 2013; CAVALCANTE; SIQUEIRA; KUNIYOSHI, 2014; FREITAS *et al.*, 2020; LOTZ; GRAMMS, 2017; SILVEIRA, 2018; SIQUEIRA *et al.*, 2017). É fundamental que as empresas direcionem seus colaboradores a realizarem suas atividades com este amparo físico e psicológico, com clareza e transparência ao entendimento do tema, pois assim, as vantagens desse modelo atendem todas as partes envolvidas.

3.6. A teoria dos stakeholders na gestão sustentável de pessoas

O termo stakeholder é mais presente na literatura da área de conhecimento da administração e gestão, vem do termo *stockholder* (acionista) e amplia o foco do mundo empresarial (FREIRE, 2013). A primeira aparição do termo, no contexto empresarial, deu-se em um memorando interno do Instituto de Pesquisa de Stanford (*Stanford Research Institute*) em 1963, referindo-se como “aqueles grupos sem cujo apoio a organização deixaria de existir” (STONER; FREEMAN, 1999).

O termo ganhou força após a publicação do artigo de Freeman em 1984, o qual esclareceu que stakeholder é qualquer grupo ou indivíduo que afeta e é significativamente afetado direta ou indiretamente pelas atividades da organização (FREIRE, 2013). São os stakeholders, ou partes interessadas – indivíduos, instituições, comunidades e outras empresas, que interagem com a empresa, numa relação de influência mútua (ALMEIDA, 2002).

A teoria dos stakeholders apresenta-se como uma proposta transversal de contribuição para que as organizações atinjam seus objetivos, considerando a preconização do endereçamento de demandas dos diversos públicos de relacionamento, até mesmo daqueles que não fazem parte obrigatoriamente da cadeia de valor das empresas, mas com os quais se relacionam (FREIRE, 2013).

Segundo Laszlo (2008) o conceito central do valor sustentável por trás da estrutura do negócio criado por uma empresa está sempre associado ao valor do stakeholder, que pode ser positivo ou negativo. Assim é criado valor quando uma empresa agrega capital ao bem-estar de seus stakeholders e ele é destruído quando uma empresa reduz capital ou solapa o bem-estar dos mesmos (FREIRE, 2013).

O desafio das grandes corporações que atuam na atualidade é lidar com os anseios e as expectativas das comunidades, a pressão de movimentos sociais, como o ambientalíssimo, e o poder de regulação do Estados. As grandes corporações vêm se conscientizando de que o custo financeiro decorrente dos conflitos com os grupos de interesse pode ser mais alto do que o custo de “fazer a coisa certa”, já que esses conflitos afetam significativamente a imagem da empresa e sua capacidade de implantar novos negócios nesses países (ALTVATER, 1995 *apud* SANTOS, 2009, p. 107)

Entende-se que as barreiras entre a empresa e a sociedade estão se desfazendo, dando lugar a uma gestão compartilhada e sustentável (TACHIZAWA, 2010 *apud* FREIRE, 2013). Então, a empresa que quer ser sustentável inclui entre seus objetivos o cuidado com o meio ambiente, com o bem-estar do stakeholder e com a constante melhoria da sua própria reputação, pensando nos custos futuros e não apenas os custos presentes (ALMEIDA, 2002).

Sem descuidar da realidade econômica e de mercado no presente, seus líderes estão sempre pensando em termos de valor ambiental e social no futuro. Por isso, estimulam o contínuo treinamento e educação de pessoal e buscam permanentemente novas formas de diálogo e parceria com os stakeholders – pois têm consciência de que, cada vez mais, as parcerias e a responsabilidade compartilhada substituem o comando e controle e as relações tradicionais de negócios (ALMEIDA, 2002).

3.7. A indústria de cosméticos e o desenvolvimento regional

A indústria de venda direta de produtos de beleza tem sido uma importante contribuinte para o desenvolvimento regional no Brasil. Empresas desse setor têm criado oportunidades de emprego, promovido o empreendedorismo e apoiado a comunidade local em diversas regiões do país.

Uma das principais formas que essas empresas contribuem para o desenvolvimento regional é por meio da criação de empregos. De acordo com dados da Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (ABEVD), a indústria de venda direta emprega mais de 4 milhões de pessoas no Brasil, sendo que a grande maioria desses empregos é ocupada por mulheres (ABEVD, 2021). Essas empresas também trabalham com revendedoras autônomas, oferecendo a oportunidade de empreendedorismo para milhares de pessoas, muitas vezes em regiões onde o desemprego é alto e as oportunidades de trabalho são limitadas.

Além de criar empregos, essas empresas também têm um impacto positivo nas comunidades locais por meio de suas iniciativas de responsabilidade social. Elas têm uma forte presença em várias regiões do país e têm implementado projetos sociais que visam promover a educação, a saúde, a igualdade de gênero e o empoderamento feminino. Algumas empresas também têm apoiado projetos ambientais e têm se esforçado para minimizar o impacto de suas atividades no meio ambiente.

A venda direta de cosméticos pode ser vista como uma alternativa para mulheres que desejam empreender e gerar renda, mas enfrentam barreiras de acesso ao mercado de trabalho formal. Isso porque a atividade de revenda de cosméticos pode ser iniciada com baixo investimento financeiro e não exige experiência prévia ou formação específica. A maioria das mulheres que atuam na venda direta de cosméticos é casada, tem filhos e busca na atividade uma fonte de renda complementar. Além disso, muitas delas relatam que a atividade oferece flexibilidade de horários e a possibilidade de conciliar trabalho e vida familiar (ABÍLIO, 2015; CHIACCHIO, 2010; MARINHO *et al.*, 2017).

A venda direta de cosméticos também pode ter um impacto positivo no desenvolvimento regional, na medida em que gera empregos e estimula o empreendedorismo local. Segundo Marinho *et al.* (2017), as revendedoras porta a porta têm um papel importante na economia

brasileira, atuando como microempreendedoras individuais e contribuindo para a geração de renda e emprego em suas comunidades. As empresas de venda direta, como a *Mary Kay*, podem desempenhar um papel ainda mais significativo nesse processo, oferecendo treinamento e suporte para suas consultoras e estimulando o desenvolvimento de habilidades empreendedoras (ABÍLIO, 2015).

Outro aspecto interessante da venda direta de cosméticos é o fato de que ela pode ser uma atividade com alto potencial de impacto social. Muitas das mulheres que atuam na venda direta de cosméticos também se envolvem em atividades sociais e comunitárias, contribuindo para a promoção de iniciativas de desenvolvimento local e para a melhoria das condições de vida em suas comunidades (ABÍLIO, 2015; CHIACCHIO, 2010).

No entanto, apesar dos benefícios potenciais da venda direta de cosméticos, é importante reconhecer que essa atividade também pode apresentar alguns desafios. Um dos principais deles é o fato de que a atividade depende em grande parte da rede de contatos das revendedoras, o que pode limitar seu alcance e potencial de crescimento. Além disso, a competição no mercado de venda direta pode ser acirrada, exigindo das consultoras habilidades de marketing e vendas cada vez mais sofisticadas.

Em conclusão, a venda direta de cosméticos pode ser uma alternativa interessante para mulheres que desejam empreender e gerar renda, especialmente em regiões com menor acesso a oportunidades de trabalho formais. Empresas de venda direta, como a *Mary Kay*, podem desempenhar um papel importante no estímulo ao empreendedorismo local, oferecendo treinamento e suporte para suas consultoras. No entanto, é importante reconhecer que a atividade também apresenta desafios e limitações, que devem ser considerados no planejamento e implementação de estratégias de vendas e de promoção do desenvolvimento regional. Nesse sentido, políticas públicas e ações governamentais podem ser importantes para apoiar o desenvolvimento da venda direta de cosméticos e garantir um ambiente mais favorável ao empreendedorismo feminino.

Dessa forma, pode-se afirmar que a venda direta de cosméticos pode ser uma importante ferramenta para a promoção do desenvolvimento regional e do empreendedorismo feminino, contribuindo para a geração de renda e emprego em comunidades locais. No entanto, é importante que as empresas desse setor atuem de forma responsável e ética, garantindo condições justas e adequadas de trabalho para suas consultoras e contribuindo para a promoção do bem-estar e desenvolvimento de suas comunidades.

4. MÉTODO

A coleta de dados aconteceu por meio de entrevistas semiestruturadas no qual foi aplicado questionários com os gestores de território quanto a percepção das ações relacionadas as políticas e práticas de gestão de pessoas sustentável relacionadas aos processos de Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde (QSMS), e a estratégia organizacional de sustentabilidade.

4.1. Participantes da pesquisa

Participaram do estudo um total de 21 gerentes que atuam no estado de Goiás e Distrito Federal que representam 100% dos colaboradores diretos que atuam na área, estes gerentes são responsáveis por aproximadamente 60 mil pessoas de forma indireta.

A estrutura organizacional da empresa na região que foi realizada a pesquisa é composta por 1 Diretor Comercial responsável pela região centro-oeste e norte do país, 1 Gerente Divisional de Vendas que atua em Goiás e Distrito Federal, e por fim 21 Gerentes de Setor (grupo alvo do estudo), sendo estes divididos em micro regiões no estado de Goiás e Distrito Federal.

4.2. Identificação da empresa

Com fundação de uma das marcas em 1886, hoje é a segunda maior empresa de venda direta do mundo, dividida em quatro marcas que segundo a empresa são inovadoras, socialmente conscientes conectada pelo objetivo comum de construir um mundo melhor e mais solidário.

