

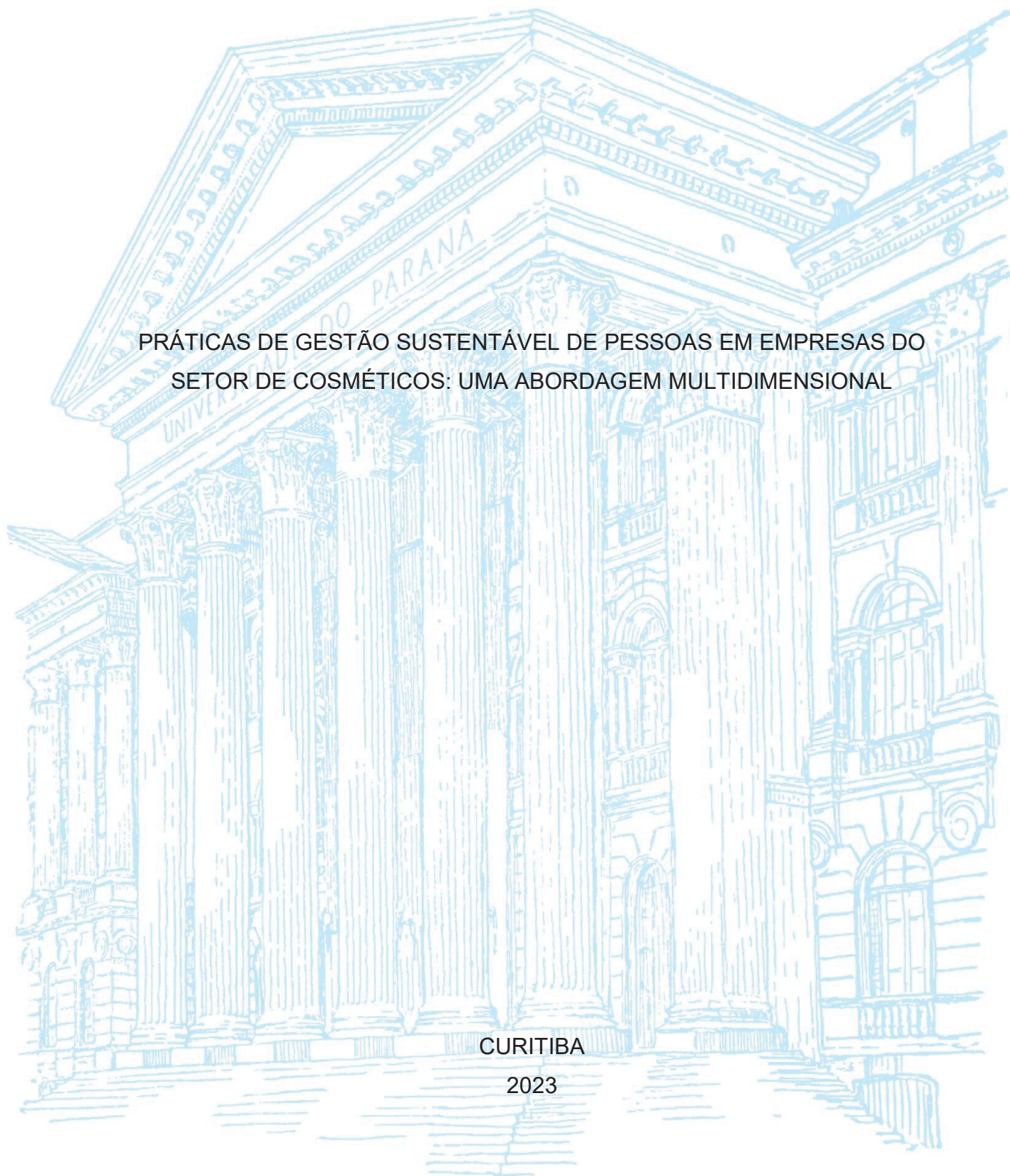
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ARTUR MORGAN CHAPARINI

PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS EM EMPRESAS DO
SETOR DE COSMÉTICOS: UMA ABORDAGEM MULTIDIMENSIONAL

CURITIBA

2023



ARTUR MORGAN CHAPARINI

PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS EM EMPRESAS DO
SETOR DE COSMÉTICOS: UMA ABORDAGEM MULTIDIMENSIONAL

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador(a): Profa. Dra. Bárbara Galleli Dias

CURITIBA

2023

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Chaparini, Artur Morgan

Práticas de gestão sustentável de pessoas no setor de cosméticos : uma abordagem multidimensional / Artur Morgan Chaparini. – Curitiba, 2023.

1 recurso on-line : PDF.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Bárbara Galleli Dias.

1. Desenvolvimento sustentável. 2. Gestão sustentável - Pessoas. 3. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. I. Dias, Bárbara Galleli. II. Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Bibliotecária: Maria Lidiane Herculano Graciosa CRB-9/2008

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **ARTUR MORGAN CHAPARINI** intitulada: **PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS NO SETOR DE COSMÉTICOS: UMA ABORDAGEM MULTIDIMENSIONAL**, sob orientação da Profa. Dra. BÁRBARA GALLELI DIAS, que após terem inquirido o aluno e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 06 de Março de 2023.

Assinatura Eletrônica

07/03/2023 14:01:27.0

BÁRBARA GALLELI DIAS

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

04/04/2023 10:03:10.0

ADRIANA CRISTINA FERREIRA CALDANA

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO)

Assinatura Eletrônica

07/03/2023 18:38:40.0

RODRIGO LUIZ MORAIS DA SILVA

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Dedico este estudo aos meus antepassados, pessoas de coragem e fé que, partindo de sua terra natal, Vêneto - Itália, cruzaram mares e oceanos no navio Nord America, trazendo sua cultura, tradições e trabalho. Suas virtudes norteiam minha caminhada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela saúde, coragem e sabedoria para seguir em frente neste constante vir a ser do aprendizado.

Agradeço a todos da minha família, que sempre foram grandes incentivadores, apoiando minhas escolhas.

De modo especial, agradeço à minha mãe, Genoci Maria, pelos valores transmitidos, sempre me motivando a avançar, a dar passos no conhecimento, sendo uma luz que me conduziu pelos caminhos corretos.

Agradeço ao meu padrinho Renato (*in memoriam*), e à minha madrinha Alessandra, pela grandiosa presença de vocês em minha vida.

Agradeço à minha *nonna* Albertina, pelos ensinamentos desde a infância.

Ao meu irmão de coração, Ricardo, pela nossa grande amizade.

Aos amigos, que compreenderam minha ausência, em muitos momentos dedicados ao estudo.

Ao meu padrinho do mestrado, Ademar Morgan, pelo apoio.

À minha orientadora, professora Dra. Bárbara Galleli Dias, pelo acompanhamento e orientações.

Um agradecimento especial à professora Dra. Andréa Paula Segatto, que me apresentou a ciência por meio da Iniciação Científica com sua generosidade, sempre me incentivando. Agradeço aos professores Dra. Ana Paula Mussi Szabo Cherobim e Dr. Roberto Cervi, referências em minha carreira, que se tornaram amigos.

Às professoras Dra. Natália Rese e Dra. Yara Lúcia Mazziotti Bulgacov, meu agradecimento por serem inspirações na trajetória acadêmica.

Aos professores doutores do mestrado acadêmico: Márcia Ramos May, Elder Semprebon, Fernanda Salvador Alves, Natália Rese, Tomas Sparano Martins, Bárbara Galleli Dias, Gustavo Abib, José Roberto Frega, Andréa Paula Segatto, Yara Lucia Mazziotti Bulgacov, Ronald Barry Martinez.

Aos membros da banca, professora Dra. Adriana Cristina Ferreira Caldana e professor Dr. Rodrigo Luiz Moraes da Silva, por terem aceitado o convite e contribuírem com esta dissertação.

A todos da Escola Sebastião Paraná, onde estudei do maternal ao nono ano, período marcado pela alegria dos primeiros ensinamentos, onde recebi a base do ensino fundamental.

Ao CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), por me auxiliar financeiramente no desenvolvimento deste projeto. Agradeço também à UFPR (Universidade Federal do Paraná), minha *alma mater*, pela oportunidade de avançar na eterna busca pelo conhecimento.

A coragem é a primeira das qualidades humanas, porque garante todas as outras.

(Aristóteles)

RESUMO

A importância do debate acerca do papel das empresas na sustentabilidade tem se ampliado ao longo do tempo. Neste contexto, a Sustentabilidade Corporativa surge como uma forma das empresas contribuírem, dentro de suas esferas de atuação, com a sustentabilidade como um todo. Para que as práticas de Sustentabilidade Corporativa sejam implementadas nas empresas, faz-se necessária a ação das pessoas que dela fazem parte, atuando nas rotinas organizacionais e concretizando o que foi definido estrategicamente. Diante disso, o tema da Gestão Sustentável de Pessoas (GSP) demonstra sua relevância, sendo compreendido como o desenvolvimento de estratégias e práticas na gestão de pessoas que estejam alinhadas com a Sustentabilidade Corporativa. Esta pesquisa teve por objetivo compreender as práticas de Gestão Sustentável de Pessoas, em empresas do setor de cosméticos, sob uma perspectiva multidimensional. Para alcançar este objetivo foram analisados dez anos de relatórios de sustentabilidade de cada uma das empresas utilizando a técnica de análise de conteúdo com o auxílio do *software* ATLAS.ti, versão 23. Foram identificadas as práticas de Gestão Sustentável de Pessoas, associadas às dimensões de GSP; em seguida foi realizada uma análise da evolução destas práticas, com base nos relatórios de sustentabilidade. Na sequência foram analisadas as conexões presentes nestes relatórios entre as práticas de Gestão Sustentável de Pessoas e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Por fim foi proposto um *framework*, visando complementar as lacunas encontradas nos modelos até então disponíveis na literatura. Como contribuições teóricas, o presente trabalho contribui com a literatura sobre Sustentabilidade Corporativa, avançando no modelo proposto por Stahl *et al.* (2020) e trazendo mais robustez aos temas da Gestão Sustentável de Pessoas, por meio de informações e análises identificadas na pesquisa empírica realizada. As contribuições práticas estão relacionadas principalmente aos departamentos de gestão de pessoas nas empresas, que terão nesta pesquisa um *framework* com as práticas e fundamentações necessárias para implementar ações de Gestão Sustentável de Pessoas. Como contribuições sociais, o estágio em que o desenvolvimento das práticas de Gestão Sustentável de Pessoas se encontra nas empresas pesquisadas representa um importante insumo empírico à formulação de políticas públicas, principalmente voltadas ao setor de cosméticos. Boas práticas poderão ser incentivadas, ou mesmo fundamentarem a criação de alguma certificação ao setor, assim como legislações referentes à proteção de funcionários e *compliance* poderão ser elaboradas a partir do estudo.

Palavras-chave: Gestão Sustentável de Pessoas. GSP. Sustentabilidade Corporativa. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. ODS.

ABSTRACT

The importance of the debate about the role of companies in sustainability has increased over time. In this context, Corporate Sustainability arises as a way for companies to contribute, within their spheres of activity, to sustainability as a whole. In order for Corporate Sustainability practices to be implemented in companies, it is necessary for the people who are part of it to act in the organizational routines and accomplish what was strategically defined. In view of this, the theme of Sustainable Human Resources Management (Sustainable HRM) shows its relevance, being understood as the development of strategies and practices in people management that are aligned with Corporate Sustainability. This research aimed to understand the practices of Sustainable Human Resources Management, in companies of the cosmetics sector, under a multidimensional perspective. To achieve this objective, ten years of sustainability reports from each of the companies were analysed using the content analysis technique with the aid of the software ATLAS.ti, version 23. The practices of Sustainable Human Resources Management, associated with the Sustainable HRM dimensions, were identified; next, an analysis of the evolution of these practices was performed, based on the sustainability reports. Next, the connections present in these reports between the practices of Sustainable Human Resources Management and the Sustainable Development Goals were analyzed. Finally, a framework was proposed, aiming to complement the gaps found in the models available in the literature so far. As theoretical contributions, this work contributes to the literature on Corporate Sustainability, advancing the model proposed by Stahl et al. (2020) and bringing more robustness to the themes of Sustainable Human Resources Management, through information and analysis identified in the empirical research carried out. The practical contributions are mainly related to people management departments in companies, which will have in this research a framework with the necessary practices and foundations to implement Sustainable Human Resources Management actions. As a social contribution, the stage at which the development of Sustainable Human Resources Management practices is found in the companies researched represents an important empirical input for the formulation of public policies, mainly focused on the cosmetics sector. Good practices can be encouraged, or even grounded the creation of some certification to the sector, as well as legislations related to the protection of employees and compliance can be elaborated based on the study.

Keywords: Sustainable Human Resources Management. Sustainable HRM. Corporate Sustainability. Sustainable Development Goals. SDG.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	~~25~~ 26
FIGURA 2 - UMA ESTRUTURA INTEGRATIVA PARA A GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS	~~30~~ 31
FIGURA 3 - ESTRUTURA MULTIDIMENSIONAL DE GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS: A CONTRIBUIÇÃO DA GSP PARA FAZER O BEM E EVITAR DANOS NOS DOMÍNIOS ECONÔMICO, AMBIENTAL E SOCIAL	~~34~~ 35
FIGURA 4 - PROPOSTA DE <i>FRAMEWORK</i> MULTIDIMENSIONAL	99

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - PERCENTUAL DE CADA CÓDIGO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA NATURA	575758
GRÁFICO 2 - PERCENTUAL DE CADA CÓDIGO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO BOTICÁRIO	575758
GRÁFICO 3 - PERCENTUAL DE CADA CÓDIGO DA DIMENSÃO DA SUSTENTABILIDADE NA NATURA	606061
GRÁFICO 4 - PERCENTUAL DE CADA CÓDIGO DA DIMENSÃO DA SUSTENTABILIDADE NO BOTICÁRIO	606061
GRÁFICO 5 - PERCENTUAL DE CADA CÓDIGO DA DIMENSÃO DA TEMPORALIDADE NA NATURA	636364
GRÁFICO 6 - PERCENTUAL DE CADA CÓDIGO DA DIMENSÃO DA TEMPORALIDADE NO BOTICÁRIO	636364
GRÁFICO 7 - PERCENTUAL DE CADA CÓDIGO DA DIMENSÃO ESPACIAL NA NATURA	666667
GRÁFICO 8 - PERCENTUAL DE CADA CÓDIGO DA DIMENSÃO ESPACIAL NO BOTICÁRIO	666667
GRÁFICO 9 - PERCENTUAL DE CADA CÓDIGO DA DIMENSÃO DA FINALIDADE NA NATURA	696970
GRÁFICO 10 - PERCENTUAL DE CADA CÓDIGO DA DIMENSÃO DO OBJETIVO NO BOTICÁRIO	696970
GRÁFICO 11 - PERCENTUAL DE CADA CÓDIGO DA DIMENSÃO DOS STAKEHOLDERS NA NATURA	717172
GRÁFICO 12 - PERCENTUAL DE CADA CÓDIGO DA DIMENSÃO DOS STAKEHOLDERS NO BOTICÁRIO	727273
GRÁFICO 13 - PERCENTUAL DE CADA ODS AO LONGO DOS 10 ANOS DE RELATÓRIOS DA NATURA	76
GRÁFICO 14 - PERCENTUAL DE CADA ODS AO LONGO DOS 10 ANOS DE RELATÓRIOS DO BOTICÁRIO	77
GRÁFICO 15 - PERCENTUAL DOS ODS EM RELAÇÃO ÀS PRÁTICAS DE GSP NA NATURA	79
GRÁFICO 16 - PERCENTUAL DOS ODS EM RELAÇÃO ÀS PRÁTICAS DE GSP NO BOTICÁRIO	79

GRÁFICO 17 - PERCENTUAL DOS ODS EM RELAÇÃO À DIMENSÃO DA SUSTENTABILIDADE NA NATURA	81
GRÁFICO 18 - PERCENTUAL DOS ODS EM RELAÇÃO À DIMENSÃO DA SUSTENTABILIDADE NO BOTICÁRIO	81
GRÁFICO 19 - PERCENTUAL DOS ODS EM RELAÇÃO À DIMENSÃO DA TEMPORALIDADE NA NATURA	83
GRÁFICO 20 - PERCENTUAL DOS ODS EM RELAÇÃO À DIMENSÃO DA TEMPORALIDADE NO BOTICÁRIO	83
GRÁFICO 21 - PERCENTUAL DOS ODS EM RELAÇÃO À DIMENSÃO ESPACIAL NA NATURA	85
GRÁFICO 22 - PERCENTUAL DOS ODS EM RELAÇÃO À DIMENSÃO ESPACIAL NO BOTICÁRIO	86
GRÁFICO 23 - PERCENTUAL DOS ODS EM RELAÇÃO À FINALIDADE NA NATURA	88
GRÁFICO 24 - PERCENTUAL DOS ODS EM RELAÇÃO À FINALIDADE NO BOTICÁRIO	88
GRÁFICO 25 - PERCENTUAL DOS ODS EM RELAÇÃO AOS STAKEHOLDERS NA NATURA	90
GRÁFICO 26 - PERCENTUAL DOS ODS EM RELAÇÃO AOS STAKEHOLDERS NO BOTICÁRIO	90

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	<u>323</u> <u>233</u>
QUADRO 2 - PRÁTICAS GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS	<u>414</u> <u>142</u>
QUADRO 3 - MATRIZ DE AMARRAÇÃO TEÓRICA	<u>434</u> <u>344</u>

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - COOCORRÊNCIA DE PRÁTICAS DE GSP E DIMENSÃO DA SUSTENTABILIDADE NA NATURA	454546
TABELA 2 - COOCORRÊNCIA DE PRÁTICAS DE GSP E DIMENSÃO DA SUSTENTABILIDADE NO BOTICÁRIO	464647
TABELA 3 - COOCORRÊNCIA DE PRÁTICAS DE GSP E DIMENSÃO DA TEMPORALIDADE NA NATURA.....	474748
TABELA 4 - COOCORRÊNCIA DE PRÁTICAS DE GSP E DIMENSÃO DA TEMPORALIDADE NO BOTICÁRIO	484849
TABELA 5 - COOCORRÊNCIA DE PRÁTICAS DE GSP E DIMENSÃO ESPACIAL NA NATURA	494950
TABELA 6 - COOCORRÊNCIA DE PRÁTICAS DE GSP E DIMENSÃO ESPACIAL NO BOTICÁRIO	505051
TABELA 7 - COOCORRÊNCIA DE PRÁTICAS DE GSP E DIMENSÃO DA FINALIDADE NA NATURA	515152
TABELA 8 - COOCORRÊNCIA DE PRÁTICAS DE GSP E DIMENSÃO DA FINALIDADE NO BOTICÁRIO	525253
TABELA 9 - COOCORRÊNCIA DE PRÁTICAS DE GSP E DIMENSÃO DOS STAKEHOLDERS NA NATURA	535354
TABELA 10 - COOCORRÊNCIA DE PRÁTICAS DE GSP E DIMENSÃO DOS STAKEHOLDERS NO BOTICÁRIO	545455

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

CN	- Consultora Natura
GB	- Grupo Boticário
GSP	- Gestão Sustentável de Pessoas
ODM	- Objetivos de Desenvolvimento do Milênio
ODS	- Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
PCD	- Pessoa Com Deficiência
<i>TBL</i>	- <i>Triple Bottom Line</i>
UN	- Unidade de Negócio

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	181819
1.1 JUSTIFICATIVA	212122
1.2 OBJETIVOS	222223
1.2.1 Objetivo geral	222223
1.2.2 Objetivos específicos.....	222223
2 REVISÃO DE LITERATURA	232324
2.1 SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA.....	232324
2.2 GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS.....	272728
2.3 PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE E GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS	313132
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	373738
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	373738
3.1.1 Questão de pesquisa.....	373738
3.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS	373738
3.3 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	383839
3.4 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO E ESCOLHA DAS UNIDADES DE ANÁLISE 393940	
3.5 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	404041
3.6 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	414142
3.7 MATRIZ DE AMARRAÇÃO TEÓRICA	434344
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	444445
4.1 PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS E DIMENSÕES DE GSP 454546	
4.1.1 - Práticas de Gestão Sustentável de Pessoas e Dimensão da sustentabilidade 454546	
4.1.2 - Práticas de Gestão Sustentável de Pessoas e Dimensão da temporalidade 474748	
4.1.3 - Práticas de Gestão Sustentável de Pessoas e Dimensão espacial	494950
4.1.4 - Práticas de Gestão Sustentável de Pessoas e Dimensão da finalidade 515152	
4.1.5 - Práticas de Gestão Sustentável de Pessoas e <i>stakeholders</i>	535354
4.2 EVOLUÇÃO DAS PRÁTICAS DE GSP	555556

4.2.1 - Práticas de GSP ao longo do tempo	555556
4.2.2 – Dimensão da sustentabilidade ao longo do tempo	585859
4.2.3 – Dimensão da temporalidade ao longo do tempo	626263
4.2.4 – Dimensão espacial ao longo do tempo.....	646465
4.2.5 – Dimensão da finalidade ao longo do tempo	676768
4.2.6 – Dimensão dos <i>stakeholders</i> ao longo do tempo.....	707071
4.3 ANÁLISE LONGITUDINAL DOS ODS PRESENTES NAS PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS.....	737374
4.3.1 – ODS e Práticas de Gestão Sustentável de Pessoas	78
4.3.2 – ODS e Dimensão da sustentabilidade	80
4.3.3 – ODS e Dimensão da temporalidade	82
4.3.4 – ODS e dimensão espacial	84
4.3.5 – ODS e finalidade	87
4.3.6 – ODS e stakeholders	89
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	91
5.1 DISCUSSÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS E DIMENSÕES DE GSP	91
5.2 DISCUSSÃO DA EVOLUÇÃO DAS PRÁTICAS DE GSP	94
5.3 DISCUSSÃO DA ANÁLISE LONGITUDINAL DOS ODS PRESENTES NAS PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS	96
5.4 PROPOSTA DE <i>FRAMEWORK</i>	98
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS, PRÁTICAS E SOCIAIS.....	102
6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS	103
REFERÊNCIAS.....	104
APÊNDICE 1 – DESCRIÇÃO DE CADA UM DOS CÓDIGOS	115

1 INTRODUÇÃO

A humanidade já se depara com as consequências de ações irrefletidas ocorridas ao longo do tempo e que acabaram por dificultar as possibilidades de crescimento e desenvolvimento sustentável do planeta (NAÇÕES UNIDAS, 2021). A fim de que as sociedades possam avançar nestes temas houve, nas últimas décadas, especialmente a partir da metade do século XX, diversas contribuições a temas relacionados à sustentabilidade, enriquecendo o debate e ampliando o horizonte de ações a serem desenvolvidas (BANSAL; SONG, 2017).

A partir destas questões, a temática da sustentabilidade tem sido amplamente estudada (RUGGERIO, 2021). Diversos trabalhos foram desenvolvidos, como aqueles associados ao conceito de desenvolvimento sustentável, que envolve uma ampla gama de atores sociais (WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, 1990). Posteriormente, o conceito de *Triple Bottom Line* (TBL) ganhou grande destaque, por buscar integrar três grandes áreas da sustentabilidade no ambiente corporativo: a sustentabilidade ambiental, social e econômica (ELKINGTON, 1998). Apesar de reconhecidas críticas à abordagem, como o alerta feito por Gray e Milne (2002), de que os resultados sociais e ambientais poderiam ser preteridos pelos resultados econômicos, ou McDonough (2002) argumentando que a TBL foca apenas na redução de impactos negativos, esta permanece como uma referência para os estudos e práticas na área (MEZA-RUIZ *et al.*, 2017; SVENSSON *et al.*, 2018; STAHL *et al.*, 2020). Além disso, o conceito de *Environmental, Social and Governance* (ESG), (Ambiental, Social e Governança), presente no *ranking* utilizado para a seleção das empresas estudadas, também tem se destacado no campo corporativo (DUQUE-GRISALES; AGUILERA-CARACUEL, 2021).

A importância das empresas para o desenvolvimento sustentável, por meio de práticas associadas à denominada sustentabilidade corporativa (KANTABUTRA; KETPRAPAKORN, 2020), é algo que já foi abordado em estudos anteriores (SCHEYVENS; BANKS; HUGHES, 2016; CALABRESE *et al.*, 2019; JHA; RANGARAJAN, 2020). Um importante marco neste processo ocorreu em 2015, ano em que a Organização das Nações Unidas (ONU) divulgou a Agenda 2030, documento que apresentou ao mundo os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), os quais abrangem aspectos ambientais, sociais e econômicos, podendo servir também como base para ações em empresas (AVESANI, 2020).

As empresas desempenham um papel central nas sociedades em que estão inseridas (KOLK; KOURULA; PISANI, 2017). Há a expectativa, por parte da sociedade, de que as empresas atuem de maneira a levar em consideração questões mais amplas do meio onde estão localizadas (DYLLICK; MUFF, 2016). A questão deixou de estar atrelada ao “se” as empresas irão integrar a sustentabilidade em suas estratégias, para discutir o “como” elas farão isso (GLAVAS; MISH, 2015).

Os programas de sustentabilidade corporativa precisam contar com a adesão dos funcionários, visto serem eles os responsáveis por implementar estas iniciativas nas atividades diárias da organização e agirem em consonância com a sustentabilidade organizacional (ROBERTSON; BARLING, 2013). Neste contexto, a gestão de pessoas possui um papel crítico no desenvolvimento da sustentabilidade dentro da organização, ao elaborar e operacionalizar práticas de engajamento dos funcionários com projetos de sustentabilidade da empresa (DUBOIS; DUBOIS, 2012; JAMALI; DIRANI, 2013; GUERCI; PEDRINI, 2014; REN; JACKSON, 2020). Quando o setor de gestão de pessoas consegue este engajamento dos funcionários, isto se associa a um maior envolvimento com o programa de sustentabilidade corporativa (MANIKA *et al.*, 2015; SUBRAMANIAN *et al.*, 2016).

Diante de diversas denominações acerca do tema, neste trabalho assume-se a Gestão Sustentável de Pessoas (MACINI; BANSI; CALDANA, 2017; MACINI; *et al* 2022) como ações que se referem a treinamento e desenvolvimento, avaliação, remuneração, planejamento e, recrutamento e seleção, com o objetivo de desenvolver nos funcionários uma compreensão acerca do conceito de sustentabilidade, os fazendo compreender de que maneira suas ações impactam nos projetos de sustentabilidade corporativa da empresa como um todo, engajando-os no processo (SHEN; BENSON, 2016; PODGORODNICHENKO; EDGAR; MCANDREW, 2020; PODGORODNICHENKO *et al.* 2021).

Os esforços relacionados à Gestão Sustentável de Pessoas devem integrar as necessidades dos diversos *stakeholders* (BEER; BOSELIE; BREWSTER, 2015). Neste sentido, Stahl *et al.* (2020) sugerem a adoção de uma “perspectiva multidimensional”, na qual compreende-se as contribuições de Gestão Sustentável de Pessoas em diversos aspectos relacionados aos domínios ambiental, social e econômico. O termo “multidimensional” se refere às, assim denominadas, dimensões do modelo, dentre as quais estão as dimensões espacial (referente ao espaço geográfico) e temporal (referente ao tempo), as quais, junto a outras que serão

apresentadas no decorrer deste estudo, possibilitam uma compreensão dos diversos aspectos relacionados à sustentabilidade corporativa (COLLINGS, 2014; KRAMAR, 2014; MARIAPPANADAR, 2014; COLLINGS; WOOD; CALIGIURI, 2015; GUEST, 2017). Isto, por sua vez, vai ao encontro do *TBL*, buscando compreender a contribuição da Gestão de Pessoas aos efeitos positivos, bem como evitando os efeitos negativos, gerados nas empresas (STAHL *et al.*, 2020).

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

Deste modo, a pergunta que norteará este estudo, trata-se de “como as práticas de Gestão Sustentável de Pessoas são associadas à sustentabilidade corporativa, em uma perspectiva multidimensional”. Para responder a ela, a técnica de coleta de dados consistiu na busca de relatórios de sustentabilidade no site de duas empresas selecionadas. As empresas escolhidas pertencem ao setor de cosméticos do Brasil. Foram selecionadas as empresas Natura e Boticário, devido ao fato de serem as duas empresas mais bem colocadas no Relatório Merco Responsabilidade ESG 2021 (MERCO, 2022). O “Relatório Merco Responsabilidade ESG” apresenta grande relevância no contexto da mensuração da sustentabilidade corporativa.

Apesar do setor de beleza e cuidados pessoais (no qual estão incluídos cosméticos, perfumes, cuidado pessoal e cuidado da pele) ser responsável por uma receita aproximada US\$ 528,59 bilhões no ano de 2022 em todo o mundo (STATISTA, 2023), pouco tem sido pesquisado acerca da Gestão Sustentável de Pessoas neste setor. A falta de informações sobre a Gestão Sustentável de Pessoas no setor de cosméticos já foi relatada (PIRES; FISCHER, 2014). Mas, desde então não se encontram atualizações sobre o tema. Mesmo trabalhos que estudam o setor de cosméticos sob a perspectiva da sustentabilidade, pouco se dedicam a analisar as práticas de sustentabilidade na gestão de pessoas (BOM *et al.*, 2019; KOLLING; RIBEIRO; DE MEDEIROS, 2022).

O presente estudo se inicia com a justificativa da pesquisa, seguida pelos objetivos. Posteriormente encontra-se a revisão de literatura, buscando o embasamento para o prosseguimento do estudo. Por fim, encontram-se os

procedimentos metodológicos, a apresentação dos resultados e a sua posterior discussão. O trabalho é concluído com um capítulo destinado às considerações finais, bem como às limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras.

1.1 JUSTIFICATIVA

Este trabalho contribuirá com a literatura sobre Sustentabilidade Corporativa, ao avançar no modelo proposto por Stahl *et al.* (2020), trazendo mais robustez ao tema da Gestão Sustentável de Pessoas. Complementando estas contribuições teóricas, este estudo analisará relatórios de indústrias do setor de cosméticos brasileiras, com o objetivo de aplicar o *framework* de Stahl *et al.* (2020) em um contexto corporativo, verificando sua aplicabilidade.

Além disso, este estudo poderá servir de inspiração para outros trabalhos que desenvolvam pesquisas semelhantes em outros setores da economia. Nesta pesquisa, o setor de cosméticos obterá insumos teóricos, bem como análises empíricas, sobre práticas que possam ser implementadas. Trabalhos futuros poderão ser realizados aplicando o modelo, que será desenvolvido nesta dissertação, bem como aperfeiçoando-o, para outros setores econômicos, com o objetivo de verificar sua versatilidade.

As contribuições práticas estão relacionadas principalmente aos departamentos de gestão de pessoas nas organizações, que terão nesta pesquisa um *framework* com as práticas e fundamentações necessárias para implementar ações de Gestão Sustentável de Pessoas. O setor de cosméticos também encontrará neste estudo um modelo de ações que possam ser desenvolvidas em indústrias deste setor. A perspectiva crítica possibilitará a estas indústrias uma reflexividade sobre suas ações, reordenando seus esforços a fim de obter os melhores resultados na Sustentabilidade Corporativa.

Outras contribuições à prática, provenientes deste estudo, serão as questões que poderão ser consideradas por gestores do setor, possibilitando que revejam suas práticas, bem como a criação de um “Departamento Estratégico de Gestão de Pessoas”. Isto capacitaria a empresa a considerar de que modo cada ação estratégica poderia ser apoiada pelo setor de Gestão de Pessoas, integrados à Sustentabilidade Corporativa. A redação dos relatórios de sustentabilidade também poderá receber

importantes contribuições, por meio da análise de elementos que devam ser incluídos, ou mesmo outros que possam ser retirados sem prejuízo aos leitores.

