UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS

RAQUEL LAZZARINI DOS SANTOS FRANÇO SO

O Papel da gestão de recursos humanos na construção de uma cultura
ambiental corporativa

São Carlos
2019

RAQUEL LAZZARINI DOS SANTOS FRANÇO SO

O Papel da gestão de recursos humanos na construção de uma cultura
ambiental corporativa

Dissertação apresentada ao Departamento de
Engenharia de Produção da Escola de
Engenharia de São Carlos para a obtenção do
título de Mestre em Ciências.

Área de Concentração: Economia,
Organizações e Gestão do Conhecimento

Orientador: Prof. Dr. Fernando César
Almada Santos

São Carlos
2019

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Prof. Dr. Sérgio Rodrigues
Fontes da EESC/USP

F826p	<p>Françoso, Raquel Lazzarini dos Santos</p> <p>O Papel da gestão de recursos humanos na construção de uma cultura ambiental corporativa / Raquel Lazzarini dos Santos França; orientador Fernando César Almada Santos. -- São Carlos, 2019.</p> <p>Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Área de Concentração em Economia, Organizações e Gestão do Conhecimento -- Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2019.</p> <p>1. Gestão de recursos humanos verdes. 2. Sustentabilidade ambiental. 3. Gestão ambiental. 4. Cultura organizacional. 5. Dimensões culturais. I. Título.</p>
-------	---

Elaborado por Elena Luzia Palloni Gonçalves – CRB 8/4464

FOLHA DE JULGAMENTO

Candidata: Bacharela **RAQUEL LAZZARINI DOS SANTOS FRANÇOSO.**

Título da dissertação: "O papel da gestão de recursos humanos na construção de uma cultura ambiental corporativa".

Data da defesa: 02/10/2019

Comissão Julgadora:

Resultado:

Prof. Associado **Fernando César Almada Santos**
(Orientador)

(Escola de Engenharia de São Carlos/EESC)

Aprovada

Profa. Associada **Adriana Cristina Ferreira Caldana**
(Universidade Federal de São Carlos/UFSCar)

Aprovada

Dra. **Roberta Sanches**

(Universidade Federal de São Carlos /UFSCar)

Aprovada

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção:

Prof. Dr. **Marcelo Seido Nagano**

Presidente da Comissão de Pós-Graduação:

Prof. Titular **Murilo Araujo Romero**

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida, pelas oportunidades dadas a mim ao longo da minha vida até aqui e por sempre me fortalecer perante os desafios.

Agradeço ao meu marido Adriano, por ter me apoiado ao máximo e acompanhado de perto meu sonho de me tornar Mestre. Além de mim, só você sabe tudo o que passamos e vivemos para chegar até aqui. Obrigada por tudo!

Aos meus pais, nunca poderei ser grata o suficiente. Agradeço ao meu pai pelos anos de luta e esforço para me proporcionar uma educação de excelência e por sempre acreditar em mim muito mais do que eu mesma. E à minha mãe pelo carinho, palavras de conforto e cuidado de toda uma vida. Pai e mãe, este título é para vocês! E agradeço às minhas queridas irmãs pelo apoio e torcida que sei que sempre tiveram por mim.

Ao meu Professor e Orientador Fernando César Almada Santos, pela amizade, parceria e todos os ensinamentos que tive com o senhor ao longo desses anos. Espero um dia ter o mesmo brilho nos olhos que o senhor tem ao praticar a maravilhosa arte do ensino. E que a amizade continue.

Aos meus amigos de trabalho, de faculdade, da igreja, e familiares que sempre torceram por mim e oraram para que eu chegasse até este momento.

Ao curso de Engenharia de Produção da EESC - USP São Carlos que me acolheu e foi minha base de estudos ao longo desses 2 anos. Agradeço a Jessyca, Secretária do Departamento, que é uma excelente profissional e nos dá todo o apoio e ajuda necessários para conseguirmos chegar ao momento da Defesa. E a CAPES, que financiou boa parte do meu Mestrado com providencial bolsa de estudos.

E também a FEARP – USP, Universidade em que concluí meu amado curso de Administração e que permitiu que eu pudesse ter uma boa bagagem acadêmica e curricular e prosseguir em um curso de Pós-Graduação.

Agradeço muito a todos que contribuíram e torceram para que eu chegasse até aqui. Com certeza, tudo valeu a pena! Muito obrigada!

RESUMO

FRANÇOSO, R. L. S. **O Papel da gestão de recursos humanos na construção de uma cultura ambiental corporativa.** 2019. 123f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2019.

O presente trabalho tem como contexto as principais contribuições que a Gestão de Recursos Humanos pode proporcionar à Gestão Ambiental, mais especificamente no papel que a Gestão de Recursos Humanos Verde pode desempenhar na construção de uma Cultura Ambiental Corporativa. Enquanto a literatura especializada que aborda aspectos técnicos de Gestão Ambiental e Recursos Humanos apresenta crescimento, há dois importantes *gaps* que foram encontrados durante a realização deste trabalho. O primeiro deles é o baixo número de publicações acadêmicas de destaque que apresentem uma abordagem integrada entre os temas. Já o segundo *gap* está relacionado às publicações encontradas nesse campo de pesquisa, uma vez que a Gestão da Cultura Organizacional no contexto ambiental tem sido pouco explorada, além da oportunidade de inclusão das principais Dimensões Culturais de Hofstede ao estudo. Com o objetivo de minimizar essas lacunas na literatura acadêmica, o presente trabalho buscou entender na teoria e na prática de que forma a Gestão de Recursos Humanos, em especial a Gestão de Recursos Humanos Verde, pode contribuir para a construção de uma cultura corporativa para o alcance dos objetivos de Gestão Ambiental das organizações. Sendo assim, foi realizada uma revisão bibliográfica sistemática sobre a interface entre os conceitos citados anteriormente e, posteriormente, uma investigação por meio de entrevistas em profundidade e questionários para o entendimento na prática de como tais temáticas podem estar relacionadas. Os resultados permitem constatar que a Gestão Ambiental empresarial requer o apoio da Gestão de Recursos Humanos, em termos de alcance de objetivos e construção de uma cultura que interprete a variável ambiental como um valor organizacional.

Palavras-Chave: Gestão de recursos humanos verde. Sustentabilidade ambiental. Gestão ambiental. Cultura organizacional. Dimensões culturais.

ABSTRACT

FRANÇOSO, R. L. S. **The Role of human resource management in the construction of a corporate environmental culture.** 2019. 123f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2019.

The present work has as context the main contributions that Human Resources Management can provide to Environmental Management, more specifically in the role that Green Human Resource Management can play in the construction of a Corporate Environmental Culture. While the specialized literature that addresses technical aspects of Environmental Management and Human Resources presents growth, there are two important gaps that were found during the accomplishment of this work. The first of these is the low number of prominent academic publications that present an integrated approach between themes. The second gap is related to the publications found in this field of research, since Organizational Culture Management in the environmental context has been little explored, besides the opportunity to include the main Cultural Dimensions of Hofstede to the study. In order to minimize these shortcomings in the academic literature, the present work seeks to understand in theory and practice how Human Resources Management, especially Green Human Resources Management, can contribute to the construction of a corporate culture for the achieve the objectives of Environmental Management of organizations. Thus, a systematic bibliographic review was performed on the interface between the previously mentioned concepts and, later, an investigation through in-depth interviews and questionnaires for the understanding in the practice of how such themes may be related. The results show that Environmental Management requires the support of Human Resources Management in terms of reaching objectives and building a culture that interprets the environmental variable as an organizational value.

Keywords: Management of green human resources. Environmental sustainability. Environmental management. Organizational culture. Cultural dimensions.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fases que antecedem a definição da <i>string</i> de busca.....	17
Figura 2 – Balanço final de artigos selecionados e lidos integralmente	20
Figura 3 – Número de artigos publicados por ano	22
Figura 4 – Número de autores por país	23
Figura 5 – Número de autores por continente.....	24
Figura 6 – Práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde	39
Figura 7 – Modelo conceitual de práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde.....	41
Figura 8 – Etapas para integração da dimensão ambiental à Cultura Organizacional.....	52
Figura 9 – O processo de oito etapas para a mudança	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - 10 principais abordagens de Cultura Organizacional usadas na Engenharia de Produção	55
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Periódicos encontrados na pesquisa bibliográfica	21
Quadro 2 – Exemplos de atividades técnicas de Gestão Ambiental.....	31
Quadro 3 – Exemplos de instrumentos de equilíbrio entre vida privada e trabalho em relação a questões ambientais	44
Quadro 4 – Principais diferenças entre baixa e alta distância do poder.....	58
Quadro 5 – Principais diferenças entre baixa e alta aversão à incerteza	59
Quadro 6 – Principais diferenças entre coletivismo e individualismo.....	59
Quadro 7 – Principais diferenças entre sociedades femininas e masculinas	60
Quadro 8 – Protocolo de estudo de caso	68
Quadro 9 – Síntese das características da amostra de estudo	72
Quadro 10 – Síntese das principais práticas ambientais das empresas analisadas	98
Quadro 11 – Síntese das principais práticas ambientais das empresas analisadas	99

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	CONCEPÇÃO DA PESQUISA	12
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	13
1.3	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	14
2	REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA.....	15
2.1	MÉTODO DA REVISÃO SISTEMÁTICA	16
2.2	RESULTADOS E DISCUSSÃO	19
2.2.1	Artigos e bases de dados.....	19
2.2.2	Artigos e periódicos.....	20
2.2.3	Artigos e anos de publicação	22
2.2.4	Autores e nacionalidades	22
2.2.5	Considerações para a pesquisa	24
3	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	29
3.1	GESTÃO AMBIENTAL.....	29
3.2	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS VERDE	34
3.2.1	PRÁTICAS FUNCIONAIS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS VERDE 44	
3.2.1.1	Recrutamento e Seleção.....	44
3.2.1.2	Avaliação de Desempenho	45
3.2.1.3	Treinamento e Desenvolvimento.....	46
3.2.1.4	Pagamentos e Recompensas	48
3.3	GESTÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL	49
3.3.1	Inclusão das Dimensões Culturais de Hofstede no estudo da cultura ambiental corporativa.....	54
4	METODOLOGIA DE PESQUISA	64
4.1	REFINAMENTO DO OBJETIVO DE PESQUISA	64
4.2	ABORDAGEM DE PESQUISA.....	64
4.3	MÉTODO DE PESQUISA	65
4.4	COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	66
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	70
5.1	Caracterização da amostra de estudo	70
5.2	Caracterização das empresas	70
5.3	Práticas ambientais evidenciadas nas organizações	72

5.4 Aspectos e práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde evidenciados nas organizações	80
5.5 Gestão da cultura corporativa e aspectos culturais.....	90
6 SÍNTESE DOS RESULTADOS	98
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	103
REFERÊNCIAS.....	107
APÊNDICE A – CARTA CONVITE.....	114
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRECIONADO AO (A) GESTOR (A) AMBIENTAL	115
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRECIONADO AO (A) GESTOR (A) DE RECURSOS HUMANOS	117
APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA IDENTIFICAÇÃO DE CARACTERÍSTICAS CULTURAIS.....	119
APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO ONLINE.....	121

1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que as organizações enfrentam constantemente novas exigências da sociedade moderna e o desafio de se adaptarem a pressões externas em busca de vantagem competitiva (BARRATT-PUGH; BAHN, 2015; ROSEN, 2001; SEIFFERT, 2005). Uma dessas pressões externas está relacionada à destruição e ao esgotamento de reservas naturais, temas recorrentes nos dias atuais que têm impulsionado a evolução de debates e discussões acerca da preocupação ambiental (JABBOUR; SANTOS, 2006).