Segundo os dados levantados a empresa possui:

- 6 Milhões de consultoras e revendedoras;
- 34 mil colaboradores e associados;
- 35 mil pessoas, em 60 comunidades tradicionais, que fornecem matérias-primas;
- 15 milhões de pessoas impactadas por programas de educação pública nos últimos 10 anos;
- 550 milhões de investimentos na Amazônia, bem como nas comunidades carentes nos últimos 10 anos;
- 1 bilhão investidos em causas para mulheres nos últimos 40 anos;

4.3. Instrumentos

Para a coleta de dados foram utilizados os seguintes instrumentos: Questionário geral (

APÊNDICE A) que será previamente testado em um piloto com um grupo composto por professores do programa de pós graduação em desenvolvimento regional da UNIALFA e pesquisadores do setor, para adequação quanto à linguagem, sequência e clareza das questões, referente aos seguintes aspectos: (1) sociodemográficos: sexo, idade, escolaridade, situação conjugal, situação empregatícia; (2) conhecimentos: essa parte do questionário é composta por 4 questões e tem como propósito demonstrar o grau de conhecimento dos entrevistados referente as ODS e uma questão que tem como intuito identificar qual é o grau de satisfação dos entrevistados quanto as ações e treinamentos da empresa sobre QSMS; (3) Seções de QSMS: A partir deste ponto o questionário é separado por seções onde cada uma representa um elo do QSMS, ou seja, Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde. Para a elaboração das perguntas o principal autor consultado foi Ferro (2012), que em seu trabalho fez um levantamento de ferramentas e metodologias para a avaliação da qualidade da vida no trabalho, dentre as ferramentas citadas, o autor da destaque para o *World Health Organization Quality of Life* (WHOQOL-100) que é um questionário desenvolvido pela Organização Mundial da Saúde (OMS) (FERRO, 2012).

Outro questionário apresentado pelo autor é o QWLQ-78 (*Quality of Working Life Questionnaire* - Questionário de Qualidade de Vida no Trabalho), questionário que foi elaborado por Reis Junior; Pilatti; Pedroso (2012), para a elaboração do mesmo os autores usaram como referência o questionário elaborado pela OMS, posteriormente foi criada uma versão abreviada desta ferramenta por Cheremeta *et al.* (2011).

Como o intuito do presente trabalho é fazer um diagnóstico rápido e participativo em relação ao QSMS dentro da empresa, foi preciso fazer novas questões para abordar todos os elos envolvidos, não só o QVT como visto nos questionários dos autores já citados (CHEREMETA *et al.*, 2011; FERRO, 2012; REIS JUNIOR; PILATTI; PEDROSO, 2012).

Para a elaboração das perguntas também foram considerados os estudos citados na revisão bibliográfica afim de cumprir os objetivos propostos (BORINI *et al.*, 2006; BRUNSTEIN; SCARTEZINI; RODRIGUES, 2012; CHAIB, 2005; MACINI, 2015; MACINI; BANSI; CALDANA, 2017; PIRES; FISCHER, 2014; SIQUEIRA *et al.*, 2017). Houve ainda uma preocupação que fosse conciso, por isso não utilizado em sua integralidade o QWLQ-78, por fim o questionário foi revisado em busca de manter o mesmo sem questões ambíguas, e ainda considerando o recomendado pelos autores (CHAGAS, 2000; MANZATO; SANTOS, 2012), não há perguntas de cunho pessoal, ou ainda perguntas que podem comprometer o sigilo

da pesquisa e vir a trazer algum tipo de risco para os participantes. Conforme é possível verificar no APÊNDICE B.

4.4. Procedimentos de coleta e análise de dados

Considerando a atual situação mundial por conta da pandemia do *COVID-19*, decidiu-se que a aplicação do questionário de forma online por meio do *Google Forms* que é um serviço gratuito para criação de formulários online, a escolha de tal plataforma foi motivada por se tratar de uma ferramenta bastante difundida. Foram enviados por e-mail os convites para os funcionários com o link do questionário e um breve resumo da proposta e ainda qual o objetivo da pesquisa. Foi ainda informado no corpo do e-mail e reforçado antes do início dos questionários (APÊNDICE B) que as respostas serão mantidas sob sigilo e que serão utilizadas exclusivamente para a elaboração do presente trabalho, não houve nenhum tipo de gratificação ou bonificação aos respondentes, ou ainda nenhuma penalização a quem decidir não participar para pesquisa. No APÊNDICE B encontra-se o Termo de Livre Consentimento que será apresentado antes do início do questionário, todos os convidados deverão aceitar os termos do texto para poder participar.

Para tabulação das questões 13, 17, 20 e 21 serão atribuídos pontos para as respostas assim como feito por Cheremeta *et al.* (2011), sendo de 1 a 5 onde 5 representa um bom resultado e 1 um resultado ruim. Há ainda algumas questões onde essa pontuação será inversa, tendo em vista que algumas situações apresentadas em caso de nota máxima na concordância representa um risco para os entrevistados.

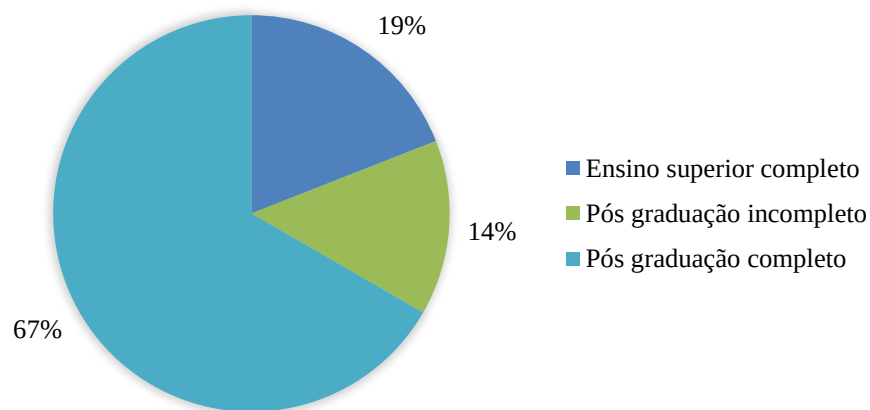
Este estudo não foi submetido a análise do comitê de ética tendo em vista o ofício circular nº 17/2022/CONEP/SECNS/MS o qual dispensa a necessidade do registro ou ainda avaliação pelo Sistema CEP/Conep em pesquisas com banco de dados ou ainda de opinião quando não há a possibilidade a identificação individual, sendo assim visando cumprir integralmente este requisito, o nome da empresa não será citado no trabalho, ou ainda qualquer informação que venha a facilitar a identificação dos entrevistados.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

5.1. Perfil

O perfil identificado através das respostas do questionário, foi um público 100% feminino, com idade média de 39 anos, sendo a entrevistada mais nova com 32 anos e a mais velha com 45 anos, foi identificado ainda que todas são gerentes do setor comercial. Ainda quanto ao perfil, sobre o estado civil foi identificado que 67% vive com o esposo ou companheiro, as demais informaram serem solteiras (33%).

Figura 10: Escolaridade das entrevistadas.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

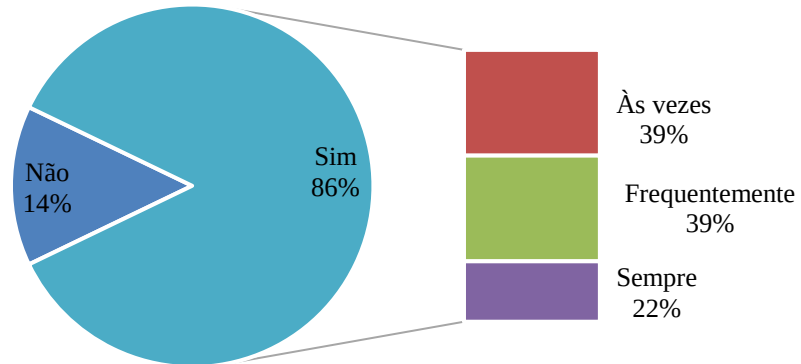
Quanto a escolaridade, todas possuem no mínimo o ensino superior completo, sendo que 67% já fizeram também uma pós graduação completa, como é possível ver na Figura 10. Quanto ao tempo em que atuam na empresa, a média das respostas foi de 6 anos, sendo que 62% possuem entre 1 e 6 anos, a colaboradora com menos tempo de atuação na empresa está atuando a 1 ano, já a com mais tempo de empresa está a 18 anos.

5.2. Conhecimentos

Quando questionado sobre se conhece ou já ouviu falar sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (ODS), 86% marcaram sim, sendo que dessas 3% afirmaram que de acordo com seus conhecimentos as vezes a empresa estimula ações

direcionadas para atingir as metas da ODS, 39% marcaram que frequentemente e 22% citam que sempre são realizadas ações voltadas para tal tema, conforme podemos ver na Figura 11.

Figura 11: Conhece as ODS, e com qual frequência a empresa propõe ações voltadas para tal tema.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

O percentual apresentado na Figura 11 vai de encontro ao obtido no estudo realizado Rede Conhecimento Social em conjunto com o IBOPE Inteligência em 2017, que revelou que 49% dos brasileiros participantes da pesquisa não conhecem os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). O estudo revela ainda que 10% declararam ter algum conhecimento sobre o tema e apenas 1% disse saber bastante sobre o assunto (REDE CONHECIMENTO SOCIAL; IBOPE INTELIGÊNCIA, 2018).