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

Em relação aos ODS, a principal contribuição da presente pesquisa se encontra relacionada ao objetivo 08 “Trabalho decente e crescimento econômico”, visto que seu foco é relacionado às práticas Gestão Sustentável de Pessoas. O ODS 09 “Indústria, inovação e infraestrutura” também está presente, visto que a Gestão Sustentável de Pessoas pode contribuir em diversas áreas da empresa (GLOET; SAMSON, 2022). Podem ser considerados ODSs impactados por esta pesquisa também os objetivos 3 “Saúde e bem-estar” e 10 “Redução das desigualdades” (UNITED NATIONS GENERAL ASSEMBLY, 2015).

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

- Compreender as práticas de Gestão Sustentável de Pessoas, em empresas do setor de cosméticos, sob uma perspectiva multidimensional.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar as práticas de Gestão Sustentável de Pessoas que se associam às dimensões da GSP, conforme publicado em relatórios de sustentabilidade.
- Analisar a evolução das práticas de Gestão Sustentável de Pessoas no setor de cosméticos, considerando as publicações dos relatórios de sustentabilidade.

- Identificar conexões presentes nos relatórios de sustentabilidade entre as práticas de Gestão Sustentável de Pessoas e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.
- Propor, tendo por base a análise crítica realizada do modelo de Stahl *et al.* (2020), um *framework* que busque complementar as possíveis lacunas encontradas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo busca-se analisar os principais conceitos presentes na literatura do campo de estudo da Administração que contribuem para o desenvolvimento da presente pesquisa. Três subtópicos compõem esta revisão de literatura: (1) Sustentabilidade Corporativa; (2) Gestão Sustentável de Pessoas; e (3) Práticas de Sustentabilidade e Gestão Sustentável de Pessoas.

2.1 SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

Nesta fase do referencial teórico faz-se necessário uma breve análise retrospectiva acerca dos conceitos que fundamentaram a ideia de sustentabilidade corporativa. É necessário apresentar também, ainda neste início, uma distinção conceitual: o desenvolvimento sustentável é compreendido como um conceito aplicado a sociedades, em um nível macro; as empresas, por sua vez, contribuem para o grande sistema do desenvolvimento sustentável, por meio da sustentabilidade corporativa, em nível micro, conceito aplicado ao ambiente empresarial (BANSAL, 2002; DYLLICK; HOCKERTS, 2002; HAHN *et al.*, 2015) e, portanto, adotado neste trabalho.

Desenvolvendo-se, principalmente, a partir do século XX, diversas compreensões relacionadas à sustentabilidade, bem como o papel de diversos setores da sociedade neste processo, se sucederam ao longo do tempo (KRAMAR, 2014). Neste estudo, conforme apresentado em seções anteriores, o foco repousa sobre o papel das empresas na sustentabilidade, bem como de que modo estas práticas podem ser internalizadas na estrutura da organização, principalmente por meio da Gestão Sustentável de Pessoas.

Ao longo das últimas décadas, a humanidade tem percebido que ações irrefletidas podem ter consequências devastadoras, para si e para o planeta (JOLLY *et al.*, 2015; NAÇÕES UNIDAS, 2021). A década de 1960 trouxe a muitas empresas uma primeira fase de preocupação com a sustentabilidade, nomeadamente com foco nas questões relacionadas aos limites ambientais (HENRIQUES; RICHARDSON, 2004). Novo impulso sobre o assunto surgiu em 1988, com a divulgação do relatório “*Our Common Future*” (WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, 1990), momento em que o tema do desenvolvimento sustentável ganhou espaço, passando a integrar o *mainstream* político. Quatro anos mais tarde, um outro evento continuou o debate da sustentabilidade, a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, amplamente conhecida como “Rio 92”, em que foi proposta a “Agenda 21” (UNITED NATIONS CONFERENCE ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, 1994). A Agenda 21 possuía o objetivo de contribuir com o desenvolvimento sustentável, onde cada país poderia utilizá-la para o planejamento de sociedades mais sustentáveis, visando a proteção do meio ambiente, o bem-estar da sociedade e a eficiência econômica.

Em 1997 o conceito de *Triple Bottom Line* (TBL) foi proposto (ELKINGTON, 2002). Também conhecido como tripé da sustentabilidade, este conceito surgiu com o intuito de trazer uma nova definição de valor agregado, abarcando não apenas o valor econômico, mas que compreenda os benefícios, e custos, ambientais e sociais que os negócios trazem para a sociedade (ELKINGTON, 1998). Apesar de reconhecidas críticas à abordagem, como o alerta feito por Gray e Milne (2002), de que os resultados sociais e ambientais poderiam ser preteridos pelos resultados econômicos, ou McDonough (2002) argumentando que a TBL foca apenas na redução de impactos negativos, esta permanece como uma referência para os estudos e práticas na área (MEZA-RUIZ *et al.*, 2017; SVENSSON *et al.*, 2018; STAHL *et al.*, 2020). Ainda no ano de 1997, o protocolo de Kyoto, (BREIDENICH *et al.*, 1998), e os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), no ano 2000 (*Millennium Development Goals* - MDG), foram propostos (LIIMATAINEN, 2013). Estes últimos eram compostos por oito objetivos que deveriam ser atingidos até o ano de 2015.

Com o intuito de renovar o compromisso dos diversos países com o desenvolvimento sustentável ocorreu, no ano de 2012, a Rio + 20, na cidade do Rio de Janeiro (UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME, 2011). Neste evento, os países membros da Organização das Nações Unidas lançaram as bases para o

que mais tarde se tornariam os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (SACHS, 2012).

Posteriormente, no ano de 2015, em que foi lançada a Agenda 2030, divulgando ao mundo os 17 ODS. Estes objetivos se diferenciam dos ODM em diversos aspectos; um deles é o de que os ODS são organizados em metas globais, que abrangem aspectos ambientais, sociais e econômicos, podendo servir de base para ações não apenas de países, como também de comunidades, empresas, dentre outros (AVESANI, 2020). O desenvolvimento de ações visando os ODS contribui para a redução dos riscos que ameaçam a humanidade, bem como a fauna e flora do planeta (CERNEV; FENNER, 2020; KATILA *et al.*, 2020). Os ODS possibilitam que cada localidade, analisando seu contexto regional e socioeconômico, avalie quais esforços devem ser direcionados para quais temas, focando nas necessidades prementes de seu meio (DE NEVE; SACHS, 2020). Os 17 ODS são apresentados na Figura 1.

FIGURA 1 - OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL



FONTE: Nações Unidas (2022).

Compreende-se assim que o tema sustentabilidade tem recebido importantes contribuições ao longo do tempo, não se restringindo, porém, apenas a acordos internacionais. Diversos conceitos e teorias foram propostos, com o objetivo de contribuir com o debate no campo da sustentabilidade.

A importância do debate acerca do papel das empresas na sustentabilidade tem se ampliado ao longo do tempo (STEFFEN *et al.*, 2015), embora algumas empresas ainda apresentem compreensões restritas sobre o tema (BOROWY, 2014).

Em alguns casos, a grande quantidade de terminologias semelhantes contribui para uma falta de compreensão mais aprofundada sobre a sustentabilidade nas empresas (MÁLOVICS; CSIGÉNÉ; KRAUS, 2008; EHRENFELD, 2011; DYLLICK; MUFF, 2016; BANSAL; SONG, 2017; LANDRUM, 2018; PODGORODNICHENKO *et al.*, 2021).

Neste estudo será utilizado o conceito de Sustentabilidade Corporativa, compreendida como: a adoção de estratégias e atividades empresariais que atendam às necessidades de seus *stakeholders* no presente, sem comprometer sua capacidade (ou de outros) de atender às suas necessidades futuras; protegendo, apoiando e aprimorando os recursos humanos e naturais que serão necessários no futuro (BANSAL; DESJARDINE, 2014; AVESANI, 2020).

Nesta definição é possível perceber que a questão do tempo ganha destaque, visto que a Sustentabilidade Corporativa compreende a ideia de responsabilidade no curto e no longo prazo, dentro e fora da empresa (BANSAL; SONG, 2017; ASHRAFI *et al.*, 2018). Com isso, a empresa terá condições de gerir seus recursos – dentre eles, destaca-se aqui os humanos – atendendo aos objetivos presentes, enquanto se preparar para os desafios futuros (VAN DEN BERG *et al.*, 2019).

O progresso das empresas na Sustentabilidade Corporativa, porém, ainda parece ser tímido (VAN DER WAAL; THIJSSSENS, 2020). Muitas empresas ainda não consideram de modo aprofundado os *trade-offs* (escolha de uma opção em detrimento de outra) temporais em suas decisões, incorrendo no *short-termism*: uma visão apenas de curto prazo (LAVERTY, 1996; SLAWINSKI; BANSAL, 2012). Isso acaba gerando uma série de problemas, dentre os quais os econômicos, como a falta de investimentos estratégicos e retornos financeiros mais voláteis para a empresa (BANSAL; DESJARDINE, 2014).

Consequências prejudiciais de ações humanas continuam a afetar o ambiente, a sociedade e a economia (STEFFEN *et al.*, 2015). Empresas que não avaliem, em seus processos decisórios, as consequências ambientais e sociais de suas ações, poderão ser vistas como parte da causa destes problemas (HESTAD; TÀBARA; THORNTON, 2020).

Assim, a Sustentabilidade Corporativa surge como uma forma de possibilitar às empresas que contribuam, dentro de suas esferas de atuação, com o desenvolvimento sustentável como um todo (BROMAN; ROBÈRT, 2017; BIDMON; KNAB, 2018). A integração da Sustentabilidade Corporativa à estratégia da empresa

(MEUER; KOELBEL; HOFFMANN, 2020), possibilita que diversas práticas sejam desenvolvidas e implementadas.

Algumas das áreas nas quais a organização desenvolve a Sustentabilidade Corporativa em suas atividades são: inovação e tecnologia, gestão do conhecimento, reciclagem, problemas ambientais do produto, ambiente ético e direitos humanos, cuidado com a biodiversidade, prevenção de corrupção, governança corporativa, desenvolvimento do capital humano, cidadania corporativa, saúde e segurança, gestão da cadeia de suprimentos, design de produtos, relação com o consumidor, dentre outros (KOZLOWSKI; SEARCY; BARDECKI, 2015; MEZA-RUIZ *et al.*, 2017).

Para que as práticas de Sustentabilidade Corporativa sejam implementadas nas empresas, faz-se necessária a ação das pessoas que dela fazem parte, atuando nas rotinas organizacionais e concretizando o que foi definido estrategicamente (RUIZ-PÉREZ; LLEO; ORMAZABAL, 2021). Os programas de sustentabilidade corporativa precisam contar com a adesão dos funcionários, visto serem eles os responsáveis por implementar estas iniciativas nas atividades diárias da organização e agirem em consonância com a sustentabilidade organizacional (ROBERTSON; BARLING, 2013). No próximo tópico, este assunto será aprofundado, inicialmente com uma exposição sobre Gestão Sustentável de Pessoas e, posteriormente, as Práticas de Sustentabilidade e Gestão Sustentável de Pessoas.

2.2 GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS

Nesta seção serão apresentados estudos relacionados ao tema da Gestão Sustentável de Pessoas (GSP). Neste sentido, visando compreender a importância dos funcionários no processo de implementação de ações relacionadas à Sustentabilidade Corporativa, Fonseca, Abreu e Silvestre (2021) realizaram uma extensa e estruturada revisão bibliográfica sobre a Sustentabilidade Corporativa, identificando 19 fatores importantes na implementação deste tema nas empresas. A importância destes itens foi posteriormente confirmada por meio de uma pesquisa quantitativa com 156 profissionais experientes no campo da sustentabilidade, situados em mais de 42 países (FONSECA; ABREU; SILVESTRE, 2021).

Dentre os 19 fatores encontrados por Fonseca, Abreu e Silvestre (2021), 11 se relacionam diretamente às pessoas que compõem a empresa, são eles: compromisso, envolvimento, confiança, ideias, busca por soluções, inovação,

transformação, cocriação de valor, trocas, comunicação, e antecipação (FONSECA; ABREU; SILVESTRE, 2021). Deste modo, é possível compreender o papel fundamental que as pessoas que trabalham nas empresas desempenham nos processos de implementação e desenvolvimento da Sustentabilidade Corporativa.

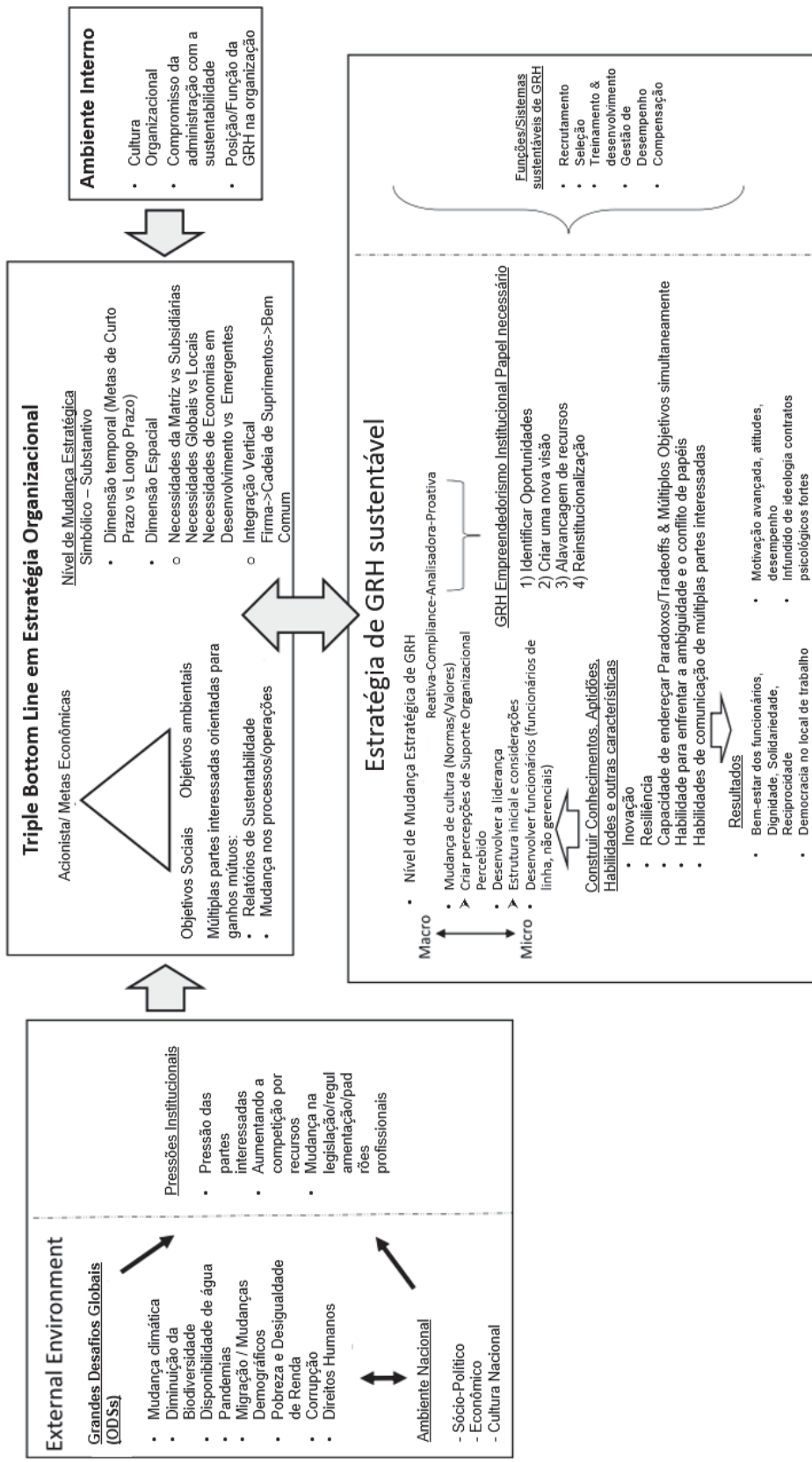
Antes que a literatura sobre Gestão Sustentável de Pessoas seja detalhada neste estudo, faz-se necessária uma diferenciação conceitual. Diversos estudos apresentam o conceito de “Gestão de Recursos Humanos Verde” (JABBOUR; RENWICK, 2018; RUBEL; KEE; RIMI, 2021), que pode ser definida como a integração entre a gestão de recursos humanos e a gestão ambiental corporativa (RENEWICK; REDMAN; MAGUIRE, 2013). As práticas de *Gestão de Recursos Humanos Verde*, portanto, são diretamente relacionadas a atividades que objetivam a valorização do ambiente natural (KRAMAR, 2014). Dentre elas, a atração de funcionários por objetivos e valores verdes, em consonância com os praticados pela empresa, além de treinamentos visando o desenvolvimento de conscientização e habilidades voltadas à dimensão ambiental (CHEEMA; AFSAR; JAVED, 2020; ZHU *et al.*, 2021).

A Gestão Sustentável de Pessoas, por sua vez, pode ser compreendida como uma evolução da Gestão de Recursos Humanos Verde (RENEWICK; REDMAN; MAGUIRE, 2013; RIBEIRO; GAVRONSKI, 2021), mais ampla que aquela (JABBOUR; SANTOS, 2008). Além de destacar o consumo racional dos recursos e a maximização do bem-estar das pessoas (BRINGEZU; BLEISCHWITZ, 2017), a Gestão Sustentável de Pessoas compreende políticas e práticas referentes à recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, avaliação de desempenho e promoção de comportamentos que estejam alinhados à Sustentabilidade Corporativa (DANISH; ULUCAK, 2020).

Deste modo, o presente estudo utilizará o conceito de Gestão Sustentável de Pessoas, termo utilizado nesta pesquisa para a tradução de *Sustainable Human Resources Management*, seguindo a nomenclatura utilizada por Macini; Bansi; Caldana (2017). A Gestão Sustentável de Pessoas pode ser compreendida como: o desenvolvimento de estratégias e práticas na Gestão de Pessoas que estejam alinhadas com a Sustentabilidade Corporativa, e que possibilitem o alcance de resultados positivos nas esferas ambiental, social e econômica, com impactos internos e externos à empresa, considerando o curto e o longo prazo (SLAWINSKI; BANSAL, 2012; EHNERT *et al.*, 2016; STAHL *et al.*, 2020).

O estudo de Westerman *et al.* (2020) propõe uma estrutura integrativa para a Gestão Sustentável de Pessoas que enriquece a compreensão sobre o tema. Em seu modelo, os autores apresentam quatro grandes campos: o ambiente externo e o ambiente interno da organização, que se relacionam com a estratégia do *TBL* da empresa, que por sua vez interage com a Estratégia de Gestão Sustentável de Pessoas (WESTERMAN *et al.*, 2020).

FIGURA 2 - UMA ESTRUTURA INTEGRATIVA PARA A GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS



FONTE: WESTERMAN *et al.* (2020) (TRADUÇÃO NOSSA).

Compreende-se assim que a estratégia de Gestão Sustentável de Pessoas sempre deve ter clara a conexão existente entre os aspectos micro, relacionados às práticas cotidianas, e os impactos que estas ações geram no aspecto macro, como os ODS (DI VAIO *et al.*, 2020). Também devem ser consideradas as relações destes itens com as três dimensões da sustentabilidade (KHALED; ALI; MOHAMED, 2021). Svensson *et al.* (2018) enfatizam a importância de as empresas considerarem em seus relatórios de sustentabilidade as três dimensões da *TBL*. A consideração das três áreas da sustentabilidade (econômica, ambiental e social) tem se tornado um imperativo na implementação da sustentabilidade corporativa, não se restringindo apenas aos aspectos ambientais (GUPTA *et al.*, 2018). Na terceira parte do referencial teórico serão detalhadas as práticas de Gestão Sustentável de Pessoas, bem como sua conexão com a Sustentabilidade Corporativa.

2.3 PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE E GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS

O campo da gestão de pessoas abrange diversos processos organizacionais relacionados aos funcionários da organização, tais como o desenho de cargos, recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho, desenvolvimento de carreira, recompensas, benefícios e aposentadoria (CHO; CHOI, 2021). A Gestão Sustentável de Pessoas também atua em todas estas áreas, com o diferencial de que direciona suas atividades para o desenvolvimento de recursos econômicos, ambientais e sociais, contribuindo para a vantagem competitiva sustentável das empresas (KRAMAR, 2014; HONG; KIM, 2019).

Na literatura encontram-se diferentes contribuições sobre o tema (JÄRLSTRÖM; SARU; VANHALA, 2018; MACINI *et al.*, 2022; RICHARDS, 2022), Cho e Choi (2021), por exemplo, sinalizam as práticas de Gestão Sustentável de Pessoas nas áreas de treinamento, recompensa e benefício. O primeiro deles, o treinamento, se refere à satisfação das necessidades de competências dos funcionários, os quais terão a oportunidade de desenvolvê-las, adquirindo novas habilidades, conhecimentos e experiências (MARESCAUX; DE WINNE; SELS, 2012). De acordo com Cho e Choi (2021) a formação recebida pelos funcionários está diretamente relacionada ao autodesenvolvimento, bem como ao desenvolvimento da carreira,

gerando assim uma relação de emprego de longo prazo (SUAZO; MARTÍNEZ; SANDOVAL, 2009).

Cho e Choi (2021) fazem uma distinção no que se refere à remuneração dos funcionários. A recompensa se refere aos aspectos financeiros da remuneração, tais como bônus, incentivos, promoções com base na avaliação de desempenho e a própria remuneração em si dos funcionários. Importante destacar que estudos anteriores demonstram que o desenvolvimento de recompensas e treinamentos adequados gera um efeito positivo no comprometimento dos funcionários no trabalho, incrementando seu engajamento (ARASLI *et al.*, 2020). Além disso, recompensas de trabalho baseadas em um sistema adequado contribuem para a satisfação dos funcionários (CHO; CHOI, 2021).

Os benefícios, por sua vez, estão relacionados às compensações não financeiras, se caracterizando como um apoio adicional (indo além da remuneração regular), fornecido aos funcionários e seus familiares com o objetivo de melhorar o seus bem-estar (CHO; CHOI, 2021). Exemplos de benefícios são a utilização de instalações da empresa destinadas a lazer, férias remuneradas, suporte, dentre outros (CHO; CHOI, 2021). Como os benefícios são ofertados a todos os funcionários, isso contribui para a criação de um clima organizacional de cooperação entre gestores e funcionários (GOMEZ-MEJIA; BALKIN; CARDY, 2012). Os benefícios, sendo eficientes na geração de satisfação nos funcionários, contribuem também na redução nas taxas de rotatividade dos funcionários (SHAW *et al.*, 1998).

Outros autores apresentaram propostas de práticas de Gestão Sustentável de Pessoas. Santana e Lopez-Cabrales (2019) apresentam uma visão ampla das práticas de Gestão Sustentável de Pessoas, conforme Quadro 1.

QUADRO 1 - PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS DE GESTÃO DE PESSOAS

Escolhas sustentáveis de treinamento e desenvolvimento	Escolhas de avaliação	Opções de compensação sustentáveis	Opções de planejamento sustentável	Escolhas de pessoal sustentável
- Programas de treinamento para aumentar a consciência ecológica e social, habilidades e conhecimentos	- Definir metas ambientais e sociais claras dentro da empresa; - Incluir indicadores de	- Mecanismos de retenção de compensação (por exemplo, creche e bolsa de estudos, seguro de vida, planos de aposentadoria e	- Desenvolver planos de carreira justos e transparentes para todos os funcionários (por exemplo,	- As descrições de cargos incluem responsabilidades ambientais e sociais;

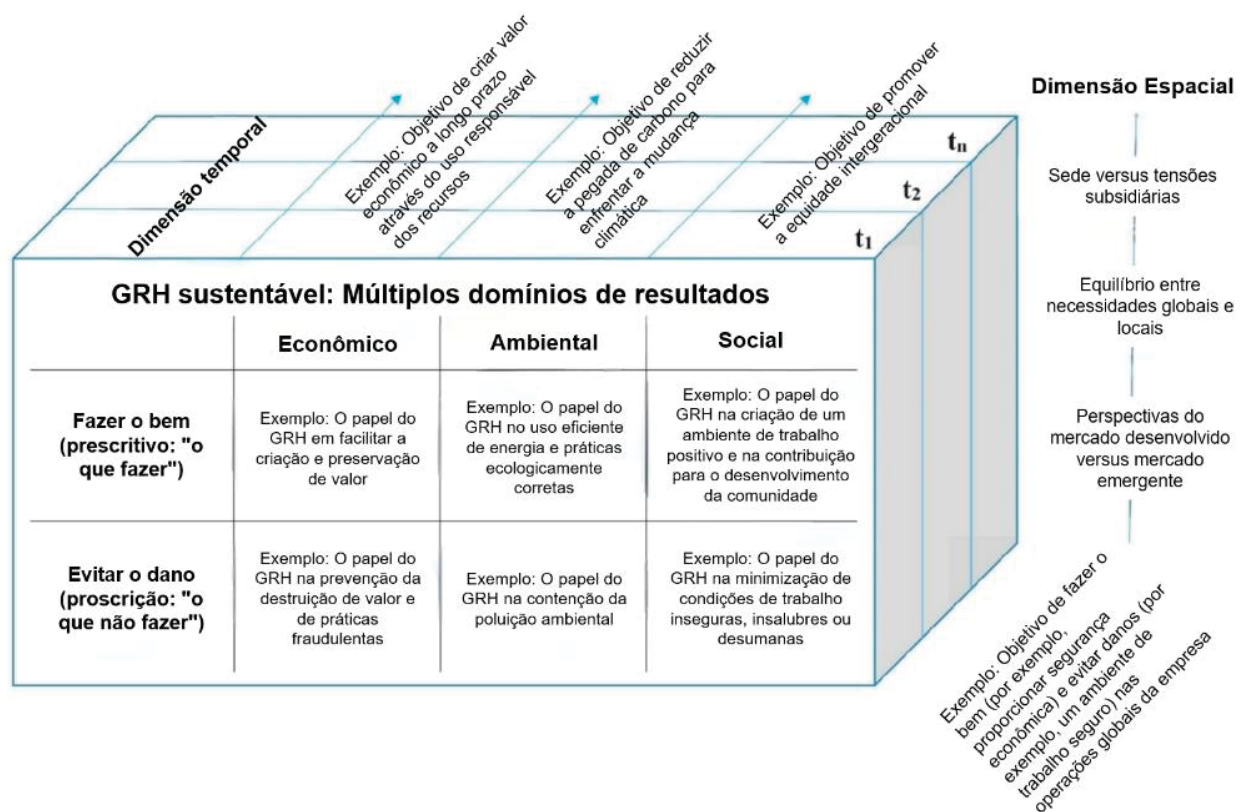
para gerentes e funcionários; - Atividades para que os funcionários se envolvam em atividades sociais e gestão ambiental, como planos de sugestões e equipes de resolução de problemas; - Financiar programas educacionais verdes e sociais (MBAs); - Promover uma cultura de proteção ambiental e social; - Apoiar a empregabilidade dos indivíduos por meio de iniciativas de aprendizado contínuo; - Promover a interação e o compartilhamento de conhecimento entre os funcionários por meio de rodízio interno, reuniões de grupo ou <i>brainstorming</i>; - Formação em diversidade e igualdade de oportunidades.	desempenho verde (por exemplo, número de bens ecologicamente corretos produzidos e consumo de energia) e indicadores de desempenho social (baseados em princípios de justiça, equidade e transparência) nas avaliações de gerentes e funcionários; - Implementar desvantagens no sistema de gestão de desempenho por não cumprir metas sociais e ambientais bem definidas e pré-estabelecidas.	assistência médica); - Oferecer remuneração variável, incentivos e recompensas baseadas em reconhecimento com base em conquistas sociais e ecológicas para os funcionários (por exemplo, bônus mensais por boas práticas em gestão ambiental, férias pagas, carros menos poluentes e bicicletas); - Remuneração baseada em habilidades sociais e ecológicas; - Remuneração dos executivos com base em critérios de conquistas ambientais e sociais; - Remuneração igualitária, transparente e justa, sem discriminação de gênero ou etnia.	envelhecimento, etnia, gênero); - Oferecer horários de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (por exemplo, horário flexível, trabalho em casa e teletrabalho); - Oferecer horários flexíveis para se inscrever em programas ambientais e sociais em atividades durante o horário de trabalho.	- Atração de candidatos por meio do compromisso ecológicos e social; - <i>Employer branding</i> verde e social; - Oferecer orientações, manuais e cursos sobre cultura empresarial verde e social para novos candidatos; - Diversidade, processos de seleção de oportunidades iguais e transparentes; - Oferecer realocação voluntária a funcionários em caso de reestruturação.
---	---	--	--	--

FONTE: SANTANA e LOPEZ-CABRALES (2019, tradução nossa)

Stahl *et al.* (2020) apresentam um *framework* teórico que contribui para a classificação das práticas de Gestão Sustentável de Pessoas. Segundo os autores, o modelo proposto visava preencher uma lacuna existente por um longo período na literatura: a falta de integração entre a gestão de pessoas e a sustentabilidade

corporativa (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001; LAWLER, 2017). Além disso, outra necessidade no campo da gestão de pessoas era o desenvolvimento de um modelo que conseguisse integrar a sustentabilidade corporativa aos processos centrais da empresa (CRILLY; ZOLLO; HANSEN, 2012; WRIGHT; NYBERG, 2017; GRAAFLAND; SMID, 2019), superando a sustentabilidade em nível “simbólico” e de fato a integrando ao cerne da empresa (PEREZ-BATRES; DOH, 2014; DONIA *et al.*, 2019; STAHL *et al.*, 2020). Deste modo, o *framework* de Stahl *et al.* (2020) foi escolhido pois possibilitará a análise dos relatórios de sustentabilidade das empresas selecionadas.

FIGURA 3 - ESTRUTURA MULTIDIMENSIONAL DE GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS: A CONTRIBUIÇÃO DA GSP PARA FAZER O BEM E EVITAR DANOS NOS DOMÍNIOS ECONÔMICO, AMBIENTAL E SOCIAL



FONTE: Adaptado de STAHL *et al.* (2020, tradução nossa).

O modelo de Stahl *et al.* (2020), apresenta uma dimensão inicial, que pode ser definida como a finalidade das ações, sendo classificadas em *avoiding harm* (evitar o dano) e *doing good* (fazer o bem). Evitar o dano pode ser definido como o conjunto de atividades que visam evitar consequências prejudiciais à empresa e seus *stakeholders* em áreas como: segurança no trabalho, discriminação, recursos

ambientais, dentre outras (DONIA *et al.*, 2019). Mesmo que algumas ações relacionadas a estas áreas não sejam exigidas por lei, espera-se que as empresas cumpram seu papel e ajam de acordo com estas “exigências éticas”, evitando assim a perda de legitimidade perante a sociedade, reduzindo eventuais riscos legais e reputacionais (STAHL *et al.*, 2020).

Por sua vez, *doing good* se refere às ações que não apenas vão além do que é exigido por lei, superando também os padrões éticos mínimos (STAHL *et al.*, 2020). Elas se referem, por exemplo, ao desenvolvimento da comunidade na qual a empresa está inserida, melhorando o envolvimento dos funcionários com projetos sustentáveis; dentre outras (STAHL *et al.*, 2020).