Com o crescimento acelerado desses debates, crescem também os estudos que exploram o conceito de *Green Human Resource Management (GHRM)*, podendo ser traduzido para Gestão de Recursos Humanos Verde. Essa tipologia de gestão pode ser entendida como o processo em que uma empresa aplica suas técnicas de inovação para criar produtos sustentáveis, reduzir custos e ampliar sua responsabilidade social e ambiental. Além disso, ela permite que metas e estratégias ambientais estejam totalmente integradas com os objetivos e estratégias da organização (D'AMORIM, 2009).

Ao encontrarem um cenário fortemente competitivo e de constantes desafios, as empresas enxergam a necessidade de desenvolverem suas habilidades de adaptação e mudança. Essa iniciativa depende diretamente de ajustes em suas práticas de gestão de pessoas (JACKSON; SEO, 2010). Sendo assim, a adoção de uma postura ambiental proativa por parte de uma empresa deve refletir nas mudanças de sua Cultura Organizacional, na Gestão de Recursos Humanos e nas competências dessa área organizacional. Por esse motivo, Cultura e Gestão de Recursos Humanos tornam-se elementos críticos para a obtenção de padrões ambientais superiores. No entanto, Jabbour e Santos (2008) identificaram que a interação entre práticas de Recursos Humanos e a estratégia ambiental é considerada uma temática secundária, não apenas na produção científica concernente à Gestão de Recursos Humanos, mas também em clássicos artigos relacionados à Gestão Ambiental.

Algumas iniciativas relacionadas à preocupação das empresas com o aspecto ambiental têm apresentado crescimento no meio corporativo. O primeiro exemplo a ser citado é o manual das dez melhores práticas de Recursos Humanos para a Sustentabilidade. Em conjunto com a Associação Brasileira de Recursos Humanos, os idealizadores de uma Consultoria chamada Ideia Sustentável desenvolveram um Guia para auxiliar profissionais da

área de Recursos Humanos a colocarem a sustentabilidade no centro das discussões corporativas (VOLTOLINI, 2017).

O segundo exemplo é a Norma de Gestão Ambiental ISO 14001 - versão 2015, que traz como um de seus temas a importância da Liderança na aplicação de um Sistema de Gestão Ambiental nas organizações. Entende-se Sistema de Gestão Ambiental como um conjunto de medidas adotadas que visam contribuir com o pilar Ambiental de Sustentabilidade dentro das organizações. De acordo com a Norma, a alta direção corporativa deve estar diretamente envolvida na adoção de um Sistema de Gestão Ambiental com atribuições específicas para assegurar que as ações necessárias às ações de Sustentabilidade Ambiental sejam colocadas em prática (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT, 2015).

Por fim, um terceiro exemplo a ser mencionado é representado pela *UN Global Compact*, que em colaboração com diversas organizações educacionais, desenvolveu um material intitulado “*Principles for Responsible Management Education*” (PRME), encorajando estudiosos e executivos a trabalharem conjuntamente no desenvolvimento de novos conhecimentos capazes de promoverem responsabilidade ambiental. Estudiosos de gestão de diversas áreas, como contabilidade, *marketing* e gestão da cadeia de suprimentos têm analisado como suas práticas podem contribuir para os objetivos de Gestão Ambiental de uma organização (JACKSON et al., 2011).

São iniciativas que buscam o aperfeiçoamento da adoção de medidas ambientais nas empresas. Entretanto, Masri e Jaaron (2017) afirmam que ainda há incertezas em relação a quais práticas de Recursos Humanos são necessárias para a implementação de uma Gestão Ambiental organizacional tanto em países desenvolvidos quanto subdesenvolvidos. Além disso, pouco se sabe sobre como essas práticas podem ser conectadas e incorporadas ao ambiente de trabalho para que a organização alcance uma Cultura Ambiental Corporativa. Pouca atenção é dada à priorização e validação de tais práticas que podem operacionalizar atividades que são necessárias à Sustentabilidade Ambiental. Como resultado, muitas empresas falham na incorporação de práticas de Recursos Humanos às iniciativas de Gestão Ambiental. O desafio dessas empresas envolve, portanto, a identificação de quais práticas de Gestão de Recursos Humanos devem ser incorporadas à estratégia da empresa para apoiar a Cultura Ambiental Corporativa (MASRI; JAARON, 2017).

A implementação de uma abordagem ambiental exige da organização uma cultura baseada em valores ecológicos e que envolva um alto grau de conscientização por parte dos funcionários. Assim, a Cultura Organizacional representa um dos fatores-chave para o alcance de um melhor desempenho ambiental por parte das empresas (DEL BRIO; JUNQUERA; ORDIZ, 2008). Além disso, a transferência de valores culturais para um contexto específico deve ser realizada por meio de agentes apropriados (por exemplo, gerentes) que trazem, interpretam e adotam valores culturais para a realidade da organização. Sendo assim, cabe a consideração da Cultura Organizacional como um catalisador das práticas da Gestão de Recursos Humanos (AYCAN; KANUNGO; SINHA, 1999).

O termo Cultura Organizacional traz consigo diversas conceituações e aplicações de acordo com o campo de estudo em que é analisado. Nos campos da Administração e da Engenharia de Produção, autores como Cameron e Quinn (2006), Hofstede (1980, 1990, 2001), Schein (1991), dentre muitos outros tratam da abordagem de Cultura Organizacional.

As obras do autor Geert Hofstede estão entre as de maior nível de citação nas publicações científicas nas áreas de Administração e Engenharia de Produção (SANTOS, 2017). Hofstede (2001) define cultura como uma programação mental coletiva capaz de distinguir membros de um grupo de outro. Ao analisar culturas nacionais, o autor propõe Dimensões Culturais que podem ser aplicadas também à Cultura Organizacional, sendo as principais: Alta *versus* Baixa Distância do Poder, Alta *versus* Baixa Aversão à Incerteza, Individualismo *versus* Coletivismo, Masculinidade *versus* Feminilidade.

O intuito ao aplicar as Dimensões Culturais de Hofstede (2001) ao presente estudo é analisar também se o perfil cultural da gestão pode influenciar na adoção de práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde. Parte-se da premissa de que as Dimensões Culturais podem impactar em crenças e premissas gerenciais, influenciando assim nas práticas de Gestão de Recursos Humanos (AYCAN; KANUNGO; SINHA, 1999).

Uma Cultura Organizacional fraca cria um ambiente que leva a ineficiências em Recursos Humanos. Tanto uma cultura fraca como uma Gestão de Recursos Humanos ineficiente representam grandes barreiras à implementação de processos de ação ambiental (DEL BRIO; JUNQUERA; ORDIZ, 2008).

Com a finalidade de minimizar a lacuna existente na literatura acadêmica, o presente estudo tem como objetivo trazer uma análise exploratória por meio de uma triangulação de métodos para investigar as práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde aplicadas por

algumas empresas e de que forma essas práticas têm influenciado na construção de uma Cultura Ambiental Corporativa.

À luz de uma abordagem integrada, é importante discutir e investigar a influência da Cultura Organizacional para a Gestão Ambiental nas empresas, uma vez que a introdução de novas técnicas e filosofias gera mudanças organizacionais que precisam ser bem entendidas para que obtenham sucesso.

1.1 CONCEPÇÃO DA PESQUISA

Mesmo com diversas indicações de que a Gestão da Cultura Organizacional é significativa e necessária para que os objetivos de Gestão Ambiental sejam alcançados, (DUBEY et al., 2017; DUBOIS; DUBOIS, 2012; FERNANDEZ; JUNQUERA; ORDIZ, 2003; HADDOCK-MILLAR; SANYAL; MULLER-CAMEN, 2016; JABBOUR, 2011; JABBOUR; JABBOUR, 2016; JACKSON et al. 2011; MASRI; JAARON, 2017; WAGNER, 2011) pouco tem se aprofundado para entender a real relação entre as duas áreas, existindo, assim, lacunas consideráveis nesse sentido.

No trabalho de Barratt-Pugh e Bahn (2015), os autores buscam investigar o papel da Gestão de Recursos Humanos durante o processo de mudança da Cultura Organizacional em uma organização. Os autores utilizaram o trabalho de Schein (1991) em seus estudos e chegaram à seguinte conclusão: cultura pode ser definida como um conjunto de pressupostos e valores compartilhados, desenvolvidos e incorporados à interação social, que orientam a evolução da prática social. A mudança cultural acontece quando há a necessidade de esses valores e pressupostos compartilhados serem reconfigurados (BARRATT-PUGH; BAHN, 2015).

Partindo então do pressuposto de que cultura pode ser reconfigurada e, dessa forma, gerenciada, espera-se que as políticas da GHR Verde promovam adaptações à cultura corporativa com a inclusão do aspecto ambiental como um valor organizacional. Muster e Schrader (2011) definem cultura ambiental corporativa como um padrão de pressupostos básicos compartilhados relacionados a questões ambientais. Os autores argumentam que é necessária uma cultura ambiental corporativa para que os funcionários estejam socializados com a estratégia ambiental da organização. Uma vez que a cultura é formada, mudanças

comportamentais individuais são consideradas mais prováveis. Sugere-se, por exemplo, a promoção de processos de comunicação e interação (por exemplo, mecanismos de *feedback*) e a participação e o envolvimento dos funcionários em questões ambientais. Essas melhorias culturais podem aumentar por exemplo, a motivação dos funcionários e seu compromisso com a empresa e suas ambições ambientais (MUSTER; SCHRADER, 2011).