Tabela 3: Respostas da questão 10 sobre as ações da empresa que ajudam atingir as metas da ODS 3.

Metas	Respostas
Reduzir pela metade as mortes e os ferimentos globais por acidentes em estradas.	32%
Atingir a cobertura universal de saúde, incluindo a proteção do risco financeiro, o acesso a serviços de saúde essenciais de qualidade e o acesso a medicamentos e vacinas essenciais seguros, eficazes, de qualidade e a preços acessíveis para todos.	26%
Aumentar substancialmente o financiamento da saúde e o recrutamento, desenvolvimento e formação, e retenção do pessoal de saúde nos países em desenvolvimento, especialmente nos países menos desenvolvidos e nos pequenos Estados insulares em desenvolvimento	17%
Reduzir substancialmente o número de mortes e doenças por produtos químicos perigosos, contaminação e poluição do ar e água do solo.	15%
Assegurar o acesso universal aos serviços de saúde sexual e reprodutiva, incluindo o planejamento familiar, informação e educação, bem como a integração da saúde reprodutiva em estratégias e programas nacionais.	9%
Nenhuma.	2%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

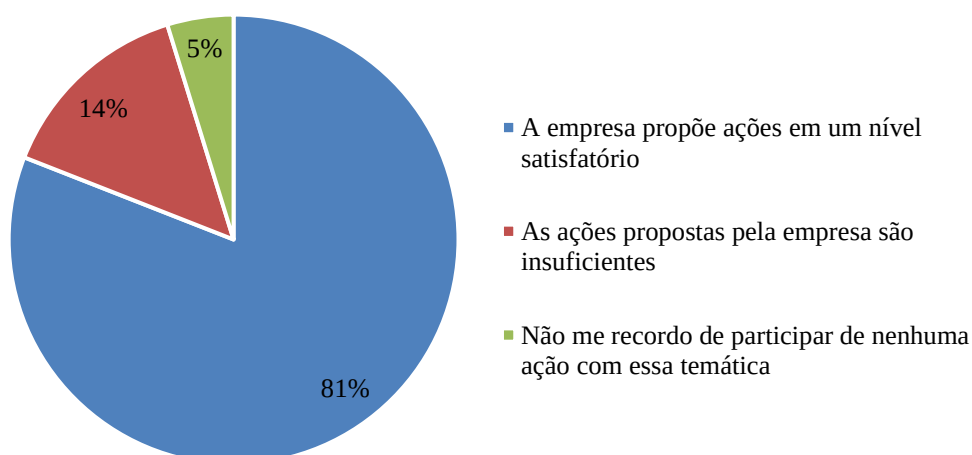
Já quando questionado se a empresa possui ações que ajudam a atingir as metas da ODS3 que visam assegurar uma vida saudável e promover o bem estar para todos, em todas as idades (Tabela 3), apenas um dos entrevistados acredita que a empresa não atua para ajudar em nenhuma das metas, porém este entrevistado citou na questão anterior que a empresa atua com ações para as demais ODS.

Como é possível ver na Tabela 3, 32% responderam que a empresa realiza ações voltadas para a redução de acidentes fatais ou com ferimentos nas estradas, segundo as entrevistadas para cumprir tal meta a empresa disponibiliza cursos de reciclagem de direção defensiva. As demais metas estão dentro do escopo de ações voltadas para a saúde, e a principal medida citada foi o fato da empresa disponibilizar plano de saúde para seus colaboradores.

É importante ressaltar ainda que 15% das entrevistadas citaram que a empresa atua para reduzir substancialmente o número de mortes e doenças por produtos químicos perigosos, contaminação e poluição do ar e água do solo. Quanto as ações, uma das apresentadas foi o lançamento mensal de uma carteira de ações com critérios ESG, e atuação na 1ª Operação do BNDES RenovaBio para biocombustíveis, com empréstimo de R\$100 milhões atrelado a metas de redução de emissão de carbono.

Foi questionado ainda nesta seção, sobre qual era a avaliação do entrevistado quanto as ações/treinamentos realizados na empresa que estimulam uma melhora nas atividades de trabalho relacionadas aos conceitos Qualidade, Segurança, Meio ambiente e Saúde, a Figura 12 apresenta os resultados desta questão, segundo 81% do entrevistados a empresa realiza ações em um nível satisfatório, e 14% acham que não é um nível satisfatório, e 5% não se recordam de ter participado de ações com tal temática.

Figura 12: Respostas da questão 12 sobre ações voltadas para Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

5.3. Qualidade

Na secção de qualidade tinha somente uma pergunta solicitando para os entrevistados classificassem as afirmativas entre nada (1) e extremamente (5), para a tabulação das respostas foram atribuídas notas de 1 a 5, conforme demonstrado no Quadro 1. No geral as respostas foram positivas sendo os maiores percentuais de resposta para bastante, indicando que no geral os entrevistados acreditam que suas necessidades são atendidas pela empresa.

Após atribuir as notas foi realizado o cálculo da média, apenas duas questões tiveram notas abaixo de 4 e a média geral foi 4,21, o que é um bom resultado tendo em vista que a nota máxima seria 5. Há algumas afirmativas da pergunta em comum com outros estudos realizados como o de Teixeira & Ruiz (2013), em seu trabalho também foi questionado sobre o atendimento as necessidades fisiológicas e a média encontrada foi 3,60 e o tabulado nesta pesquisa foi 4,19. A afirmativa seguinte do Quadro 1 também foi utilizada pelos autores, no qual a média encontrada foi 3,62 e no presente trabalho 4,14.

É importante destacar que a qualidade de vida no trabalho potencializa o colaborador no âmbito da confiança em relação à organização e à preocupação com a satisfação, a motivação e a segurança do mesmo e indispensável para atender as condições básicas de trabalho aos colaboradores (SIQUEIRA et al., 2017).

Quadro 1: Afirmações relacionadas a qualidade de vida no trabalho (pergunta 13).

Afirmações sobre qualidade de vida no trabalho	Média	Teixeira & Ruiz (2013)	Urtado & Ruiz (2016)	Mais marcado e %
Suas necessidades fisiológicas básicas são satisfeitas adequadamente?	4,19	3,60	3,69	Extremamente (43%)
Em que medida você se sente confortável no ambiente de trabalho?	4,14	3,62	3,61	Bastante (57%)
Quanto você está satisfeito com sua qualidade de vida no trabalho?	3,90	3,63	3,57	Bastante (71%)
Em que medida você avalia sua motivação para trabalhar?	4,52	3,55	3,70	Extremamente (52%)
Como você avalia sua liberdade de expressão no seu trabalho?	4,19	3,25	3,23	Bastante (52%)
Como você avalia a sua liberdade para criar coisas novas no trabalho?	4,24	3,35	3,17	Bastante (57%)
Como você avalia a igualdade de tratamento entre os funcionários?	4,14	3,41	3,19	Bastante (62%)
Você se sente realizado com o trabalho que faz?	4,38	3,85	3,94	Extremamente (52%)

Em que medida você é respeitado pelos seus colegas e superiores?	4,43	-	3,59	Bastante (57%)
Em que medida você possui orgulho da organização no qual trabalha?	4,48	3,66	3,59	Bastante (52%)
Em qual medida você está satisfeito com seu nível de participação nas decisões da empresa?	3,95	2,98	2,73	Bastante (62%)
Você se sente satisfeito com os treinamentos dados pela organização?	4,00	3,35	2,84	Bastante (48%)
Em sua organização existem ações claras e políticas com foco na saúde e bem estar dos colaboradores onde se estimula um melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal?	4,10	-	-	Bastante (57%)

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

No Quadro 1 é a síntese das respostas da pergunta 13 onde o entrevistado foi indagado com questões relacionadas a qualidade de vida no trabalho, a primeira observação que podemos fazer é que não foi marcado “nada” em nenhuma das afirmações e “pouco” somente em 4 momentos e ainda com um percentual de apenas 5%.

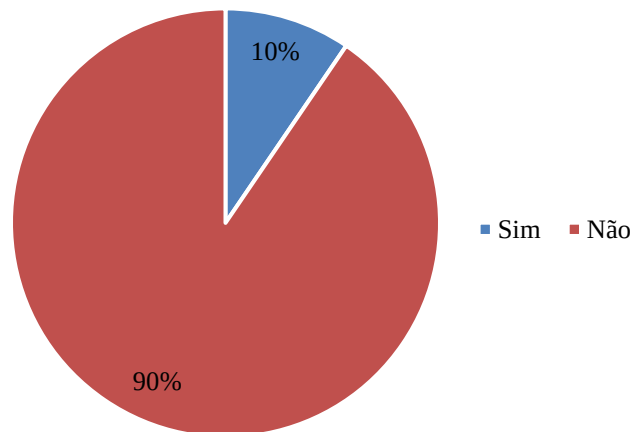
Neste item, podemos destacar a qualidade de vida no trabalho seguindo a hierarquia de necessidades de Maslow, proposta pelo psicólogo Abraham H. Maslow, está ligado a ideia de que cada ser humano esforça-se para satisfazer suas necessidades pessoais e profissionais. O pesquisador elaborou uma pirâmide com estas hierarquias, e na base está as necessidades fisiológicas, sendo a mais importante, seguido de segurança, sociais, estima e autorrealização.