Continuando, o modelo de Stahl *et al.* (2020) apresenta outras três dimensões que se integram às duas anteriores; são elas: a dimensão econômica, ambiental e social. Assim alguns exemplos destas dimensões são: fazer o bem na dimensão econômica: desenvolver sistemas de gestão de talentos que incorpore princípios da sustentabilidade corporativa, com o objetivo de incentivar os futuros líderes a adotarem um desempenho sustentável para a empresa, não apenas no curto prazo, além de investirem em capital humano (COLLINGS, 2014); evitar o dano na dimensão econômica: a adoção de incentivos de longo prazo na remuneração gerencial com o objetivo de evitar o oportunismo e a assunção excessiva de riscos que tenham o potencial de destruir valor na empresa (FILATOTCHEV; STAHL, 2015).

Seguindo com as próximas dimensões no modelo de Stahl *et al.* (2020): fazer o bem na dimensão ambiental: verificação da sensibilidade dos funcionários em relação às questões ambientais (VOEGTLIN; GREENWOOD, 2016) e a vinculação de comportamentos verdes dos funcionários a oportunidades promocionais, compensações, dentre outras (DUMONT; SHEN; DENG, 2017); evitar o dano na dimensão ambiental: conduzir auditorias nos sistemas de gestão de pessoas dos parceiros de aliança, avaliando sua consistência com os códigos ambientais (JACKSON *et al.*, 2011), além de desenvolver práticas no local de trabalho que ajudem as empresas a reduzir as emissões nocivas e aumentar a reciclagem (SAIFULINA; CARBALLO-PENELA, 2017). Fazer o bem na dimensão social: investir nos funcionários, criando um ambiente físico e social envolvente, que propicie bem-estar e uma relação de trabalho positiva (GUEST, 2017); evitar o dano na dimensão social: contrabalancear as externalidades negativas da empresa, projetando práticas

sustentáveis de recursos humanos, tais como arranjos de trabalho mais flexíveis (MARIAPPANADAR, 2012).

Seguindo o exposto em Stahl *et al.* (2020), e recorrendo a artigos que se destacam na literatura sobre o tema (BANSAL; DESJARDINE, 2014), nesta pesquisa a dimensão temporal foi considerada como: curto prazo, até dois anos; médio prazo, entre dois e cinco anos; longo prazo, mais de dois anos. Juntamente, a dimensão espacial (HAHN *et al.*, 2015) foi organizada em: local, caracterizando a localidade na qual uma determinada instalação/atividade da empresa está presente; regional, regiões comerciais, geográficas, de biodiversidade, abrangendo regiões definidas por marcos institucionais específicos; nacional, referente ao país (Brasil) como um todo e; global, que se relaciona a locais além das fronteiras brasileiras.

Além das dimensões especificadas anteriormente, foi deliberado e incluída a dimensão dos *stakeholders*, visto a importância da teoria dos stakeholders (SCHALTEGGER; HÖRISCH; FREEMAN, 2019), bem como a contribuição desta dimensão que seja possível identificar essa distinção nas práticas de gestão de pessoas (PARMAR *et al.*, 2010). Foram classificados como *stakeholders* primários os pertencentes à empresa, e secundários, quando *stakeholders* externos (CARROLL, 1993; GIBSON, 2000). Também a dimensão dos ODS foi incluída, visando a verificação da relação entre as práticas de GSP e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, tendo em vista sua importância para a sustentabilidade (AVESANI, 2020; NAÇÕES UNIDAS, 2022). Importante ressaltar que os ODS apresentam objetivos que devem ser alcançados até o ano de 2030. Deste modo, o *framework* proposto poderá receber atualizações após 2030, visando adaptá-lo às novas metas globais apresentadas pela Organização das Nações Unidas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos que guiaram a presente pesquisa.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Identificar as práticas de Gestão Sustentável de Pessoas em empresas do setor de cosméticos, analisando sua evolução ao longo do tempo e sua relação com os ODS.

3.1.1 Questão de pesquisa

Como as práticas de Gestão Sustentável de Pessoas são associadas à sustentabilidade corporativa, em uma perspectiva multidimensional?

3.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS

a) Práticas de Gestão Sustentável de Pessoas

Definição constitutiva: Práticas de gestão de pessoas (tais como treinamento e desenvolvimento, avaliação, remuneração, planejamento e, recrutamento e seleção), alinhadas às estratégias e à sustentabilidade corporativa, que possibilitem o alcance de resultados positivos nas esferas ambiental, social e econômica, com impactos internos e externos à empresa, considerando o curto e o longo prazo (SLAWINSKI; BANSAL, 2012; EHNERT *et al.*, 2016; STAHL *et al.*, 2020).

Percurso empírico: A pesquisa busca identificar, por meio dos relatórios de sustentabilidade das empresas analisadas, as práticas de Gestão Sustentável de Pessoas como treinamento e desenvolvimento, avaliação, remuneração, planejamento e, recrutamento e seleção, em empresas do setor de cosméticos no Brasil, ao longo dos anos de estudo.

b) Dimensões da Gestão Sustentável de Pessoas

Definição constitutiva: A classificação das práticas de Gestão Sustentável de Pessoas pode ser realizada a partir do modelo de Stahl *et al.* (2020), que utiliza a dimensão temporal (curto e longo prazo), a dimensão espacial (local e global), o domínio de resultados econômicos, ambientais e sociais e o domínio de resultados *avoiding harm* (evitar o dano) e *doing good* (fazer o bem), sendo que neste estudo incluiu-se as dimensões dos *stakeholders* primários e secundários e os ODS. Também foram incluídos os códigos “regional” e “global” na dimensão espacial, e “médio prazo” na dimensão temporal

Percurso empírico: Por meio da análise de relatórios de sustentabilidade das empresas selecionadas, a pesquisa buscará analisar como as práticas identificadas se classificam em relação às distintas dimensões da Gestão Sustentável de Pessoas.

c) Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Definição constitutiva: Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável são um conjunto de dezessete objetivos que visam a paz e a prosperidade, no presente e no futuro, de toda a humanidade (NAÇÕES UNIDAS, 2022). Os ODS abrangem aspectos ambientais, sociais e econômicos, podendo servir de base para ações por parte de países, comunidades, empresas, dentre outros (AVESANI, 2020).

Percurso empírico: As práticas identificadas nos relatórios serão analisadas em relação aos ODS para verificação de a quais objetivos eles se relacionam.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

A natureza do presente estudo é caracterizada como uma pesquisa qualitativa básica (CRESWELL; CRESWELL, 2018), pois busca analisar relatórios de empresas do setor de cosméticos no Brasil, visando identificar práticas de Gestão Sustentável de Pessoas relacionadas à sustentabilidade corporativa. A pesquisa pode ser

classificada como descritiva, visto que busca ampliar o campo de estudo existente sobre as práticas de Gestão Sustentável de Pessoas (DAWSON, 2019).

Este estudo utiliza uma lógica mista, dedutiva-indutiva. É dedutiva em sua primeira fase pois, a partir da literatura pesquisada no referencial teórico, analisou as práticas apresentadas nos relatórios de sustentabilidade das empresas pesquisadas (BRYMAN, 2016). Na segunda fase é indutiva pois, a partir dos dados coletados nos relatórios, propõe um *framework* que contribui para o desenvolvimento de práticas de Gestão Sustentável de Pessoas.

3.4 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO E ESCOLHA DAS UNIDADES DE ANÁLISE

Visando identificar empresas que apresentem reconhecido desempenho no campo da Sustentabilidade Corporativa, a presente pesquisa buscou informações sobre rankings com foco nas questões relacionadas a este tema. Foi encontrada uma pesquisa realizada pelo Monitor Empresarial de Reputação Corporativa (Merco), sendo o primeiro monitor auditado no mundo, com o processo de produção e resultados sendo revisados de modo independente pela KPMG de acordo com a norma ISAE 3000 (MERCO, 2022). O Merco é um instrumento de avaliação reputacional baseado em um método *multistakeholder*, composto por seis avaliações e mais de vinte fontes de informação, lançado no ano 2000.

Deste modo, analisando as informações do “Relatório Merco Responsabilidade ESG”, divulgado em 2022 e referente ao ano de 2021, constatou-se que o primeiro e o segundo lugar foram ocupados por empresas do setor de cosméticos: Natura e Boticário. Além do fato de ambas atuarem no mesmo mercado, outro fator importante entre as duas é o de que enquanto a Natura se caracteriza como uma empresa de capital aberto, com suas ações negociadas em bolsa, o Boticário é caracterizado como uma empresa de capital fechado. Isso possibilitará uma comparação interessante entre as diferenças nas práticas de Gestão Sustentável de Pessoas entre duas empresas com produtos semelhantes, mas com diferentes configurações acionárias.

Para ter acesso às práticas de Gestão Sustentável de Pessoas, optou-se, como fonte de dados, pelos relatórios de sustentabilidade corporativa. Este tipo de relatório é caracterizado pela divulgação, de maneira transparente, das ações desenvolvidas pela empresa no campo da sustentabilidade, bem como os impactos

econômicos, ambientais e sociais gerados a suas partes interessadas (KÜCÜKGÜL; CERIN; LIU, 2022). Estes relatórios possibilitam uma divulgação completa, concisa, confiável, consistente, e que possibilita a comparação dos relatórios de diversos anos (KÜCÜKGÜL; CERIN; LIU, 2022). Apesar dos relatórios apresentarem informações autodeclaradas, estes representam um importante insumo para as pesquisas no campo da sustentabilidade corporativa (CALABRESE *et al.*, 2021), apresentando ações que foram desenvolvidas, bem como as que serão adotadas no futuro (YÁÑEZ *et al.*, 2019).

3.5 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para responder à pergunta de pesquisa, “como as práticas de Gestão Sustentável de Pessoas são associadas à sustentabilidade corporativa, em uma perspectiva multidimensional”, a técnica de coleta de dados consistiu na busca de relatórios de sustentabilidade no site das empresas brasileiras do setor de cosméticos que foram escolhidas para este estudo. Foram selecionadas as empresas Natura e Boticário, devido a serem as duas empresas mais bem colocadas no Relatório Merco Responsabilidade ESG 2021, com a Natura ocupando o primeiro lugar e o Boticário a segunda posição (MERCO, 2022). Além disso, o Brasil ocupa a quinta posição entre os países que mais geraram receitas no setor de beleza e cuidados pessoais no ano de 2022 (STATISTA, 2023). No site da Natura as informações referentes à sustentabilidade se encontram nos “Relatórios Anuais” da empresa. Já no Boticário, as informações referentes à sustentabilidade são apresentadas nos “Relatórios de sustentabilidade”.

A proposta inicial da pesquisa foi a de se analisar os relatórios das duas empresas ao longo de uma década, com o objetivo de observar as possíveis mudanças que pudessem ter ocorrido no tema das práticas de Gestão Sustentável de Pessoas. Além disso, com este corte temporal seria possível a evolução das práticas de GSP após o lançamento da Agenda 2030, em 2015, visto que este foi um importante marco para a integração da sustentabilidade às estratégias das empresas. Os relatórios da Natura atendem a estes requisitos, visto que estão disponíveis em seu site relatórios que abordam o tema da sustentabilidade desde o ano 2001 até 2021. No site do Boticário, por sua vez, há relatórios referentes aos anos de 2012 a

2021. Deste modo a análise ocorreu nos relatórios das duas empresas referentes aos anos de 2012 a 2021.

QUADRO 2 - PRÁTICAS GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS

Ano dos relatórios	Natura: número de páginas de cada relatório	Boticário: número de páginas de cada relatório
2012	189	70
2013	175	100
2014	99	108
2015	69	67
2016	150	68
2017	122	67
2018	125	87
2019	219	28
2020	184	34
2021	240	61
Total de páginas de cada empresa	1.572	690
Soma do total de páginas das duas empresas	2.262	

FONTE: O autor (2023)

3.6 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

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

A técnica da análise de conteúdo pode ser utilizada em diversas pesquisas (DAWSON, 2019). Sua importância já foi relatada no campo de pesquisa das práticas de Gestão Sustentável de Pessoas (BAEK; KIM, 2021), sendo um relevante meio para a análise dos dados.

No processo de análise dos dados foi utilizada a técnica de protocolo (MILES *et al.*, 2020) visto que as categorias dos códigos foram definidas previamente. Baseado no modelo de Stahl *et al.* (2020), foi desenvolvido um quadro (Apêndice 1) no qual são apresentadas as categorias e a descrição de cada um dos códigos utilizados. Deste modo, cada ação referente à GSP identificada nos relatórios era classificada de

acordo com uma conjunção de códigos: 1) Referente a quais práticas de Gestão Sustentável de Pessoas (treinamento e desenvolvimento, avaliação, remuneração, planejamento e, recrutamento e seleção); 2) Se a prática se referia à dimensão ambiental, econômica e/ou social da sustentabilidade; 3) Se a prática estava concentrada no curto, médio ou longo prazo; 4) Se a prática estava situada na esfera local, nacional, regional ou global; 5) Se o foco da prática se referia a “fazer o bem” ou “evitar o dano”; 6) Se a prática se referia aos stakeholders primários ou secundários e; 7) Com quais Objetivos de Desenvolvimento Sustentável a prática se relacionava.

Juntamente com o software ATLAS.ti versão 23, houve, durante o processo de codificação, validações entre pesquisadores, com o objetivo de cumprir todos os quesitos de validade da pesquisa qualitativa. Como resultado destas reuniões de validação entre pesquisadores foi definido que, quando os relatórios apresentassem alguma prática de Gestão Sustentável de Pessoas, sem, entretanto, especificar a temporalidade, estas foram classificadas como “curto prazo”, visto ser a categoria para ações com prazo de até dois anos.

Outro entendimento definido nas validações entre pesquisadores foi o de que não seriam codificadas ações que não mencionassem explicitamente que havia, ou não, o envolvimento do setor responsável pelos funcionários da empresa. Muito embora fossem encontradas, ao longo dos relatórios de sustentabilidade, ações de programas de desenvolvimento de comunidades, de fornecedores, dentre outros públicos, se não houvesse a menção explícita à gestão de pessoas da empresa, não seria codificado. Isto porque quando eram apresentadas ações com os funcionários da empresa, era evidente que, sendo ações de gestão de pessoas com pessoas dentro da empresa, o envolvimento do setor de gestão de pessoas ocorria, o que não pode ser afirmado sobre ações com públicos externos à empresa, exceto se explicitado no relatório. Quantos à dimensão dos *stakeholders*, Consultoras Natura, assim como os franqueados da empresa Boticário, foram classificados como *stakeholders primários* na análise dos relatórios.

As reuniões de validações entre pesquisadores se repetiram até que todas as dúvidas, que surgiam ao longo do processo de análise, fossem sanadas. A cada novo entendimento, eram revisadas as codificações que já haviam sido realizadas, com o objetivo de verificar se estas seriam impactadas de alguma forma pelas novas decisões. Este processo cíclico se repetiu até que todas as questões que surgiam fossem sanadas, seguindo-se assim para a conclusão do processo de codificação.

Em seguida ao término do processo de codificação, deu-se início ao processo de análise do que fora classificado ao longo de mais de 2.000 páginas de relatórios. No próximo capítulo são apresentados os principais resultados deste processo.

3.7 MATRIZ DE AMARRAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção é apresentada a matriz de amarração teórica. Nela os conceitos que nortearam a pesquisa são apresentados juntamente com as demais etapas percorridas.

QUADRO 3 - MATRIZ DE AMARRAÇÃO TEÓRICA

Objetivo geral	Objetivos específicos	Técnica de coleta de dados	Técnica de análise de dados
Compreender as práticas de Gestão Sustentável de Pessoas, em empresas do setor de cosméticos, sob uma perspectiva multidimensional.	Identificar as práticas de Gestão Sustentável de Pessoas que se associam às dimensões da GSP, conforme publicado em relatórios de sustentabilidade.	Levantamento da literatura referente ao tema de Gestão Sustentável de Pessoas, bem como conceitos que complementem a compreensão acerca dos objetivos de pesquisa.	Para a análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo, com o auxílio do software ATLAS.ti, versão 23.
	Analisar a evolução das práticas de Gestão Sustentável de Pessoas no setor de cosméticos, considerando as publicações dos relatórios de sustentabilidade.		
	Identificar conexões presentes nos relatórios de sustentabilidade entre as práticas de Gestão Sustentável de Pessoas e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.	Busca de relatórios de sustentabilidade no site das empresas brasileiras do setor de cosméticos que foram selecionadas.	
	Propor, tendo por base a análise crítica realizada do modelo de Stahl <i>et al.</i> (2020), um <i>framework</i> que busque complementar as possíveis lacunas encontradas.		

FONTE: O autor (2023)

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se os resultados da análise de dados. Estes são provenientes da codificação realizada no *software* ATLAS.ti, versão 23, tendo sido exportadas as tabelas de coocorrência e as tabelas de código-documento para o *software* Excel. Neste último, a partir dos dados anteriormente mencionadas, foram geradas as tabelas e gráficos apresentados a seguir.

Conforme mencionado no capítulo 2, foi analisado um total de 20 relatórios, compreendendo 10 anos de relatórios de cada uma das empresas, Natura e Boticário. A diferença entre o total de páginas analisadas nos relatórios de cada uma das empresas é considerável: enquanto a Natura possui 1.572 páginas, o Boticário conta com 690. Para evitar possíveis erros de interpretação, devido a essa diferença de quase 1.000 páginas entre cada uma das empresas, em cada análise foi inserido um gráfico, ou tabela, para cada empresa.

As descrições detalhadas de cada um dos códigos que compõe cada grupo de códigos estão presentes no Apêndice 1. Foram utilizados 36 códigos, classificados em 7 grupos de códigos. Os grupos de códigos são apresentados a seguir de acordo com a ordem da apresentação dos resultados; o número de códigos pertencente a cada grupo de código é apresentado entre parênteses: Práticas de Gestão Sustentável de Pessoas (5); Dimensão da sustentabilidade (3); Dimensão da temporalidade (3); Dimensão espacial (4); Dimensão da finalidade (2); Dimensão dos *Stakeholders* (2); Dimensão dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (17).

Ao longo de 2.262 páginas analisadas foram criadas 613 citações. Uma citação pode ser definida, na utilização do *software* ATLAS.ti, como a seleção de um segmento gráfico ou um textual, aos quais foram atribuídos os códigos previamente estabelecidos. Devido à complexidade da temática e da característica multidimensional do *framework* de análise, diversas citações receberam mais de um código de uma mesma dimensão, por exemplo os códigos “Econômica” e “Social”, ambos pertencentes ao grupo de códigos “Dimensão da sustentabilidade”. Igualmente, quanto ao grupo dos “Objetivos de Desenvolvimento Sustentável”, diversas práticas identificadas em citações abarcavam diversos ODS, recebendo a codificação necessária. Exemplos de citações são apresentadas na sequência das tabelas e gráficos.

De acordo com os dados apresentados na pesquisa, este capítulo está estruturado seguindo a ordem dos 3 primeiros objetivos específicos do presente estudo. O item 4.1 se refere às práticas de Gestão Sustentável de Pessoas associadas às dimensões da GSP, conforme publicado em relatórios de sustentabilidade. Posteriormente a seção 4.2 avalia a evolução das práticas de GSP. Concluindo o capítulo de apresentação dos resultados, a seção 4.3 apresenta as conexões identificadas entre as práticas de GSP e os ODS.

4.1 PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS E DIMENSÕES DE GSP

Com o intuito de apresentar subsídios à discussão que será desenvolvida no próximo capítulo, acerca dos resultados deste estudo, nesta seção serão apresentadas tabelas de coocorrência que possam contribuir na elucidação do primeiro objetivo específico, “Identificar as práticas de Gestão Sustentável de Pessoas que se associam às dimensões da GSP, conforme publicado em relatórios de sustentabilidade”.

4.1.1 - Práticas de Gestão Sustentável de Pessoas e Dimensão da sustentabilidade

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

TABELA 1 - COOCORRÊNCIA DE PRÁTICAS DE GSP E DIMENSÃO DA SUSTENTABILIDADE NA NATURA

	● Ambiental	● Econômica	● Social
● Avaliação	12	34	43
● Planejamento	13	69	90
● Recrutamento e seleção	2	60	64

● Remuneração	14	74	87
● Treinamento e desenvolvimento	35	123	161

FONTE: O autor (2023).

TABELA 2 - COOCORRÊNCIA DE PRÁTICAS DE GSP E DIMENSÃO DA SUSTENTABILIDADE NO BOTICÁRIO

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

FONTE: O autor (2023).

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

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

Identifica-se, neste exemplo de coocorrência dos códigos “Treinamento e desenvolvimento – Social”, uma ação focada na capacitação de Consultoras Natura, em temas que integram as vendas, o “empreendedorismo sustentável”, tendo por base a educação. Também são mencionadas “plataformas tecnológicas” e “liderança”, temas que contribuem para capacitação não apenas profissional, mas possibilitando a estas pessoas uma familiaridade a conceitos e ferramentas que possam ser úteis em diversas circunstâncias de suas vidas.

Destaca-se também que em todas as práticas de GSP, em ambas as empresas, manteve-se uma ordem na quantidade encontrada dos códigos da Dimensão da sustentabilidade: em primeiro lugar o código “Social”, seguido por “Econômica” e “Ambiental”. A seguir é apresentado um exemplo de coocorrência dos códigos “Remuneração – Ambiental” no relatório referente ao ano de 2021 na empresa Boticário: “O alcance de metas de conservação da biodiversidade integra o cálculo da remuneração variável dos executivos da área de ESG.” (RELATÓRIO BOTICÁRIO, 2021, p. 24).

Este exemplo evidencia de que modo a empresa pode integrar temas relacionados à sustentabilidade ambiental na remuneração. Identifica-se nas tabelas 1 e 2 que a coocorrência da “Remuneração” com a “Dimensão da sustentabilidade” apresenta uma pequena diferença entre “Social” e “Econômica”, em ambas as empresas, enquanto que a coocorrência “Remuneração – Ambiental” ainda apresenta possibilidades de expansão.

4.1.2 - Práticas de Gestão Sustentável de Pessoas e Dimensão da temporalidade

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

TABELA 3 - COOCORRÊNCIA DE PRÁTICAS DE GSP E DIMENSÃO DA TEMPORALIDADE NA NATURA

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

FONTE: O autor (2023).

TABELA 4 - COOCORRÊNCIA DE PRÁTICAS DE GSP E DIMENSÃO DA TEMPORALIDADE NO BOTICÁRIO

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

FONTE: O autor (2023).

As tabelas 3 e 4 ilustram que, em ambas as empresas, há uma grande concentração de “Práticas de GSP” no “Curto prazo”. Na empresa Natura percebe-se, por meio dos relatórios analisados, uma pequena diferença entre as práticas relacionadas a médio ou longo prazo. Na empresa Boticário, por sua vez, algumas coocorrências destes códigos chegam a empatar, como no caso de “Treinamento e desenvolvimento”, em que tanto médio como longo prazo apresentam ambas 2 ocorrências. A seguir é apresentado um exemplo de coocorrência dos códigos “Planejamento – Médio prazo” no relatório referente ao ano de 2016 na empresa Natura.

Na Natura, as mulheres têm licença-maternidade ampliada de seis meses e contam com berçário dentro da empresa para deixar suas crianças (a partir de 4 meses de idade até que completem 3 anos), com incentivo para que continuem a amamentar durante o horário de trabalho. (RELATÓRIO NATURA, 2016, p.27).

Neste trecho, percebe-se na empresa Natura uma ação de planejamento voltada ao médio prazo, ao disponibilizar um berçário dentro da própria empresa para filhos de funcionários com até três anos, possibilitando uma flexibilidade durante o horário de trabalho para mães de crianças pequenas, com o objetivo de incentivar que continuem a amamentação. Também com foco na maternidade, a seguir é apresentado um exemplo de coocorrência dos códigos “Treinamento e desenvolvimento – Longo prazo” no relatório referente ao ano de 2014 na empresa Boticário.

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

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

4.1.3 - Práticas de Gestão Sustentável de Pessoas e Dimensão espacial

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

TABELA 5 - COOCORRÊNCIA DE PRÁTICAS DE GSP E DIMENSÃO ESPACIAL NA NATURA

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

FONTE: O autor (2023).

TABELA 6 - COOCORRÊNCIA DE PRÁTICAS DE GSP E DIMENSÃO ESPACIAL NO BOTICÁRIO

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

FONTE: O autor (2023).

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

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

Percebe-se que a Natura, no ano de 2013, já contava com processos de “Recrutamento e seleção” de profissionais nativos em suas operações internacionais. Enquanto isso, o Boticário apresenta poucas coocorrência de “Práticas de GSP” com foco “Global”, concentrando suas coocorrências essencialmente em “Nacional”. A seguir um exemplo de coocorrência dos códigos “Avaliação – Nacional”, presente no relatório referente ao ano de 2019 no Boticário.

A evolução no grupo é acompanhada anualmente por meio de indicadores de diversidade, sendo de gênero, gerações, raça e etnia, que abrange 100% dos colaboradores GB, incluindo lojas próprias (exceto colaboradores fora do Brasil). São índices que fomentam discussões para o

desenvolvimento de novas estratégias e projetos, dados que contemplam o planejamento do Grupo Boticário. (RELATÓRIO BOTICÁRIO, 2019, p. 23).

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

4.1.4 - Práticas de Gestão Sustentável de Pessoas e Dimensão da finalidade

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

TABELA 7 - COOCORRÊNCIA DE PRÁTICAS DE GSP E DIMENSÃO DA FINALIDADE NA NATURA

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

FONTE: O autor (2023).

TABELA 8 - COOCORRÊNCIA DE PRÁTICAS DE GSP E DIMENSÃO DA FINALIDADE NO BOTICÁRIO

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

FONTE: O autor (2023).

De modo semelhante a outras dimensões analisadas anteriormente, na “Dimensão da finalidade”, apresentada nas tabelas 7 e 8, também há um comportamento semelhante nas coocorrências das duas empresas. Ambas concentram grande parte de suas citações em “Fazer o bem”. Um exemplo é apresentado a seguir, em que ocorre uma coocorrência dos códigos “Treinamento e desenvolvimento – Fazer o bem” no relatório referente ao ano de 2012 na empresa Natura.

Para ampliar a consciência a respeito da sustentabilidade, promovemos nove workshops com nossos gestores em 2012. Como esse é um conhecimento essencial para a Natura, pretendemos ampliar essas iniciativas em 2013. De forma geral, o tema está presente no Programa de Integração do Colaborador (PIC) e em treinamentos funcionais seja por meio de uma abordagem mais abrangente ou de temas específicos, como ecodesign. Nosso objetivo é fazer com que os colaboradores considerem a sustentabilidade parte do dia a dia, inserindo-a de forma transversal em todas as suas atividades. (RELATÓRIO NATURA, 2012, p. 40).

Percebe-se que o “Fazer o bem” faz parte de uma compreensão mais ampla da sustentabilidade, avançando em práticas que não apenas buscam “Evitar o dano”, mas de fato integrar a sustentabilidade na vida cotidiana dos funcionários. Neste exemplo é possível identificar como a empresa Natura buscava integrar a sustentabilidade ao cotidiano de seus funcionários, por meio de treinamentos voltados a este tema.

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

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

4.1.5 - Práticas de Gestão Sustentável de Pessoas e *stakeholders*

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

TABELA 9 - COOCORRÊNCIA DE PRÁTICAS DE GSP E DIMENSÃO DOS STAKEHOLDERS NA NATURA

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

FONTE: O autor (2023).

TABELA 10 - COCORRÊNCIA DE PRÁTICAS DE GSP E DIMENSÃO DOS STAKEHOLDERS NO BOTICÁRIO

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

FONTE: O autor (2023).

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

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

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

Um outro exemplo, desta vez ilustrando a coocorrência dos códigos “Recrutamento e seleção – *Stakeholders* primários”, é apresentada a seguir, tendo sido publicada no relatório referente ao ano de 2020 na empresa Boticário:

“Mobilidade e crescimento: 52% das vagas abertas no ano foram preenchidas com recrutamento interno.” (RELATÓRIO BOTICÁRIO, 2020, p. 28).

Nesta citação é possível identificar algo interessante a ser feito nas empresas: o recrutamento interno. Neste processo, conforme apresentado na citação, a empresa preenche determinada vaga com os próprios funcionários que já fazem parte da organização. Esta ação permite que os funcionários tenham possibilidades de mobilidade dentro da empresa, podendo concorrer a cargos diferentes do que ocupam atualmente.

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

Percebe-se com isso, que ambas as empresas apresentam uma distribuição geral de códigos semelhante, resguardadas algumas diferenças que serão detalhadas na análise longitudinal realizada na próxima seção, bem como quando analisadas as seis dimensões relacionadas aos ODS, na seção 4.3.

4.2 EVOLUÇÃO DAS PRÁTICAS DE GSP

Nesta seção serão apresentados gráficos visando a análise do desenvolvimento das práticas de GSP, contribuindo para a resposta ao segundo objetivo específico, “Analisar a evolução das práticas de Gestão Sustentável de Pessoas no setor de cosméticos, considerando as publicações dos relatórios de sustentabilidade”.

4.2.1 - Práticas de GSP ao longo do tempo

Para o desenvolvimento do Gráfico 1 foi utilizado, inicialmente, o *software* ATLAS.ti, versão 23. Primeiramente foi selecionada a aba “Analisar”, e em “Tabulação Cruzada” foi selecionada a opção “Análise de código e documentação”. Após esta seleção, o *software* apresenta a opção de escolha dos códigos e documentos a serem analisados. Neste momento foram selecionados os dez

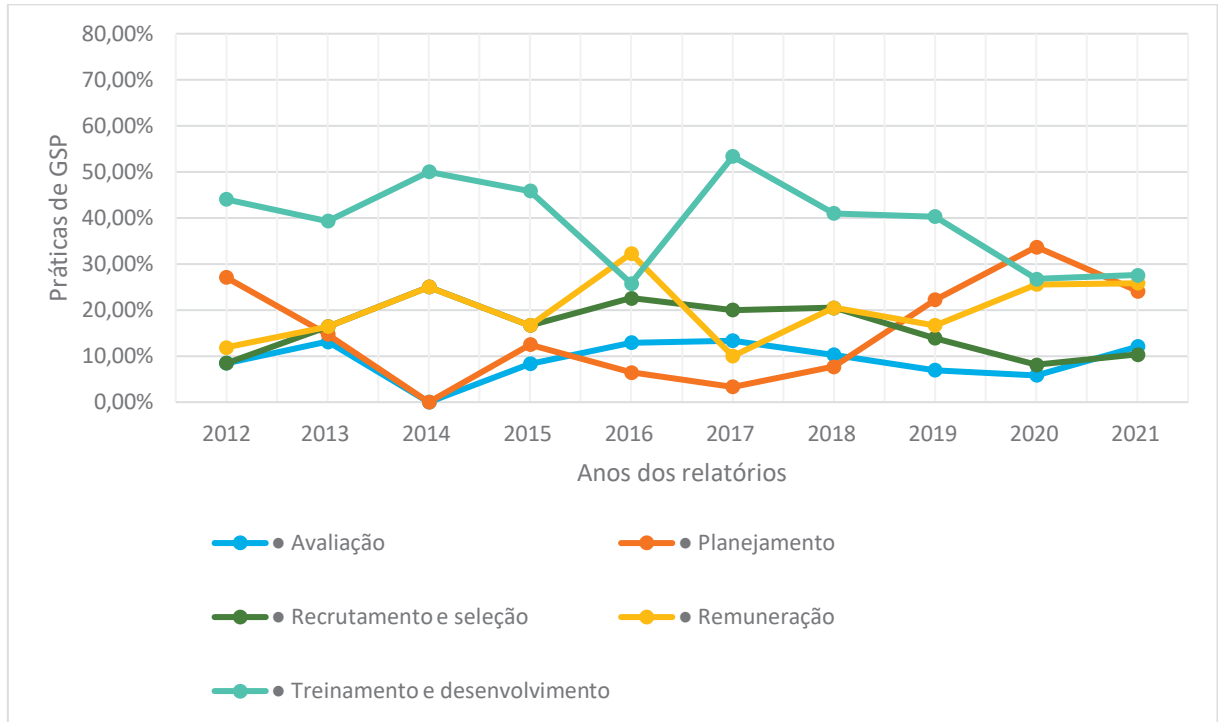
relatórios referentes à empresa Natura, iniciando com o relatório referente ao ano de 2012 e concluindo com o relatório referente à 2021. Os relatórios escolhidos representaram os “documentos”. Para os “códigos” da análise, foram selecionados os cinco códigos das “Práticas de GSP” sendo: “Avaliação”, “Planejamento”, “Recrutamento e seleção”, “Remuneração” e “Treinamento e desenvolvimento”.