Como consequência, a presente pesquisa buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: De que forma a Cultura organizacional pode ser gerenciada pela Gestão de Recursos Humanos, em especial pela Gestão de Recursos Humanos Verde, com o objetivo de contribuir para o alcance dos objetivos de Gestão Ambiental nas organizações?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O principal propósito desta pesquisa é o de identificar como a área de Recursos Humanos pode contribuir para a construção de uma cultura corporativa que favoreça o alcance dos objetivos de Gestão Ambiental das organizações.

Para tanto, são objetivos secundários:

Teóricos

- a. Realizar uma revisão sistemática de literatura sobre a interface entre Gestão Ambiental e Gestão de Recursos Humanos, com foco em Cultura Organizacional, a fim de se obter uma perspectiva integrada dos temas;
- b. Discutir sobre as contribuições da Gestão de Recursos Humanos para a Gestão Ambiental organizacional, argumentando a favor da integração desses dois campos de conhecimento;
- c. Verificar quais Dimensões Culturais de Hofstede (1980) estão mais associadas ao tema da Gestão da Cultura Organizacional no contexto da Gestão Ambiental, propondo eventualmente novas relações e interpretações;

Empíricos

- a. Identificar as principais práticas de Gestão Ambiental nas empresas estudadas (tanto por meio de entrevistas em profundidade quanto aplicação de questionários);

- b. Identificar as principais práticas de Gestão de Recursos Humanos nas empresas estudadas e se há alinhamento com as práticas ambientais;
- c. Verificar os níveis de compatibilidade entre o que é dito na literatura acadêmica e o que vem sendo praticado atualmente em algumas organizações.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está estruturada em sete capítulos. Neste primeiro capítulo, encontra-se a introdução do trabalho, composta por uma contextualização do tema, a relevância de seu desenvolvimento e o problema que motivou sua concepção. Em sequência, são expostos os objetivos que a pesquisa pretende atingir.

O Capítulo 2 trata da revisão sistemática de literatura, abrangendo os resultados relativos aos principais periódicos e as características predominantes dos artigos estudados para a construção da revisão bibliográfica deste trabalho.

O Capítulo 3 apresenta os principais fundamentos teóricos nos quais está baseada esta pesquisa.

No Capítulo 4 são apresentados os materiais e métodos que serão empregados no desenvolvimento do trabalho, assim como a justificativa para sua escolha.

Nos capítulos 5 e 6 são apresentados os resultados obtidos e as principais análises realizadas, bem como a síntese do que foi descrito.

E por fim, no capítulo 7 são discutidas as conclusões obtidas e suas implicações, bem como os direcionamentos para a continuidade das pesquisas nesse campo de estudo.

2 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

A revisão bibliográfica representa o passo inicial de qualquer pesquisa científica para a criação de uma base sólida de conhecimento. Além disso, ela facilita o desenvolvimento de teorias, identifica pesquisas que partem de pressupostos semelhantes e encontra áreas em que mais descobertas e pesquisas são necessárias (WEBSTER; WATSON, 2002).

A revisão de literatura, na visão de Randolph (2009), representa um meio de demonstração do conhecimento de um autor acerca de um campo de estudo em particular, incluindo vocabulários, teorias, variáveis, fenômenos e métodos. Trata-se de um documento acadêmico legítimo e publicável.

No caso de pesquisas avançadas, as quais exigem originalidade científica, a revisão bibliográfica desempenha um papel fundamental. Dessa forma, conduzi-la de maneira rigorosa e sistemática contribui para a identificação de oportunidades de novas pesquisas (WEBSTER; WATSON, 2002).

Segundo Conforto, Amaral e Silva (2011), a revisão bibliográfica sistemática é um método científico utilizado para a busca e análise de artigos que compõem determinada área da ciência. Trata-se de um instrumento que pode ser utilizado para mapear trabalhos publicados em um tema de pesquisa específico para que o pesquisador esteja apto a elaborar uma síntese de conhecimentos acerca de determinado assunto (BIOLCHINI et al., 2007).

Sendo assim, ao adotar uma abordagem sistemática, o pesquisador realiza sua pesquisa bibliográfica com maior nível de exigência e rigor, realizando buscas cíclicas e repetidas até que os objetivos da revisão sejam alcançados. O método sistemático de pesquisa permite que sejam identificadas ligações com o estado da arte de estudos publicados em uma mesma área e pontos que necessitam de maior atenção para desenvolvimento de uma teoria (CONFORTO; AMARAL; SILVA, 2011).

Este capítulo tem como propósito apresentar então uma revisão sistemática da literatura que investigue a interface entre os conceitos de Gestão Ambiental, Gestão de Recursos Humanos e Cultura Organizacional. Para o alcance deste propósito, foi aplicado o método de revisão sistemática para a identificação e seleção dos artigos de maior relevância sobre os temas propostos.

Primeiramente, o objetivo foi de obter artigos que tratassem dos três conceitos apresentados e que além disso, apresentassem uma abordagem com orientação à Engenharia de Produção, Administração e áreas correlatas.

Em seguida, os artigos encontrados e selecionados passaram por uma análise por meio do auxílio de ferramentas computacionais. Por meio da análise realizada, foi possível identificar:

- Quais bases de dados ofereciam maior número de artigos e o grau em que esses artigos se sobrepunham;
- Como a produção científica dos conceitos apresentados se distribuiu e evoluiu ao longo do tempo; e
- A distribuição dos artigos publicados pelo mundo.

Os resultados obtidos por meio da revisão sistemática de bibliografia serão apresentados e discutidos nas seções subsequentes.

2.1 MÉTODO DA REVISÃO SISTEMÁTICA

Uma pesquisa bibliográfica realizada com devido rigor e de forma sistemática permite que outros pesquisadores façam uso dos resultados com maior nível de confiança, além de proporcionar a identificação de possíveis lacunas em estudos semelhantes que exploraram a teoria de forma superficial (CONFORTO; AMARAL; SILVA, 2011).

Biolchini et al. (2007) propõem um modelo para a condução de uma revisão sistemática, o qual é composto por três fases. A primeira delas corresponde ao planejamento. Nessa fase, é desenvolvido um protocolo de pesquisa, o qual detalha a questão central de pesquisa, os objetivos, palavras-chave, *strings* de busca e o método de execução. *String* pode ser substituída por “expressão”, ou seja, um conjunto de palavras-chave.

A criação de uma *string* de busca inicia-se com a identificação das palavras e termos referentes ao tema de pesquisa. Após alguns testes e adaptações, é possível definir a melhor combinação de palavras e termos que serão utilizados na busca do material bibliográfico (CONFORTO; AMARAL; SILVA, 2011).

A Figura 1 representa as fases que antecedem a definição da combinação de palavras (*string* de busca) que trará o melhor resultado bibliográfico, de acordo com Conforto, Amaral e Silva (2011).

Figura 1 – Fases que antecedem a definição da string de busca

Fonte: A própria autora

Em seguida, parte-se para a segunda fase, denominada de execução. Nessa fase, são identificados, selecionados e avaliados estudos primários, respeitando os critérios de inclusão e exclusão determinados na elaboração do protocolo. Por fim, os dados são extraídos e compilados durante a terceira fase do modelo, denominada de análise dos resultados (BIOLCHINI et al., 2007).

Para a condução da revisão sistemática de literatura deste trabalho, foram utilizadas duas bases de dados consideradas relevantes no meio acadêmico. A primeira delas foi a *ISI*

Web of Science da Editora *Thomson Reuters Institute of Scientific Information* (THOMSON REUTERS, 2017), a qual cobre um período do ano de 1900 até o momento. Sua rede cobre 81 países, inclui mais de 11000 jornais indexados, além de anais de congressos, conferências e simpósios. A segunda base de dados foi a *Scopus* da Editora *Elsevier* (ELSEVIER, 2018), a qual abrange um período de 1966 até o momento e contém mais de 22000 títulos de mais de 5000 editores em todo o mundo. Segundo Jabbour e Jabbour (2016), *Scopus* e *ISI Web of Science* são consideradas as duas principais bases de dados utilizadas por acadêmicos em todo o mundo.

Foram selecionados três grupos de palavras-chave que estivessem relacionados aos conceitos de Gestão Ambiental, Gestão de Recursos Humanos e Cultura Organizacional. A escolha das palavras-chave foi realizada com base na experiência do grupo de pesquisa “Integração das Estratégias de Recursos Humanos e de Produção” do Departamento de Engenharia de Produção da EESC. Além disso, a leitura dos artigos encontrados permitiu o refinamento da escolha das palavras-chave.

Para Gestão Ambiental, a palavra-chave utilizada foi “*environment* management*”. Para Gestão de Recursos Humanos, foram utilizadas “*HRM*” e “*human resource management*” e por fim, para o conceito de Cultura Organizacional foram utilizadas as palavras-chave “*cultural dimension**”, “*organi?ational culture*” e “*corporate culture*”. A utilização do asterisco (*) é necessária para que sejam encontradas variações que podem contribuir para a pesquisa. Por exemplo, “*environment* management*” poderia retornar “*environment*” ou “*enrironmental*”. Já “*cultural dimension**” poderia trazer “*dimension*” ou “*dimensions*”. Já o caractere ponto de interrogação (?) seria capaz de retornar “*organizational culture*” do inglês americano ou “*organisational culture*” do inglês britânico.

Para a formação de uma combinação que abrangesse todos os termos pesquisados, foram utilizados operadores lógicos de pesquisa (operadores booleanos), os quais permitiram a construção da seguinte *string* de pesquisa:

(HRM or human resource management) and (environment management) and (cultural dimension* or organi?ational culture or corporate culture).*

Para refinamento da pesquisa, foram utilizados os seguintes critérios de exclusão: tipo de documento e área de estudo. Em relação ao tipo de documento, foram mantidos apenas artigos e excluídos capítulos de livros, livros, anais de eventos e editoriais.

Randolph (2009) afirma que um ponto fundamental da revisão sistemática é definir uma população de materiais a serem pesquisados e filtros que tragam uma quantidade de artigos gerenciável para o pesquisador.

Já em relação à área de estudo, foram mantidos campos de interesse como Engenharia, Administração, Ciências Ambientais, Economia, Finanças, Sustentabilidade, Pesquisa Operacional e Sociologia. Por outro lado, foram excluídos campos da área da saúde e biológicas, como Enfermagem, Medicina, Informática Biomédica e Zoologia.

Partiu-se então para uma segunda etapa de refinamento, filtrando-se os artigos com base em seus títulos. Em seguida, foi utilizado um terceiro filtro com base na análise dos resumos. Foram selecionados os artigos que tratavam dos três conceitos apresentados (Gestão Ambiental, Gestão de Recursos Humanos e Cultura Organizacional). Esta etapa (composta pelos três filtros) foi realizada na segunda quinzena do mês de dezembro de 2017.