Considerando os pontos atribuídos a cada afirmativa a média geral obtida para o seguimento de qualidade foi 4,21 e a afirmativa com maior percentual foi sobre o quanto o entrevistado está satisfeito com sua qualidade de vida no trabalho com 71% dos entrevistados marcaram que bastante, e a maior média com a atribuição de pontos foi 4,52 na afirmativa sobre à medida que o entrevistado avalia sua motivação para trabalhar.

5.4. Segurança

Quando questionado se já sofreu algum acidente de trabalho apenas 10% dos entrevistados marcaram que sim (Figura 13). No Brasil segundo os dados estatísticos do Ministério do Trabalho e Previdência sobre acidentes de trabalho entre 2020 e 2021 houve um aumento de 15% na quantidade de acidentes de trabalho, mais especificamente quando classificado como acidente no trajeto o aumento foi de 58%, e esta categoria representou 18% do total registrado em 2021 (BRASIL, 2022b), o estado com maior número de acidentes no acumulado entre 2002 e 2020 foi São Paulo e o menor estado Amapá.

Figura 13: Já sofreu algum acidente de trabalho (Pergunta 14).

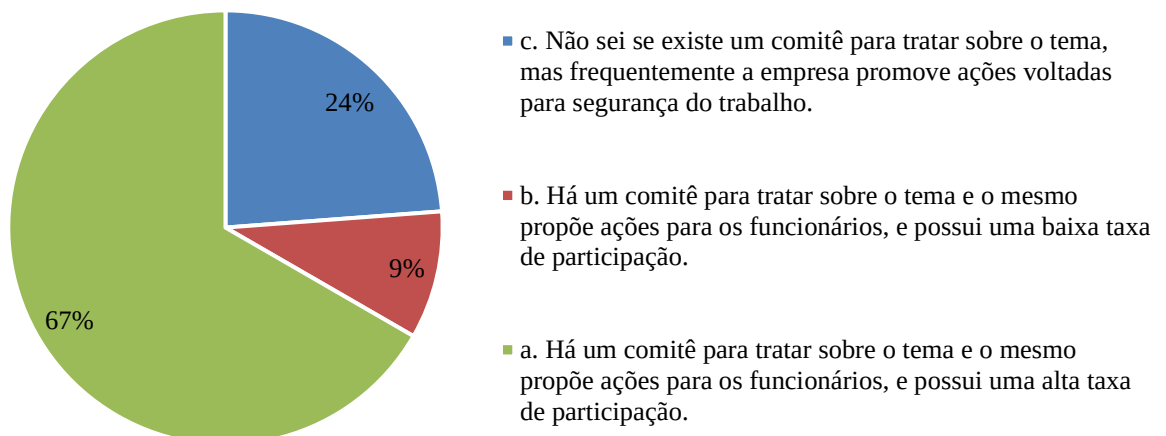


Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Seguindo o debate sobre segurança no trabalho foi questionado para os entrevistados sobre as práticas da empresa visando reduzir os acidentes de trabalho em especial os acidentes de trânsito (Figura 14) 77% dos entrevistados responderam que a empresa possui um comitê para tratar sobre o tema, sendo que 87% acreditam que o comitê possui uma alta adesão dos funcionários. Somente 24% dos entrevistados não possuem conhecimento se há um comitê, mas citam que a empresa promove ações frequentemente sobre segurança do trabalho.

Dados levantados pelo IPEA estima em 45 mil mortos anuais e R\$ 50 bilhões de custo econômico e em 2017 foi a principal causa de mortes de crianças entre 5 e 14 anos no Brasil (BRASIL, 2022a).

Figura 14: Práticas da empresa com propósito de reduzir os acidentes de trabalho, em especial acidentes de trânsito (Pergunta15).



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Os entrevistados foram unânimes ao responder que em seu ponto de vista, a alta liderança da empresa toma decisões observando os princípios de respeito, transparência e honestidade tendo em mente seu impacto na segurança dos trabalhadores.

Por fim, sobre segurança foi apresentado um quadro com afirmações para o entrevistado classificar entre discordo plenamente e concordo plenamente, as respostas tabuladas são apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2: Afirmativas sobre segurança no trabalho (Pergunta 17).

Afirmativas sobre segurança no trabalho	Média	Discordo plenamente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo plenamente
Todos recebem treinamento obrigatório de saúde e segurança	4,19	0%	0%	14%	52%	33%
A empresa disponibiliza capacitações para recém contratados ou reciclagem para os colaboradores visando a segurança do trabalho	4,05	0%	5%	19%	43%	33%
Existem sistemas para identificar e lidar com perigos	3,81	0%	5%	29%	48%	19%
Saúde e segurança no trabalho são considerados extremamente importantes pela administração da empresa	4,24	0%	0%	5%	67%	29%
Existe um comitê ativo de saúde e segurança do trabalho	4,24	0%	0%	14%	48%	38%
Existe um relatório de incidentes para diligências futuras	3,95	0%	0%	29%	48%	24%
A empresa disponibiliza os EPI's necessários para os colaboradores	4,29	0%	0%	14%	43%	43%
Houve uma adaptação nas condições de trabalho tendo em vista a COVID-19	4,67	0%	0%	0%	33%	67%

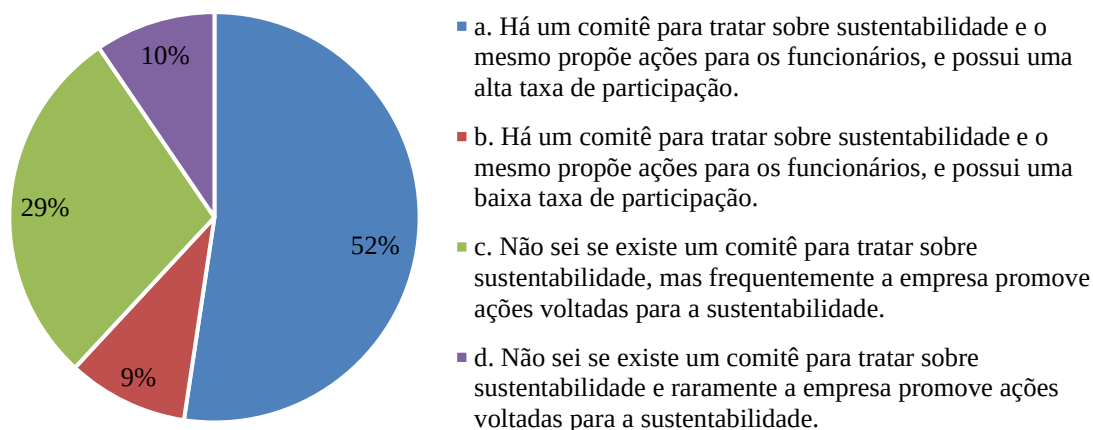
Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Ainda no Quadro 2 também é apresentado a média obtida por meio da atribuição de pontos, somente duas afirmativas apresentadas tiveram média abaixo de 4, sobre a existência de sistemas para identificar e lidar com perigos e ainda sobre a existência de relatório de incidentes para diligências futuras sendo que as duas afirmativas estão interligadas, pois no relatório de incidentes pode ser apresentado maneiras de prevenir acidentes futuros. A média geral obtida no seguimento de segurança foi de 4,18 e o maior percentual encontrado foi de 67% “concordo plenamente” quando questionado se houve uma adaptação nas condições de trabalho tendo em vista a COVID-19.

5.5. Meio Ambiente

Está sessão é composta por 3 perguntas, a primeira indaga sobre as ações da empresa voltadas para engajar e estimular os colaboradores baseado nos pilares do tripé da sustentabilidade.

Figura 15: Iniciativas da empresa voltadas a estimular o envolvimento e engajamento dos colaboradores com os pilares do TBL (Pergunta 18).



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Como podemos ver na Figura 15 62% dos entrevistados citaram que na empresa há um comitê para tratar sobre sustentabilidade, destes 85% citaram este comitê possui uma alta taxa de participação dos colaboradores, já 38% dos entrevistados citaram que não possuem conhecimento se há um comitê na empresa, destes 75% citaram ainda que frequentemente a empresa promove ações voltadas a temática, assim 25% acreditam que raramente tais ações acontecem.

Quando questionado sobre como o entrevistado vê suas atitudes em relação a sustentabilidade e qual frase ele se identificava mais naquele momento, 86% dos entrevistados marcaram que identificam e incorporam os desafios socioambientais no trabalho com o objetivo de gerar resultados econômicos, ambientais e sociais de forma integrada. Somente 10% responderam que trabalham sem levar em consideração os desafios socioambientais.

Por fim foi solicitado ao entrevistado para classificar as ações da empresa muito atuante e pouco atuante ou ainda se não identificava na empresa nenhuma ação.

O destaque para a empresa foi ser considerada como muito atuante no incentivo ao consumo sustentável (48%), apoio as causas que preocupam com o meio ambiente (57%) e ainda as causas sociais (81%).

Quadro 3: Classificação do grau atuação da empresa segundo os gestores (Pergunta 20).