Após este processo, foi selecionada a opção “Exportar para o Excel”, presente na aba “Exportar” do ATLAS.ti. Posteriormente, no *software* Excel, os títulos dos códigos foram mantidos. Para os títulos dos documentos, que até então constavam como, por exemplo, “Relatório Natura 2012”, foi mantido apenas o ano, evitando a repetição destas duas palavras para cada uma das dez colunas. Em seguida foram selecionados os títulos dos documentos e dos códigos, bem como os valores da tabela.

Foi selecionada a aba “Inserir” e, na aba “Gráficos”, foi escolhido o modelo “Linhas com Marcadores”. Após a criação do gráfico foram adicionadas, por meio da opção “Elementos do Gráfico”, os “Títulos dos Eixos”, nomeando o eixo x e y, bem como “Vertical Secundário”, em “Linhas de Grade”. As cores escolhidas para os códigos das “Práticas de GSP” foram mantidas para os demais gráficos que ilustrem estes mesmos códigos.

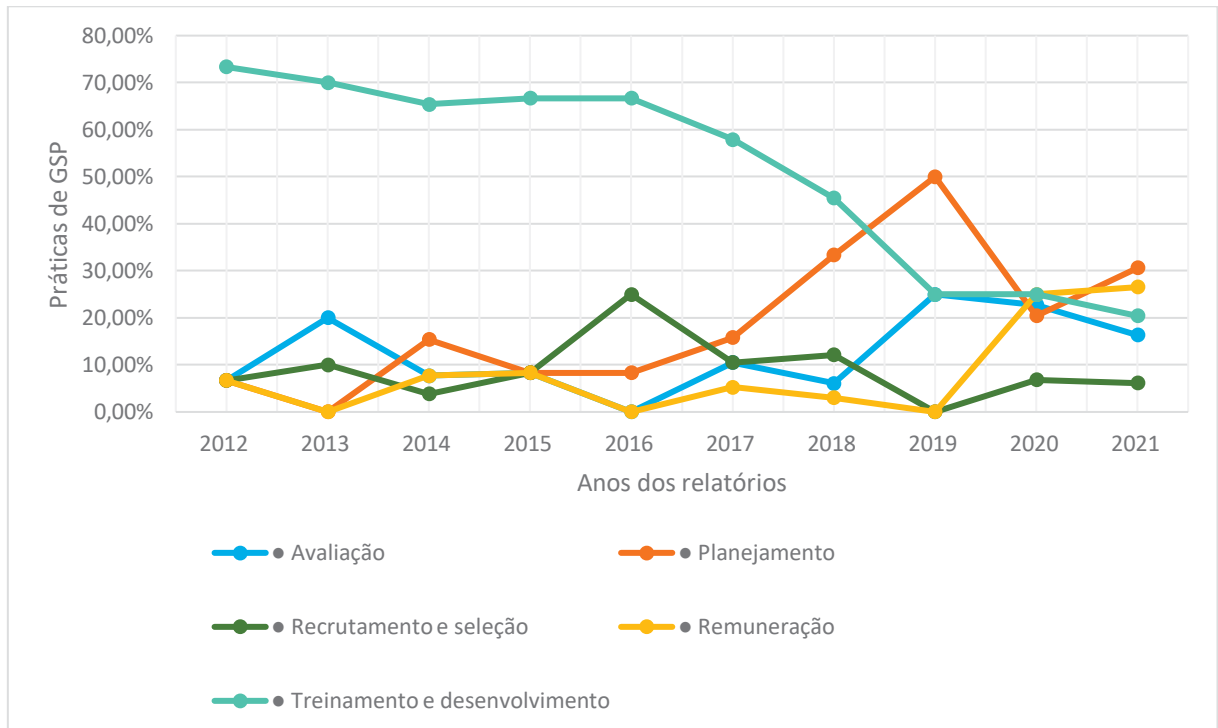
Todos os processos descritos nos três parágrafos anteriores também se aplicam ao Gráfico 2, com uma única diferença: no Gráfico 2 os documentos selecionados foram os dez relatórios referentes à empresa Boticário. As cinco linhas, que se desenvolvem ao longo de cada um dos gráficos, correspondem aos cinco códigos da dimensão das “Práticas de GSP” sendo: “treinamento e desenvolvimento”, “avaliação”, “remuneração”, “planejamento” e “recrutamento e seleção”. O eixo y apresenta, dentre o total de codificações atribuído a cada ano de relatório da empresa, qual o percentual representado por cada um destes cinco códigos.

GRÁFICO 1 - PERCENTUAL DE CADA CÓDIGO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA NATURA



FONTE: O autor (2023).

GRÁFICO 2 - PERCENTUAL DE CADA CÓDIGO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO BOTICÁRIO



FONTE: O autor (2023).

É possível observar que, em ambos os gráficos, houve variações, principalmente no código de “Treinamento e desenvolvimento”, como no Gráfico 1, referente à Natura, em que este código caiu de valores próximos a 50% em 2012, para quase 20%, em 2021. Porém, a maior mudança ocorreu neste código na empresa Boticário, em que o “Treinamento e desenvolvimento” apresentou um salto de 52,92 pontos percentuais entre 2012 e 2021, iniciando em 2012 com 73,33% e chegando, em 2021, a 20,41%.

Estas reduções na porcentagem representada pelo “Treinamento e desenvolvimento” possibilitou que as demais práticas ganhassem mais espaço no total de cada ano. Tanto é possível de se constatar isto que, no ano de 2021, percebe-se que todas as cinco práticas estão próximas de valores entre 10% e 30%, mantendo uma proximidade entre todos os valores. Um exemplo de ação de “Planejamento” é apresentado a seguir, referente ao relatório de 2021, do Boticário.

Mães e pais também têm acesso a creche, auxílio para contratação de babá, ajuda de custo para despesas de educação e nutrição, sala especial para mães em período de amamentação, além de um pacote especial para crianças com deficiência. Também oferecemos jornada de trabalho flexível e opção de home office (trabalho remoto). (RELATÓRIO BOTICÁRIO, 2021, p. 44).

O Boticário, porém, indicou com poucas ações envolvendo o código “Planejamento” em 2012, tendo o pico de codificações no ano de 2019, provavelmente devido à pandemia, visto que o relatório referente a 2019 foi publicado em 2020. Na Natura o pico do código “Planejamento” foi alcançado no relatório de 2020. Neste casos, é possível que ações de planejamento no horários e locais de trabalhos tenham sido necessárias, conforme é apresentado no exemplo a seguir.

Um cuidadoso trabalho para harmonizar práticas e processos de saúde, segurança e meio ambiente nas fábricas e CDs foi realizado, para garantir a uniformidade e a qualidade em todos esses ambientes. (RELATÓRIO NATURA, 2020, p. 14).

4.2.2 – Dimensão da sustentabilidade ao longo do tempo

Para o desenvolvimento do Gráfico 3 foi utilizado, inicialmente, o *software* ATLAS.ti, versão 23. Primeiramente foi selecionada a aba “Analisar”, e em “Tabulação Cruzada” foi selecionada a opção “Análise de código e documentação”. Após esta

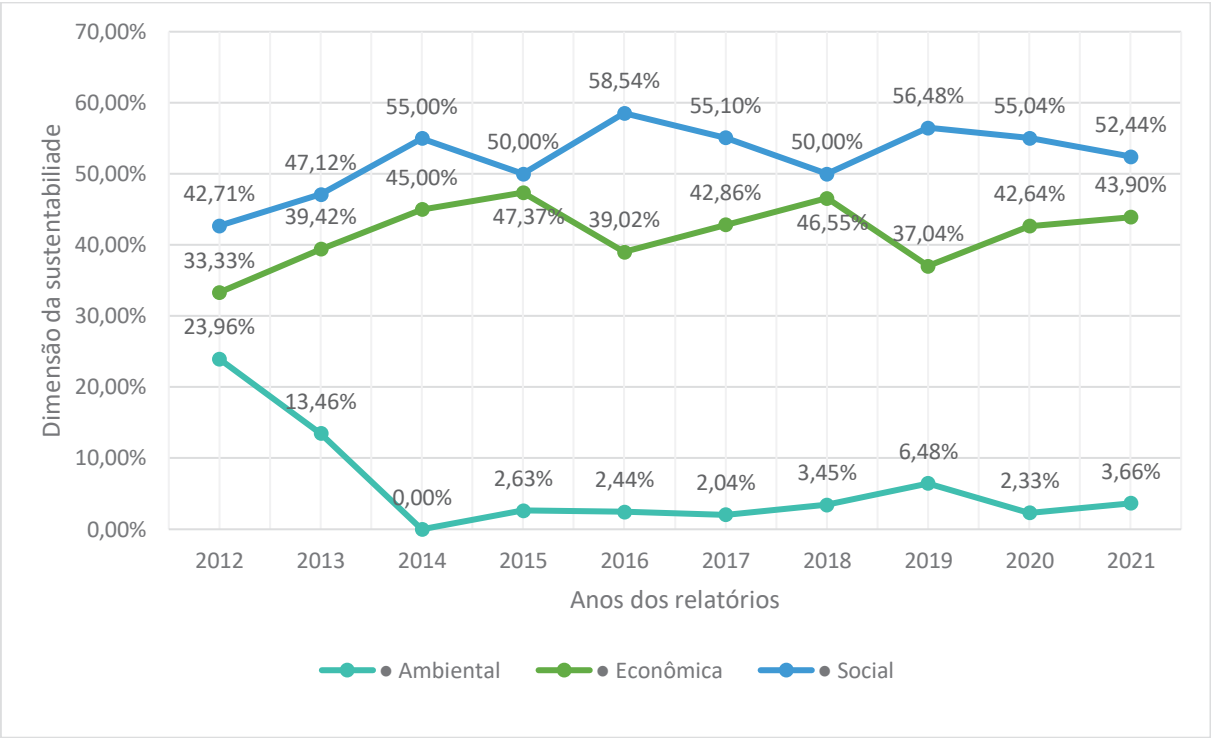
seleção, o *software* apresenta a opção de escolha dos códigos e documentos a serem analisados. Neste momento foram selecionados os dez relatórios referentes à empresa Natura, iniciando com o relatório referente ao ano de 2012 e concluindo com o relatório referente à 2021. Os relatórios escolhidos representaram os “documentos”. Para os “códigos” da análise, foram selecionados os três códigos da “Dimensão da sustentabilidade” sendo: “Ambiental”, “Econômica” e “Social”.

Após este processo, foi selecionada a opção “Exportar para o Excel”, presente na aba “Exportar” do ATLAS.ti. Posteriormente, no *software* Excel, os títulos dos códigos foram mantidos. Para os títulos dos documentos, que até então constavam como, por exemplo, “Relatório Natura 2012”, foi mantido apenas o ano, evitando a repetição destas duas palavras para cada uma das dez colunas. Em seguida foram selecionados os títulos dos documentos e dos códigos, bem como os valores da tabela.

Foi selecionada a aba “Inserir” e, na aba “Gráficos”, foi escolhido o modelo “Linhas com Marcadores”. Após a criação do gráfico foram adicionadas, por meio da opção “Elementos do Gráfico”, os “Títulos dos Eixos”, nomeando o eixo x e y, bem como “Vertical Secundário”, em “Linhas de Grade”. As cores escolhidas para os códigos da “Dimensão da sustentabilidade” foram mantidas para os demais gráficos que ilustrem estes mesmos códigos.

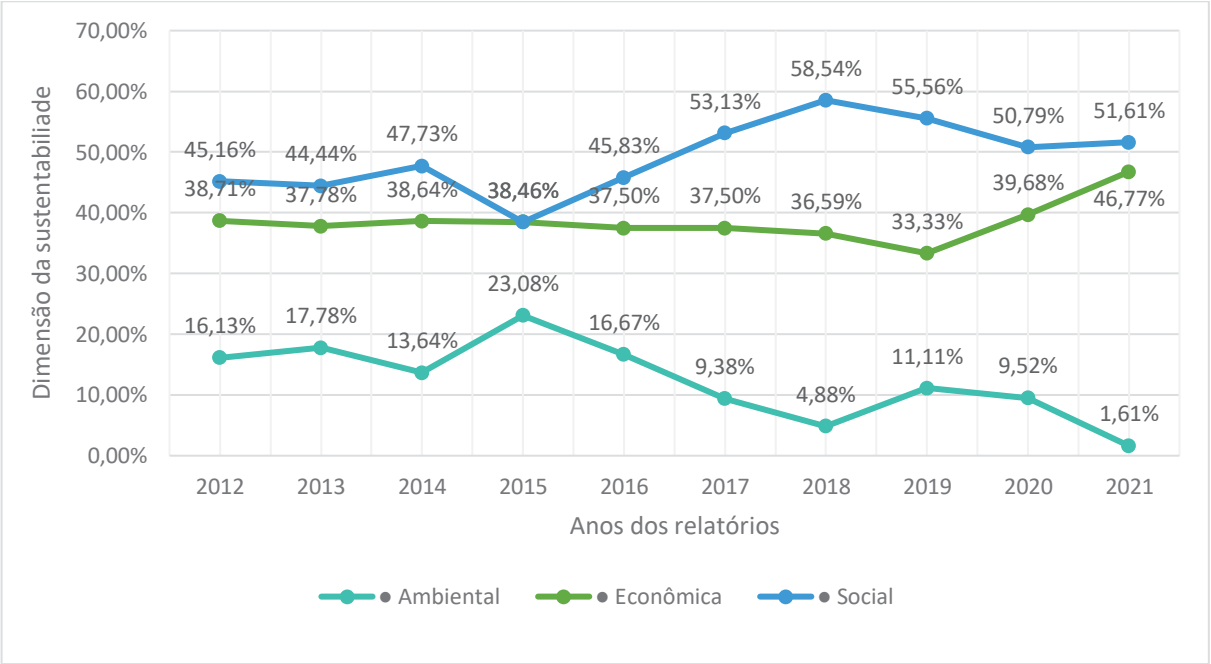
Todos os processos descritos nos três parágrafos anteriores também se aplicam ao Gráfico 4, com uma única diferença: no Gráfico 4 os documentos selecionados foram os dez relatórios referentes à empresa Boticário. As três linhas que se desenvolvem ao longo de cada um dos gráficos correspondem aos três códigos da “Dimensão da sustentabilidade” sendo: “Ambiental”, “Econômica” e “Social”. O eixo y apresenta, dentre o total de codificações atribuído a cada ano de relatório da empresa, qual o percentual representado por cada um destes três códigos.

GRÁFICO 3 - PERCENTUAL DE CADA CÓDIGO DA DIMENSÃO DA SUSTENTABILIDADE NA NATURA



FONTE: O autor (2023).

GRÁFICO 4 - PERCENTUAL DE CADA CÓDIGO DA DIMENSÃO DA SUSTENTABILIDADE NO BOTICÁRIO



FONTE: O autor (2023).

É possível observar, nos gráficos 3 e 4, que o código “Ambiental” decaiu, ao longo dos dez anos analisados, em ambas as empresas. Tendo iniciado, em 2012, com valores de 23,96% para a Natura e 16,13% para o Boticário, o código “Ambiental” diminuiu drasticamente chegando, em 2021, em 3,66% para a Natura e 1,61% para o Boticário. Em contraste, percebe-se uma elevação nos códigos “Econômica” e “Social”. Estes dois códigos inclusive apresentam um comportamento interessante ao longo dos dez anos: de modo geral, quando um dos códigos apresenta um aumento, o outro registra o oposto, decrescendo. Isto pode ser verificado, por exemplo, entre os anos de 2015 e 2016, na Natura, momento em que o código “Social” apresentou aumento, e “Econômica” reduziu. Mudando entre os anos de 2016 a 2018, quando o código “Social” apresentou queda e “Econômica” ascendeu.

No Boticário algo semelhante pode ser identificado, em uma proporção atenuada. Entre os anos de 2019 e 2020 o código “Econômica” se elevou, enquanto o “Social” constatou queda. Porém, entre os anos de 2014 e 2015, o código “Social” apresentou queda em quase dez pontos percentuais, enquanto “Econômica” se manteve estável, variando menos de um ponto percentual. Todavia o código “Ambiental” apresentou um crescimento de quase dez pontos percentuais, o que contribui na compreensão do comportamento dos demais códigos.

Com relação ao código “Ambiental”, a empresa Natura finalizou 2021 com uma leve alta em relação a 2020. Um exemplo de código “Ambiental” na empresa Natura no ano de 2021 é apresentado a seguir.

No segundo semestre, organizamos workshops sobre os temas-chave que compõem o Compromisso com a Vida (Visão 2030), incluindo direitos humanos, agenda climática, Amazônia e economia circular e regenerativa. No ano, cada colaborador da Natura &Co América Latina concluiu, em média, 5,5 horas de capacitação. (RELATÓRIO NATURA, 2021, p. 81).

O Boticário, ao contrário, registrou uma leve queda no código “Ambiental” entre 2020 e 2021. A seguir é apresentado um trecho do relatório da empresa Boticário referente ao ano de 2021, classificado com o código “Econômica”: “Práticas para o desenvolvimento econômico e social de revendedores do Grupo Boticário” (RELATÓRIO BOTICÁRIO, 2021, p.9).

4.2.3 – Dimensão da temporalidade ao longo do tempo

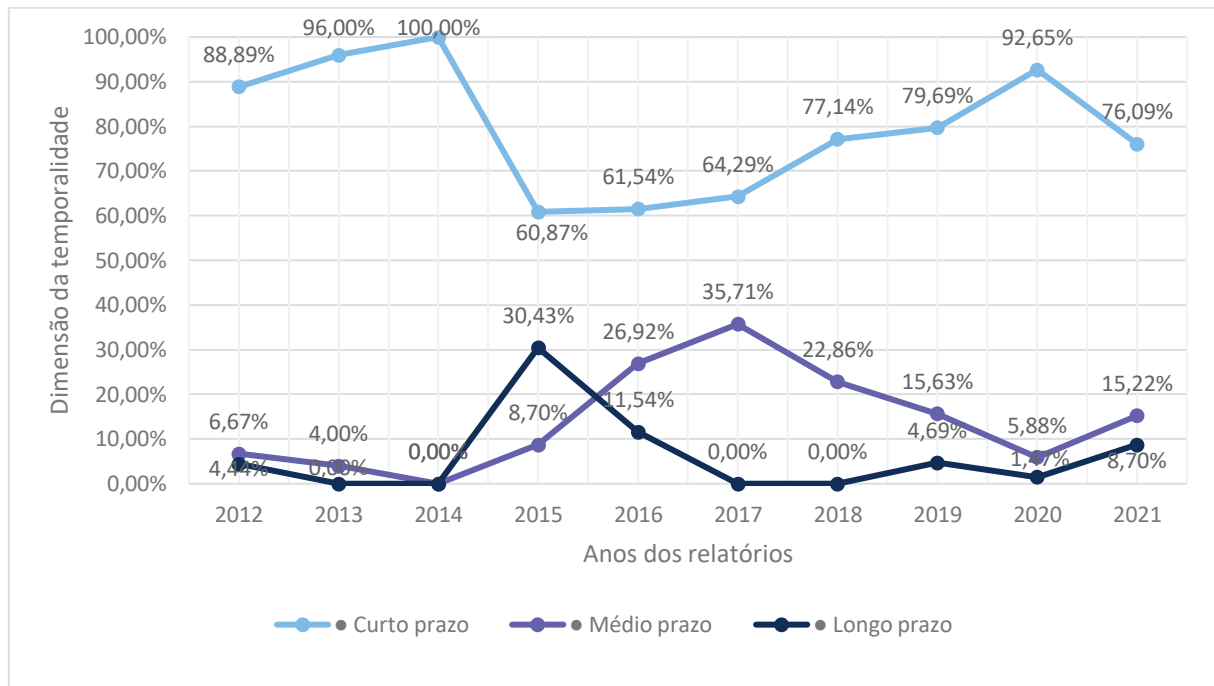
Para o desenvolvimento do Gráfico 5 foi utilizado, inicialmente, o *software* ATLAS.ti, versão 23. Primeiramente foi selecionada a aba “Analisar”, e em “Tabulação Cruzada” foi selecionada a opção “Análise de código e documentação”. Após esta seleção, o *software* apresenta a opção de escolha dos códigos e documentos a serem analisados. Neste momento foram selecionados os dez relatórios referentes à empresa Natura, iniciando com o relatório referente ao ano de 2012 e concluindo com o relatório referente à 2021. Os relatórios escolhidos representaram os “documentos”. Para os “códigos” da análise, foram selecionados os três códigos da “Dimensão da temporalidade” sendo: “Curto prazo”, “Médio prazo” e “Longo prazo”.

Após este processo, foi selecionada a opção “Exportar para o Excel”, presente na aba “Exportar” do ATLAS.ti. Posteriormente, no *software* Excel, os títulos dos códigos foram mantidos. Para os títulos dos documentos, que até então constavam como, por exemplo, “Relatório Natura 2012”, foi mantido apenas o ano, evitando a repetição destas duas palavras para cada uma das dez colunas. Em seguida foram selecionados os títulos dos documentos e dos códigos, bem como os valores da tabela.

Foi selecionada a aba “Inserir” e, na aba “Gráficos”, foi escolhido o modelo “Linhas com Marcadores”. Após a criação do gráfico foram adicionadas, por meio da opção “Elementos do Gráfico”, os “Títulos dos Eixos”, nomeando o eixo x e y, bem como “Vertical Secundário”, em “Linhas de Grade”. As cores escolhidas para os códigos da “Dimensão da temporalidade” foram mantidas para os demais gráficos que ilustrem estes mesmos códigos.

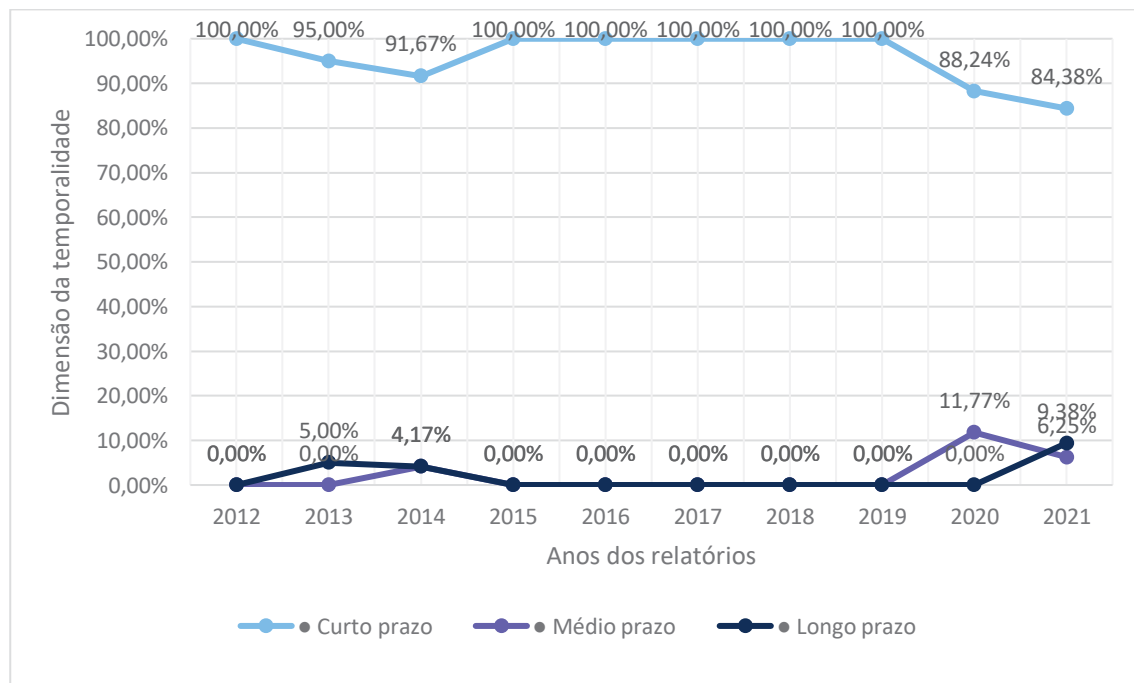
Todos os processos descritos nos três parágrafos anteriores também se aplicam ao Gráfico 6, com uma única diferença: no Gráfico 6 os documentos selecionados foram os dez relatórios referentes à empresa Boticário. As três linhas que se desenvolvem ao longo de cada um dos gráficos correspondem aos três códigos da “Dimensão da temporalidade” sendo: “Curto prazo”, “Médio prazo” e “Longo prazo”. O eixo y apresenta, dentre o total de codificações atribuído a cada ano de relatório da empresa, qual o percentual representado por cada um destes três códigos.

GRÁFICO 5 - PERCENTUAL DE CADA CÓDIGO DA DIMENSÃO DA TEMPORALIDADE NA NATURA



FONTE: O autor (2023).

GRÁFICO 6 - PERCENTUAL DE CADA CÓDIGO DA DIMENSÃO DA TEMPORALIDADE NO BOTICÁRIO



FONTE: O autor (2023).

Apesar de ambas as empresas terem iniciado, no ano de 2012, com uma distribuição semelhante, ambas apresentavam mais de 85% de suas práticas

concentradas no curto prazo, restando os códigos “Médio prazo” e “Longo prazo” ambos com menos de 10%, com o passar dos anos seus comportamentos distam completamente. A diferença entre os gráficos 5 e 6 salta aos olhos. Enquanto entre 2014 e 2019 a empresa Natura registrou um aumento acentuado nos códigos “Médio prazo” e “Longo prazo”, com código “Longo prazo” registrando seu pico no ano de 2015, com 30,43%, e “Médio prazo” em 2017 com 35,71%, na empresa Boticário estes códigos apresentaram 0%. De fato, entre 2015 e 2019 os códigos “Médio prazo” e “Longo prazo” não pontuaram na empresa Boticário. Com isso, o código “Curto prazo” pontuou com 100% nestes anos no Boticário. Este comportamento havia ocorrido também em 2012 no Boticário, sendo que, ao final dos dez anos, esta empresa possuía o código “Longo prazo” em 9,38%, e “Médio prazo” em 6,25%. Já a Natura, após o pico dos códigos “Médio prazo” e “Longo prazo”, finalizou com “Médio prazo” em 15,22% e “Longo prazo” em 8,70%.

No relatório da empresa Natura referente ao ano de 2015, era apresentada uma das ações que estavam sendo implementadas, com prazo final para 2020, classificada como “Ambição 2020”: “Ampliar a rede de colaboração, apoiando ações de empreendedorismo socioambiental.” (RELATÓRIO NATURA, 2015, p. 63).

Já no relatório referente ao ano de 2020 do Boticário, uma das práticas identificadas com o código “Médio prazo”, presente em uma lista de ações nomeadas “Compromissos para o Futuro”, “Até 2023” é apresentada a seguir: “Aumentar em 40% a contratação de talentos negros, alcançando ao menos 50% de representatividade no total da empresa” (RELATÓRIO BOTICÁRIO, 2020, p.29).

4.2.4 – Dimensão espacial ao longo do tempo

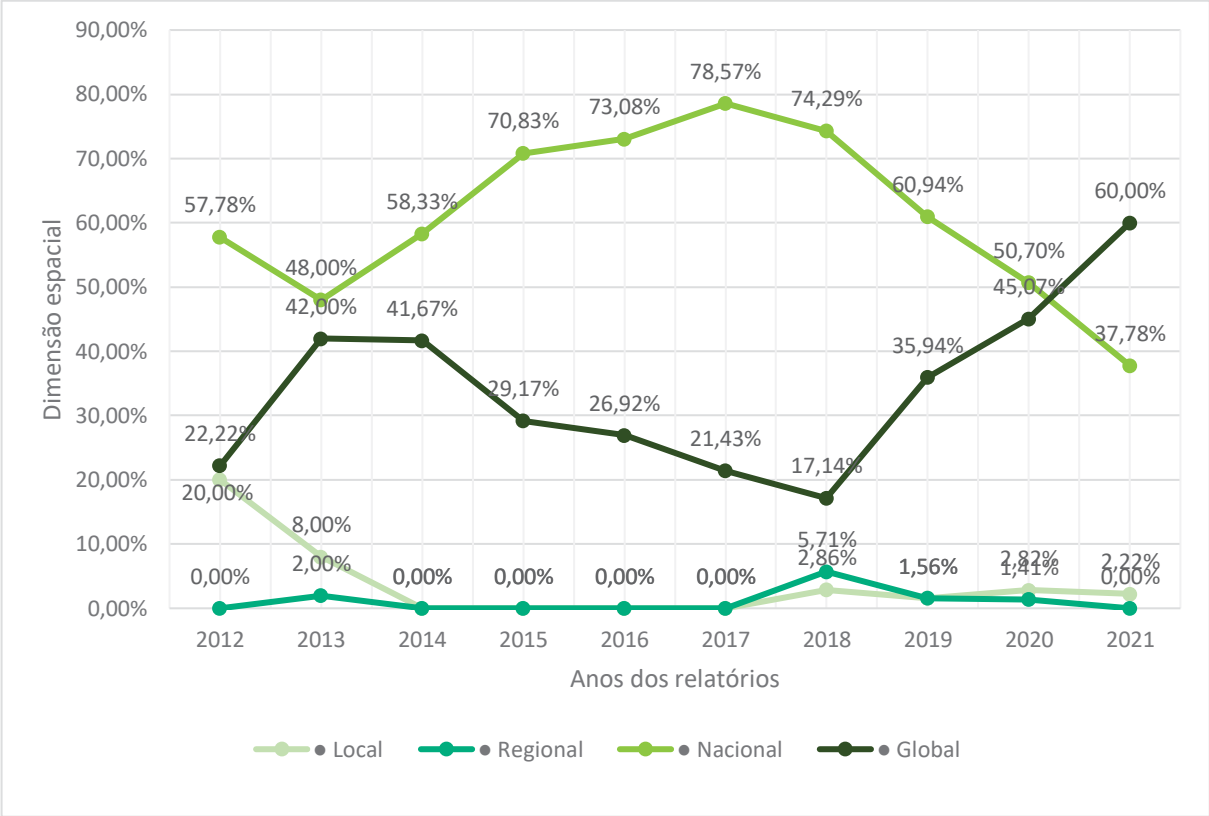
Para o desenvolvimento do Gráfico 7 foi utilizado, inicialmente, o *software* ATLAS.ti, versão 23. Primeiramente foi selecionada a aba “Analisar”, e em “Tabulação Cruzada” foi selecionada a opção “Análise de código e documentação”. Após esta seleção, o *software* apresenta a opção de escolha dos códigos e documentos a serem analisados. Neste momento foram selecionados os dez relatórios referentes à empresa Natura, iniciando com o relatório referente ao ano de 2012 e concluindo com o relatório referente à 2021. Os relatórios escolhidos representaram os “documentos”. Para os “códigos” da análise, foram selecionados os quatro códigos “Dimensão espacial” sendo: “Local”, “Regional”, “Nacional” e “Global”.