Na terceira etapa, denominada por Biolchini et al. (2007) de análise dos resultados, todos os artigos foram lidos por completo. Para apoiar o processo de análise dos artigos, foi utilizada a ferramenta de Excel, a qual permitiu a categorização e organização do material levantado.

2.2 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, são apresentados e discutidos os resultados da realização da revisão sistemática de literatura. São apresentadas algumas informações numéricas sobre os retornos oferecidos pelas bases de dados, a evolução da produção científica ao longo do tempo e a nacionalidade dos autores.

2.2.1 Artigos e bases de dados

A primeira procura de artigos relevantes foi realizada na base de dados *Web of Science* aplicando-se a *string* de busca definida para este trabalho. O primeiro número encontrado foi de 358, incluindo artigos, capítulos de livros e trabalhos de eventos. Mantendo somente artigos e os campos de interesse citados anteriormente, foram obtidos 187 artigos elencados por nível de relevância. A segunda etapa de refinamento consistiu na análise do título dos artigos. Foram excluídos 122 artigos que não abrangiam os três principais conceitos deste trabalho, e mantidos, portanto, 65 artigos. Em seguida, partiu-se para leitura e análise dos

resumos dos artigos mantidos. Permaneceu na lista um total de 30 artigos, sendo esses lidos por completo.

A segunda busca de artigos foi realizada na base de dados *Scopus*. A primeira quantidade retornada aplicando-se a *string* de busca definida, foi de 173. Mantendo-se apenas artigos e excluindo-se campos da área de saúde, biológicas e computação, foram encontrados 121 artigos. A análise de títulos gerou um número de 20 artigos mantidos e 61 excluídos. Dos 20 artigos mantidos, 14 foram excluídos após a análise de seus resumos, uma vez que eles não apresentavam uma abordagem central dos três conceitos principais que serão estudados por este trabalho, permanecendo assim 6 que foram lidos integralmente.

Identificou-se que dos 6 artigos encontrados na base de dados *Scopus*, 4 deles também foram retornados pela *Web of Science*. O balanço final de artigos selecionados e lidos integralmente é apresentado na Figura 2 abaixo.

Figura 2 – Balanço final de artigos selecionados e lidos integralmente

Fonte: A própria autora

2.2.2 Artigos e periódicos

A revisão sistemática de literatura permite que seja levantada uma lista dos periódicos mais relevantes para o tema pesquisado (RANDOLPH, 2009). Com base nessa afirmação, foram obtidos 27 periódicos diferentes, sendo 23 deles na base de dados *Web of Science* e 4 na *Scopus*. Os periódicos que se destacaram na busca dos artigos foram: *Jornal of Cleaner Production* com 4 artigos, *International Journal of Human Resource Management*, com 3

artigos, *German Journal Research in Human Resource Management* com 3 artigos e *Journal of World Business* com 2 artigos.

Os 4 periódicos citados anteriormente possuem pontuação A1 pela Classificação de Periódicos da CAPES do quadriênio de 2013 a 2016 (CAPES, 2017) na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo.

No Quadro 1 apresenta-se a listagem de todos os periódicos encontrados na pesquisa bibliográfica.

Quadro 1 – Periódicos encontrados na pesquisa bibliográfica explorando a interface ente Gestão Ambiental, Gestão de Recursos Humanos e Cultura Organizacional

<i>Asia Pacific Journal of Human Resources</i>
<i>Applied Psychology: International Review</i>
<i>Cogent Business and Management</i>
<i>Gender in Management: An International Journal</i>
<i>German Journal of Research in Human Resource Management</i>
<i>Human Resource Management</i>
<i>Industrial Management and Data Systems</i>
<i>International Journal Life Cycle Assess</i>
<i>International Journal Production Economics</i>
<i>International Journal of Climate Change Strategies and Management</i>
<i>International Journal of Operations and Production Management</i>
<i>International Journal of Production Research</i>
<i>Journal of Asia Business Studies</i>
<i>Journal of Cleaner Production</i>
<i>Journal of Cross-Cultural Psychology</i>
<i>Journal of East-West Business</i>
<i>Journal of Management and Organization</i>
<i>Journal of Management Studies</i>
<i>Journal of Manufacturing Technology Management</i>
<i>Journal of Workplace Learning</i>
<i>Journal of World Business</i>
<i>Leadership & Organization Development Journal</i>
<i>Management and Organization Review</i>
<i>Management Decision</i>
<i>Personnel Review</i>
<i>The International Journal of Human Resource Management</i>
<i>The Learning Organization</i>

Fonte: A própria autora

2.2.3 Artigos e anos de publicação

Foi possível identificar que os 36 artigos selecionados para leitura integral foram publicados ao longo de 14 anos diferentes. Além disso, concluiu-se que há um baixo número de publicações em cada período, variando de 1 a 9 artigos publicados na área em cada ano. As bases de dados retornaram artigos entre os anos de 1999 e 2017, sendo que em alguns anos não foram encontrados artigos de alta relevância (Figura 3).

Figura 3 – Número de artigos publicados por ano

Fonte: A própria autora

Com base na Figura 3, é possível identificar baixas quantidades de artigos de 1999 a 2007, variações entre 2008 e 2016 e um crescimento considerável no ano de 2017. Sendo assim, é relevante destacar que houve um crescimento considerável nos estudos relacionados a essa temática a partir do ano de 2017.

2.2.4 Autores e nacionalidades

Além de possibilitar uma análise da evolução do número de artigos ao longo do tempo, a revisão sistemática de bibliografia permite um melhor entendimento da distribuição das pesquisas realizadas em um determinado campo de pesquisa ao redor do mundo. Os 36

artigos selecionados para a revisão deste trabalho englobam um total de 94 autores. Os países que lideram em quantidade de autores na área são: Brasil (14 autores), Estados Unidos (13 autores) e Inglaterra (9 autores). Na Figura 4 apresenta-se a quantidade de autores por país dos 36 artigos estudados, ou seja, as principais nacionalidades dos autores.

Figura 4 – Número de autores por país

Fonte: A própria autora

Não obstante Brasil, Inglaterra e Estados Unidos liderem o número de autores que publicaram no campo de estudo desta pesquisa, o balanço de autores por continente demonstra que a Ásia é o continente em que há uma maior quantidade de países publicadores e, consequentemente, de autores na área. Em segundo lugar encontra-se a Europa e em terceiro lugar, a América do Norte. O Brasil por exemplo, não obstante apresente a maior quantidade de autores que publicam na área (14), foi o único país da América do Sul que teve artigos retornados nas bases de dados utilizadas neste trabalho. Enquanto isso, o continente asiático apresentou um total de 27 autores distribuídos em 12 países. Apresenta-se na figura 5 a seguir a distribuição de autores por continente.

Figura 5 – Número de autores por continente

Fonte: A própria autora

2.2.5 Considerações para a pesquisa

A revisão bibliográfica sistemática, fundamentada nas bases de dados *Wef of Science* e *Scopus*, buscou apresentar resultados significativos que proporcionassem um cenário consistente das publicações atuais no campo de estudo escolhido.

Com a realização desse método de pesquisa, foi possível identificar algumas características que serviram de base para o direcionamento deste trabalho. A primeira delas é a forte presença do setor de manufatura nos artigos estudados, ou seja, a maior parte dos artigos levantados e lidos propõem o estudo desse setor ao tratarem da relação entre Gestão de Recursos Humanos e Gestão Ambiental. Masri e Jaaron (2017) defendem que o setor de manufatura deve receber atenção especial por parte de executivos e acadêmicos, uma vez que essas empresas representam um emissor considerável de diversas formas de poluição ambiental, tanto em países desenvolvidos quanto subdesenvolvidos. Há, portanto, uma necessidade crescente de adoção de práticas ambientais que possam mitigar os impactos gerados ao meio ambiente por parte desse setor.

A segunda característica encontrada é a presença do conceito de Gestão de Recursos Humanos Verde quando o foco é a integração entre essa área com a Gestão Ambiental, o que confirma a contemporaneidade do tema em questão, por exemplo, com trabalhos de Haddock-Millar, Sanyal e Muller-Camen (2016), Jabbour (2011) e Masri e Jaaron (2017).

Constatou-se também um foco maior nas práticas relacionados às dimensões funcionais de Recursos Humanos (Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho, Treinamento e Pagamentos e Recompensas), principalmente o treinamento ambiental. Por exemplo, Teixeira, Jabbour e Jabbour (2012) defendem que entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde consideradas essenciais para o sucesso da Gestão Ambiental nas organizações, o treinamento ambiental merece destaque. Jabbour, Santos e Nagano (2010) consideram o treinamento ambiental como a principal forma de interface entre Gestão de Recursos Humanos e Gestão Ambiental.

Além disso, trabalhos como de Fernandez et al. (2017) e Jabbour e Jabbour (2016) propõem o estudo da integração entre Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Operações, mais especificamente entre Recursos Humanos e *Green Supply Chain Management - GSCM* (Gestão Verde da Cadeia de Suprimentos) e *Clean Development Mechanism - CDM* (Mecanismo de Desenvolvimento Limpo), respectivamente. Trata-se, portanto, de uma confirmação do que Barratt-Pugh e Bahn (2015) afirmam: a Gestão de Recursos Humanos deve ser enxergada como uma fonte de vantagem competitiva em diversos cenários e não somente como um componente, meio ou recurso organizacional.

Outra importante característica das publicações encontradas está relacionada ao estudo da Gestão da Cultura no contexto organizacional. Por meio do estudo bibliográfico, foi possível identificar que a Gestão da Cultura Organizacional tem sido pouco explorada e é mais citada como um dos elementos da Gestão de Recursos Humanos Verde, do que como um tópico bem entendido e devidamente explorado.

No trabalho de Santos (2017) propõe-se uma investigação histórica das abordagens de Cultura Organizacional mais utilizadas nas publicações científicas do campo da Engenharia de Produção. O autor teve como base as publicações com maior reconhecimento pela comunidade acadêmica mundial nessa área de conhecimento e obteve como resultado um mapeamento de pesquisa sobre como conceitos de Cultura Organizacional vêm sendo usados na área da Engenharia de Produção. Segundo o autor, “há uma diversidade de obras, tanto nacionais como internacionais, que tratam a Cultura Organizacional como um conceito em isolado, ou de maneira aplicada, às áreas de Engenharia de Produção ou Administração” (SANTOS, 2017, p.3). O autor propôs então um levantamento dos conceitos mais relevantes e uma sistematização do que foi encontrado. Com esse levantamento, é possível identificar no trabalho de Santos (2017) que autores como Edgar H. Schein e Geert Hofstede merecem destaque por suas obras e altos níveis de citações ao longo dos anos. O primeiro se destaca

por suas obras sobre liderança na condução da Cultura Organizacional e o segundo por realçar o papel da cultura nacional dentro das organizações. Entretanto, não obstante a construção de uma *string* de busca contemple o conceito de Cultura Organizacional juntamente com Gestão de Recursos Humanos e Gestão Ambiental, os artigos encontrados exploram de forma superficial a Gestão da Cultura e não se baseiam diretamente em obras importantes, como do autor Geert Hofstede: “Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?” do ano de 1980, “Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases” de 1990, “Culture’s consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations” do ano de 2001, entre outras.