Afirmativas	Média	Muito atuante	Atuante	Pouco atuante
a. Incentivo ao consumo sustentável (Ex.: práticas que diminuam o desperdício)	4,19	48%	38%	14%
b. Produção sustentável (Ex.: práticas de reciclagem)	4,10	38%	48%	14%
c. Redução da poluição da água e solo (Ex.: embalagens biodegradáveis)	4,14	33%	57%	10%
d. Redução da poluição do ar (Ex.: crédito de carbono)	4,05	33%	52%	14%
e. Uso de fontes renováveis	4,00	38%	43%	19%
f. Apoio as causas que se preocupam com o meio ambiente	4,57	57%	43%	0%
g. Apoio as causas sociais (Ex.: Redução das desigualdades, não a violência doméstica e inclusão)	4,81	81%	19%	0%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Todas as médias encontrada neste seguimento foi acima de 4 sendo a maior quando questionado sobre o apoio a causas sociais, como a redução das desigualdades e não a violência doméstica chegando a 4,81 essa afirmativa também foi a com maior percentual (81% muito atuante), a média obtida neste seguimento foi de 4,26.

5.6. Saúde

Na última sessão de perguntas o foco foi voltado para a saúde e possuía 5 perguntas, sendo três delas voltadas especificamente para a Covid-19, a primeira questionando se a empresa alterou o regime de trabalho para home office, 81% dos entrevistados confirmaram, destes somente 5% de forma parcial e 76% em tempo integral. 14% dos entre afirmaram que já trabalhavam em home office ou de forma híbrida.

Complementar a esta pergunta foi questionado para os entrevistados sobre a percepção deles quanto a demanda de trabalho. Somente um entrevistado citou que não houve alterações, já 90% dos entrevistados acreditam que houve um aumento da demanda.

Ainda foi questionado aos entrevistados sobre o suporte dado pela empresa aos colaboradores que contraíram a Covid-19 e todos acreditam que foi boa ou muito boa, sendo que 76% marcaram que é foi muito boa.

Quadro 4: Classificação das afirmações sobre o trabalho realizado diariamente (Pergunta 21).

Afirmativas	Média	Concordo plenamente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo plenamente
Em minhas atividades realizo grandes esforços musculares	3,57	0%	5%	48%	33%	14%
Trabalho com uma postura correta	3,52	19%	38%	24%	14%	5%
Minha rotina de trabalho tem um ritmo intensivo e repetitivo	2,48	19%	38%	24%	14%	5%
Meu ambiente de trabalho tem boas condições de higiene e segurança	4,48	67%	19%	10%	5%	0%
Em minha rotina de trabalho tenho períodos de pausa	3,95	19%	62%	14%	5%	0%
Minha atividade é psicologicamente (mentalmente) desgastante	2,14	29%	33%	33%	5%	0%
Periodicamente a empresa apresenta palestras sobre importância da saúde no ambiente de trabalho	4,14	38%	38%	24%	0%	0%
A empresa incentiva a prática de ginástica laboral	3,19	5%	29%	57%	0%	10%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Neste último quadro (Quadro 4) o resultado não foi tão bom quanto os demais, somente uma questão teve média acima de 4 que foi sobre as condições de higiene e segurança com 67% marcando que concorda plenamente com a afirmação. Nesta questão teve três afirmações com as pontuações inversas, se realiza grandes esforços musculares, sobre a rotina de trabalho com ritmo intenso e repetitivo, e se a atividade é mentalmente desgastante.

Destas, as duas últimas tiveram as piores médias encontrada em toda a pesquisa e no seguimento, 2,48 e 2,14 respectivamente. Sobre trabalhos repetitivos e intensivos vários autores citam os efeitos negativos com impactos na saúde, dificuldades de conciliação da vida privada com as demandas laborais e diluição das barreiras entre tempo de trabalho e não trabalho, entre os problemas de saúde a mais comum é a Lesão por Esforço Repetitivo (LER), mas também é citados distúrbios mentais (ALVES, 2022; RIBEIRO, 1997, 1999; TAVARES; SCOPINHO, 2021). Outra doença que teve aumento no diagnóstico nos últimos anos foi o burnout, que é a síndrome do esgotamento profissional e está ligada ao estresse, alta demanda, responsabilidade excessiva e competitividade no ambiente de trabalho. A média geral deste seguimento foi de 3,43.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados encontrados foram positivos, a começar pelo perfil dos entrevistados, sendo 100% mulheres no cargo de gestoras e com escolaridade alta. Quanto aos conhecimentos dos assuntos levantados aqui neste trabalho, foi possível identificar que os resultados encontrados são superiores aos resultados encontrados em outros estudos a nível de Brasil.

Foi possível perceber através dos questionários e pelo acesso ao site da empresa que ela está trabalhando para ajudar a cumprir os ODS's no Brasil de maneira geral, não somente a ODS 3. Porém não foi possível detalhar tais ações se que estas possam comprometer o anonimato da empresa e seus funcionários envolvidos.

Acreditamos que atingimos o objetivo principal deste estudo demonstrando a visão dos entrevistados sobre as iniciativas da gestão sustentável de pessoas e suas relações com as ODS 03 da ONU e ainda os processos de Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde (QSMS).

Quanto aos objetivos específicos propostos, podem ser interpretados como cumpridos de forma parcial, porém visto a escolha feita de não identificar a empresa impossibilitou acessar documentos para demonstrar as ações propostas e confrontar com os entrevistados sobre cada política proposta pela empresa e sua participação na elaboração da mesma. Seria salutar fazer uma parceria com a empresa para fazer uma investigação mais aprofundada, assim poderia também ser apresentado mais dados da empresa por não haver a necessidade de manter o anonimato da empresa, e ainda ter acesso a materiais, política interna e mais funcionários.

Para os próximos estudos recomenda-se também fazer primeiro uma pesquisa piloto com 3 a 5 pessoas e avaliar a metodologia, questionário e outros pontos. Fazer com público interno ou paralelo. Posteriormente elaborar uma ação investigativa com os envolvidos e entender se de fato o que entenderam sobre as perguntas.

Quanto ao pilar de segurança é importante ressaltar o baixo índice de acidentes de trabalho e ainda a presença de um comitê local visando propor melhorias para a segurança do trabalho. Em relação a participação dos entrevistados acerca das ações relacionadas as políticas e práticas de gestão de pessoas sustentável relacionadas aos processos de Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde (QSMS) foi possível identificar que a empresa disponibiliza cursos e treinamentos com frequência para sua equipe e ainda as gestoras sentem-se a vontade para participar das tomadas de decisão, elas também estão alinhadas nas questões apresentadas, mas no pilar de saúde é preciso um foco maior em especial aos fatores de saúde mental e segurança

psicológica. As médias encontradas em cada pilar foram: Qualidade (4,21); Segurança (4,18); Meio Ambiente (4,26) e Saúde (3,43).

7. REFERÊNCIAS

- ABNT. **Sistemas de gestão ambiental-Requisitos com orientações para uso Environmental management systems-Requirements with guidance for use**. Rio de Janeiro: [s.n.]. Disponível em: <www.abnt.org.br>. Acesso em: 10 nov. 2021.
- ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. [s.l.] Atlas, 2009.
- ALMEIDA, F. **O Bom Negócio da Sustentabilidade (1ª edição ed.)**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- ALVARES, K. P.; SOUZA, I. M. DE. Sustentabilidade Na Gestão De Pessoas : Práticas E Contribuições Às Organizações. **Revista Gestão Organizacional**, v. 9, n. 2, p. 24–38, 2013.
- ARAGÃO, A. S. **QSMS – na indústria naval moderna e suas implicações**. [s.l.] Universidade Candido Mendes, 2010.
- ÁVILA, L. V.; STECCA, J. P. **Gestão de Pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico ; Rede e-Tec Brasil, 2015.
- BAHIA, M. S.; SCHOMMER, P. C. Inserção profissional de pessoas com deficiência nas empresas: responsabilidades, práticas e caminhos. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 54, p. 439–461, 2010.
- BAKKER, A. B. et al. Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. **Work & stress**, v. 22, n. 3, p. 187–200, 2008.
- BALBINOT, Z.; BORIM-DE-SOUZA, R. Sustainable development and sustainability as quasi-objects of study in management. **Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, v. 10, n. 3, p. 153–186, 1 jan. 2012.
- BALDUCCI, D.; KANAANE, R. Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia. **Bol. - Acad. Paul. Psicol**, v. 27, n. 2, p. 133–147, 2007.
- BARIN CRUZ, L. et al. The influence of transverse CSR structure on headquarters/subsidiary integration. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 7, p. 310–324, 2010.
- BASSO, M. **ESG: A nova onda verde**. São Paulo: E/investidor Estadão, 2021.
- BBC NEWS. **Impunidade: 5 grandes tragédias brasileiras em que ninguém foi responsabilizado criminalmente - BBC News Brasil**. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/brasil-47206026.amp>>. Acesso em: 16 jun. 2021.
- BILLIG, O. A.; CAMILATO, S. P. Sistema De Gestão Integrada De Qualidade, Segurança, Meio-Ambiente E Saúde. **Health (San Francisco)**, p. 1–15, 2004.
- BORGES, J. C. A Qualificação Profissional do Trabalhador para o Mercado de Trabalho e Ambiente Organizacional. **Faacat**, p. 17, 2015.

BORGES, L. DE O.; MOURÃO, L. O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia. **Porto Alegre: Artmed**, 2013.

BORINI, F. M. et al. O Prisma Da Internacionalização: Um Estudo De Caso. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 5, n. 3, p. 42–55, 2006.