Após este processo, foi selecionada a opção “Exportar para o Excel”, presente na aba “Exportar” do ATLAS.ti. Posteriormente, no *software* Excel, os títulos dos códigos foram mantidos. Para os títulos dos documentos, que até então constavam como, por exemplo, “Relatório Natura 2012”, foi mantido apenas o ano, evitando a repetição destas duas palavras para cada uma das dez colunas. Em seguida foram selecionados os títulos dos documentos e dos códigos, bem como os valores da tabela.

Foi selecionada a aba “Inserir” e, na aba “Gráficos”, foi escolhido o modelo “Linhas com Marcadores”. Após a criação do gráfico foram adicionadas, por meio da opção “Elementos do Gráfico”, os “Títulos dos Eixos”, nomeando o eixo x e y, bem como “Vertical Secundário”, em “Linhas de Grade”. As cores escolhidas para os códigos da “Dimensão espacial” foram mantidas para os demais gráficos que ilustrem estes mesmos códigos.

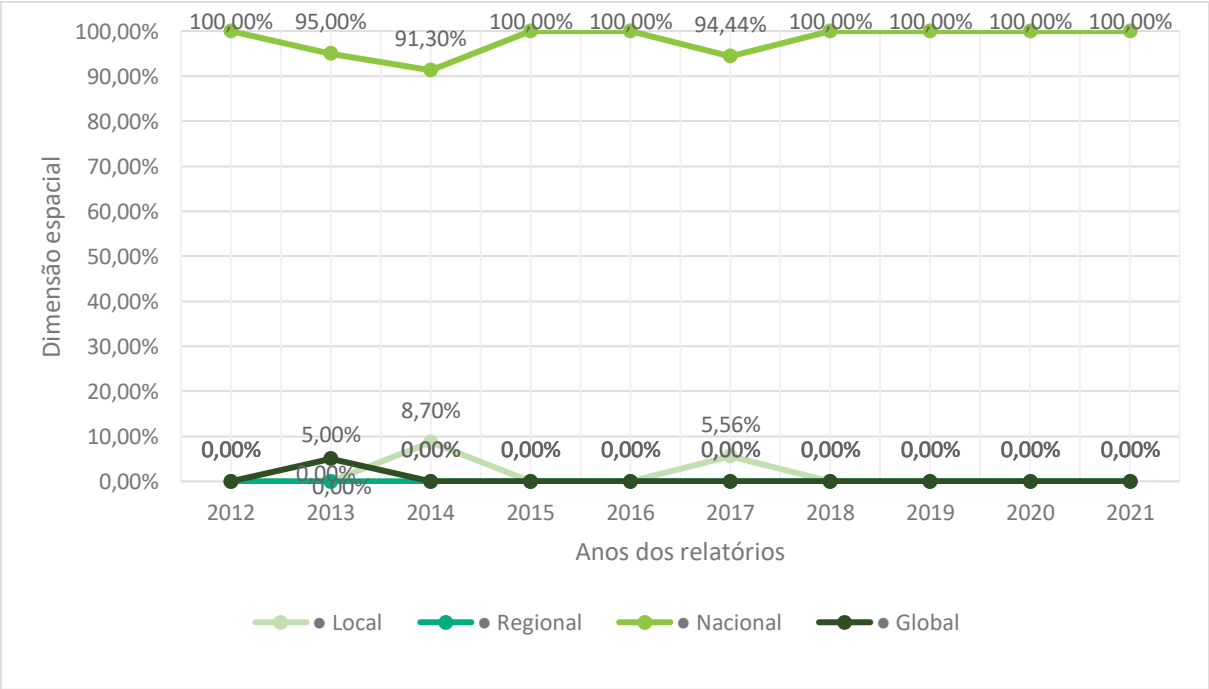
Todos os processos descritos nos três parágrafos anteriores também se aplicam ao Gráfico 8, com uma única diferença: no Gráfico 8 os documentos selecionados foram os dez relatórios referentes à empresa Boticário. As quatro linhas que se desenvolvem ao longo de cada um dos gráficos correspondem aos quatro códigos da “Dimensão espacial” sendo: “Local”, “Regional”, “Nacional” e “Global”. O eixo y apresenta, dentre o total de codificações atribuído a cada ano de relatório da empresa, qual o percentual representado por cada um destes quatro códigos.

GRÁFICO 7 - PERCENTUAL DE CADA CÓDIGO DA DIMENSÃO ESPACIAL NA NATURA



FONTE: O autor (2023).

GRÁFICO 8 - PERCENTUAL DE CADA CÓDIGO DA DIMENSÃO ESPACIAL NO BOTICÁRIO



FONTE: O autor (2023).

Nos gráficos 7 e 8, referentes à “Dimensão espacial”, cada uma das empresas apresenta comportamentos que diferem completamente. O Boticário mantém a quase totalidade de suas ações focadas no código “Nacional”. Percebe-se que este código nunca registrou valores inferiores a 90%, enquanto que os demais códigos, excetuados os anos de 2013, 2014 e 2017, não pontuaram. Já a Natura, iniciou em 2012 com a liderança do código “Nacional”, 57,78%, e os códigos “Global” e “Local” quase empatados, 22,22% e 20%, respectivamente. Após isto, o código “Local” se aproximou do código “Regional”, ambos não pontuando entre os anos de 2014 e 2017, e não passando dos 10%. Já o código “Global” apresentou um salto de quase vinte pontos percentuais passando, já em 2013, para 42%. Após este ano, os códigos “Nacional” e “Global” apresentaram comportamentos opostos: enquanto o código “Nacional” aumentou, entre os anos de 2013 e 2017, passando de 48%, em 2013, para 78,57% em 2017, o código “Global” registrou queda, restando em 21,43% em 2017. A partir de então, excetuando o ano de 2018, em que “Global” e “Nacional” reduziram, pois “Local” e “Regional” tiveram um pequeno aumento, o código “Global” disparou. No ano de 2021 o código “Global” finalizou com 60%, enquanto “Nacional” ficou com 37,78%.

A seguir é apresentado um exemplo do código “Global” no relatório da empresa Natura referente ao ano de 2021.

Remuneração e benefícios: em 2021, avançamos na harmonização da remuneração para viabilizar o desenvolvimento de carreira e garantir fluidez à movimentação de talentos na organização. Definimos uma estratégia de remuneração única e implementamos uma nova estrutura de níveis hierárquicos global, além de alinharmos nossos incentivos de curto e longo prazo. (RELATÓRIO NATURA, 2021, p. 79).

Um exemplo de ação classificada como “Nacional” referente à empresa Boticário no ano de 2016 é apresentado a seguir.

Em parceria com a Fundação Getúlio Vargas, desenvolvemos um material dedicado aos nossos franqueados sobre plano de adaptação climáticas. E como chuvas intensas e alagamentos são os principais riscos no território brasileiro, começamos a abordagem por esse desafio. (RELATÓRIO BOTICÁRIO, 2016, p. 29).

4.2.5 – Dimensão da finalidade ao longo do tempo

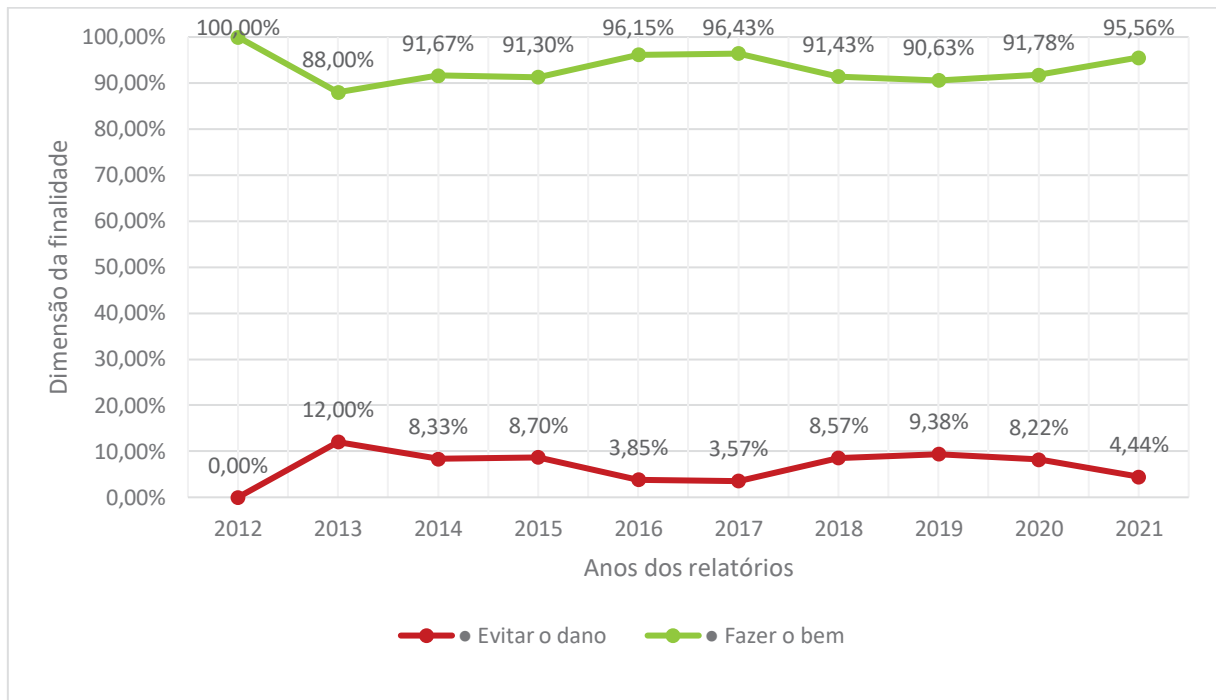
Para o desenvolvimento do Gráfico 9 foi utilizado, inicialmente, o software ATLAS.ti, versão 23. Primeiramente foi selecionada a aba “Analisar”, e em “Tabulação Cruzada” foi selecionada a opção “Análise de código e documentação”. Após esta seleção, o software apresenta a opção de escolha dos códigos e documentos a serem analisados. Neste momento foram selecionados os dez relatórios referentes à empresa Natura, iniciando com o relatório referente ao ano de 2012 e concluindo com o relatório referente à 2021. Os relatórios escolhidos representaram os “documentos”. Para os “códigos” da análise, foram selecionados os dois códigos da “Dimensão da finalidade”, sendo: “Evitar o dano” e “Fazer o bem”.

Após este processo, foi selecionada a opção “Exportar para o Excel”, presente na aba “Exportar” do ATLAS.ti. Posteriormente, no software Excel, os títulos dos códigos foram mantidos. Para os títulos dos documentos, que até então constavam como, por exemplo, “Relatório Natura 2012”, foi mantido apenas o ano, evitando a repetição destas duas palavras para cada uma das dez colunas. Em seguida foram selecionados os títulos dos documentos e dos códigos, bem como os valores da tabela.

Foi selecionada a aba “Inserir” e, na aba “Gráficos”, foi escolhido o modelo “Linhas com Marcadores”. Após a criação do gráfico foram adicionadas, por meio da opção “Elementos do Gráfico”, os “Títulos dos Eixos”, nomeando o eixo x e y, bem como “Vertical Secundário”, em “Linhas de Grade”. As cores escolhidas para os códigos da “Dimensão da finalidade” foram mantidas para os demais gráficos que ilustrem estes mesmos códigos.

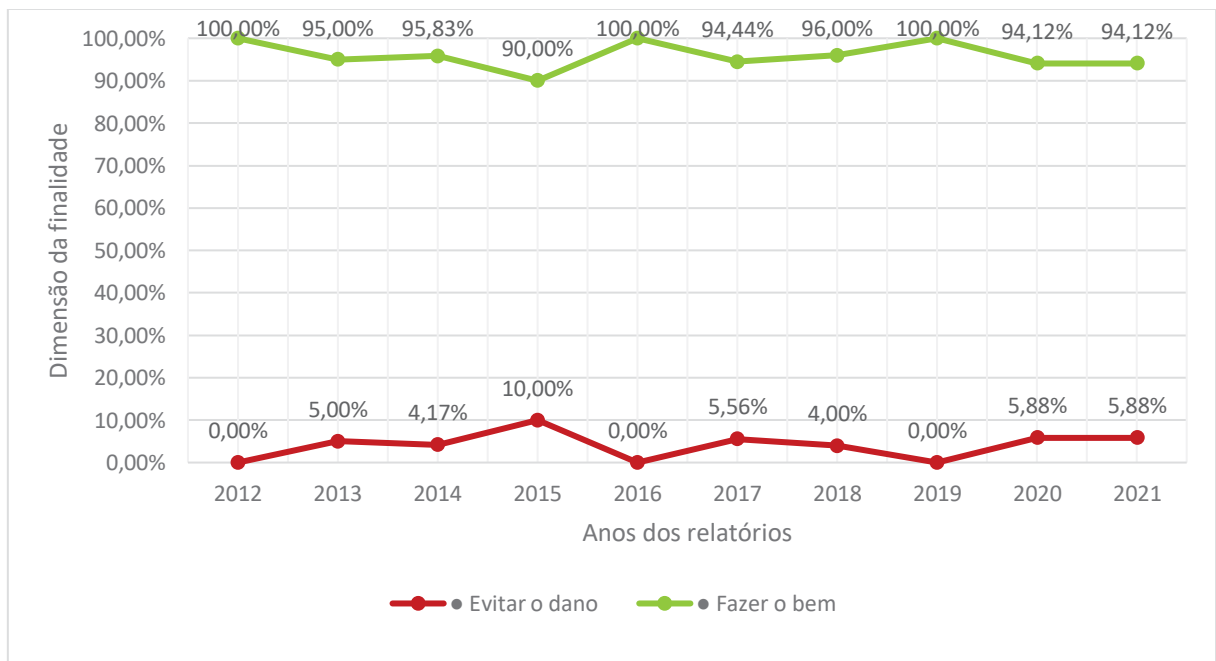
Todos os processos descritos nos três parágrafos anteriores também se aplicam ao Gráfico 10, com uma única diferença: no Gráfico 10 os documentos selecionados foram os dez relatórios referentes à empresa Boticário. As duas linhas que se desenvolvem ao longo de cada um dos gráficos correspondem aos dois códigos da “Dimensão da finalidade”, sendo: “Evitar o dano” e “Fazer o bem”. O eixo y apresenta, dentre o total de codificações atribuído a cada ano de relatório da empresa, qual o percentual representado por cada destas duas categorias.

GRÁFICO 9 - PERCENTUAL DE CADA CÓDIGO DA DIMENSÃO DA FINALIDADE NA NATURA



FONTE: O autor (2023).

GRÁFICO 10 - PERCENTUAL DE CADA CÓDIGO DA DIMENSÃO DO OBJETIVO NO BOTICÁRIO



FONTE: O autor (2023).

Nos gráficos 9 e 10 ambas as empresas apresentam comportamento muito semelhante. No Boticário o código “Evitar o dano” apresentou seu pico em 2015, com 10%, restando, desde então, próximo dos 5% ou menos. Enquanto isso “Fazer o bem”

o bem” liderava sempre com 90% ou mais. Na Natura também, a menor pontuação do código “Fazer o bem” foi em 2013, com 88%. Ambas as empresas iniciaram com 100% dos códigos em “Fazer o bem”, finalizando, em 2021, com 95,56% para a Natura e 94,12% para o Boticário.

Um exemplo de ação classificada como “Evitar o dano” no relatório de 2021 da empresa Natura é apresentado a seguir: “Além de comunicações constantes sobre a intolerância à discriminação, cada vez mais a empresa realiza treinamentos e workshops para abordar temas como discriminação, assédio e racismo.” (RELATÓRIO NATURA, 2021, p. 197).

Na empresa Boticário, um exemplo de ação classificada em “Evitar o dano” no relatório do ano de 2014 é apresentado a seguir.

Paralelamente, há um trabalho de capacitação de gestores sobre os principais assuntos do Código de Conduta. Em 2014, o tema escolhido para ser aprofundado junto à liderança foi Conflito de Interesses e Anticorrupção, atrelado à Lei Anticorrupção sancionada no mesmo ano. Participaram dos encontros 76% dos coordenadores, gerentes e diretores alocados nos empreendimentos da empresa em Curitiba e São José dos Pinhais e 44% dos gestores que ficam nos escritórios localizados na capital paulista. Também em 2014, foi realizada uma edição especial do evento com gerentes de filial de lojas próprias das UNs do Grupo, com foco no tema Relacionamento Interpessoal. (RELATÓRIO BOTICÁRIO, 2014, p. 61).

4.2.6 – Dimensão dos *stakeholders* ao longo do tempo

Para o desenvolvimento do Gráfico¹¹ foi utilizado, inicialmente, o software ATLAS.ti, versão 23. Primeiramente foi selecionada a aba “Analisar”, e em “Tabulação Cruzada” foi selecionada a opção “Análise de código e documentação”. Após esta seleção, o software apresenta a opção de escolha dos códigos e documentos a serem analisados. Neste momento foram selecionados os dez relatórios referentes à empresa Natura, iniciando com o relatório referente ao ano de 2012 e concluindo com o relatório referente à 2021. Os relatórios escolhidos representaram os “documentos”. Para os “códigos” da análise, foram selecionados os dois códigos da “Dimensão dos *stakeholders*”, sendo: “*Stakeholders* primários” e “*Stakeholders* secundários”.

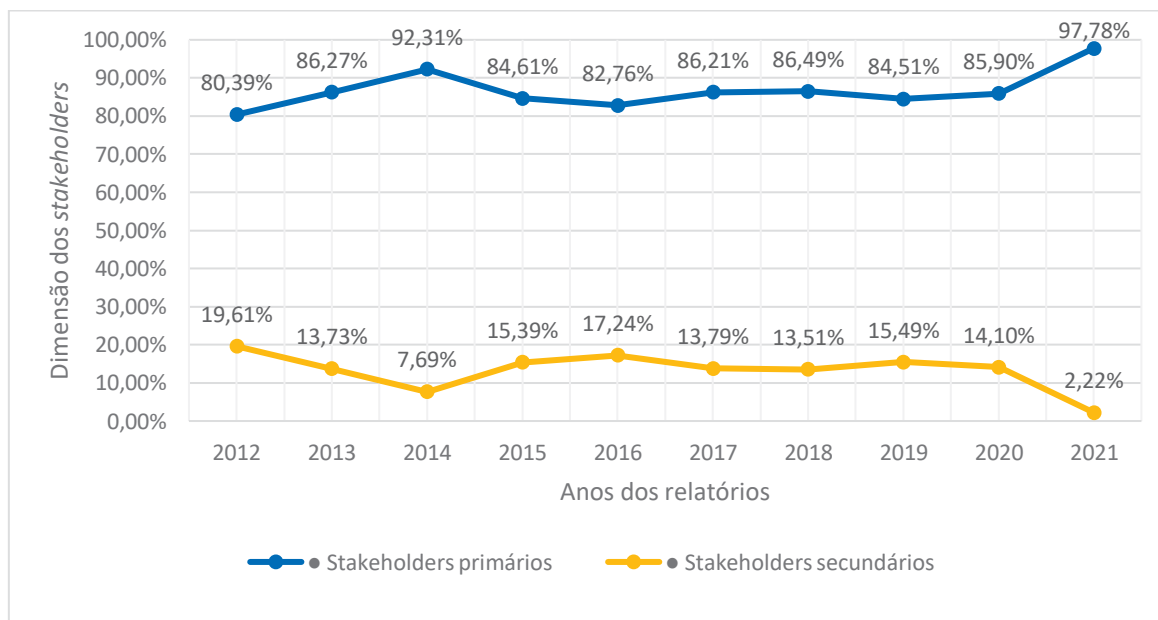
Após este processo, foi selecionada a opção “Exportar para o Excel”, presente na aba “Exportar” do ATLAS.ti. Posteriormente, no software Excel, os títulos dos códigos foram mantidos. Para os títulos dos documentos, que até então constavam como, por exemplo, “Relatório Natura 2012”, foi mantido apenas o ano, evitando a

repetição destas duas palavras para cada uma das dez colunas. Em seguida foram selecionados os títulos dos documentos e dos códigos, bem como os valores da tabela.

Foi selecionada a aba “Inserir” e, na aba “Gráficos”, foi escolhido o modelo “Linhas com Marcadores”. Após a criação do gráfico foram adicionadas, por meio da opção “Elementos do Gráfico”, os “Títulos dos Eixos”, nomeando o eixo x e y, bem como “Vertical Secundário”, em “Linhas de Grade”. As cores escolhidas para os códigos da “Dimensão da finalidade” foram mantidas para os demais gráficos que ilustrem estes mesmos códigos.

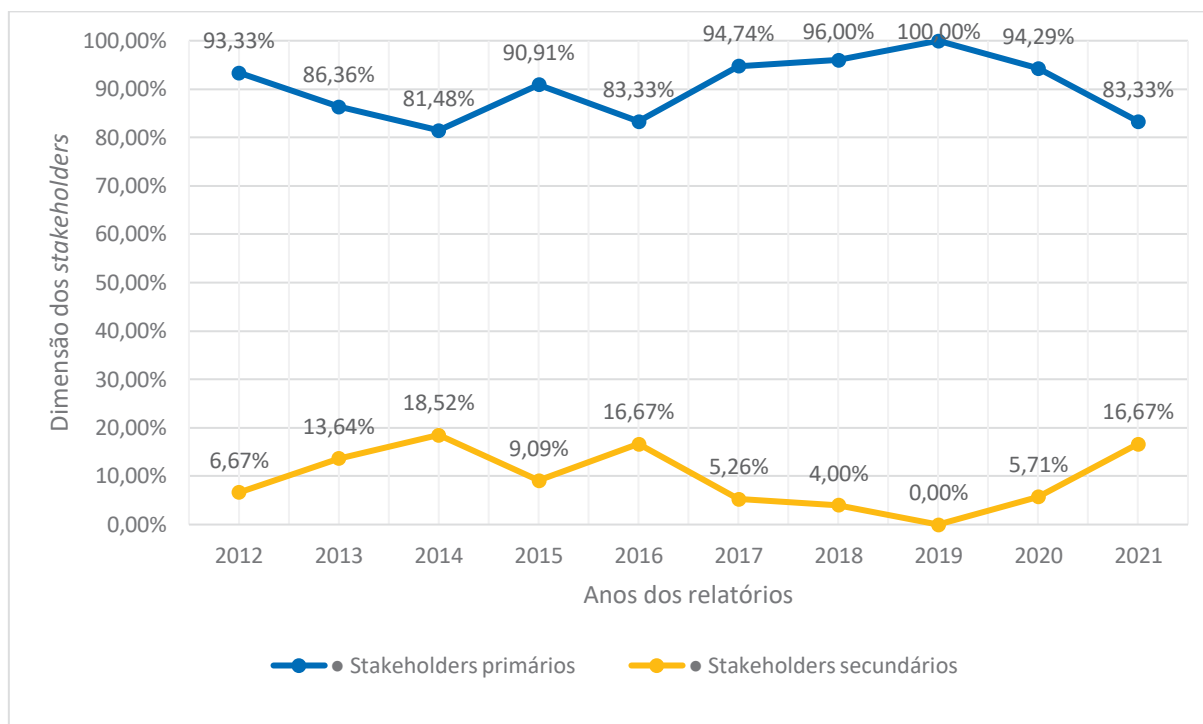
Todos os processos descritos nos três parágrafos anteriores também se aplicam ao Gráfico 12, com uma única diferença: no Gráfico 12 os documentos selecionados foram os dez relatórios referentes à empresa Boticário. As duas linhas que se desenvolvem ao longo de cada um dos gráficos correspondem aos dois códigos da “Dimensão dos *stakeholders*”: “*Stakeholders* primários” e “*Stakeholders* secundários”. O eixo y apresenta, dentre o total de codificações atribuído a cada ano de relatório da empresa, qual o percentual representado por cada um destes códigos.

GRÁFICO 11 - PERCENTUAL DE CADA CÓDIGO DA DIMENSÃO DOS STAKEHOLDERS NA NATURA



FONTE: O autor (2023).

GRÁFICO 12 - PERCENTUAL DE CADA CÓDIGO DA DIMENSÃO DOS STAKEHOLDERS NO BOTICÁRIO



FONTE: O autor (2023).

Nos gráficos 11 e 12 Natura e Boticário novamente apresentam um comportamento semelhante. Em ambas as empresas, ao longo dos dez anos analisados, nunca o código “*Stakeholders* primários” ficou abaixo de 80%, nem o código “*Stakeholders* secundários” passou de 20%. Entretanto, algo os diferencia. Enquanto que entre os anos de 2012 e 2014 o código “*Stakeholders* primários” apresentou um aumento na Natura, passando de 80,39% em 2012, para 92,31% em 2014, no Boticário foi o oposto, partiu de 93,33% em 2012 e caiu para 81,48% em 2014. Ao final novamente: enquanto o código dos “*Stakeholders* secundários” apresentou queda de 14,10% em 2020, na Natura, para 2,22% em 2021, no Boticário estes passaram de 5,71% em 2020 para 16,67% em 2021.

A seguir é apresentado um exemplo de citação classificada com o código “*Stakeholders* primários” no relatório referente à empresa Natura, no ano de 2021.

Na Natura Brasil, mantemos, desde 2014, um programa que oferece, em casos predeterminados, suporte no processo de recolocação profissional. Em 2021, 28 colaboradores passaram pelo processo. Especialmente para as gerentes de negócios, disponibilizamos o Construindo o Futuro, que trabalha o autoconhecimento e o autocuidado e inclui um pilar sobre planejamento futuro após a aposentadoria. (RELATÓRIO NATURA, 2021, p. 84).

Com relação ao código “*Stakeholders* secundários”, a seguir é apresentado um exemplo na empresa Boticário, no ano de 2021.

"Todos os colaboradores, terceiros, fornecedores e parceiros de negócio devem cumprir o Código de Conduta do Grupo Boticário, que é tema de treinamento obrigatório e periódico das equipes próprias e terceiras que atuam nos locais de operação." (RELATÓRIO BOTICÁRIO, 2021, p. 11).

Por meio dos resultados apresentados é possível perceber que houve dimensões em que poucas alterações ocorreram ao longo do tempo. Por exemplo com relação à “Dimensão dos *stakeholders*”, ambas as empresas apresentaram um comportamento semelhante ao longo do tempo, com a predominância do código “*Stakeholders* primários”. O mesmo ocorrendo com a “Dimensão da finalidade”.

Em outras exemplos, como no caso da “Dimensão espacial” da empresa Natura, grandes mudanças se desenvolveram no decorrer dos dez anos analisados: com o código “Global” emergindo como principal código da dimensão, tendo iniciado muito próximo do código “Local”, este último tendo quase se igualado ao “Regional” em percentuais próximos a zero no ano de 2021. Enquanto isso, o código “Nacional”, que iniciou em 2012 com uma vantagem considerável em relação ao demais, terminou em segundo lugar. Já no caso da empresa Boticário, o comportamento de quase 100% do código “Nacional”, se manteve ao longo dos dez anos analisados.

Na próxima seção são apresentadas as análises longitudinais dos ODS, bem como a relação destes com as demais dimensões da GSP.

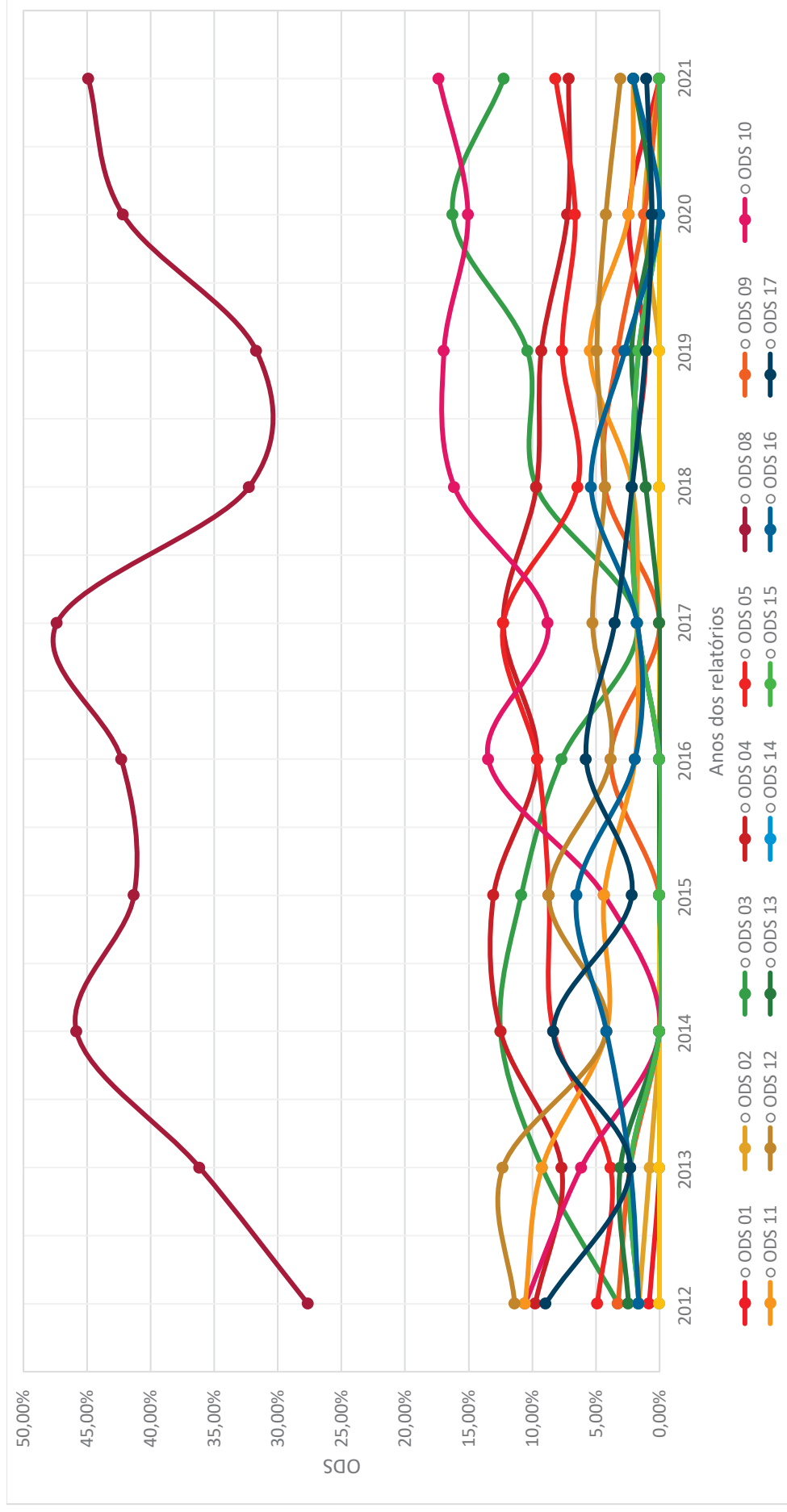
4.3 ANÁLISE LONGITUDINAL DOS ODS PRESENTES NAS PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS

Por fim, na última seção deste capítulo, serão apresentados gráficos que contribuam com a discussão sobre o terceiro objetivo específico “Analisar a evolução das práticas de Gestão Sustentável de Pessoas no setor de cosméticos, considerando as publicações dos relatórios de sustentabilidade”.