Para efeito de exemplificação, no trabalho de Nejati, Rabiei e Jabbour (2017), os autores descrevem as dimensões funcionais da Gestão de Recursos Humanos (Recrutamento e Seleção, Desenvolvimento e Treinamento, Avaliação de Desempenho, Pagamentos e Recompensas) integradas à Gestão Ambiental, porém não exploram as dimensões competitivas de Recursos Humanos, incluindo a Gestão da Cultura Organizacional. A única menção que se faz é que o primeiro passo para a construção de uma cultura sustentável é o apoio da função de Recrutamento e Seleção na atração de profissionais ambientalmente ativos e conscientes.

Muster e Schrader (2011) focam no aspecto cultural somente quando discutem a importância de capacidades coletivas e individuais para a geração de um comportamento ecológico. Segundo os autores, capacidades coletivas são geralmente discutidas em relação às características culturais da empresa que são consideradas significativas na restrição ou no avanço do processo de *ecologização* corporativo.

No estudo de Dubey et al. (2017), os autores abordam a influência que a Cultura Organizacional exerce no comportamento da alta gerência para a adoção de práticas ambientais e citam a obra de Hofstede et al. (1990) apenas para definirem o conceito de cultura.

A conclusão a que se pode chegar com as afirmações colocadas acima é que há duas hipóteses que podem ser levantadas. A primeira delas é de que não há a necessidade de se explorar a fundo a Gestão da Cultura Corporativa no contexto ambiental acrescentando por exemplo as principais Dimensões Culturais de Hofstede (1980), sendo necessário um foco maior nas dimensões funcionais da Gestão de Recursos Humanos conforme visto na maior parte dos artigos estudados neste trabalho. A segunda hipótese é de que há realmente um *gap*

na literatura quando importantes obras sobre Cultura Organizacional como Hofstede (1980), Hofstede et al. (1990) não são exploradas quando se pretende estudar o tema em questão. A contraposição entre a teoria estudada e os resultados práticos obtidos nas próximas fases deste trabalho trarão esclarecimentos sobre a hipótese que melhor se encaixa neste contexto.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo trará os resultados teóricos obtidos por meio da Revisão Sistemática de Literatura. Busca-se proporcionar um entendimento dos 3 principais temas escolhidos para o estudo, bem como os relacionamentos existentes entre eles.

3.1 GESTÃO AMBIENTAL

Recentemente, como resultado da revolução industrial que contribuiu significativamente para a degradação do meio ambiente, tanto países desenvolvidos quanto subdesenvolvidos têm se tornado mais conscientes a respeito da importância de questões ambientais e do desenvolvimento sustentável (MASRI; JAARON, 2017).

O tema da Sustentabilidade Ambiental tem gerado uma preocupação crescente entre executivos, governos, consumidores e pesquisadores. Nas últimas duas décadas, tem se manifestado um consenso global acerca da necessidade de uma Gestão Ambiental proativa. Conforme os efeitos da poluição industrial e do desperdício têm se tornado mais evidentes, alguns governos e organizações não governamentais emitem um maior número de regulamentações e políticas que possam desacelerar e talvez até mesmo reverter a rápida destruição dos recursos naturais que é vista nos dias de hoje (JACKSON et al., 2011).

Segundo Jabbour e Santos (2008), o desenvolvimento sustentável pode ser entendido como o atendimento das necessidades das gerações atuais sem impedir que as gerações futuras atendam às suas. Para que isso ocorra, é fundamental a implementação dos objetivos de Gestão Ambiental nas organizações.

No Brasil, os ambientalistas estão mais focados na preservação de paisagens naturais. O desafio não está apenas na inserção de uma Gestão Ambiental proativa nas empresas, mas também em evitar a degradação do ambiente natural, principalmente a floresta Amazônica e outras paisagens, como o Cerrado. Por exemplo, no Brasil, quase 70% das emissões de CO₂ provêm da degradação do meio natural (JACKSON et al., 2011).

O aumento da preocupação ecológica gera nas organizações maiores pressões para o desenvolvimento de uma Gestão Ambiental por meio da adoção de produtos e práticas ambientalmente amigáveis e isso requer um foco organizacional maior no impacto ambiental

de suas atividades. Dessa forma, muitas empresas procuram desenvolver e implantar um sistema de Gestão Ambiental formal. Desde 1990, esses sistemas têm se destacado como uma das ferramentas mais efetivas no alcance de um desenvolvimento sustentável, por meio da integração entre aspectos da Gestão Ambiental e os processos de tomada de decisão (MASRI; JAARON, 2017).

Segundo Jabbour e Santos (2008), o termo “sistema” significa um conjunto integrado de elementos que operam de forma sincronizada para o alcance de um objetivo em comum. Assim, um sistema de Gestão Ambiental consiste na totalidade organizacional de ações realizadas de forma sistematizada a fim de monitorar os impactos ambientais das atividades empresariais e gerenciar questões relacionadas à dimensão ecológica. O sistema de maior reconhecimento atualmente é a certificação ISO 14001 (JABBOUR; SANTOS; NAGANO, 2010).

De acordo com Rohrich e Cunha (2004), a Gestão Ambiental organizacional pode ser definida como um conjunto de políticas e práticas tanto operacionais quanto administrativas que por meio do planejamento, implantação, operação, ampliação, realocação e outras atividades, buscam prevenir ou mitigar impactos e danos ambientais.

Seiffert (2005) resume a Gestão Ambiental como a junção de atividades de planejamento e organização da dimensão ambiental na empresa de forma que se busquem alcançar metas ecológicas determinadas.

De acordo com Jabbour (2007), as definições quanto à Gestão Ambiental trazidas por diversos autores não apresentam diferenças significativas entre si. O autor afirma então que a Gestão Ambiental no contexto empresarial pode ser definida como um conjunto consistente de adaptações ou ações isoladas que buscam mitigar os efeitos gerados ao meio ambiente por suas atividades empresariais por meio de alterações de estrutura, responsabilidades, diretrizes, práticas administrativas e aspectos operacionais.

Wagner (2011), apresenta algumas atividades técnicas de Gestão Ambiental que podem ser empregadas pelas organizações com o objetivo de tornarem-se mais ecológicas, conforme apresenta-se no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Exemplos de atividades técnicas de Gestão Ambiental

Reciclagem de embalagens	Procedimentos para identificação e avaliação de requisitos legais relevantes
Tratamentos de redução de resíduos sólidos	Inclusão de metas ambientais nos processos de melhoria contínua
Tratamentos de redução de emissões de gases do efeito estufa	Política ambiental escrita
Utilização de menores quantidades de material por produto	Consideração do desempenho ambiental na seleção de fornecedores
Substituição de insumos agressivos ao meio ambiente	Programas de treinamento ambiental
Implementação de tecnologias limpas	Metas ambientais mensuráveis
Tratamentos para redução de ruídos	Dados ambientais, de saúde e segurança no relatório anual
Redução do consumo de energia nos transportes	Sistemas de auditoria para checagem do programa ambiental
Substituição de recursos não renováveis	Avaliação da eficiência do sistema de Gestão Ambiental
Utilização de fluxos de resíduos de outras empresas	Adoção de indicadores de desempenho ambiental
Design ecológico de novos produtos	Uso da rotulagem ecológica
Redução do uso de água no processo produtivo	Benchmarking (comparação do desempenho ambiental com outras empresas)
Implementação da análise do ciclo de vida dos produtos	Pesquisas de mercado sobre o potencial dos “produtos verdes”

Fonte: Adaptado de Wagner (2011)

Em contrapartida, Rohrich e Cunha (2004) afirmam que estudos que abordam a diversidade das empresas brasileiras ainda se deparam com uma grande variação entre as práticas ambientais adotadas. Tais práticas podem variar de acordo com os tipos de produtos e processos de cada organização, assim como também podem sofrer influências de fatores como porte, setor, região de atuação e inovações tecnológicas. Assim, os autores afirmam que a Gestão Ambiental encontra diversas classificações, ou seja, diferentes níveis que caracterizam a preocupação das empresas com relação a aspectos ambientais.

Para a maioria das empresas, o primeiro nível de preocupação ambiental acontece quando decide-se reformular as políticas ambientais só depois de um grave acidente ou após uma penalidade por parte da legislação ambiental por exemplo (HUNT; AUSTER, 1990).

De acordo com Jabbour e Santos (2006), há diversas propostas de estágios (níveis) evolutivos da Gestão Ambiental que podem ser encontradas na literatura. Com o objetivo de trazer uma abordagem integrada desses estágios, os autores propõem uma denominação comum para essas propostas, ou seja, uma nova taxonomia aos diversos níveis de evolução da Gestão Ambiental. Com o trabalho de Jabbour e Santos (2006), tornou-se possível a proposição de três estágios evolutivos para a Gestão Ambiental em uma organização, os quais são denominados como especialização funcional, integração interna e integração externa da Gestão Ambiental. A utilização do termo estágio evolutivo associado à temática ambiental se dá pelo fato de haver níveis de maturidade, ou seja, fases possíveis de implantação gradual de práticas de Gestão Ambiental em uma dada empresa.

O estágio de especialização funcional da Gestão Ambiental refere-se a uma etapa em que há a institucionalização das atividades ambientais na empresa, ou seja, há uma inicialização da integração da variável ecológica na organização de forma reativa às pressões legais. Nesse estágio evolutivo, a organização passa a incorporar equipamentos de controle de poluição nas saídas, sem que a estrutura produtiva e seu produto sofram alterações (JABBOUR; SANTOS, 2006). “Constitui-se na instalação de equipamentos de controle de poluição nas saídas, como chaminés e redes de esgotos, mantendo a estrutura produtiva existente” (DONAIRE, 1994, p.69).

Sendo assim, na especialização da função ambiental, não há preocupação com a formulação de estratégias ambientais ou com o ambiente competitivo, mas sim preocupa-se com o alinhamento da empresa às exigências mercadológicas e legais. Esse posicionamento empresarial pode ser classificado como um comportamento reativo, com o objetivo de evitar problemas ecológicos para a cúpula administrativa (JABBOUR; SANTOS, 2006).