BORTOLOZO, A.; SANTANA, D. D. Qualidade de vida no trabalho: os fatores que melhoram a qualidade de vida no trabalho. **1º Simpósio Nacional de Iniciação Científica**, 2011.

BOSELTMANN, K. **O princípio da sustentabilidade: Transformando direito e governança**. 1. ed. Porto Alegre: Revista Dos Tribunais, 2015.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. DE A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8–15, mar. 2001.

BRASIL. **Indicadores Brasileiros para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <<https://odsbrasil.gov.br/>>. Acesso em: 15 maio. 2021.

BRUNSTEIN, J.; SCARTEZINI, V. N.; RODRIGUES, A. L. Sustentabilidade na educação corporativa eo desenvolvimento de competências societais. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 63, p. 583–598, 2012.

CÂMARA, P. B. DA. Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos. 1ª edição. **Publicações Dom Quixote. Lisboa. Sistema Retributivo nas Forças Armadas: equidade interna, equidade relativa e competitividade externa**, 2000.

CARSON, R. **Silente spring**. [s.l.] Houghton Mifflin Company, 2002.

CAVALCANTE, M. M. **Engajamento no trabalho, bem-estar no trabalho e capital psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas**. [s.l.] Universidade Metodista de São Paulo, 2013.

CAVALCANTE, M. M.; SIQUEIRA, M. M. M.; KUNIYOSHI, M. S. Engajamento, Bem-Estar No Trabalho E Capital Psicológico: Um Estudo Com Profissionais Da Área De Gestão De Pessoas. **Pensamento & Realidade. Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração-FEA**. ISSN 2237-4418, v. 29, n. 4, p. 23, 2014.

CHAIB, E. B. D. **Gestão Integrada De Meio Ambiente, Saúde E Segurança Do Trabalho Em Empresas De Pequeno E Médio Porte: Um Estudo De Caso Da Indústria Metal-Mecânica**. [s.l.] Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2008.

COLBERT, A. E. et al. Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. **The Journal of applied psychology**, v. 89, n. 4, p. 599–609, ago. 2004.

CORREIA, L. C. DA C.; MÉLO, M. A. DO N.; MEDEIROS, D. D. DE. Modelo de diagnóstico e implementação de um sistema de gestão da qualidade: estudo de um caso. **Production**, v. 16, n. 1, p. 111–125, abr. 2006.

DEUTSCHE WELLE. **Protocolo de Kyoto foi marco na proteção climática, mas insuficiente** | **Mundo** | **G1**. Disponível em: <<https://g1.globo.com/mundo/noticia/2020/02/16/protocolo-de-kyoto-foi-marco-na-protecao-climatica-mas-insuficiente.ghtml>>. Acesso em: 16 jun. 2021.

DMT. **Perguntas de uma madrugada sem fim em Bhopal – DMT – Democracia e Mundo do Trabalho em Debate**. Disponível em: <<https://www.dmtmdebate.com.br/perguntas-de-uma-madrugada-sem-fim-em-bhopal/>>. Acesso em: 16 jun. 2021.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ECHENIQUE, M. D. L. P. **GESTÃO DE PESSOAS: a parceria chave para a sustentabilidade corporativa**. [s.l.] Centro Universitário de Brasília, 2014.

EHNERT, I. Sustainability and human resource management: reasoning and applications on corporate websites. **European J. of International Management**, v. 3, n. 4, p. 419, 2009.

ELKINGTON, J. 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It. **Harvard Business Review**, p. 5, 25 jun. 2018.

ETO, K. Minamata disease. **Neuropathology**, v. 20, n. s1, p. 14–19, set. 2000.

FERNANDES, J. L. S. et al. Etapas necessárias para a implantação de um sistema de gestão integrado. **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, n. 4, p. 60–72, 2015.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Gestão de pessoas - os desafios de aproximar a teoria da prática e vice-versa. **RAUSP Management Journal**, v. 33, n. 2, p. 90–94, 1998.

FRANCH, V. B. Internacional en responsabilidad por accidentes José Jute Ruiz. In: **La práctica internacional en materia de responsabilidad por accidentes industriales catastróficos**. Valencia: [s.n.]. p. 191–262.

FREIRE, R. S. **Endomarketing na perspectiva da educação para gestão sustentável: Um estudo de caso na JBR Engenharia LTDA**. [s.l.] Universidade de Pernambuco, 2013.

FREITAS, W. R. DE S. et al. Produção científica sobre gestão de recursos humanos e sustentabilidade: síntese e agenda de pesquisa. **Revista Ciência Admin.**, v. 15, n. 36, p. 11–28, 2013.

FREITAS, W. R. DE S. et al. Green human resource management and corporate social responsibility Evidence from Brazilian firms. **An International Journal**, v. 27, n. 4, p. 1463–5771, 2020.

GALBINSKI, J. ISO publica nova edição da ISO 9001. **Banas Qualidade**, n. 199, p. 9, 2008.

GALLELI, B. **Sustentabilidade nas organizações: uma proposta de gestão a partir das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e competências humanas**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2017.

GHIATA, P. **O que significa o “Q” em QSMS? Descubra neste artigo!** Disponível em: <<https://infotecbrasil.com.br/o-que-significa-o-q-em-qsms/>>. Acesso em: 4 dez. 2021.

GISMERA, E. et al. Suffering at Work: A Challenge for Corporate Sustainability in the Spanish Context. 2019.

GOMES, G. DE A. et al. Responsabilidade socioambiental corporativa e indicador de maturidade mediando desempenho estratégico para as organizações. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 26, p. 244–269, 12 jul. 2010.

GOUVÊA, P. M. **Análise do sistema de gestão integrado de um terminal de armazenamento e distribuição de combustíveis**. [s.l.] Universidade Federal do Paraná, 2014.

GRANITO, R. A. N. et al. Desenvolvimento regional e novos paradigmas: iniciativas de promoção do desenvolvimento na comunidade da Mangueira. **Cadernos EBAPE**, v. 5, n. 2, p. 1–14, 2007.

GUIMARÃES, T. DE A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 6 SE-Artigos, p. 43 a 61, 22 mar. 1998.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 12, p. 2133–2154, 1 dez. 2008.

JORNAL DA UNICAMP. **Principais desastres ambientais no Brasil e no mundo | Unicamp**. Disponível em: <<https://www.unicamp.br/unicamp/ju/noticias/2017/12/01/principais-desastres-ambientais-no-brasil-e-no-mundo>>. Acesso em: 16 jun. 2021.

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

LASZLO, C. **Valor sustentável: como as empresas mais expressivas do mundo estão obtendo bons resultados pelo empenho em iniciativas de cunho social**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

LIMA, D. . **Uma análise dos sistemas integrados de gestão em empresas brasileiras dos setores químico, eletro-eletrônico e metal-mecânico**. [s.l.] Universidade Federal do Pernambuco, 2001.

LIMA, N. **O que é triple bottom line e como funciona?** Disponível em: <<https://blog.keruak.com.br/triple-bottom-line/>>. Acesso em: 27 nov. 2021.

LIS, B. The relevance of corporate social responsibility for a sustainable human resource management: An analysis of organizational attractiveness as a determinant in employees' selection of a (potential) employer. **management revue**, v. 23, n. 3, p. 279–295, 2012.

LOTZ, E. G.; GRAMMS, L. C. **Gestão da qualidade de vida no trabalho**. Paraná: Intersaberes, 2017.

MACHADO, M. A. V. et al. Análise da relação entre investimentos socioambientais e a inclusão de empresas no Índice de Sustentabilidade Empresarial - (ISE) da BM&FBovespa. **Revista de Ciências da Administração**, p. 141–156, 26 abr. 2012.

MACINI, N. **Sustentabilidade e Gestão de Pessoas: evidências do setor bancário brasileiro**. [s.l.] Universidade de São Paulo, 2015.

MACINI, N.; BANSI, A. C.; CALDANA, A. C. F. Ações e indicadores para a gestão sustentável de pessoas. **Rev. Adm. UFSM**, v. 10, n. 2, p. 08–25, 1 dez. 2017.

MAEKAWA, R.; CARVALHO, M. M. DE; OLIVEIRA, O. J. DE. Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades. **Gestão & Produção**, v. 20, n. 4, p. 763–779, 5 nov. 2013.

MANTOVANI, A.; BELLI, M. M. Relação entre responsabilidade social corporativa e valor de mercado das empresas no Brasil. **XXVII Congresso de Iniciação Científica Unicamp**, p. 1–1, 2020.

MARIAPPANADAR, S. Sustainable human resource strategy. **International Journal of Social Economics**, v. 30, n. 8, p. 906–923, 1 jan. 2003.

MOUNTFORD, H. et al. **Os principais resultados da Cúpula de Líderes Mundiais da ONU na COP26 em Glasgow | WRI Brasil**. Disponível em: <<https://wribrasil.org.br/pt/blog/clima/os-principais-resultados-da-cupula-de-lideres-mundiais-da-onu-na-cop26-em-glasgow>>. Acesso em: 13 nov. 2021.

MOURÃO, L.; MARINS, J. Avaliação de treinamento e desenvolvimento nas organizações: resultados relativos ao nível de aprendizagem. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 9, n. 2, p. 72–85, mar. 2009.

OLIVEIRA, J. M. DE et al. Gestão de pessoas e sustentabilidade: construindo caminhos por meio das práticas de capacitação. **Rev. Adm. UFSM**, v. 10, p. 108–126, ago. 2017.