Os gráficos 13 e 14 apresentam os 10 anos de relatórios, no eixo x. O eixo y, por sua vez, apresenta o percentual que cada um dos ODS representou no total de codificações do ano ao qual se refere. As linhas, representam os ODS, bem como

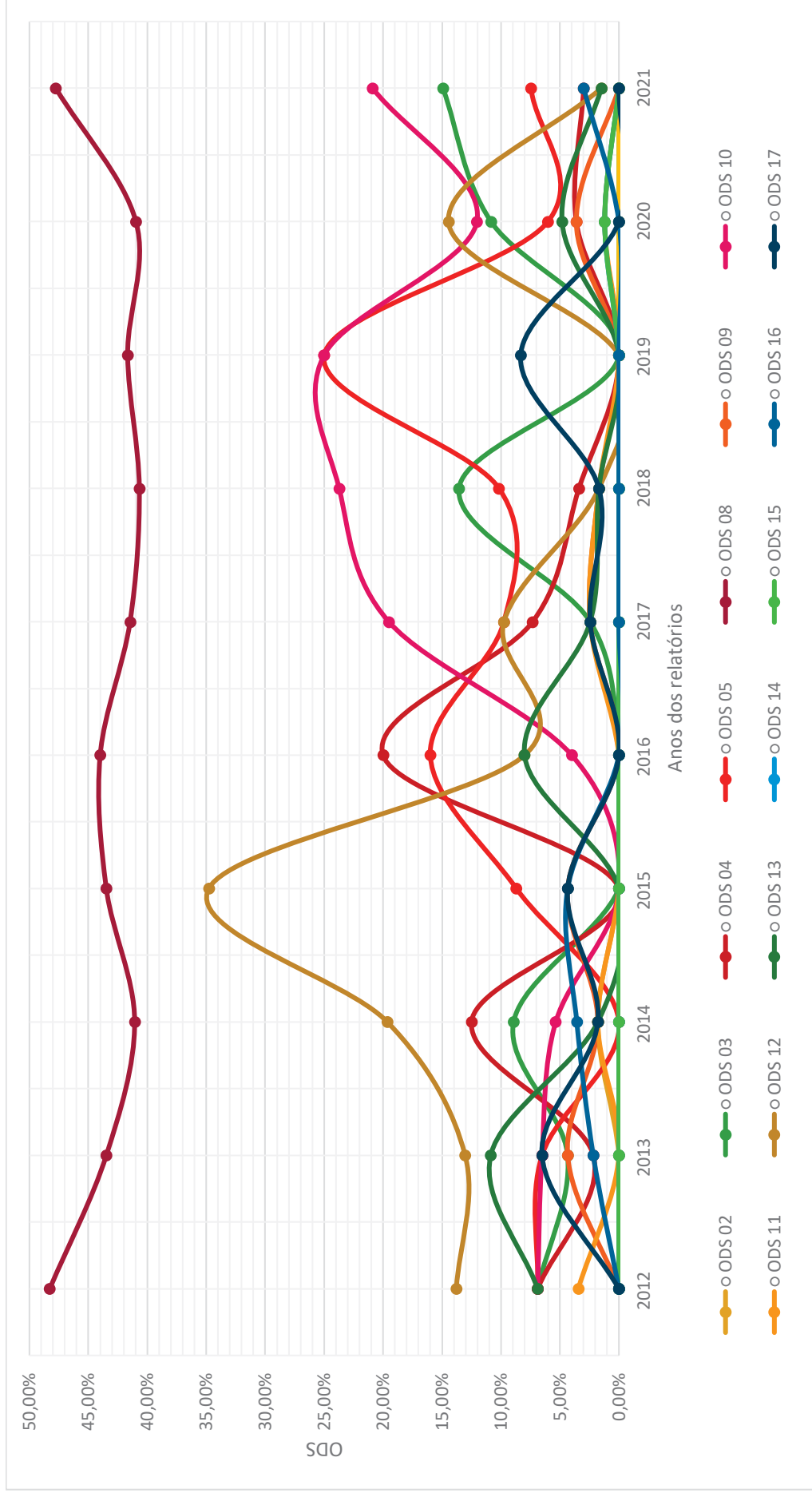
com as cores oficiais apresentadas no documento das Nações Unidas que guia a utilização dos elementos gráficos dos ODS (UNITED NATIONS DEPARTMENT OF GLOBAL COMMUNICATIONS, 2020). As linhas referentes aos ODS 06 e 07 foram excluídas dos gráficos de ambas as empresas devido ao fato de não possuírem nenhuma codificação, em nenhum dos relatórios de nenhuma das empresas. Para a empresa Boticário o ODS 1 também foi excluído, pelo mesmo motivo. O gráfico 18 se refere à empresa Natura, enquanto o gráfico 19, à empresa Boticário.

GRÁFICO 13 - PERCENTUAL DE CADA ODS AO LONGO DOS 10 ANOS DE RELATÓRIOS DA NATURA



FONTE: O autor (2023).

GRÁFICO 14 - PERCENTUAL DE CADA ODS AO LONGO DOS 10 ANOS DE RELATÓRIOS DO BOTICÁRIO



FONTE: O autor (2023).

É possível perceber que nos gráficos de ambas as empresas o ODS 08, (Trabalho decente e crescimento econômico), se destaca com grande margem dos demais ODS. Outros ODS que se destacam são o 10, (Redução das desigualdades); 12, (Consumo e produção responsáveis); 05, (Igualdade de gênero); 03, (Saúde e bem-estar) e 04, (Educação de qualidade).

Contribuindo com as informações presentes nos gráficos 13 e 14, são apresentados a seguir alguns gráficos relacionados à coocorrência dos ODS e outras dimensões da GSP. Estas informações contribuirão para as posteriores análises, realizadas no capítulo de discussão dos resultados.

4.3.1 – ODS e Práticas de Gestão Sustentável de Pessoas

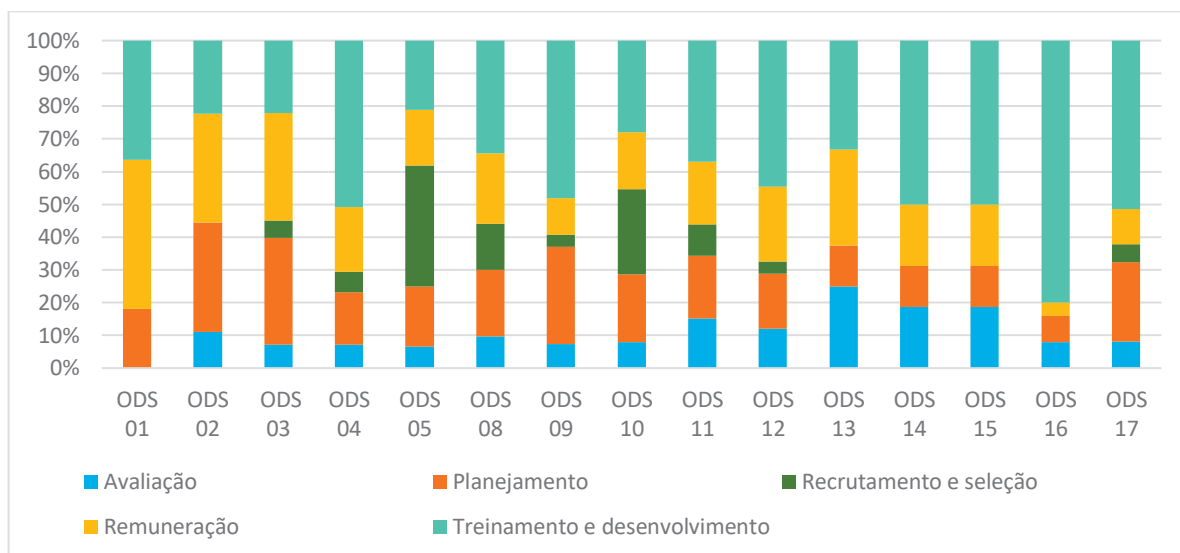
Para o desenvolvimento do Gráfico 15 foi utilizado, inicialmente, o *software* ATLAS.ti, versão 23. Primeiramente foi selecionada a aba “Documentos”, e em “Grupos de Documentos” foi selecionado o grupo “Natura”. Em seguida, clicando-se com o botão direito do *mouse*, foi selecionada a opção “Definir Filtro Global”. Após este processo foi selecionada a aba “Analisar” e “Análise de co-ocorrência”. Para os “Códigos de Colunas” foram selecionados os ODS, enquanto que para os “Códigos de Linhas” foram selecionados os cinco códigos das “Práticas de GSP” sendo: “Avaliação”, “Planejamento”, “Recrutamento e seleção”, “Remuneração” e “Treinamento e desenvolvimento”.

Após este processo, foi selecionada a opção “Exportar para o Excel”, presente na aba “Exportar” do ATLAS.ti. Posteriormente, no *software* Excel, os títulos dos códigos foram mantidos. Em seguida foram selecionados os títulos dos documentos e dos códigos, bem como os valores da tabela. Foi selecionada a aba “Inserir” e, na aba “Gráficos”, foi escolhido o modelo “Coluna 100% Empilhada”. As cores escolhidas para os códigos das “Práticas de GSP” foram as mesmas que já haviam sido utilizadas para os demais gráficos que ilustravam estes mesmos códigos.

Todos os processos descritos nos dois parágrafos anteriores também se aplicam ao Gráfico 17, com uma única diferença: no Gráfico 17 o grupo de documentos selecionado foi “Boticário”, referentes aos dez anos de relatórios da empresa Boticário. Cada ODS apresenta uma coluna com um total de 100%. As seções coloridas representam os cinco códigos das “Práticas de GSP”. Elas ilustram,

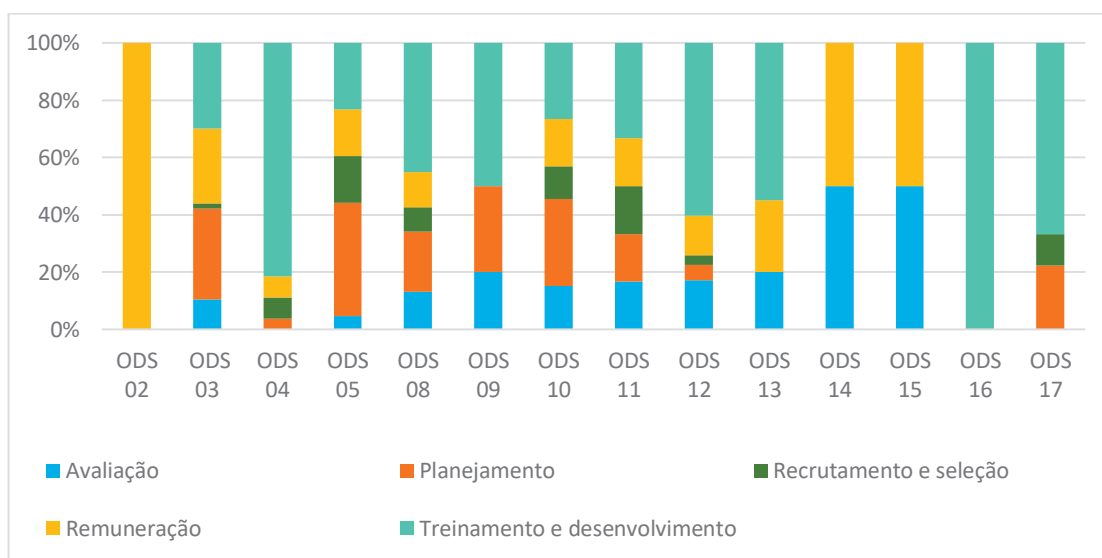
dentre o total de codificações atribuído a cada ODS, qual o percentual representado por cada um destes códigos.

GRÁFICO 15 - PERCENTUAL DOS ODS EM RELAÇÃO ÀS PRÁTICAS DE GSP NA NATURA



FONTE: O autor (2023).

GRÁFICO 16 - PERCENTUAL DOS ODS EM RELAÇÃO ÀS PRÁTICAS DE GSP NO BOTICÁRIO



FONTE: O autor (2023).

O Gráfico 16, referente à empresa Natura, mantém uma certa constância ao longo dos ODS. Percebe-se que o código “Recrutamento e seleção” se destacam nos ODS 05 (Igualdade de gênero) e 10 (Redução das desigualdades). Um exemplo que ilustra bem esta questão é o trecho a seguir: “Em diversidade, temos avanços em

inclusão de mulheres na liderança e de pessoas com deficiência [...]” (RELATÓRIO NATURA, 2020, p.69).

Já no Gráfico 17, referente ao Boticário, no ODS 3 (Saúde e bem-estar), a remuneração apresenta um tema interessante. “O alcance de metas de saúde e segurança ocupacional integra o cálculo da remuneração variável dos executivos da área de Operações.” (RELATÓRIO BOTICÁRIO, 2021, p.44).

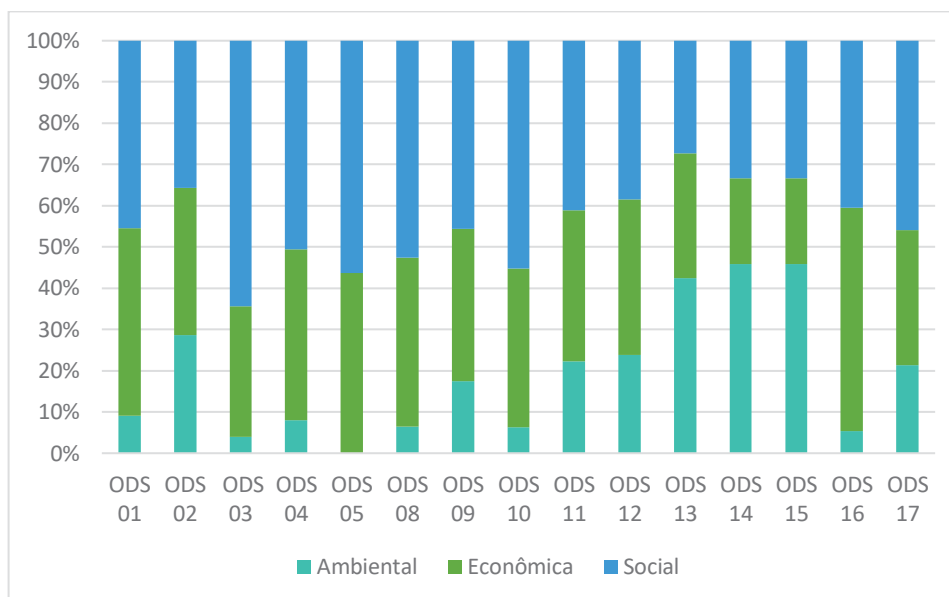
4.3.2 – ODS e Dimensão da sustentabilidade

Para o desenvolvimento do Gráfico 17 foi utilizado, inicialmente, o *software* ATLAS.ti, versão 23. Primeiramente foi selecionada a aba “Documentos”, e em “Grupos de Documentos” foi selecionado o grupo “Natura”. Em seguida, clicando-se com o botão direito do *mouse*, foi selecionada a opção “Definir Filtro Global”. Após este processo foi selecionada a aba “Analisar” e “Análise de co-ocorrência”. Para os “Códigos de Colunas” foram selecionados os ODS, enquanto que para os “Códigos de Linhas” foram selecionados os cinco códigos da “Dimensão da sustentabilidade” sendo: “Ambiental”, “Econômica” e “Social”.

Após este processo, foi selecionada a opção “Exportar para o Excel”, presente na aba “Exportar” do ATLAS.ti. Posteriormente, no *software* Excel, os títulos dos códigos foram mantidos. Em seguida foram selecionados os títulos dos documentos e dos códigos, bem como os valores da tabela. Foi selecionada a aba “Inserir” e, na aba “Gráficos”, foi escolhido o modelo “Coluna 100% Empilhada”. As cores escolhidas para códigos da “Dimensão da sustentabilidade” foram as mesmas que já haviam sido utilizadas para os demais gráficos que ilustravam estes mesmos códigos.

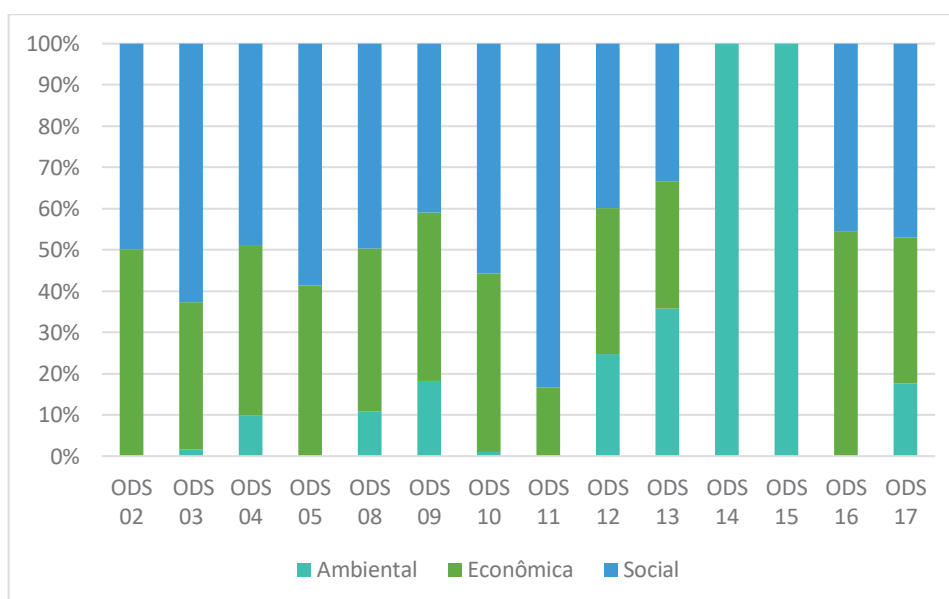
Todos os processos descritos nos dois parágrafos anteriores também se aplicam ao Gráfico 18, com uma única diferença: no Gráfico 18 o grupo de documentos selecionado foi “Boticário”, referentes aos dez anos de relatórios da empresa Boticário. Cada ODS apresenta uma coluna com um total de 100%. As seções coloridas representam os cinco códigos da “Dimensão da sustentabilidade”. Elas ilustram, dentre o total de codificações atribuído a cada ODS, qual o percentual representado por cada um destes códigos.

GRÁFICO 17 - PERCENTUAL DOS ODS EM RELAÇÃO À DIMENSÃO DA SUSTENTABILIDADE NA NATURA



FONTE: O autor (2023).

GRÁFICO 18 - PERCENTUAL DOS ODS EM RELAÇÃO À DIMENSÃO DA SUSTENTABILIDADE NO BOTICÁRIO



FONTE: O autor (2023).

No Gráfico 16 (Paz, justiça e instituições eficazes) identifica-se, de modo especial, o código “Econômica” no ODS 16. Isto se deve, principalmente, ao combate a corrupção. A citação a seguir ilustra esta questão.

Com esse mapeamento e considerando também outros fatores, mapeamos os riscos significativos relacionados à corrupção. Para mitigá-los, contamos com diversos instrumentos, caso do nosso novo Código de Conduta e do e-learning sobre o tema realizado com nossos colaboradores, da nova Política de Integridade contra Corrupção e Suborno, do nosso Comitê de Ética e da Ouvidoria, além das auditorias em pagamentos e em fornecedores específicos. (RELATÓRIO NATURA, 2013, p.36).

No Gráfico 19 o ODS 10 (Redução das desigualdades) apresenta destaque para o código “Social”. Um exemplo disso se encontra na citação a seguir.

Por meio de organizações especializadas, foram desenvolvidos projetos de inclusão e capacitação de profissionais com deficiência (PCDs), o que contribui para a estratégia de atuação da equipe de Recrutamento e Seleção, com este público. (RELATÓRIO BOTICÁRIO, 2012, p.67).

4.3.3 – ODS e Dimensão da temporalidade

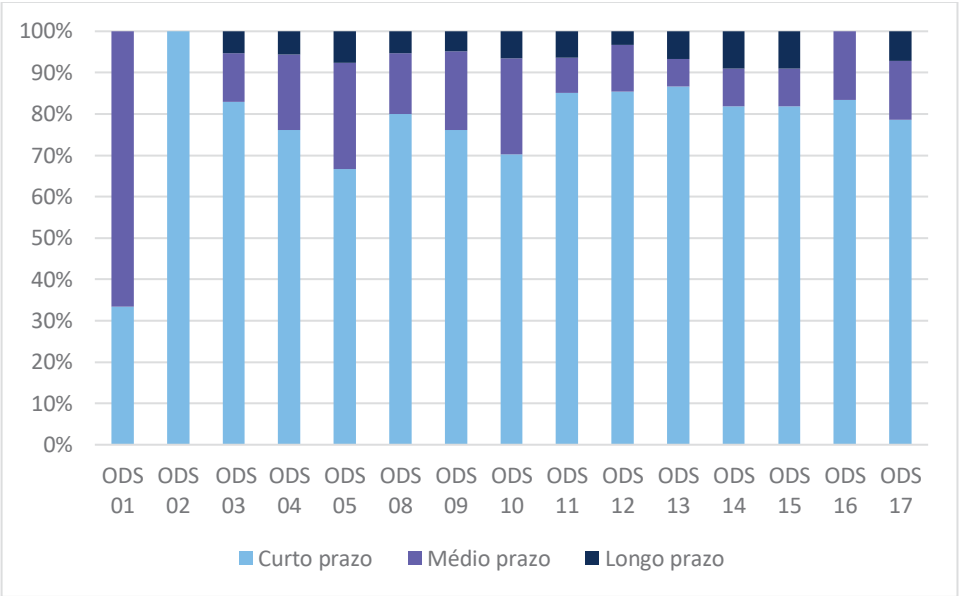
Para o desenvolvimento do Gráfico 19 foi utilizado, inicialmente, o *software* ATLAS.ti, versão 23. Primeiramente foi selecionada a aba “Documentos”, e em “Grupos de Documentos” foi selecionada o grupo “Natura”. Em seguida, clicando-se com o botão direito do *mouse*, foi selecionada a opção “Definir Filtro Global”. Após este processo foi selecionada a aba “Analisar” e “Análise de co-ocorrência”. Para os “Códigos de Colunas” foram selecionados os ODS, enquanto que para os “Códigos de Linhas” foram selecionados três códigos da “Dimensão da temporalidade” sendo: “Curto prazo”, “Médio prazo” e “Longo prazo”.

Após este processo, foi selecionada a opção “Exportar para o Excel”, presente na aba “Exportar” do ATLAS.ti. Posteriormente, no *software* Excel, os títulos dos códigos foram mantidos. Em seguida foram selecionados os títulos dos documentos e dos códigos, bem como os valores da tabela. Foi selecionada a aba “Inserir” e, na aba “Gráficos”, foi escolhido o modelo “Coluna 100% Empilhada”. As cores escolhidas para códigos da “Dimensão da temporalidade” foram as mesmas que já haviam sido utilizadas para os demais gráficos que ilustravam estes mesmos códigos.

Todos os processos descritos nos dois parágrafos anteriores também se aplicam ao Gráfico 20, com uma única diferença: no Gráfico 20 o grupo de documentos selecionado foi “Boticário”, referentes aos dez anos de relatórios da empresa Boticário. Cada ODS apresenta uma coluna com um total de 100%. As seções coloridas representam os três códigos da “Dimensão da temporalidade”. Elas

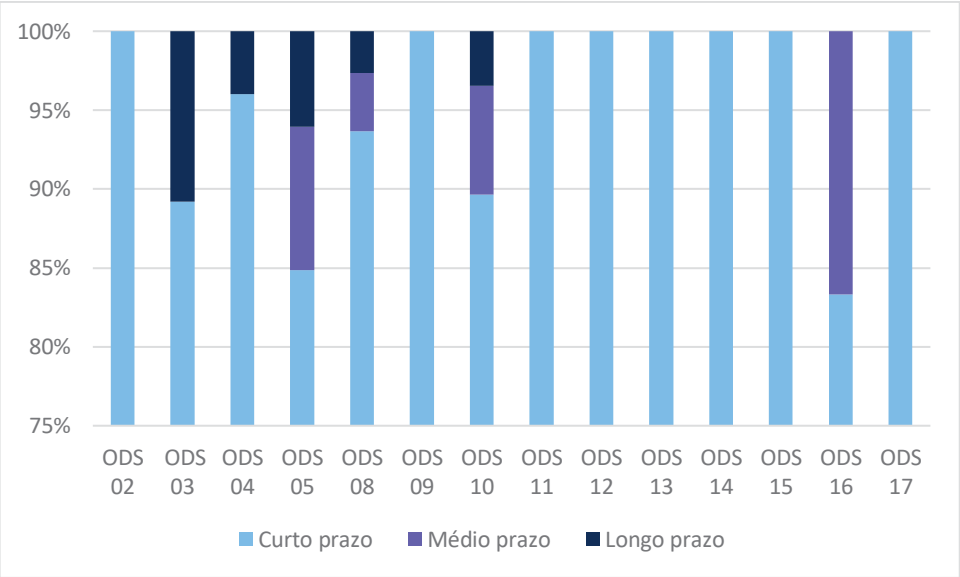
ilustram, dentre o total de codificações atribuído a cada ODS, qual o percentual representado por cada um destes códigos.

GRÁFICO 19 - PERCENTUAL DOS ODS EM RELAÇÃO À DIMENSÃO DA TEMPORALIDADE NA NATURA



FONTE: O autor (2023).

GRÁFICO 20 - PERCENTUAL DOS ODS EM RELAÇÃO À DIMENSÃO DA TEMPORALIDADE NO BOTICÁRIO



FONTE: O autor (2023).

No Gráfico 20 identifica-se uma grande concentração do código “Curto prazo”. Um exemplo de citação que possui o código “Longo prazo” relacionado ao ODS 9 (Indústria, inovação e infraestrutura) é apresentado a seguir.

Desde 2010, o Prêmio Acolher reconhece iniciativas socioambientais realizadas por consultoras Natura que geram impacto positivo para a sociedade e o meio ambiente. Nesses quase dez anos de premiação, 81 iniciativas foram reconhecidas, ganhando suporte técnico e financeiro do Movimento Natura e impactando mais de 65 mil pessoas. A partir de 2019, teve início um processo de atualização da iniciativa, que deve ser concluído no primeiro semestre de 2020. (RELATÓRIO NATURA, 2019, p.143).

Neste exemplo é apresentado o “Prêmio acolher”, iniciativa que, à época da publicação do relatório, no ano de 2020, já era realizado a quase uma década. No Gráfico 21, referente à empresa Boticário, chama a atenção o fato de diversos ODS apresentarem apenas o código “Curto prazo”. Exemplificando isto, encontramos uma codificação do ODS 17 (Parcerias e meios de implementação), apresentada a seguir.

Desenvolvemos, ainda, um treinamento sobre sustentabilidade na cadeia de suprimentos direcionado a colaboradores das áreas de Pesquisa e Desenvolvimento, Desenvolvimento de Embalagens, Garantia da Qualidade, Suprimentos, entre outros, que têm interface com fornecedores. Para a realização deste treinamento, contamos com o apoio do Centro de Estudos em Sustentabilidade, da Fundação Getúlio Vargas. (RELATÓRIO BOTICÁRIO, 2013, p.55).

4.3.4 – ODS e dimensão espacial

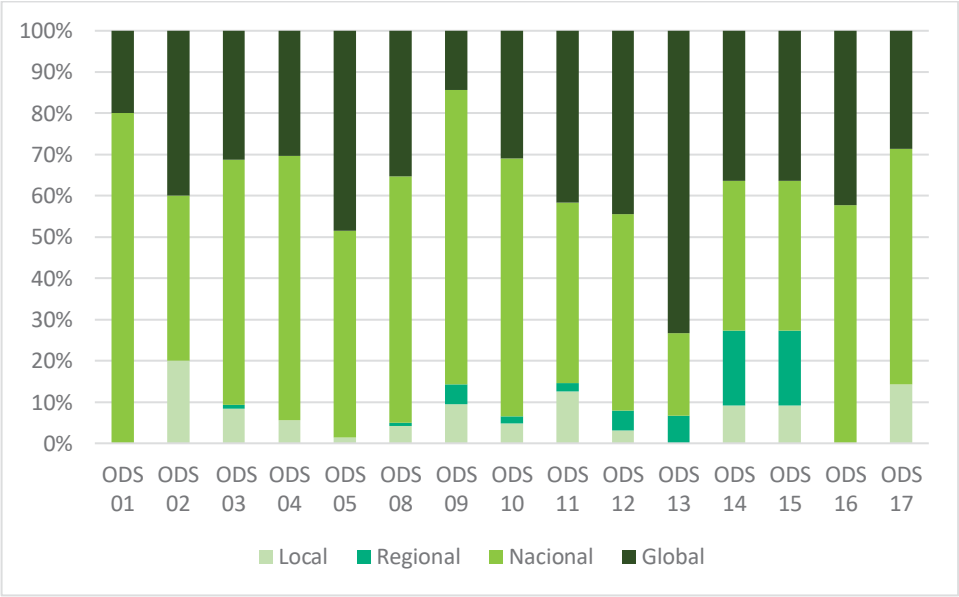
Para o desenvolvimento do Gráfico 21 foi utilizado, inicialmente, o *software* ATLAS.ti, versão 23. Primeiramente foi selecionada a aba “Documentos”, e em “Grupos de Documentos” foi selecionada o grupo “Natura”. Em seguida, clicando-se com o botão direito do *mouse*, foi selecionada a opção “Definir Filtro Global”. Após este processo foi selecionada a aba “Analisar” e “Análise de co-ocorrência”. Para os “Códigos de Colunas” foram selecionados os ODS, enquanto que para os “Códigos de Linhas” foram selecionados três códigos da Dimensão espacial” sendo: “Local”, “Regional”, “Nacional” e “Global”.

Após este processo, foi selecionada a opção “Exportar para o Excel”, presente na aba “Exportar” do ATLAS.ti. Posteriormente, no *software* Excel, os títulos dos códigos foram mantidos. Em seguida foram selecionados os títulos dos documentos e dos códigos, bem como os valores da tabela. Foi selecionada a aba “Inserir” e, na

aba “Gráficos”, foi escolhido o modelo “Coluna 100% Empilhada”. As cores escolhidas para códigos da “Dimensão espacial” foram as mesmas que já haviam sido utilizadas para os demais gráficos que ilustravam estes mesmos códigos.