As empresas que se encaixam nesse estágio reagem lentamente às exigências ambientais e não consideram a variável ambiental como uma oportunidade de negócios futuros. Busca-se nesse tipo de organização, apenas o atendimento às demandas mercadológicas e o cumprimento das exigências da legislação ambiental (JABBOUR; SANTOS, 2006).

O segundo estágio evolutivo é denominado por Jabbour e Santos (2006) como integração interna da Gestão Ambiental. Segundo os autores, o desempenho ambiental ainda não é visto como um fator estratégico pela empresa e a área ambiental não possui participação dinâmica no estabelecimento dos objetivos de prevenção. A variável ecológica é tratada em projetos de negócios específicos para o desenvolvimento de determinados produtos e processos e, portanto, ainda não é considerada como fator estratégico e um ponto relevante por todas as dimensões da organização.

Nesse estágio, Jabbour e Santos (2006) afirmam que a área de Recursos Humanos contribui para a Gestão Ambiental com as mesmas dimensões funcionais vinculadas ao estágio de especialização funcional ambiental, mas com maior intensidade, uma vez que a função ambiental passa a assessorar várias divisões. A atuação da área de Recursos Humanos ocorre de maneira restrita. Entretanto, há espaço para o estabelecimento de parcerias com a Gestão Ambiental, caso haja a necessidade de se desenvolver uma competência ambiental por meio de treinamentos.

O treinamento de funcionários para a prática sustentável tem o objetivo de atender a dois propósitos: ensinar aos funcionários a política ambiental da organização e adaptar o comportamento de cada indivíduo de forma que ele apresente uma maior consciência ambiental e uma relação permanente com o ambiente (TEIXEIRA; JABBOUR; JABBOUR, 2012).

Jabbour e Santos (2006) denominam o terceiro estágio como integração externa ou integração estratégica da Gestão Ambiental. Rosen (2001) afirma que nesse estágio, a estratégia empresarial passa a ter as atividades da Gestão Ambiental integradas a ela, de forma que se busque explorar as oportunidades estratégicas e competitivas identificadas pela organização.

Na integração externa, há um comportamento contrário ao de especialização funcional, uma vez que a organização passa a enxergar a Gestão Ambiental como uma nova oportunidade de negócio e a considerá-la como um fator condicionante de competitividade. A integração externa da dimensão ecológica pode ser definida como o “comportamento empresarial que abarca os objetivos ambientais em todos os níveis hierárquicos – da cúpula ao chão-de-fábrica – redefinindo competências e responsabilidades” (JABBOUR; SANTOS, 2006, p.442).

Coincidindo com o estágio de integração externa da variável ambiental, a área de Recursos Humanos encontra-se na fase de integração estratégica e passa a explorar não somente suas atividades funcionais, mas também suas dimensões competitivas. Nesse estágio, a área de Recursos Humanos passa a se preocupar com os objetivos estratégicos que estão relacionados com questões ambientais (JABBOUR; SANTOS, 2006).

Santos (2001) afirma que a principal preocupação da área de Recursos Humanos nesse contexto está relacionada à sua inserção na gestão empresarial por meio de sua colaboração para a criação de novas vantagens competitivas, além de assumir papel ativo na tomada de decisão.

Santos (1999) propõe a utilização das seguintes dimensões competitivas por parte da área de Recursos Humanos:

- Gestão da Cultura Organizacional tornando-a ecologicamente adequada. O cenário competitivo e de constantes desafios força as empresas a desenvolverem suas habilidades de adaptação e mudança. Essa iniciativa depende diretamente de ajustes nas práticas de gestão de pessoas da empresa (JACKSON; SEO, 2010);
- Gestão da aprendizagem organizacional buscando uma melhoria contínua da performance ambiental; e
- Incentivo ao trabalho baseado em equipes multidisciplinares para o debate de problemáticas ambientais.

3.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS VERDE

A adoção de práticas sustentáveis traz consigo alterações significativas em todo o contexto organizacional, o que exige uma reorganização dos setores empresariais. Dentre eles, o setor de Recursos Humanos, já que é necessário haver compatibilidade entre as ações dos membros da empresa e o discurso da sustentabilidade (D'AMORIM, 2009).

Sistemas de Gestão Ambiental têm sido incluídos em vários departamentos, como *marketing*, *supply chain*, finanças e outros. Recentemente, a Gestão de Recursos Humanos aderiu ao movimento verde, uma vez que possui um papel vital na modelagem da Cultura Organizacional, estrutura, estratégia e desenvolvimento de políticas, configurando-se assim, uma peça chave no alcance de um desenvolvimento sustentável na organização (MASRI; JAARON, 2017). A efetividade da inclusão da variável ambiental em uma organização requer

diversos tipos de contribuições por parte das funções organizacionais, em particular da Gestão de Recursos Humanos (JABBOUR; SANTOS, 2008).

A área de Recursos Humanos deve ser enxergada, portanto, como uma facilitadora da implantação de práticas e políticas ambientais (BACCARO; CALDANA; SHINYASHIKI, 2014). Em resposta a isso, alguns pesquisadores (JACKSON et al., 2011) direcionaram sua atenção ao estudo da relação entre Gestão de Recursos Humanos e Gestão Ambiental. Entretanto, por mais que haja uma crescente conscientização mundial a respeito da importância de uma Gestão Ambiental proativa, o alinhamento entre Gestão de Recursos Humanos e a Gestão Ambiental representa um tema ainda muito pouco explorado (JACKSON et al., 2011).

Quando o relacionamento entre as duas áreas é tratado pela literatura acadêmica, os autores possuem uma visão restrita do assunto, focando por exemplo em uma prática particular da Gestão de Recursos Humanos, como o treinamento ou então em uma perspectiva teórica do assunto com poucas evidências empíricas (NEJATI; RABIEI; JABBOUR, 2017).

Jackson et al. (2011) afirmam que no ano de 2009, quando a Academia de Gestão teve como tema em sua conferência anual “Questões da Gestão Verde”, a proporção de sessões direcionadas à Gestão de Recursos Humanos Verde foi de apenas 4,5%. No ano seguinte, sem o estímulo do tema de “Questões da Gestão Verde”, não houve sessões reservadas à discussão do alinhamento entre Gestão de Recursos Humanos e Gestão Ambiental. Jackson et al. (2011) propõem em seu trabalho o estudo de tópicos específicos que irão contribuir para o crescimento do tema, entre eles a discussão de como e em que extensão políticas e práticas de Recursos Humanos podem melhorar o desempenho ambiental das organizações.

Liu et al. (2007) afirmam que a Gestão de Recursos Humanos traz um valor significativo para as organizações e defendem a importância de sua participação na construção das estratégias da empresa. Esses autores relatam ainda que práticas de Recursos Humanos são capazes de moldar o desempenho da empresa de acordo com três aspectos principais. O primeiro aspecto é que elas aumentam os conhecimentos e as habilidades dos funcionários. Já o segundo é que motivam os funcionários a alavancarem esses conhecimentos e habilidades para benefício da empresa e, por fim, o terceiro aspecto é que eles os capacitam a fazê-lo. A adoção de um sistema de Gestão Ambiental dentro de uma organização inclui uma forte motivação de seus funcionários e lealdade, a qual reflete na redução do absenteísmo e melhora a produtividade (GROLLEAU; MZOUGH; PEKOVIC, 2012).

Jackson e Seo (2010) defendem que empresas que associam fatores humanos às suas práticas ambientais tendem a ser mais produtivas, garantindo assim, vantagem competitiva. Ao contrário disso, empresas que não aplicam práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde terão limitações potenciais em suas atividades de Gestão Ambiental.

Nesse contexto, Daily e Huang (2001) afirmam que cada fase de um sistema de Gestão Ambiental, desde a política ambiental até a análise dos resultados, requer um apoio específico de Recursos Humanos. As práticas de Recursos Humanos são também relevantes não apenas para apoiar sistemas de Gestão Ambiental, mas também para o desenvolvimento de produtos e inovações com menor impacto ambiental.

Práticas de Gestão de Recursos Humanos podem ser aplicadas com o objetivo de estimular o comportamento responsável dos funcionários para a preservação do meio ambiente. Estudos que abordam o tema da “organização verde” tiveram início na década de 1990, mais especificamente em 1996 com o trabalho de Wehrmeyer (1996) intitulado “*Greening people: human resources and environmental management*”, que pode ser traduzido como “*Ecologizando pessoas: Gestão de Recursos Humanos e Ambiental*”. Novos estudos surgiram com a discussão dos efeitos positivos que a Gestão de Recursos Humanos pode trazer à Gestão Ambiental. Outro importante fator que contribuiu para o crescimento de estudos nessa área foi a introdução do sistema de Gestão Ambiental ISO 14001 (MASRI; JAARON, 2017).

Jabbour e Jabbour (2016) afirmam que práticas de Gestão de Recursos Humanos são críticas para a implementação e manutenção de sistemas de Gestão Ambiental e para a adoção de práticas ambientais avançadas. Os autores declaram que, até o ano de 2008, a integração entre Recursos Humanos e Gestão Ambiental permanecia sem um nome definido. Segundo eles, foi um estudo de Renwick, Redman e Maguire (2008) que nomeou essa área emergente e começou a incorporar mais sistematicamente na agenda de pesquisa da Gestão de Recursos Humanos tópicos da Gestão Ambiental. O termo “*Green Human Resource Management*” (GHRM), que pode ser traduzido como Gestão de Recursos Humanos Verde (GRH Verde) foi então criado.

Em 2011, Jackson et al. (2011) organizaram sua primeira edição especial sobre GHRM, fundindo decisivamente as áreas de pesquisa de Gestão de Recursos Humanos e Gestão Ambiental. Desde então, estudos nesse campo têm se tornado mais comuns, incentivando novas edições especiais sobre o assunto (JABBOUR; JABBOUR, 2016).

Desde então, tem crescido a ideia da Gestão de Recursos Humanos como o principal direcionador para a adoção de iniciativas ambientais em uma organização. Em outras palavras, a Gestão de Recursos Humanos Verde passou a ser considerada como a impulsionadora da adoção da filosofia, políticas e práticas da Gestão Ambiental (MASRI; JAARON, 2017).

Essa tipologia de gestão (GRH Verde) pode ser entendida como o processo em que uma empresa aplica suas técnicas de inovação para criar produtos sustentáveis, reduzir custos e ampliar sua responsabilidade social e ambiental de forma que suas metas e estratégias ambientais estejam totalmente integrados com os objetivos e estratégias da organização. Assim sendo, é de grande relevância a análise da Gestão Ambiental em conjunto com a área de Recursos Humanos de uma empresa, já que essa se constitui como uma das principais áreas responsáveis pela união de recursos e pessoas rumo à prática sustentável (D'AMORIM, 2009).