ORELLANO, V. I. F.; QUIOTA, S. Análise do retorno dos investimentos socioambientais das empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, p. 471–484, 2011.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS - ONU. **Nosso Futuro Comum - Relatório Brundtland**. Disponível em: <<https://www.senado.gov.br/noticias/Jornal/emdiscussao/rio20/temas-em-discussao-na-rio20/ecodesenvolvimento-conceito-desenvolvimento-sustentavel-relatorio-brundtland-onu-crescimento-economico-pobreza-consumo-energia-recursos-ambientais-poluicao.aspx>>. Acesso em: 22 maio. 2021.

PILATI, R. **Modelo de efetividade do treinamento no trabalho: aspectos dos treinandos e moderação do tipo de treinamento**. [s.l.] Tese de Doutorado em Psicologia, Departamento de Psicologia Social e do ..., 2004.

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

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Estratégia & sociedade: o elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial. **Harvard Business Review Brasil**, n. Dezembro, p. 12, 2006.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating shared value: how to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1–2, p. 62+,

2011.

RAMALHO, T. S. **Gestão Sustentável de Pessoas na construção civil em João Pessoa : Uma análise a partir da estruturação do modelo GSP – CC.** [s.l.] Universidade Federal de Campina Grande, 2020.

RENEWICK, D. W. S.; REDMAN, T.; MAGUIRE, S. Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda*. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, n. 1, p. 1–14, jan. 2013.

RIBEIRO, A. DE L. **Gestão de pessoas.** 3º ed. [s.l.] Saraiva Uni, 2018.

RITO, P. O sistema de recompensas – remunerações e benefícios. **Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas**, v. 80, p. 44–55, 2006.

ROCHA, R. R. RECURSOS HUMANOS X GESTÃO DE PESSOAS. **Revista Científica de Administração**, p. 51–61, jul. 2008.

RODRIGUES, C. H. R.; SANTOS, F. C. A. Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia. **Gestão & Produção**, v. 8, p. 237–249, 2001.

SALANOVA, M.; SCHAUFELI, W. B. **El engagement en el trabajo** Alianza Editorial. Madrid, , 2009.

SANTOS, V. M. **Sociologia da administração.** 1. ed. Rio de Janeiro: LTC - Livros Tecnicos e Cientificos Editora, 2009.

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE DO GOIÁS. **Césio 137 Goiânia - Secretaria da Saúde.** Disponível em: <<https://www.saude.go.gov.br/cesio137goiania>>. Acesso em: 16 jun. 2021.

SEQUEIRA, T. DE J. **Creating Shared Value – a nova abordagem estratégica de Responsabilidade Social Empresarial.** [s.l.] Instituto Politécnico do Porto, 2013.

SILVA, R. R. DA; SANTOS, M. J. N. A importância da responsabilidade social corporativa para a potenciação do capital social em pequenas e médias empresas. **Revista de Ciências da Administração**, p. 190–207, 1 jan. 2010.

SILVEIRA, F. A. **Qualidade de vida no trabalho e bem-estar: estudo em uma Unidade Básica de Saúde (UBS) em Passo Fundo.** Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2018.

SIQUEIRA, J. G. et al. **Qualidade de Vida no Trabalho Segundo o Modelo de Walton: Um Estudo de Caso.** XVII Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão. **Anais...Educs**, 27 out. 2017Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucspgga/xviimostrappga/paper/view/5573>>

SOUSA FILHO, J. M. DE et al. Strategic corporate social responsibility management for competitive advantage. **BAR - Brazilian Administration Review**, v. 7, n. 3, p. 294–309, set. 2010.

SOUZA, F. A. S. DE et al. Atraindo novos funcionários para empresas de alta performance:

uma crítica às razões dos profissionais de recursos humanos. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 13, p. 103–120, 2015.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: CTC, 1999.

THE NEW YORK TIMES. **Brazil Lays Some Blame on U.S. Pilots in Collision**. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2008/12/11/world/americas/11brazil.html?_r=2&ref=world>. Acesso em: 16 ago. 2021.

TRENTIN, L. Práticas De Gestão De Pessoas Na Cultura De Segurança. **Exacta**, 2021.

UNIPRIME. **O que é Sustentabilidade?** Disponível em: <<https://www.uniprimebr.com.br/artigo/edicao01/o-que-e-sustentabilidade->>. Acesso em: 22 maio. 2021.

VASCONCELOS, D. S. C. DE; MELO, M. B. F. V. DE. Aplicabilidade da especificação PAS 99:2006 como modelo integrado de gestão - Um estudo de caso. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, p. 1–9, 2007.

VECCHIA, M. D.; MARTINS, S. T. F. Concepções dos cuidados em saúde mental por uma equipe de saúde da família, em perspectiva histórico-cultural. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 14, n. 1, p. 183–193, fev. 2009.

VELEZ-CASTRILLON, S.; WHITE, S.; BROWN, E. Human Resources Development: a Proposal for Engagement in Sustainability. **Quarterly Review of Business Disciplines**, v. 5, n. 3, p. 183–198, 2018.

VIEIRA, R. G.; VIEIRA, S. P. A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas. **Instituto Catarinense de Pós-Graduação**, p. 1–11, 2017.

WEBER, O. Environmental, Social and Governance Reporting in China. **Business Strategy and the Environment**, v. 23, n. 5, p. 303–317, 1 jul. 2014.

APÊNDICE A**QUESTIONÁRIO GERAL**

Inicialmente, gostaríamos de saber algumas informações sobre você.

Por favor, marque com um X a alternativa que se aplica a você.

1. Sexo:

- a. ☐ Masculino
- b. ☐ Feminino

2. Qual a sua idade? _____**3. Qual a sua escolaridade?**

- a. ☐ Ensino fundamental incompleto
- b. ☐ Ensino fundamental completo
- c. ☐ Ensino médio incompleto
- d. ☐ Ensino médio completo
- e. ☐ Ensino superior incompleto
- f. ☐ Ensino superior completo
- g. ☐ Pós graduação incompleto
- h. ☐ Pós graduação completo

4. Qual o seu estado civil?

- a. ☐ Vivo com minha esposa(o) ou companheira(o)
- b. ☐ Sou solteira(o)
- c. ☐ Sou separada(o), divorciada(o) ou viúva(o)

5. Qual o departamento/área em que atua?

- a. ☐ Comercial/Vendas
- b. ☐ Administrativo/Operacional
- c. ☐ RH
- d. ☐ Outros _____

6. Qual o seu cargo dentro da empresa?

- a. ☐ Diretoria
- b. ☐ Gerente de vendas/Regional
- c. ☐ Gerente/Supervisor/Coordenador
- d. ☐ Operacional/Assistente/Auxiliar
- e. ☐ Outros _____

7. Há quanto tempo está na empresa? _____

SEÇÃO CONHECIMENTO

8. Você conhece ou já ouviu sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (ODS)?

- a. ☐ Sim
- b. ☐ Não

9. (Se sim 6) De acordo com os seus conhecimentos, acredita que a empresa estimula ações direcionadas para atingir as metas da ODS?

- a. ☐ Nunca
- b. ☐ Raramente
- c. ☐ Às vezes
- d. ☐ Frequentemente
- e. ☐ Sempre

10. Na sua visão, a empresa ajuda a atingir quais das metas abaixo da ODS 3 Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades. (Marque quantas alternativas achar necessário)

- a. ☐ Reduzir pela metade as mortes e os ferimentos globais por acidentes em estradas.
- b. ☐ Assegurar o acesso universal aos serviços de saúde sexual e reprodutiva, incluindo o planejamento familiar, informação e educação, bem como a integração da saúde reprodutiva em estratégias e programas nacionais.
- c. ☐ Atingir a cobertura universal de saúde, incluindo a proteção do risco financeiro, o acesso a serviços de saúde essenciais de qualidade e o acesso a medicamentos e vacinas essenciais seguros, eficazes, de qualidade e a preços acessíveis para todos.
- d. ☐ Reduzir substancialmente o número de mortes e doenças por produtos químicos perigosos, contaminação e poluição do ar e água do solo.
- e. ☐ Aumentar substancialmente o financiamento da saúde e o recrutamento, desenvolvimento e formação, e retenção do pessoal de saúde nos países em desenvolvimento, especialmente nos países menos desenvolvidos e nos pequenos Estados insulares em desenvolvimento
- f. ☐ Nenhuma.

11. Justifique brevemente a resposta da questão anterior. _____

12. Qual a sua avaliação sobre as ações/treinamentos realizados em sua empresa que estimulam uma melhora nas atividades de trabalho relacionadas aos conceitos de Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde?