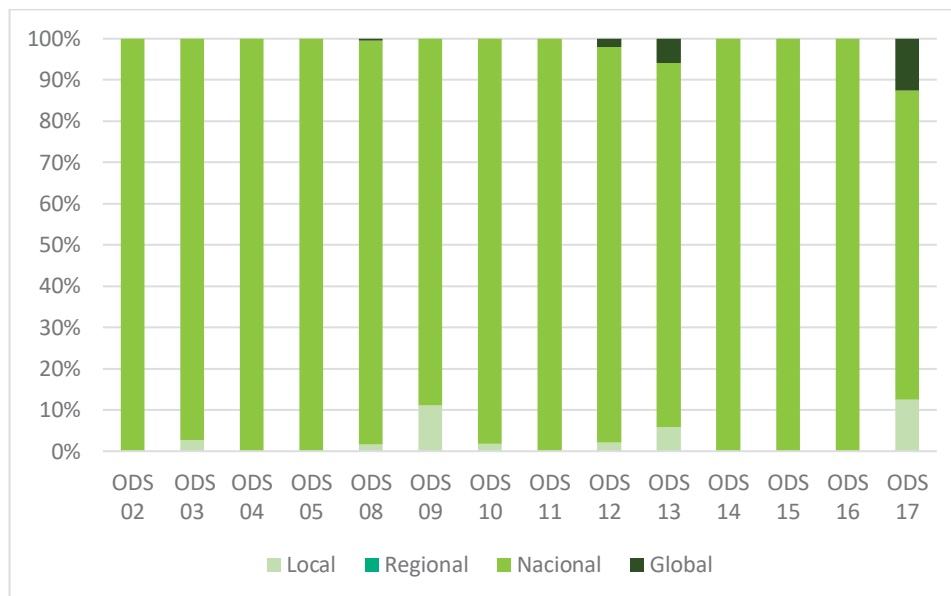
Todos os processos descritos nos dois parágrafos anteriores também se aplicam ao Gráfico 20, com uma única diferença: no Gráfico 20 o grupo de documentos selecionado foi “Boticário”, referentes aos dez anos de relatórios da empresa Boticário. Cada ODS apresenta uma coluna com um total de 100%. As seções coloridas representam os quatro códigos da “Dimensão espacial”. Elas ilustram, dentre o total de codificações atribuído a cada ODS, qual o percentual representado por cada um destes códigos. Cada ODS apresenta uma coluna com um total de 100%. As seções coloridas representam os quatro códigos da “Dimensão espacial”. Elas ilustram, dentre o total de codificações atribuído a cada ODS, o percentual representado por cada um destes códigos.

GRÁFICO 21 - PERCENTUAL DOS ODS EM RELAÇÃO À DIMENSÃO ESPACIAL NA NATURA



FONTE: O autor (2023).

GRÁFICO 22 - PERCENTUAL DOS ODS EM RELAÇÃO À DIMENSÃO ESPACIAL NO BOTICÁRIO



FONTE: O autor (2023).

O Gráfico 22, apresenta, em diversos ODS, uma grande quantidade de códigos “Nacional”. A seguir é apresentado o ODS 17 (Parcerias e meios de implementação) com o código “Nacional”

Como um negócio inclusivo, a Rede de Relações Sustentáveis passou a integrar em 2012 a rede do Business Call to Action, uma organização internacional apoiada pela ONU para promover ações que acelerem a conquista dos Oito Objetivos de Desenvolvimento do Milênio. A organização atua com empresas com visão de negócio inovadora e inclusiva, que oferecem a oportunidade de aliar o sucesso comercial à geração de impacto positivo para o desenvolvimento local. O modelo que desenvolvemos no México contribui para o alcance de dois dos objetivos do milênio: acabar com a fome e a miséria e garantir a igualdade entre os sexos e a valorização da mulher. A parceria com a Natura foi consolidada durante a Rio+20 (leia mais sobre a participação da Natura na Rio+20 na página 107, Governo). (RELATÓRIO NATURA, 2012, p.78).

O Gráfico 23 apresenta poucos códigos “Local”. Um exemplo de citação que integra o “Local” ao ODS 9 (Indústria, inovação e infraestrutura) é apresentado a seguir.

O segundo semestre de 2017, inauguramos o Botilab, um espaço coworking na sede, em São José dos Pinhais (PR). Nele, colaboradores do Grupo, startups e empresas parceiras encontram um ambiente moderno, convidativo à inovação e que integra profissionais de diversas áreas na busca de ideias disruptivas para criar valor dentro e fora da empresa. (RELATÓRIO BOTICÁRIO, 2017, p.48).

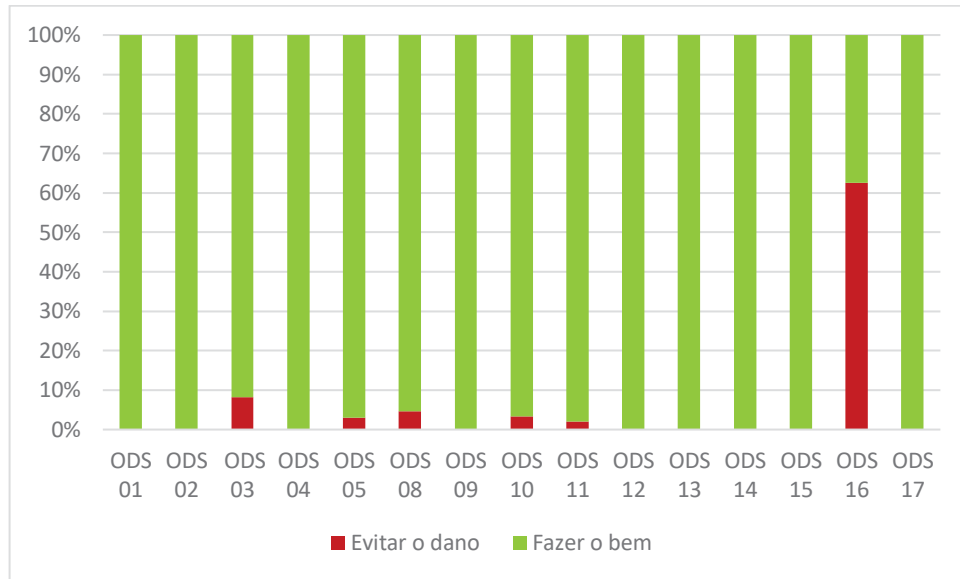
4.3.5 – ODS e finalidade

Para o desenvolvimento do Gráfico 23 foi utilizado, inicialmente, o *software* ATLAS.ti, versão 23. Primeiramente foi selecionada a aba “Documentos”, e em “Grupos de Documentos” foi selecionada o grupo “Natura”. Em seguida, clicando-se com o botão direito do *mouse*, foi selecionada a opção “Definir Filtro Global”. Após este processo foi selecionada a aba “Analisar” e “Análise de co-ocorrência”. Para os “Códigos de Colunas” foram selecionados os ODS, enquanto que para os “Códigos de Linhas” foram selecionados os códigos da “Dimensão da finalidade” sendo: “Evitar o dano” e “Fazer o bem”.

Após este processo, foi selecionada a opção “Exportar para o Excel”, presente na aba “Exportar” do ATLAS.ti. Posteriormente, no *software* Excel, os títulos dos códigos foram mantidos. Em seguida foram selecionados os títulos dos documentos e dos códigos, bem como os valores da tabela. Foi selecionada a aba “Inserir” e, na aba “Gráficos”, foi escolhido o modelo “Coluna 100% Empilhada”. As cores escolhidas para códigos da “Dimensão da finalidade” foram as mesmas que já haviam sido utilizadas para os demais gráficos que ilustravam estes mesmos códigos.

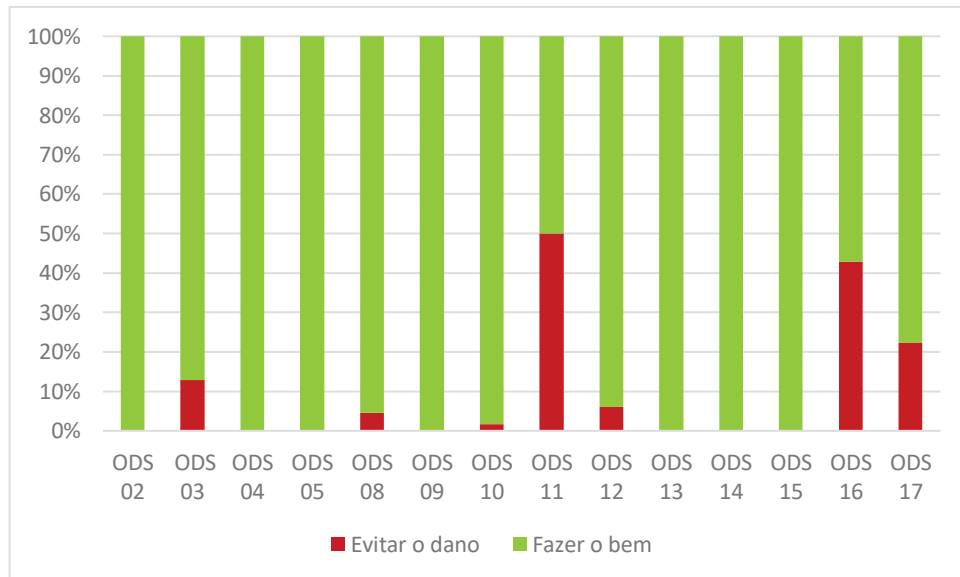
Todos os processos descritos nos dois parágrafos anteriores também se aplicam ao Gráfico 25, com uma única diferença: no Gráfico 25 o grupo de documentos selecionado foi “Boticário”, referentes aos dez anos de relatórios da empresa Boticário. Cada ODS apresenta uma coluna com um total de 100%. As seções coloridas representam os dois códigos da “Dimensão da finalidade”. Elas ilustram, dentre o total de codificações atribuído a cada ODS, qual o percentual representado por cada um destes códigos. Cada ODS apresenta uma coluna com um total de 100%. As seções coloridas representam os quatro códigos da “Dimensão da finalidade”. Elas ilustram, dentre o total de codificações atribuído a cada ODS, qual o percentual representado por cada um destes códigos.

GRÁFICO 23 - PERCENTUAL DOS ODS EM RELAÇÃO À FINALIDADE NA NATURA



FONTE: O autor (2023).

GRÁFICO 24 - PERCENTUAL DOS ODS EM RELAÇÃO À FINALIDADE NO BOTICÁRIO



FONTE: O autor (2023).

É possível identificar que em ambas as empresas grande parte dos ODS apresentam, senão em sua totalidade, uma grande parcela referente ao código “Fazer o bem”. Um exemplo do código “Evitar o dano” no ODS 08 (Trabalho decente e crescimento econômico) é apresentado a seguir.

As diretrizes orientaram novos treinamentos, aplicados aos gestores, ao Comitê Executivo e ao Conselho de Administração.

Os treinamentos abordaram questões como a legislação anticorrupção em todos os países onde a companhia está presente, especialmente as regulações europeias e norte-americanas. Outros temas tratados foram comportamento no ambiente de trabalho, discriminação, assédio e conflito de interesses. (RELATÓRIO NATURA, 2019, p.170).

No Gráfico 25 percebe-se que, conforme mencionado, há ODS que apresentam a totalidade de suas codificações relacionadas a “Fazer o bem”. Um destes exemplos é o ODS 13 (Ação contra a mudança global do clima), apresentada a seguir.

Como parte da iniciativa de compartilhar as melhores práticas com fornecedores, em 2013 realizamos, junto com o Centro de Estudos CLIMA DE TRANSFORMAÇÃO em Sustentabilidade, da Fundação Getúlio Vargas, um treinamento para nossas transportadoras sobre inventários de emissões de carbono, de acordo com a metodologia GHG Protocol. (RELATÓRIO BOTICÁRIO, 2013, p.46).

4.3.6 – ODS e stakeholders

Para o desenvolvimento do Gráfico 25 foi utilizado, inicialmente, o *software* ATLAS.ti, versão 23. Primeiramente foi selecionada a aba “Documentos”, e em “Grupos de Documentos” foi selecionada o grupo “Natura”. Em seguida, clicando-se com o botão direito do *mouse*, foi selecionada a opção “Definir Filtro Global”. Após este processo foi selecionada a aba “Analisar” e “Análise de co-ocorrência”. Para os “Códigos de Colunas” foram selecionados os ODS, enquanto que para os “Códigos de Linhas” foram selecionados dois códigos da “Dimensão dos *stakeholders*”: “*Stakeholders* primários” e “*Stakeholders* secundários”

Após este processo, foi selecionada a opção “Exportar para o Excel”, presente na aba “Exportar” do ATLAS.ti. Posteriormente, no *software* Excel, os títulos dos códigos foram mantidos. Em seguida foram selecionados os títulos dos documentos e dos códigos, bem como os valores da tabela. Foi selecionada a aba “Inserir” e, na aba “Gráficos”, foi escolhido o modelo “Coluna 100% Empilhada”. As cores escolhidas para códigos da “Dimensão dos *stakeholders*” foram as mesmas que já haviam sido utilizadas para os demais gráficos que ilustravam estes mesmos códigos.

Todos os processos descritos nos dois parágrafos anteriores também se aplicam ao Gráfico 26, com uma única diferença: no Gráfico 26 o grupo de documentos selecionado foi “Boticário”, referentes aos dez anos de relatórios da empresa Boticário. Cada ODS apresenta uma coluna com um total de 100%. As

seções coloridas representam os quatro códigos da “Dimensão dos *stakeholders*”. Elas ilustram, dentre o total de codificações atribuído a cada ODS, qual o percentual representado por cada um destes códigos.

GRÁFICO 25 - PERCENTUAL DOS ODS EM RELAÇÃO AOS STAKEHOLDERS NA NATURA



FONTE: O autor (2023).

GRÁFICO 26 - PERCENTUAL DOS ODS EM RELAÇÃO AOS STAKEHOLDERS NO BOTICÁRIO



FONTE: O autor (2023).

Por meio dos gráficos 26 e 27 é possível identificar que grande parte das codificações dos ODS se relaciona com *stakeholders* primários. No Gráfico 26 o ODS

15 (Vida terrestre) porém, apresenta quase 40% de códigos voltados a “*Stakeholders secundários*”. Um exemplo é apresentado a seguir.

Na América Latina, o tema de resíduos inspirou treinamentos sobre coleta seletiva, visitas a cooperativas de reciclagem e jornadas de trabalho com recicladores urbanos. (RELATÓRIO NATURA, 2018, p.63).

No Gráfico 27 alguns ODS apresentam apenas códigos relacionados aos “*Stakeholders primários*”. A seguir um exemplo do ODS 14 para ilustrar.

Além da meta global, as áreas possuem metas específicas de redução do consumo. Acompanhamos o desempenho no consumo de água por meio dos indicadores absolutos e relativos, por tonelada produzida nas fábricas e por hora trabalhada no caso dos CDs e escritórios. O alcance de metas de ecoeficiência integra o cálculo da remuneração variável dos executivos da área de Operações. (RELATÓRIO BOTICÁRIO, 2013, p.46).

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 DISCUSSÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS E DIMENSÕES DE GSP

Nesta seção serão discutidas as práticas de Gestão Sustentável de Pessoas relacionadas às seis dimensões que as compõem. Tendo por base as práticas e dimensões encontradas nos relatórios analisados, serão propostas discussões acerca dos resultados apresentado no capítulo anterior.

Ao longo de todas as tabelas que foram apresentadas na seção 4.1 deste trabalho destaca-se uma acentuada concentração, em todas as dimensões, das práticas de “Treinamento e desenvolvimento”. Quando analisadas em relação à “Dimensão da sustentabilidade”, em ambas as empresas a prática de “Treinamento e desenvolvimento” relacionada ao código “Social” foi o que prevaleceu.

Uma possível explicação a esta concentração seja o fato de que a grande maioria destas ações tinha como objetivo a educação de funcionários. Isto se justifica, frente à importância que ações voltadas à educação corporativa têm para a empresa, sendo que a realização de treinamentos adequados, relacionados à sustentabilidade corporativa, podem gerar efeitos positivos no comprometimento dos funcionários, aumentando seu engajamento (ARASLI *et al.*, 2020).

Ações de “Treinamento e desenvolvimento” relacionadas ao código “Econômica” figuraram em segundo lugar, em ambas as empresas. Diversos treinamentos integrados ao código “Econômica” abordaram elementos como “Empreendedorismo sustentável”, ou mesmo capacitações mais técnicas, possibilitando aos funcionários os conhecimentos necessários para ascenderem na carreira.

As práticas de “Treinamento e desenvolvimento” relacionadas ao código “Ambiental”, foram as menos identificadas. Raramente as práticas relacionadas ao código “Ambiental” eram apresentadas individualmente; com frequência eram acompanhadas de outros códigos, como em exemplos de empreendedorismo com foco socioambiental.

Ambas as empresas apresentaram, em seus relatórios, diversas ações relacionadas ao código “Ambiental” da sustentabilidade, no entanto, há essa grande diferença quando comparada aos outros códigos desta dimensão. Uma possível explicação seria o fato de que, apesar de haver, ao longo dos relatórios, diversas práticas voltadas à questão ambiental, tais como utilização de materiais reciclados, preservação de áreas de mata nativa, dentre outras, estas práticas não estão relacionadas à gestão de pessoas. Conforme mencionado no capítulo de procedimentos metodológicos, quando não era mencionado explicitamente no relatório a participação do setor de Gestão de Pessoas, não era criada uma citação e, conseqüente, não eram atribuídos códigos a ela.

Deste modo, duas possibilidades se apresentam: ou os relatórios das empresas ainda não relatam ações que tem sido desenvolvida junto a seus quadros de funcionários com foco em questões ambientais, ou de fato há uma lacuna quanto às práticas de gestão de pessoas voltadas à sustentabilidade ambiental. Stahl *et al.* (2020) afirmam que uma das formas de desenvolver estas práticas de GSP é por meio de treinamentos em que os funcionários desenvolvam uma consciência a respeito do tema ambiental, adaptando a força de trabalho para pessoas com valores ambientais (ZIBARRAS; COAN, 2015).

Na “Dimensão da temporalidade” identifica-se que, em ambas as empresas, o “Treinamento e desenvolvimento” de “Curto prazo” foi a prática de GSP que mais se destacou. Uma possível explicação para isto seria o fato de grande parte dos treinamentos representarem ações pontuais. Mesmo ações que se estenderam ao

longo do tempo, normalmente possuíam uma duração inferior a dois anos, resultando na classificação de “Curto prazo”.

Diante disto, vale relembrar o debate em torno do *short-termism*; no qual a empresa foca seus esforços excessivamente no curto prazo, acabando por negligenciar suas práticas de médio e longo prazo (LAVERTY, 1996). Neste caso, porém, deve-se ter uma ressalva quanto a classificar os resultados encontrados como *short-termism*. A grande quantidade de práticas classificadas como “Curto prazo” pode ter sido influenciada pela decisão metodológica de classificar as práticas que não apresentavam a temporalidade como “Curto prazo”. Esta classificação apresenta razoabilidade, visto que se determinada prática não apresenta nenhum indício explícito sobre a sua duração, assume-se que seja algo pontual, incorrendo na classificação de curto prazo.

Deste modo, uma descrição mais detalhada a respeito da temporalidade das ações realizadas poderia contribuir com uma mudança na classificação das “Práticas de GSP”. Se, mesmo com uma descrição mais detalhada, a quantidade de práticas vinculadas ao “Curto prazo” permanecer com uma grande diferença, superando os demais códigos da “Dimensão da temporalidade”, neste caso de fato há a necessidade das empresas reconsiderarem os *trade-offs* (escolha de uma opção em detrimento de outra) temporais de suas ações (SLAWINSKI; BANSAL, 2012).

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

É preciso recordar que ambas as empresas apresentaram poucas ações nos códigos “Local” e “Regional”. Estes dois códigos são importantes, visto que as empresas devem considerar em suas decisões e, neste caso, em suas “Práticas de GSP”, os locais e regiões onde estão inseridos, ou onde mantém parte de suas atividades (HAHN *et al.*, 2015). Algumas das possíveis práticas que citavam ações locais ou regionais, não especificavam o envolvimento do setor responsável pela

gestão de pessoas com as ações. Conforme apresentado no capítulo de procedimentos metodológicos, ações que não mencionassem explicitamente que havia, ou não, o envolvimento do setor responsável pelos funcionários da empresa, não foram codificadas.

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

Na “Dimensão dos *stakeholders*” identifica-se um grande foco nos *stakeholders* primários, em ambas as empresas. Isso se deve ao fato de grande parte das “Práticas de GSP” identificadas estarem relacionadas aos funcionários das empresas. Os esforços relacionados à GSP devem integrar os diversos *stakeholders* (BEER; BOSELIE; BREWSTER, 2015), o que pode apresentar uma oportunidade para que as empresas pesquisadas ampliem suas ações com *stakeholders* secundários.

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

5.2 DISCUSSÃO DA EVOLUÇÃO DAS PRÁTICAS DE GSP

Nesta seção será discutida a evolução das práticas de Gestão Sustentável de Pessoas, bem como as dimensões que as compõem. As discussões têm por base a seção 4.2, onde foram apresentados os gráficos ilustrando os dez anos analisados em cada uma das empresas pesquisadas.

Por meio dos gráficos 1 e 2 identifica-se que, ambas as empresas apresentaram com ampla vantagem do código de “Treinamento e desenvolvimento”. Ao final de 2021, porém, as duas empresas apresentaram uma distribuição em que as cinco práticas de GSP estavam mais próximas umas das outras, quase todas ficando entre 10% e 30%.

Esta nova distribuição das cinco práticas de GSP contribui para o melhor equilíbrio entre as práticas, visto que até então, conforme apontado na seção anterior, o código de “Treinamento e desenvolvimento” sempre apresentava considerável vantagem em relação às demais práticas. Todas as cinco práticas de GSP são importantes para a Gestão Sustentável de Pessoas (SANTANA; LOPEZ-CABRALES, 2019).

Entretanto, devido ao fato desta mudança na distribuição das práticas ter ocorrido, de modo acentuado, apenas nos últimos anos, não é possível afirmar se de fato se trata de uma mudança que persistirá ou se se tratou de apenas uma mudança momentânea. Os próximos relatórios, referentes aos anos vindouros, poderão contribuir na elucidação desta pergunta.

Quanto à “Dimensão da sustentabilidade”, identifica-se que, em ambas as empresas, o código “Ambiental” finda o ano de 2021 com um percentual muito inferior, quando comparado ao ano inicial das análises, 2012. Não houve, no ano de 2021, uma evidente mudança neste cenário de diferenças percentuais, ao contrário do ocorrido com as práticas de GSP.

Os três códigos desta categoria são importantes (WESTERMAN *et al.*, 2020), e nenhum deve ser negligenciado, tendo em vista as demandas da sociedade, bem como do planeta (BROWN *et al.*, 1995). Espera-se que, nos próximos relatórios, as duas empresas possam ampliar a participação do código “Ambiental” e suas ações ou, conforme apresentado na seção anterior, se for este o caso, descreverem com mais detalhes ações relacionadas a este código que já venham ocorrendo.

Quanto à “Dimensão da temporalidade” percebe-se uma pequena mudança no ano de 2021, de modo que, quando comparado com os nove anos anteriores, pode indicar um início de mudança na distribuição. Nas duas empresas o código “Longo prazo” apresentou um leve aumento em relação a 2020. No Boticário atingiu o maior valor já registrado 9,38%, enquanto que na Natura o valor registrado em 2021 referente ao código “Longo prazo”, 8,70%, apresenta uma grande diferença quando comparado ao percentual máximo já alcançado, 30,43%, registrado no ano de 2015.

Tendo em vista a importância de ações no curto, médio e longo prazo (SLAWINSKI; BANSAL, 2012; STAHL *et al.*, 2020), ações que equilibrem os três códigos são importantes. Os próximos relatórios das empresas pesquisadas poderão evidenciar se esta tendência de aumento das práticas de GSP classificadas em “Longo prazo” conseguirá perdurar.

Com relação à “Dimensão espacial”, na empresa Boticário a quase totalidade dos anos pesquisados apresentavam apenas ações de GSP relacionadas ao código “Nacional”. Já na empresa Natura, uma tendência de queda no código “Global” e aumento no código “Nacional”, que podia ser constatada principalmente entre os anos de 2014 e 2017, mudou completamente entre os anos de 2018 e 2021. Novamente, uma análise dos futuros relatórios poderá elucidar se esta tendência se mantém ou sofre alguma alteração.

Importante destacar que em ambas as empresas os códigos “Local” e “Regional” ainda apresentam, especialmente em 2021, percentuais ínfimos. Práticas de GSP tendo por foco os códigos “Local” ou “Regional” poderiam contribuir com a adaptação das práticas às realidades nas quais a empresas mantém atividades (HAHN *et al.*, 2015; STAHL *et al.*, 2020).

Por fim, no caso da “Dimensão da finalidade” e da “Dimensão dos *stakeholders*”, em ambas as empresas, as práticas de GSP classificadas como “Fazer o bem” e “*Stakeholders* primários” foram predominantes. Conforme mencionado no capítulo anterior, ações que possivelmente pudessem ser classificadas como “*Stakeholders* secundários”, envolvendo comunidades locais e fornecedoras de matérias primas, mas que não mencionaram explicitamente a participação ou não do departamento responsável pela gestão de pessoas não foram codificados.

Se especificada a participação da gestão de pessoas nestas ações, a distribuição, inclusive dos código da “Dimensão espacial”, poderiam apresentar mudanças consideráveis, visto que ampliaria o leque de práticas de GSP classificadas em códigos que, nesta pesquisa, apresentaram poucas citações, como “*Stakeholders* secundários”, “Evitar o dano”, “Regional” e “Local”.

5.3 DISCUSSÃO DA ANÁLISE LONGITUDINAL DOS ODS PRESENTES NAS PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS

Analisando a seção 4.3, em especial os ODS 14 (Vida na água) e 15 (Vida terrestre), identifica-se que as principais práticas de GSP relacionadas a estes ODS na Natura são “Treinamento e desenvolvimento”, “Remuneração” e “Avaliação”. No Boticário, por sua vez, apenas as práticas de “Remuneração” e “Avaliação” estão presentes. Foram também estes dois ODS que, em ambas as empresas, mais o código “Ambiental” se destacou; além de também ter apresentado exclusivamente o código “Fazer o bem”.

Com estas informações evidencia-se que as ações de GSP voltadas aos temas ambientais tem se concentrado treinamentos aos funcionários e metas ambientais vinculadas à remuneração variável. Estas ações vão ao encontro do apontado por Santana e Lopez-Cabrales (2019), quanto a como as empresas podem integrar a sustentabilidade em seus sistemas de remuneração. Uma das práticas de GSP que não foi identificada nestes dois ODS é o “Recrutamento e seleção”, o que aponta uma possibilidade para que as empresas ampliem ações ligadas aos ODS 14 e 15 neste sentido.

E quando se analisa o código “Recrutamento e seleção”, identifica-se uma especial concentração, em certa medida presente nas duas empresas, nos ODS 05 (Igualdade de gênero) e 10 (Redução das desigualdades). Estes dois ODS também apresentam grande parte de suas citações classificadas com os códigos “Econômica” e “Social”. Diversas ações apresentadas nos relatórios das empresas, tais como contratação de PCDs, adaptações nos locais de trabalho, com o objetivo de atender a este público em questões relacionadas à ergonomia, foram apontadas.

Já em relação ao ODS 05, a busca pela igualdade no número de cargos de liderança ocupados por homens e mulheres esteve presente em ambas as empresas. Outro assunto ligado ao ODS 05, e que permeia diversas ações apresentadas nos relatórios, é o *Motherhood penalty*. Este tema se relaciona às dificuldades que as mães podem vir a enfrentar em seus empregos após a maternidade (KAHN; GARCÍA-MANGLANO; BIANCHI, 2014). As práticas desenvolvidas pelas empresas pesquisadas, como no caso da Natura, que disponibilizava dentro da própria empresa um berçário, com o objetivo de incentivar a mães a continuar a amamentação de seus filhos, mesmo no horário de trabalho, é algo interessante. As empresas podem contribuir com o bem-estar das mães e filhos antes da maternidade, com orientações na gestação, conforme apresentado também no Boticário, e após o nascimento com ações visando o bem-estar de ambos.

Relacionado ao bem-estar está o ODS 03 (Saúde e bem-estar), que se destacou no de 2020, possivelmente devido à pandemia de COVID-19. É possível perceber que a categoria “Planejamento”, apresentou um acentuado aumento nos anos de 2019 e 2020, em ambas as empresas, chegando próximo aos patamares mais elevados de toda a série temporal. Como os relatórios referentes ao de 2019 foram publicados no ano de 2020, tanto Natura quanto Boticário incluíram nestes relatórios menções à pandemia, bem como as ações que estavam sendo desenvolvidas pelas empresas naquele momento. Com isso, as alterações necessárias para a manutenção das atividades tendo demandado adaptações no planejamento de gestão de pessoas, o que impactou nesta categoria.

Outro ODS que se destaca é o 16 (Paz, justiça e instituições eficazes). Este ODS apresentou, em ambas as empresas, uma grande concentração dos códigos “Treinamento e desenvolvimento”, “Econômica” e “Evitar o dano”. Grande parte das ações vinculadas a este ODS se deram no campo dos treinamentos sobre os códigos de conduta e práticas anticorrupção. Ações vinculadas a este ODS são muito importantes para que a empresa desenvolva ações de *compliance* (KOZLOWSKI; SEARCY; BARDECKI, 2015; MEZA-RUIZ et al., 2017). Como sugestões, as empresas poderiam ampliar suas ações relacionada ao código “Evitar o dano” em outros ODS, ampliando a compreensão dos funcionários.

5.4 PROPOSTA DE *FRAMEWORK*

Este estudo teve por base o modelo proposto por Stahl *et al.* (2020), visto que o modelo proposto conseguiu preencher uma lacuna que há tempo demandava uma resposta a falta de integração entre a gestão de pessoas e a sustentabilidade corporativa (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001; LAWLER, 2017). Stahl *et al.* (2020) desenvolveram um *framework* que conseguiu integrar a sustentabilidade corporativa aos processos centrais da empresa, focados na gestão sustentável de pessoas (CRILLY; ZOLLO; HANSEN, 2012; WRIGHT; NYBERG, 2017; GRAAFLAND; SMID, 2019).

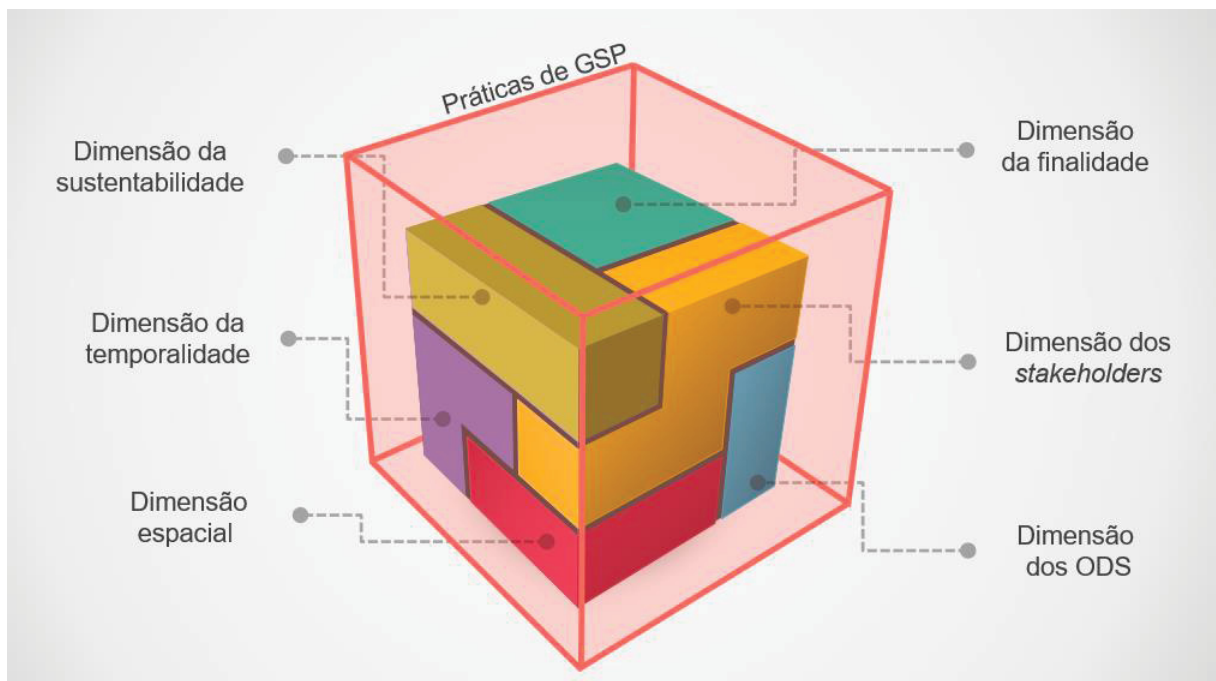
O modelo de Stahl *et al.* (2020) apresentou um caminho possível para a superação da sustentabilidade em um nível meramente “simbólico”, possibilitando às empresas se aprofundarem no tema da Gestão Sustentável de Pessoas, integrando a sustentabilidade ao cerne da empresa (PEREZ-BATRES; DOH, 2014; DONIA *et al.*,

2019; STAHL *et al.*, 2020). Para a pesquisa, alguns códigos tiveram de ser incluídos nas dimensões, visto a necessidade que se apresentava nos relatórios de sustentabilidade. Foram acrescentados os códigos “Regional” e “Nacional”, na “Dimensão da sustentabilidade”; bem como o código “Médio prazo”, na “Dimensão temporal”.