A Gestão de Recursos Humanos Verde incorpora a gestão das atividades ambientais à Gestão de Recursos Humanos e alinha práticas tradicionais de Recursos Humanos às políticas ambientais. Isso pode ser alcançado por meio da capacitação da organização em atrair talentos e adquirir conhecimentos, habilidades e competências necessárias. Além disso, ela pode contribuir para um maior envolvimento dos funcionários na gestão sustentável e traz um senso de compartilhamento de valor entre todos. No entanto, há uma falta de estudos que abordam a influência de sistemas de GRH Verde nos ganhos ambientais ou nas medidas de desempenho organizacional (NEJATI; RABIEI; JABBOUR, 2017).

Segundo Masri e Jaaron (2017), Gestão de Recursos Humanos Verde refere-se à utilização das práticas de Gestão de Recursos Humanos para reforçar práticas ambientais sustentáveis e aumentar o compromisso dos funcionários com questões de sustentabilidade ambiental. Ela envolve a aplicação de iniciativas de Recursos Humanos que tragam maiores eficiências e melhor desempenho ambiental. Além disso, ela apoia o conceito de *Triple Bottom Line*, isto é, envolve práticas alinhadas com os três pilares da sustentabilidade que buscam equilibrar aspectos do meio ambiente, sociais e econômicos (MASRI; JAARON, 2017).

Sharma e Gupta (2015) definem a GRH Verde como a utilização de práticas de Recursos Humanos com a intenção de promover o uso sustentável dos recursos por meio do aumento do nível de conscientização e compromisso ambiental dos funcionários.

Em outras palavras, os estudos de *Green Human Resource Management* surgem com o intuito de promover o alinhamento entre as diversas práticas de Gestão Ambiental (recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho e remuneração) com os objetivos da Gestão Ambiental da organização (BACCARO; CALDANA; SHINYASHIKI, 2014).

Jabbour e Santos (2008) enumeraram diversos papéis que a Gestão de Recursos Humanos possui na Gestão Ambiental nas empresas, como o apoio na adoção de um sistema de Gestão Ambiental, gerenciamento da mudança organizacional, e alinhamento das dimensões funcionais. Cada fase de um sistema de Gestão Ambiental requer um apoio específico da Gestão de Recursos Humanos, com ênfase no recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho e recompensa, englobando algumas das dimensões da Gestão de Recursos Humanos Verde.

Em face das regulamentações ambientais crescentes, as organizações têm incorporado questões ambientais em seu planejamento estratégico. Investigar e demonstrar a ligação entre papéis específicos da gestão de RH verde e objetivos estratégicos ecológicos pode trazer diversas implicações gerenciais e práticas, como:

- No que diz respeito ao desenvolvimento e treinamento, os gerentes devem conhecer precisamente os temas sobre sustentabilidade que serão explorados. Além disso, o treinamento pode ser oferecido não só para funcionários, mas também para fornecedores da cadeia de suprimentos;
- Em relação ao *empoderamento* ecológico dos funcionários, os gerentes podem motivá-los promovendo a formação de equipes. Dessa forma, os funcionários podem compartilhar ideias e selecionar as melhores que serão implementadas; e
- Além disso, pode ser desenvolvido um sistema de recompensas que reconheçam as iniciativas e práticas ecológicas para encorajar uma maior participação dos funcionários; (NEJATI; RABIEI; JABBOUR, 2017).

Dedicar-se a uma Gestão de Recursos Humanos Verde implica utilizar práticas ambientalmente amigáveis, como aumentar a eficiência dos processos, reduzir e até mesmo eliminar desperdício ambiental, renovar produtos, ferramentas e procedimentos de Recursos Humanos e incentivar comportamentos que resultem em maior eficiência e menores custos. Em termos práticos, essas ações podem gerar atividades como arquivamento eletrônico, compartilhamento de caronas, compartilhamento de trabalho, teleconferências e entrevistas

virtuais, reciclagem, treinamentos *on-line* e desenvolvimento de escritórios mais eficientes em termos energéticos (SHARMA; GUPTA, 2015).

A Gestão de Recursos Humanos Verde envolve tanto práticas de Recursos Humanos tradicionais (recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, treinamento e recompensas) alinhadas com dimensões estratégicas, como Gestão da Cultura Organizacional, formação de equipes de trabalho e *empoderamento* dos funcionários (JABBOUR; JABBOUR, 2016). Os autores descrevem seis práticas de Gestão de Recursos Humanos com o termo “verde” para indicar que são práticas que podem estar alinhadas com a Gestão Ambiental. Tais práticas são: recrutamento e seleção verde, treinamento e desenvolvimento verde, gestão verde da Cultura Organizacional, avaliação de desempenho verde, recompensa e compensação verde e *empoderamento* verde dos funcionários.

As principais práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde propostas pelos autores estão apresentadas na Figura 6.

Figura 6 – Práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde

Fonte: A própria autora

A atividade de Recrutamento e Seleção Verde tem como objetivo atrair potenciais candidatos que estejam comprometidos com aspectos ambientais. Treinamento e Desenvolvimento verde representam o tópico que recebe maior atenção dos estudiosos da

área, uma vez que é responsável por permitir que os membros de uma organização aprendam e adotem práticas avançadas de Gestão Ambiental. Já atividades de Avaliação de Desempenho e Recompensas ligadas ao aspecto ambiental estão relacionadas à inclusão de questões ecológicas nos processos de avaliação com base no alcance de metas ambientais, como a redução da poluição gerada por exemplo. Além dessas práticas tradicionais, Jabbour e Jabbour (2016) abordam também a Gestão Verde da Cultura Organizacional e o Empoderamento dos funcionários. São práticas que configuram os objetivos organizacionais de construção de valores voltados à sustentabilidade ambiental e autonomia para tomadas de decisões ecologicamente complexas. Conforme representadas pela Figura 6, são seis atividades interligadas que, ao serem colocadas em prática, promovem uma Gestão de Recursos Humanos Verde.

Masri e Jaaron (2017) também apresentam um modelo de seis práticas de Gestão de Recursos Humanos que podem maximizar a Gestão Ambiental de uma organização. Essas seis práticas (recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, recompensas, *empoderamento* e participação e gestão da cultura) estão divididas em quatro estágios sequenciais, os quais serão descritos a seguir. O modelo apresentado oferece informações úteis sobre como as organizações devem empregar estrategicamente suas funções de Recursos Humanos para apoiar a Gestão Ambiental corporativa criando assim, vantagens competitivas.

No primeiro estágio, as empresas devem desenvolver uma cultura corporativa de conscientização e comprometimento dos funcionários em relação à Gestão Ambiental. Isso pode ser feito por meio da adição da preocupação ambiental a elementos da missão e visão da organização e do apoio, interesse e compromisso da alta administração. Nesse estágio, é importante que a alta administração adote um estilo democrático de tomada de decisão de forma a facilitar o processo de disseminação de informações e valores importantes acerca da Gestão Ambiental entre todos os membros da organização (MASRI; JAARON, 2017).

No segundo estágio, a empresa deve estar focada em contratar pessoas ambientalmente conscientes por meio do recrutamento verde, garantindo assim, o sucesso da implementação dos valores da Gestão Ambiental. A atividade de recrutamento e seleção deve levar em consideração a construção de uma reputação verde para que candidatos altamente qualificados se sintam atraídos a trabalharem na organização. Durante o processo de realização das entrevistas, é importante que sejam incluídos elementos que investiguem a prontidão dos candidatos para um comportamento ambiental eficaz (MASRI; JAARON, 2017).

No terceiro estágio, a organização deve desenvolver as habilidades, qualificações e os níveis de conscientização dos funcionários fornecendo treinamentos e acompanhando e registrando continuamente seu desempenho. O treinamento ambiental deve focar em educar os funcionários recém-chegados sobre questões ambientais e enfatizar a cultura ambiental corporativa durante os programas de integração. Por outro lado, além dos funcionários recém contratados, funcionários experientes também representam uma parte essencial para a análise da necessidade de treinamentos futuros. Espera-se que nesse estágio, tanto o treinamento ambiental quanto a avaliação de desempenho sejam prioridades da alta administração. O modelo sugere que as empresas estarão aptas a definirem metas ambientais específicas com base nos resultados dos registros das avaliações de desempenho (MASRI; JAARON, 2017).

No quarto e último estágio, a empresa deve motivar continuamente seus funcionários e aumentar seu interesse por questões ambientais por meio de gratificações e *empoderamento*. Isso pode ser feito por meio da vinculação de sugestões de ideias e soluções inovadoras ao sistema de recompensas organizacional. Em outras palavras, as organizações, utilizando recompensas monetárias e não monetárias, podem recompensar os funcionários que apresentem e participem de iniciativas ambientais inovadoras que contribuam para a Gestão Ambiental corporativa. Além disso, a empresa pode oferecer oportunidades aos funcionários por meio do *empoderamento* e da participação, formando equipes direcionadas à formulação de estratégias ambientais (MASRI; JAARON, 2017).

Os autores afirmam que todas essas atividades estão correlacionadas e devem ser colocadas em prática por meio de um trabalho intenso e contínuo na organização. Na Figura 7 apresenta-se, o modelo proposto pelos autores, com as atividades descritas anteriormente (MASRI; JAARON, 2017).

Figura 7 – Modelo conceitual de práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde

Fonte: Adaptado de Masri e Jaaron (2017, p.485)

Muster e Scharder (2011) afirmam que políticas de recrutamento e seleção, gestão do desempenho e avaliação, treinamento e desenvolvimento, relações com funcionários e sistemas de recompensas são consideradas ferramentas poderosas para alinhar os funcionários à estratégia ambiental de uma empresa. Sendo assim, a GRH Verde pode contribuir decisivamente para o sucesso da Gestão Ambiental. No entanto, muitas empresas têm lutado para efetivamente promoverem um comportamento ambiental nos funcionários. A presença de uma discrepância entre as políticas ambientais e os padrões atuais de comportamento na vida cotidiana pode ser enxergada como um desafio, e segundo os autores, isso se deve ao fato de muitas vezes a GHR Verde focar somente nos papéis exercidos dentro do trabalho.

No artigo de Muster e Schrader (2011), os autores defendem a ideia de que para que as empresas fortaleçam o comportamento ecológico organizacional, é importante considerar que atitudes e comportamentos ambientalmente relevantes não são aprendidos somente no ambiente de trabalho, mas também na vida cotidiana fora dele. As pessoas possuem modos de vida distintos (como consumidores e produtores) e padrões específicos de consumo que geram diferentes consequências ao meio ambiente. Dessa forma, o papel privado dos funcionários

como consumidores deve ser considerado crucial para a aprendizagem e a prática de atitudes e comportamentos ambientais.