- a. ☐ A empresa propõe ações em um nível satisfatório
- b. ☐ As ações propostas pela empresa são insuficientes
- c. ☐ Não me recordo de participar de nenhuma ação com essa temática
- d. ☐ Não tenho conhecimento sobre a temática

SEÇÃO QUALIDADE

13. Classifique abaixo:

Suas necessidades fisiológicas básicas são satisfeitas adequadamente?	Nada	Pouco	Mais ou menos	Bastante	Extremamente
Em que medida você se sente confortável no ambiente de trabalho?	Nada	Pouco	Mais ou menos	Bastante	Extremamente
Quanto você está satisfeito com sua qualidade de vida no trabalho?	Nada	Pouco	Mais ou menos	Bastante	Extremamente
Em que medida você avalia sua motivação para trabalhar?	Baixíssimo	Baixa	Média	Boa	Muito boa
Como você avalia sua liberdade de expressão no seu trabalho?	Baixíssimo	Baixa	Média	Boa	Muito boa
Como você avalia a sua liberdade para criar coisas novas no trabalho?	Baixíssimo	Baixa	Média	Boa	Muito boa
Como você avalia a igualdade de tratamento entre os funcionários?	Baixíssimo	Baixa	Média	Boa	Muito boa
Você se sente realizado com o trabalho que faz?	Nada	Pouco	Médio	Muito	Completamente
Em que medida você é respeitado pelos seus colegas e superiores?	Nada	Pouco	Médio	Muito	Completamente
Em que medida você possui orgulho da organização no qual trabalha?	Nada	Pouco	Médio	Muito	Completamente
Em qual medida você está satisfeito com seu nível de participação nas decisões da empresa?	Nada	Pouco	Médio	Muito	Completamente
Você se sente satisfeito com os treinamentos dados pela organização?	Nada	Pouco	Médio	Muito	Completamente
Em sua organização existem ações claras e políticas com foco na saúde e bem estar dos colaboradores onde se estimula um melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal?	Nada	Pouco	Médio	Muito	Completamente

SEÇÃO SEGURANÇA

14. Já sofreu algum acidente de trabalho?

- a. ☐ Sim
b. ☐ Não

15. Em sua organização como você avalia as práticas da empresa com propósito de reduzir os acidentes de trabalho? em especial acidentes de trânsito.

- a. ☐ Há um comitê para tratar sobre o tema e o mesmo propõe ações para os funcionários, e possui uma alta taxa de participação.
b. ☐ Há um comitê para tratar sobre o tema e o mesmo propõe ações para os funcionários, e possui uma baixa taxa de participação.
c. ☐ Não sei se existe um comitê para tratar sobre o tema, mas frequentemente a empresa promove ações voltadas para segurança do trabalho.
d. ☐ Não sei se existe um comitê para tratar sobre o tema e raramente a empresa promove ações voltadas para a segurança do trabalho.
e. ☐ Não sei se existe um comitê para tratar sobre o tema e a empresa não promove ações voltadas para a segurança do trabalho.

16. No seu ponto de vista, a alta liderança da empresa toma decisões observando os princípios de respeito, transparência, honestidade tendo em mente seu impacto na segurança dos trabalhadores?

- a. ☐ Sim
b. ☐ Não

17. Classifique as afirmações abaixo:

Todos recebem treinamento obrigatório de saúde e segurança	Discordo plenamente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo plenamente
A empresa disponibiliza capacitações para recém contratados ou reciclagem para os colaboradores visando a segurança do trabalho	Discordo plenamente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo plenamente
Existem sistemas para identificar e lidar com perigos	Discordo plenamente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo plenamente
Saúde e segurança no trabalho são considerados extremamente importantes pela administração da empresa	Discordo plenamente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo plenamente
Existe um comitê ativo de saúde e segurança do trabalho	Discordo plenamente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo plenamente
Existe um relatório de incidentes para diligências futuras	Discordo plenamente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo plenamente
A empresa disponibiliza os EPI's necessários para os colaboradores	Discordo plenamente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo plenamente
Houve uma adaptação nas condições de trabalho tendo em vista a COVID-19	Discordo plenamente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo plenamente

SEÇÃO MEIO AMBIENTE

18. Considerando a iniciativas da empresa para estimular o envolvimento e engajamento dos colaboradores com os pilares do Tripé da Sustentabilidade ou Triple Bottom Line (TBL):

- a. ☐ Há um comitê para tratar sobre sustentabilidade e o mesmo propõe ações para os funcionários, e possui uma alta taxa de participação.
- b. ☐ Há um comitê para tratar sobre sustentabilidade e o mesmo propõe ações para os funcionários, e possui uma baixa taxa de participação.
- c. ☐ Não sei se existe um comitê para tratar sobre sustentabilidade, mas frequentemente a empresa promove ações voltadas para a sustentabilidade.
- d. ☐ Não sei se existe um comitê para tratar sobre sustentabilidade e raramente a empresa promove ações voltadas para a sustentabilidade.
- e. ☐ Não sei se existe um comitê para tratar sobre sustentabilidade e a empresa não promove ações voltadas para a sustentabilidade.

19. Marque a frase abaixo na qual você se identifique em relação a sustentabilidade:

- a. ☐ Faço o meu trabalho sem levar em consideração os desafios socioambientais.
- b. ☐ Identifico e incorporo os desafios socioambientais no meu trabalho com o objetivo de gerar resultados econômicos, ambientais e sociais de forma integrada.
- c. ☐ Me destaco por estimular os outros na identificação e incorporação dos desafios socioambientais ao objetivo de gerar resultados econômicos, ambientais e sociais de forma integrada.

20. Classifique o grau atuação da empresa, sendo 1 Pouco atuante, 5 Muito atuante e 0 Não há nenhuma ação da empresa.

- a. ☐ Incentivo ao consumo sustentável (Ex.: práticas que diminuam o desperdício)
- b. ☐ Produção sustentável (Ex.: práticas de reciclagem)
- c. ☐ Redução da poluição da água e solo (Ex.: embalagens biodegradáveis)
- d. ☐ Redução da poluição do ar (Ex.: crédito de carbono)
- e. ☐ Uso de fontes renováveis
- f. ☐ Apoio as causas que se preocupam com o meio ambiente
- g. ☐ Apoio as causas sociais (Ex.: Redução das desigualdades, não a violência doméstica e inclusão)

SEÇÃO SAÚDE

21. Considerando o trabalho que faz diariamente classifique as afirmações abaixo entre: Discordo fortemente/Discordo/Neutro/Concordo/Concordo plenamente.

Em minhas atividades realizo grandes esforços musculares	Discordo plenamente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo plenamente
Trabalho com uma postura correta	Discordo plenamente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo plenamente
Minha rotina de trabalho tem um ritmo intensivo e repetitivo	Discordo plenamente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo plenamente
Meu ambiente de trabalho tem boas condições de higiene e segurança	Discordo plenamente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo plenamente
Em minha rotina de trabalho tenho períodos de pausa	Discordo plenamente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo plenamente
Minha atividade é psicologicamente (mentalmente) desgastante	Discordo plenamente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo plenamente
Periodicamente a empresa apresenta palestras sobre importância da saúde no ambiente de trabalho	Discordo plenamente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo plenamente
A empresa incentiva a prática de ginástica laboral	Discordo plenamente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo plenamente

22. Em relação a Covid-19 a empresa alterou o seu regime de trabalho para Home Office?

- a. ☐ Sim, tempo integral
- b. ☐ Sim, parcialmente
- c. ☐ Anteriormente já trabalhava em home office ou de forma híbrida
- d. ☐ Não

23. Sentiu que houve alterações na demanda de trabalho em decorrência da pandemia?

- a. ☐ Sim, houve um aumento
- b. ☐ Sim, houve uma diminuição
- c. ☐ Não, se manteve

24. Qual a sua percepção sobre suporte dado pela empresa para os colaboradores que precisaram se afastar por motivos de saúde?

- a. ☐ Baixíssima
- b. ☐ Baixa
- c. ☐ Média
- d. ☐ Boa
- e. ☐ Muito boa

25. Qual a sua percepção sobre suporte dado pela empresa para os colaboradores que contraíram a Covid-19?

- a. ☐ Baixíssima
- b. ☐ Baixa
- c. ☐ Média
- d. ☐ Boa
- e. ☐ Muito boa

APÊNDICE B

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado(a) Senhor(a),

Estamos realizando um estudo cujo objetivo é investigar as iniciativas da gestão sustentável de pessoas a partir de ações relacionadas ao ODS 03 – Saúde e Bem estar da ONU e aos processos Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde (QSMS).

A pesquisa está sendo coordenada pelo administrador Edson Inácio dos Reis Júnior que é Mestrando em Desenvolvimento Regional do Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA).

Este é um convite para que o(a) senhor(a) participe desta pesquisa respondendo ao questionário que faz parte do estudo. O encontro respeitará a sua conveniência e disponibilidade de tempo. Ressaltamos que as informações fornecidas são sigilosas e que o anonimato dos participantes será garantido, assim não serão coletados nomes ou ainda informações que possam vir a identificar quem está respondendo a este questionário.

A sua participação é voluntária, sendo que o(a) senhor(a) poderá interrompê-la, em qualquer momento, se assim o desejar. Ressaltamos que não incorrerá qualquer punição ou ônus para sua pessoa pela eventual decisão de retirar-se do estudo, e ainda que esta pesquisa não tem nenhuma relação com a empresa no qual atua, sendo assim ressalta-se também que as respostas não serão encaminhadas ao mesmo.

Esclarecemos ainda que, por ser uma participação voluntária e sem interesse financeiro, o(a) senhor(a) não terá direito a nenhuma remuneração. A participação na pesquisa não acarretará riscos ou prejuízos de qualquer natureza.

Qualquer dúvida ou informações complementares acerca da pesquisa, inclusive relacionadas aos achados do estudo pode ser respondida pelo responsável pelo projeto Edson Inácio dos Reis Júnior pelos contatos abaixo relacionados:

Telefone: (062) 9 9999-2133

Email: edson-inacio@hotmail.com

Esperamos contar com a sua participação, agradecemos antecipadamente a sua valiosa colaboração neste trabalho.