Após deliberação, e tendo por base a literatura pesquisada, foram incluídas a “Dimensão dos *stakeholders*” e a “Dimensão dos ODS”. Por meio da “Dimensão dos *stakeholders*” foi possível a identificação dos *stakeholders* primários e secundários (CARROLL, 1993; GIBSON, 2000), contribuindo para a classificação e compreensão das práticas de GSP (PARMAR *et al.*, 2010). Por sua vez, a “Dimensão dos ODS” possibilita compreender de que modo os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável têm sido aplicados nas empresas, visto o papel fundamental destas na sustentabilidade (AVESANI, 2020; NAÇÕES UNIDAS, 2022).

Com o objetivo de contribuir com a literatura e, com base na pesquisa empírica realizada, são propostos aperfeiçoamentos no modelo de Stahl *et al.* (2020). Após o processo de análise das informações referentes aos dez anos de relatórios das empresas Natura e Boticário, juntamente com a pesquisa realizada na literatura sobre o tema, propõe-se um *framework*, apresentado na Figura 4.

FIGURA 4 - PROPOSTA DE *FRAMEWORK* MULTIDIMENSIONAL



FONTE: O autor (2023).

Conforme mencionado, tendo por base o modelo de Stahl *et al.* (2020), foram incluídas a “Dimensão dos *stakeholders*” e a “Dimensão dos ODS”. Estas duas dimensões enriqueceram a análise, apresentando informações que, sem elas, não teriam sido reveladas, o que poderia reduzir os achados presentes nas análises.

Na figura criada, há dois elementos principais: um cubo externo, semitransparente; e um cubo interno, menor que o externo, dividido em seis seções. Cada uma delas representa as seis dimensões proposta utilizadas no estudo “Dimensão da sustentabilidade”, “Dimensão da temporalidade”, “Dimensão espacial”, “Dimensão da finalidade”, “Dimensão dos *stakeholders*” e “Dimensão dos ODS”.

O cubo semitransparente, que envolve o cubo interno, representa as práticas de Gestão Sustentável de Pessoas. Isto se deve ao fato das seis dimensões formarem a composição das práticas de GSP. Deste modo, com base neste modelo multidimensional, as práticas de GSP são formadas pelas seis dimensões que as compõem, dimensão da sustentabilidade, dimensão da temporalidade, dimensão espacial, dimensão da finalidade, dimensão dos *stakeholders*, dimensão dos ODS.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou preencher uma lacuna existente a respeito da classificação de práticas de Gestão Sustentável de Pessoas. Por meio da pesquisa realizada, o setor de cosméticos obterá insumos teóricos, que poderão embasar decisões futuras, bem como novas estratégias em seus departamentos responsáveis pela gestão de pessoas.

As práticas de Gestão Sustentável de Pessoas foram identificadas, bem como suas com cada uma das dimensões de GSP propostas neste estudo. Foi analisada a evolução das práticas de GSP no setor de cosméticos, com importantes análises longitudinais, as quais podem inspirar pesquisas futuras. Além disso, foram identificadas as conexões entre as práticas de GSP e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Este estudo também propôs, tendo por base a pesquisa realizada, um *framework*, que visa complementar as possibilidades de melhoria identificadas no modelo de Stahl *et al* (2020).

É importante destacar que os ODS têm como data final para sua conclusão o ano de 2030, deste modo, após este período, possivelmente a Organização das Nações Unidas proporá uma nova forma de avaliar o desenvolvimento sustentável. Neste contexto, o presente *framework* poderá ser atualizado.

Após esta pesquisa, em que uma análise longitudinal foi realizada ao longo de dez anos, nos relatórios de duas empresas do setor de cosméticos, é possível identificar os desafios e oportunidades relacionados ao processo de implementação e desenvolvimento de um setor de “Gestão Sustentável de Pessoas”. A elaboração, revisão e desenvolvimento de novas práticas e estratégias na GSP apresenta uma certa circularidade. As empresas devem manter esta atenção ao aperfeiçoamento de suas ações atuais, bem como a revisão de possibilidades que possam vir a ser desenvolvidas.

O modelo de *framework* proposto possibilita às empresas encontrarem insumos teóricos e práticos para a implementação de práticas de GSP. A perspectiva crítica possibilitará a estas indústrias uma reflexividade sobre suas ações, reordenando seus esforços a fim de obter os melhores resultados na Sustentabilidade Corporativa. A redação dos relatórios de sustentabilidade também encontra nesta pesquisa importantes contribuições por meio da análise de elementos que devam ser incluídos, ou mesmo outros que possam ser retirados sem prejuízo aos leitores.

6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS, PRÁTICAS E SOCIAIS

Este trabalho contribui com a literatura sobre Sustentabilidade Corporativa, ao avançar no modelo proposto por Stahl *et al.* (2020), trazendo mais robustez aos temas da Gestão Sustentável de Pessoas, por meio das informações e análises identificadas na pesquisa empírica realizada. Complementando estas contribuições teóricas, este estudo analisou relatórios de duas empresas do setor de cosméticos brasileiras, com o objetivo de aplicar o *framework* de Stahl *et al.* (2020) em um contexto corporativo, verificando sua aplicabilidade.

As contribuições práticas estão relacionadas principalmente aos departamentos de gestão de pessoas nas empresas, que terão nesta pesquisa um *framework* com as práticas e fundamentações necessárias para implementar ações de Gestão Sustentável de Pessoas. O setor de cosméticos também encontrará neste estudo um modelo de ações que possam ser desenvolvidas em indústrias deste setor. A perspectiva crítica possibilitará a estas indústrias uma reflexividade sobre suas ações, reordenando seus esforços a fim de obter os melhores resultados na Sustentabilidade Corporativa.

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

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

6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Este estudo não esgota a discussão sobre o tema da Gestão Sustentável de Pessoas, bem como as possibilidades de novos estudos. Algumas possíveis limitações da pesquisa realizada neste estudo são apresentadas a seguir. Dentre elas, destaca-se o fato dos relatórios de sustentabilidade se caracterizarem como documentos autodeclarados. Poderiam ser apresentados questionamentos relacionados à qualidade das informações encontradas nos relatórios de sustentabilidade, visto serem as próprias empresas que os produzem, no entanto, as empresas pesquisadas possuem mecanismo de validação dos dados apresentados, inclusive contando com consultorias especializadas na auditoria destes relatórios.

O estudo analisou dez anos de relatórios de duas empresas do setor de cosméticos do Brasil. Pesquisas futuras podem ampliar este escopo, aplicando o *framework* proposto a outras empresas deste setor. Também podem ser analisados futuramente empresas com sede em outros países, adaptando-se o código “Nacional” ao país em questão. O *framework* também poderá ser utilizado em empresas de setores diferentes do pesquisado neste estudo (cosméticos), visando analisar a aplicabilidade do *framework* a empresas com características diferentes das pesquisadas neste estudo. Comparações, utilizando o *framework*, entre empresas de um mesmo setor em países distintos, também poderão ser realizadas.

REFERÊNCIAS

- ARASLI, H. *et al.* Human Resource Management Practices and Service Provider Commitment of Green Hotel Service Providers: Mediating Role of Resilience and Work Engagement. **Sustainability**, v. 12, n. 21, p. 9187, 5 nov. 2020.
- ASHRAFI, M. *et al.* 'How corporate social responsibility can be integrated into corporate sustainability: a theoretical review of their relationships'. **International Journal of Sustainable Development & World Ecology**, v. 25, n. 8, p. 672–682, 17 nov. 2018.
- AVESANI, M. Sustainability, sustainable development, and business sustainability. In: **Life Cycle Sustainability Assessment for Decision-Making**. [s.l.] Elsevier, 2020. p. 21–38.
- BAEK, P.; KIM, T. Socially Responsible HR in Action: Learning from Corporations Listed on the Dow Jones Sustainability Index World 2018/2019. **Sustainability**, v. 13, n. 6, p. 3237, 15 mar. 2021.
- BANSAL, P. The corporate challenges of sustainable development. **Academy of Management Perspectives**, v. 16, n. 2, p. 122–131, maio 2002.
- BANSAL, P.; DESJARDINE, M. R. Business sustainability: It is about time. **Strategic Organization**, v. 12, n. 1, p. 70–78, fev. 2014.
- BANSAL, P.; SONG, H.-C. Similar but not the same: differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. **Academy of Management Annals**, v. 11, n. 1, p. 105–149, 2017.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **The HR scorecard: linking people, strategy, and performance**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001.
- BEER, M.; BOSELIE, P.; BREWSTER, C. Back to the Future: Implications for the Field of HRM of the Multistakeholder Perspective Proposed 30 Years Ago. **Human Resource Management**, v. 54, n. 3, p. 427–438, maio 2015.
- BIDMON, C. M.; KNAB, S. F. The three roles of business models in societal transitions: New linkages between business model and transition research. **Journal of Cleaner Production**, v. 178, p. 903–916, mar. 2018.
- BOM, S. *et al.* A step forward on sustainability in the cosmetics industry: A review. **Journal of Cleaner Production**, v. 225, p. 270–290, jul. 2019.
- BOROWY, I. **Defining sustainable development for our common future: a history of the World Commission on Environment and Development (Brundtland Commission)**. London: Routledge, 2014.
- BRINGEZU, S.; BLEISCHWITZ, R. **Sustainable Resource Management: Global Trends, Visions and Policies**. London: Routledge, 2017.

BREIDENICH, C. *et al.* The Kyoto Protocol to the United Nations Framework Convention on Climate Change. **American Journal of International Law**, v. 92, n. 2, p. 315–331, abr. 1998.

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

BROWN, L. R. *et al.* **Vital signs 1995: The trends that are shaping our future**. New York/N.Y: Norton, 1995.

BRYMAN, A. **Social research methods**. Fifth Edition ed. Oxford ; New York: Oxford University Press, 2016.

CALABRESE, A. *et al.* Integrating sustainability into strategic decision-making: A fuzzy AHP method for the selection of relevant sustainability issues. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 139, p. 155–168, fev. 2019.

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

CARROLL, A. B. **Business & society: ethics and stakeholder management**. 2nd ed ed. Cincinnati, Ohio: College Division, South-Western Pub, 1993.

CERNEV, T.; FENNER, R. The importance of achieving foundational Sustainable Development Goals in reducing global risk. **Futures**, v. 115, p. 102492, jan. 2020.

CHEEMA, S.; AFSAR, B.; JAVED, F. Employees' corporate social responsibility perceptions and organizational citizenship behaviors for the environment: The mediating roles of organizational identification and environmental orientation fit. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 27, n. 1, p. 9–21, jan. 2020.

CHO, Y.; CHOI, Y. When and How Does Sustainable HRM Improve Customer Orientation of Frontline Employees? Satisfaction, Empowerment, and Communication. **Sustainability**, v. 13, n. 7, p. 3693, 26 mar. 2021.

COLLINGS, D. G. Toward Mature Talent Management: Beyond Shareholder Value. **Human Resource Development Quarterly**, v. 25, n. 3, p. 301–319, set. 2014.

COLLINGS, D. G.; WOOD, G.; CALIGIURI, P. (EDS.). **The Routledge companion to international human resource management**. Abingdon, Oxon ; New York, NY: Routledge, 2015.

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

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

DANISH; ULUCAK, R. How do environmental technologies affect green growth? Evidence from BRICS economies. **Science of The Total Environment**, v. 712, p. 136504, abr. 2020.

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

DE NEVE, J.-E.; SACHS, J. D. The SDGs and human well-being: a global analysis of synergies, trade-offs, and regional differences. **Scientific Reports**, v. 10, n. 1, p. 15113, dez. 2020.

DI VAIO, A. *et al.* Human resources disclosure in the EU Directive 2014/95/EU perspective: A systematic literature review. **Journal of Cleaner Production**, v. 257, p. 120509, jun. 2020.

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

DUBOIS, C. L. Z.; DUBOIS, D. A. Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization. **Human Resource Management**, v. 51, n. 6, p. 799–826, nov. 2012.

DUMONT, J.; SHEN, J.; DENG, X. Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values: Effect of green HRM on employee workplace green behavior. **Human Resource Management**, v. 56, n. 4, p. 613–627, jul. 2017.

DUQUE-GRISALES, E.; AGUILERA-CARACUEL, J. Environmental, Social and Governance (ESG) Scores and Financial Performance of Multilatinas: Moderating Effects of Geographic International Diversification and Financial Slack. **Journal of Business Ethics**, v. 168, n. 2, p. 315–334, jan. 2021.

DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, v. 11, n. 2, p. 130–141, mar. 2002.

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

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

EHRENFELD, J. R. **Beyond the Brave New World: Business for Sustainability**. [s.l.] Oxford University Press, 2011.

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

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

FILATOTCHEV, I.; STAHL, G. K. Towards transnational CSR. **Organizational Dynamics**, v. 44, n. 2, p. 121–129, abr. 2015.

FONSECA, A.; ABREU, I.; SILVESTRE, W. J. Investigating context factors in the strategic management of corporate sustainability integration. **Journal of Cleaner Production**, v. 314, p. 128002, set. 2021.

GALLAGHER, V. C. et al. A comprehensive three-dimensional sustainability measure: The 'missing P' of 'people' - a vital stakeholder in sustainable development. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 25, n. 5, p. 772–787, set. 2018.

GIBSON, K. The Moral Basis of Stakeholder Theory. **Journal of Business Ethics**, v. 26, n. 3, p. 245–257, 2000.

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

GLOET, M.; SAMSON, D. Knowledge and Innovation Management to Support Supply Chain Innovation and Sustainability Practices. **Information Systems Management**, v. 39, n. 1, p. 3–18, 2 jan. 2022.

GOMEZ-MEJIA, L. R.; BALKIN, D. B.; CARDY, R. L. **Managing human resources**. 7th ed ed. Boston: Pearson, 2012.

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

GRAY, R.; MILNE, M. Sustainability reporting: who's kidding whom? **Chart. Accountants J. N. Z.** 81 (6), 66–70, 2002.

GUERCI, M.; PEDRINI, M. The consensus between Italian HR and sustainability managers on HR management for sustainability-driven change – towards a 'strong' HR management system. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 13, p. 1787–1814, 20 jul. 2014.

GUEST, D. E. Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework: HRM and employee well-being: new analytic

framework. **Human Resource Management Journal**, v. 27, n. 1, p. 22–38, jan. 2017.

GUPTA, S. *et al.* Implementation of sustainable manufacturing practices in Indian manufacturing companies. **Benchmarking: An International Journal**, v. 25, n. 7, p. 2441–2459, 1 out. 2018.

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

HENRIQUES, A.; RICHARDSON, J. (EDS.). **The triple bottom line, does it all add up? assessing the sustainability of business and CSR**. London; Sterling, VA: Earthscan, 2004.

HESTAD, D.; TÀBARA, J. D.; THORNTON, T. F. Transcending unsustainable dichotomies in management: Lessons from Sustainability-Oriented Hybrid Organisations in Barcelona. **Journal of Cleaner Production**, v. 244, p. 118766, jan. 2020.

HONG, G.; KIM, E. How to Attract Talented Expatriates: The Key Role of Sustainable HRM. **Sustainability**, v. 11, n. 19, p. 5373, 28 set. 2019.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. Relationships between human resource dimensions and environmental management in companies: proposal of a model. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n. 1, p. 51–58, jan. 2008.

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

JACKSON, S. E. *et al.* State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. **German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung**, v. 25, n. 2, p. 99–116, maio 2011.

JAMALI, D.; DIRANI, A. M. E. CSR and HRM for Workplace Integrity: Advancing the Business Ethics Agenda. In: AMANN, W.; STACHOWICZ-STANUSCH, A. (Eds.). **Integrity in Organizations: Building the Foundations for Humanistic Management**. Humanism in Business Series. London: Palgrave Macmillan UK, 2013. p. 439–453.

JÄRLSTRÖM, M.; SARU, E.; VANHALA, S. Sustainable Human Resource Management with Salience of Stakeholders: A Top Management Perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 152, n. 3, p. 703–724, out. 2018.

JHA, M. K.; RANGARAJAN, K. The approach of Indian corporates towards sustainable development: An exploration using sustainable development goals based model. **Sustainable Development**, v. 28, n. 5, p. 1019–1032, set. 2020.

JOLLY, W. M. *et al.* Climate-induced variations in global wildfire danger from 1979 to 2013. **Nature Communications**, v. 6, n. 1, p. 7537, nov. 2015.

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

KATILA, P. *et al.* (EDS.). **Sustainable development goals: their impacts on forests and people**. First ed. New York, NY: Cambridge University Press, 2020.

KHALED, R.; ALI, H.; MOHAMED, E. K. A. The Sustainable Development Goals and corporate sustainability performance: Mapping, extent and determinants. **Journal of Cleaner Production**, v. 311, p. 127599, ago. 2021.

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

KOZLOWSKI, A.; SEARCY, C.; BARDECKI, M. Corporate sustainability reporting in the apparel industry: An analysis of indicators disclosed. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 64, n. 3, p. 377–397, 2 mar. 2015.

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

LANDRUM, N. E. Stages of Corporate Sustainability: Integrating the Strong Sustainability Worldview. **Organization & Environment**, v. 31, n. 4, p. 287–313, dez. 2018.

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

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

KAHN, J. R.; GARCÍA-MANGLANO, J.; BIANCHI, S. M. The Motherhood Penalty at Midlife: Long-Term Effects of Children on Women’s Careers: The Motherhood Penalty at Midlife. **Journal of Marriage and Family**, v. 76, n. 1, p. 56–72, fev. 2014.

KOLLING, C.; RIBEIRO, J. L. D.; DE MEDEIROS, J. F. Performance of the cosmetics industry from the perspective of Corporate Social Responsibility and Design for Sustainability. **Sustainable Production and Consumption**, v. 30, p. 171–185, mar. 2022.

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

LIIMATAINEN, A. Millennium Development Goals (MDGs). In: IDOWU, S. O. et al. (Eds.). **Encyclopedia of Corporate Social Responsibility**. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2013. p. 1682–1689.

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

MACINI, N. et al. Beyond money and reputation: sustainable HRM in Brazilian banks. **Employee Relations: The International Journal**, v. 44, n. 3, p. 702–728, 15 mar. 2022.

MÁLOVICS, G.; CSIGÉNE, N. N.; KRAUS, S. The role of corporate social responsibility in strong sustainability. **The Journal of Socio-Economics**, v. 37, n. 3, p. 907–918, jun. 2008.

MANIKA, D. et al. The Impact of Individual Attitudinal and Organisational Variables on Workplace Environmentally Friendly Behaviours. **Journal of Business Ethics**, v. 126, n. 4, p. 663–684, 1 fev. 2015.

MARESCAUX, E.; DE WINNE, S.; SELS, L. HR practices and HRM outcomes: the role of basic need satisfaction. **Personnel Review**, v. 42, n. 1, p. 4–27, 14 dez. 2012.

MARIAPPANADAR, S. The harm indicators of negative externality of efficiency focused organizational practices. **International Journal of Social Economics**, v. 39, n. 3, p. 209–220, 10 fev. 2012.

MARIAPPANADAR, S. Stakeholder harm index: A framework to review work intensification from the critical HRM perspective. **Human Resource Management Review**, v. 24, n. 4, p. 313–329, dez. 2014.

MCDONOUGH, W. Design for the Triple Top Line: New Tools for Sustainable Commerce. **Corporate Environmental Strategy**, v. 9, n. 3, p. 251–258, ago. 2002.

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

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

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

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDAÑA, J. **Qualitative data analysis: a methods sourcebook**. Fourth edition ed. Los Angeles: SAGE, 2020.

MONTABON, F.; PAGELL, M.; WU, Z. Making Sustainability Sustainable. **Journal of Supply Chain Management**, v. 52, n. 2, p. 11–27, abr. 2016.

NAÇÕES UNIDAS. **Relatório do IPCC é um código vermelho para a humanidade**. Disponível em: <<https://news.un.org/pt/story/2021/08/1759292>>. Acesso em: 15 dez. 2021.

NAÇÕES UNIDAS. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 15 dez. 2022.

PARMAR, B. L. et al. Stakeholder theory: the state of the art. **Academy of Management Annals**, v. 4, n. 1, p. 403–445, jan. 2010.

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

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, 10 set. 2014.

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

PODGORODNICHENKO, N. et al. Sustainability through sensemaking: Human resource professionals' engagement and enactment of corporate social responsibility. **Journal of Cleaner Production**, v. 293, p. 126150, abr. 2021.

REN, S.; JACKSON, S. E. HRM institutional entrepreneurship for sustainable business organizations. **Human Resource Management Review**, v. 30, n. 3, p. 100691, set. 2020.

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

RIBEIRO, R. P.; GAVRONSKI, I. Sustainable Management of Human Resources and Stakeholder Theory: A Review. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 15, p. e02729, 27 out. 2021.

RICHARDS, J. Putting employees at the centre of sustainable HRM: a review, map and research agenda. **Employee Relations: The International Journal**, v. 44, n. 3, p. 533–554, 15 mar. 2022.

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

RUBEL, M. R. B.; KEE, D. M. H.; RIMI, N. N. The influence of green HRM practices on green service behaviors: the mediating effect of green knowledge sharing. **Employee Relations: The International Journal**, v. 43, n. 5, p. 996–1015, 13 jul. 2021.

RUGGERIO, C. A. Sustainability and sustainable development: A review of principles and definitions. **Science of The Total Environment**, v. 786, p. 147481, set. 2021.

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

SACHS, J. D. From Millennium Development Goals to Sustainable Development Goals. **The Lancet**, v. 379, n. 9832, p. 2206–2211, jun. 2012.

SCHALTEGGER, S.; HÖRISCH, J.; FREEMAN, R. E. Business cases for sustainability: a stakeholder theory perspective. **Organization & Environment**, v. 32, n. 3, p. 191–212, set. 2019.

SAIFULINA, N.; CARBALLO-PENELA, A. Promoting Sustainable Development at an Organizational Level: An Analysis of the Drivers of Workplace Environmentally Friendly Behaviour of Employees: Workplace Environmentally Friendly Behaviour of Employees. **Sustainable Development**, v. 25, n. 4, p. 299–310, jul. 2017.

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

SCHEYVENS, R.; BANKS, G.; HUGHES, E. The Private Sector and the SDGs: The Need to Move Beyond 'Business as Usual': The Private Sector and the SDGs: Moving Beyond 'Business-as-Usual'. **Sustainable Development**, v. 24, n. 6, p. 371–382, nov. 2016.

SHAW, J. D. et al. An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. **Academy of Management Journal**, v. 41, n. 5, p. 511–525, out. 1998.

SHEN, J.; BENSON, J. When CSR Is a Social Norm: How Socially Responsible Human Resource Management Affects Employee Work Behavior. **Journal of Management**, v. 42, n. 6, p. 1723–1746, set. 2016.

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

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

STATISTA. **Beauty & Personal Care – Worldwide**. Disponível em: <https://www.statista.com/outlook/cmo/beauty-personal-care/worldwide>. Acesso em: 10 jan. 2023.

STEFFEN, W. et al. Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. **Science**, v. 347, n. 6223, p. 1259855, 13 fev. 2015.

SUAZO, M. M.; MARTÍNEZ, P. G.; SANDOVAL, R. Creating psychological and legal contracts through human resource practices: A signaling theory perspective. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 2, p. 154–166, jun. 2009.

SUBRAMANIAN, N. et al. Green competence framework: evidence from China. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 2, p. 151–172, 19 jan. 2016.

SVENSSON, G. *et al.* Framing the triple bottom line approach: Direct and mediation effects between economic, social and environmental elements. **Journal of Cleaner Production**, v. 197, p. 972–991, out. 2018.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. **Agenda 21: Programme of action for sustainable development; Rio declaration on environment and development; statement of forest principles ; the final text of agreements negotiated by governments at the United Nations Conference on Environment and Development (UNCED), 3 - 14 June 1992, Rio de Janeiro, Brazil**. 2. print ed. New York, NY: Department of Public Information, United Nations, 1994.

UNITED NATIONS DEPARTMENT OF GLOBAL COMMUNICATIONS. **SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS: guidelines for the use of the SDG logo including the colour wheel, and 17 icons**. Disponível em: https://www.un.org/sustainabledevelopment/wp-content/uploads/2019/01/SDG_Guidelines_AUG_2019_Final.pdf. Acesso em: 10 jan 2023.

UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME (ED.). **Keeping track of our changing environment from Rio to Rio + 20 (1992-2012)**. Nairobi, Kenya: United Nations Environment Programme, 2011.

UNITED NATIONS GENERAL ASSEMBLY. **Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development**. Resolution Adopted by the General Assembly on 25 September 2015.

VAN DEN BERG, J. et al. Identifying change agent types and its implications for corporate sustainability integration based on worldviews and contextual factors. **Journal of Cleaner Production**, v. 229, p. 1125–1138, ago. 2019.

VAN DER WAAL, J. W. H.; THIJSSSENS, T. Corporate involvement in Sustainable Development Goals: Exploring the territory. **Journal of Cleaner Production**, v. 252, p. 119625, 10 abr. 2020.

VOEGTLIN, C.; GREENWOOD, M. Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. **Human Resource Management Review**, v. 26, n. 3, p. 181–197, 1 set. 2016.

WESTERMAN, J. W. *et al.* Sustainable human resource management and the triple bottom line: Multi-stakeholder strategies, concepts, and engagement. **Human Resource Management Review**, v. 30, n. 3, p. 100742, set. 2020.

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

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

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

ZIBARRAS, L. D.; COAN, P. HRM practices used to promote pro-environmental behavior: a UK survey. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 26, n. 16, p. 2121–2142, 8 set. 2015.

ZHU, J. *et al.* The Influence of Green Human Resource Management on Employee Green Behavior—A Study on the Mediating Effect of Environmental Belief and Green Organizational Identity. **Sustainability**, v. 13, n. 8, p. 4544, jan. 2021.

APÊNDICE 1 – DESCRIÇÃO DE CADA UM DOS CÓDIGOS

Grupos de códigos	Códigos	Descrição	Referências
Prática de Gestão Sustentável de Pessoas	Treinamento e Desenvolvimento	Ações que promovam a troca e o desenvolvimento de conhecimentos (na própria empresa ou em instituições de ensino) que contribuam com o desenvolvimento sustentável da empresa.	(SANTANA; LOPEZ-CABRALES, 2019); (DANISH; ULUCAK, 2020); (STAHL <i>et al.</i> , 2020); (CHO; CHOI, 2021); (FONSECA; ABREU; SILVESTRE, 2021); (RUIZ-PÉREZ; LLEO; ORMAZABAL, 2021).
	Avaliação	Metas, indicadores desempenho e avaliações voltadas ao Desenvolvimento sustentável.	
	Remuneração	Mecanismos de retenção e compensação, remuneração variável, incentivos e recompensas voltadas ao Desenvolvimento sustentável.	
	Planejamento	Planos de carreira, horários flexíveis, etc.	
	Recrutamento e seleção	Descrição de cargos, <i>Employer branding</i> , processos de seleção, etc.	
Dimensão da sustentabilidade	Ambiental	Relacionado ao meio ambiente, terra, água e ar, sua fauna e flora.	(ELKINGTON, 1998); (ELKINGTON, 2002); (MONTABON; PAGELL; WU, 2016); (STAHL <i>et al.</i> , 2020); (SVENSSON <i>et al.</i> , 2018); (WESTERMAN <i>et al.</i> , 2020).
	Econômica	Relacionada à economia e às finanças.	
	Social	Relacionada à sociedade e aos seres humanos.	
Dimensão da temporalidade	Curto prazo	Até dois anos. (Período ≤ 2 anos)	(VAN DEN BERG <i>et al.</i> , 2019); (SLAWINSKI; BANSAL, 2012); (BANSAL; DESJARDINE, 2014); (STAHL <i>et al.</i> , 2020).
	Médio Prazo	Entre dois anos e cinco anos. (2 anos < Período ≤ 5 anos)	
	Longo Prazo	Mais de cinco anos. (5 anos < Período)	
Dimensão espacial	Local	Localidade, bairro, comunidade local.	(HAHN <i>et al.</i> , 2015); (DYLLICK; MUFF, 2016); (DE NEVE; SACHS, 2020); (STAHL <i>et al.</i> , 2020).
	Regional	Mais de uma cidade, pode ser uma região de biodiversidade, ou uma região geográfica do país. Regiões comerciais, zona franca de Manaus. Regiões definidas por marcos institucionais específicos.	
	Nacional	Mais de uma região, país. Campanhas nacionais.	

	Global	Mais de um país, continente, planeta.	
Dimensão da finalidade	Fazer o bem	Se refere às ações que não apenas vão além do que é exigido por lei, superando também os padrões éticos mínimos.	(COLLINGS, 2014); (PEREZ-BATRES; DOH, 2014); (FILATOTCHEV; STAHL, 2015); (VOEGLIN; GREENWOOD, 2016); (DONIA et al., 2019); (STAHL et al., 2020).
	Evitar o dano	Atividades que visam evitar consequências prejudiciais à empresa e seus stakeholders.	
Dimensão dos stakeholders	Stakeholders primários	Grupos internos à empresa	(CARROLL, 1993); (GIBSON, 2000); (PARMAR et al., 2010); (STAHL et al., 2020).
	Stakeholders secundários	Grupos externos à empresa	
Dimensão dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	ODS 01	Erradicação da pobreza	(UNITED NATIONS GENERAL ASSEMBLY, 2015); (AVESANI, 2020); (NAÇÕES UNIDAS, 2022).
	ODS 02	Fome zero e agricultura sustentável	
	ODS 03	Saúde e bem-estar	
	ODS 04	Educação de qualidade	
	ODS 05	Igualdade de gênero	
	ODS 06	Água potável e saneamento	
	ODS 07	Energia limpa e acessível	
	ODS 08	Trabalho decente e crescimento econômico	
	ODS 09	Indústria, inovação e infraestrutura	
	ODS 10	Redução das desigualdades	
	ODS 11	Cidades e comunidades sustentáveis	
	ODS 12	Consumo e produção responsáveis	
	ODS 13	Ação contra a mudança global do clima	
	ODS 14	Vida na água	
	ODS 15	Vida terrestre	
	ODS 16	Paz, justiça e instituições eficazes	
	ODS 17	Parcerias e meios de implementação	

FONTE: O autor (2023).