Muster e Schrader (2011) propõem então uma nova perspectiva para a Gestão de Recursos Humanos Verde: a consideração dos funcionários como indivíduos que aprendem atitudes e comportamentos em seus ambientes de trabalho e em suas vidas particulares. A fim de promover com sucesso o uso ambientalmente responsável dos recursos no local de trabalho, a GRH Verde precisa estabelecer atividades que apoiem o comportamento ecologicamente correto tanto no local de trabalho quanto na vida privada. Entende-se como o equilíbrio entre vida profissional e vida particular em relação a valores, atitudes e comportamentos ambientais.

Os autores se baseiam em alguns modelos para proporem interações entre o comportamento ambiental dentro e fora do ambiente de trabalho. O primeiro modelo considera que interações positivas entre os dois meios podem gerar efeitos positivos. Em outras palavras, pode-se assumir que a aprendizagem e prática do comportamento ambiental em um domínio pode estimular ou fortalecer atividades similares no outro domínio, havendo assim, repercussões positivas da vida profissional à vida privada.

Berger e Kanetkar (1995) demonstraram, por exemplo, que a participação de funcionários em programas bem-sucedidos de gestão de resíduos pode ter efeitos positivos na sua percepção de questões ambientais na vida particular e em sua eficácia individual em lidar com essas questões.

O segundo modelo em que Muster e Schrader (2011) se basearam afirma que relações negativas entre a vida profissional e a privada podem ocorrer. O comportamento com efeitos problemáticos ao ambiente em um domínio pode trazer ou fortalecer um comportamento similar no outro domínio. As interferências da vida útil ao trabalho podem ocorrer quando os funcionários praticam rotineiramente comportamentos não ecológicos em casa, por exemplo, desperdício de água e energia.

Com pode ser observado no Quadro 3 a seguir, Muster e Schrader (2011) sugerem alguns instrumentos que podem ser utilizados pelas organizações para a promoção de uma interação positiva entre vida profissional e particular em relação a questões ambientais.

Quadro 3 – Exemplos de instrumentos de equilíbrio entre vida privada e trabalho em relação a questões ambientais

Instrumentos informativos (fornecem aos funcionários informações relevantes sobre questões ambientais e dão recomendações para uma vida ecologicamente correta)	Instrumentos de serviço (concentram-se na assistência prática e no fácil acesso a experiências amigáveis ao meio ambiente)
Folhetos	Compras de produtos ecológicos
Painéis informativos e monitores	Cursos de culinária ecológica
Blogs, fóruns, boletins informativos	Serviços de aluguel de bicicletas
Eventos e palestras	Compartilhamento de carros

Fonte: Adaptado de Muster e Schrader (2011)

3.2.1 PRÁTICAS FUNCIONAIS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS VERDE

A seguir, serão discutidas algumas práticas tradicionais da Gestão de Recursos Humanos Verde.

3.2.1.1 Recrutamento e Seleção

A função de recrutamento e seleção da Gestão de Recursos Humanos visa atrair potenciais candidatos e contratá-los como funcionários de uma determinada organização. Embora essa prática seja muito importante para que empresas encontrem candidatos comprometidos com o meio ambiente, estudos mostram que nem sempre aspectos ambientais são incorporados no momento de escolha de um novo funcionário (JABBOUR; SANTOS, 2008).

Contudo, Jackson et al. (2011), afirmam que as práticas de recrutamento podem trazer um apoio efetivo à Gestão Ambiental ao assegurarem que novos membros selecionados compreendam a cultura da organização e compartilhem os valores ambientais. Diversas pesquisas realizadas em alguns países da Europa indicam que candidatos a empregos levam em consideração as práticas e o desempenho ambiental das empresas e utilizam essas informações quando decidem para onde enviarão seus currículos. Alinhado a isso, as empresas estão começando a reconhecer que conquistar uma reputação de empresa ecologicamente favorável é um meio efetivo de atrair novos talentos (JACKSON et al., 2011).

Empresas que buscam se diferenciar ambientalmente devem então considerar que é possível aumentar seu valor contratando pessoas que são ambientalmente atentas e altamente comprometidas e motivadas a aumentarem a sustentabilidade ambiental da organização. Atrair pessoas com esses talentos pode ser facilitada por uma pré-imagem da organização de ser um potencial empregador fortemente ligado a questões ambientais (JACKSON et al., 2011).

Nejati, Rabiei e Jabbour (2017) afirmam que a implementação efetiva de um sistema de Gestão Ambiental somente pode ser alcançada se a pessoa certa, com as habilidades e competências corretas for contratada para o emprego mais adequado. Dada essa afirmação, acadêmicos ao redor do mundo defendem que a sustentabilidade é parte da evolução e do futuro da Gestão de Recursos Humanos. Uma Gestão de Recursos Humanos Verde equipa as empresas com consciência ambiental e funcionários comprometidos e competentes que podem ajudar a organização a utilizar de forma eficiente os recursos existentes. Além disso, a função de recrutamento e seleção representa um importante passo para a criação de uma cultura corporativa mais ecológica.

Segundo Fernández et al. (2017), de um total de 194 projetos empresariais de redução da emissão de gases do efeito estufa analisados em seu trabalho, 87% consideram a função de recrutamento e seleção como uma importante ferramenta de atração de profissionais qualificados.

3.2.1.2 Avaliação de Desempenho

A segunda função de Recursos Humanos citada por Jackson et al. (2011) é a avaliação de desempenho. Os autores afirmam que as tentativas de medição do desempenho ambiental de uma organização incluem:

- Adoção de métricas em toda a organização para avaliar a aquisição de recursos, usos e desperdícios;
- Implementação de sistemas de informação para o acompanhamento dos fluxos de recursos; e

- Condução de auditorias que forneçam aos colaboradores a oportunidade de identificarem problemas enquanto adquirem novas informações e feedbacks sobre o desempenho ambiental da empresa.

Segundo Jabbour (2011), programas de avaliação de desempenho são necessários para garantir atividades eficazes de gerenciamento ambiental ao longo do tempo, uma vez que permitem o ajuste contínuo do desempenho de um funcionário ao desempenho esperado pela empresa.

3.2.1.3 Treinamento e Desenvolvimento

Outra prática de Gestão de Recursos Humanos que tem recebido atenção de acadêmicos é o treinamento ambiental, sendo este o tópico dos primeiros estudos realizados na década de 90 que buscavam conectar Gestão Ambiental com Gestão de Recursos Humanos (JABBOUR; JABBOUR, 2016).

Citado por Baccaro, Caldana e Shinyashiki (2014), Goldstein (1991) define treinamento como “a aquisição sistemática de conhecimentos, habilidades, atitudes, conceitos e regras que resultarão na melhoria do desempenho profissional” (BACCARO; CALDANA; SHINYASHIKI, 2014, p. 243). Além disso, os autores afirmam que no contexto da Gestão Ambiental, o treinamento proporciona aos funcionários o desenvolvimento de conhecimentos relacionados à política ambiental da empresa, bem como as práticas e atitudes necessárias para cumpri-la.

Quando os executivos determinam que a mudança organizacional é necessária, as atividades de treinamento representam geralmente a primeira forma de envolvimento da Gestão de Recursos Humanos. Ramus (2002) afirma que uma pesquisa que investigou as crenças dos executivos sobre as melhores práticas de gerenciamento revelou que o treinamento ambiental e a construção de uma cultura em que os empregados sentem que são responsáveis pelos resultados ambientais são as práticas de Gestão de Recursos Humanos mais relevantes para o alcance das metas ecológicas da organização.

Inicialmente, o treinamento deve focar em instruir os empregados sobre requisitos regulamentares e padrões técnicos, desenvolvendo novas técnicas com o objetivo de atendê-los. Treinamentos com o objetivo de aumentar a conscientização dos funcionários sobre os objetivos ambientais da organização podem ser implementados quando se pretende criar uma mudança na cultura corporativa (JACKSON et al., 2011).

Segundo Sarkis, Gonzalez-Torre e Adenso-Diaz (2010), o treinamento possui um papel crucial na construção de capacidades organizacionais e no conhecimento dos funcionários, tornando-os conscientes a respeito de como o ambiente é afetado por suas decisões e atitudes. Dessa forma, o treinamento pode ser um grande catalisador da Gestão Ambiental de uma organização.

No trabalho de Baccaro, Caldana e Shinyashiki (2014), os autores investigaram a relação entre o treinamento ambiental e a consciência ambiental de profissionais de Recursos Humanos. Os resultados apontam que de fato, aqueles que receberam algum tipo de treinamento ambiental apresentam um nível de consciência ambiental superior em relação àqueles que não receberam nenhum treinamento desse tipo.

Além disso, Ramus (2002) afirma que o treinamento ambiental atua na criação de uma Cultura Organizacional que se preocupa com questões ambientais, uma vez que esse tipo de treinamento busca mudar os comportamentos individuais dos funcionários, de forma que eles apresentem uma consciência maior e permanente em relação às questões ambientais.

Treinamentos ambientais no local de trabalho podem incluir, por exemplo, leis ambientais e instruções para novos códigos corporativos de conduta que ajudem a aperfeiçoar o desempenho ambiental dos funcionários (MUSTER; SCHRADER, 2011).

Wehrmeyer (1996) recomenda sete elementos-chave de um programa de treinamento em Gestão Ambiental:

- A mensagem ambiental deve ser transmitida de forma simples e relevante;
- As sessões de treinamento devem ser curtas, informais e para pequenos grupos;
- Os funcionários devem estar envolvidos nas sessões temáticas abertas;
- É importante observar quem são os líderes da Gestão Ambiental entre os funcionários de uma sessão;
- A dimensão ecológica deve ser tratada como um novo valor da Cultura Organizacional;
- Os resultados ambientais alcançados por outras empresas podem ser úteis; e
- Os efeitos do treinamento na rotina de trabalho dos funcionários devem ser avaliados.

3.2.1.4 Pagamentos e Recompensas

No contexto da Gestão de Recursos Humanos Verde, a avaliação de desempenho e as recompensas estão relacionadas à inclusão de questões ambientais nos processos de avaliação de funcionários e equipes e nos métodos de recompensa aos funcionários por sua dedicação aos objetivos ambientais da empresa (JABBOUR; JABBOUR, 2016).

Entre as diversas práticas de Gestão de Recursos Humanos disponíveis, incentivos e recompensas são geralmente tidas como os meios mais poderosos de conexão entre os interesses organizacionais e dos funcionários. Gerentes geralmente consideram que incentivos e recompensas podem direcionar a atenção dos funcionários para os aspectos mais importantes de seu trabalho, além de motivá-los a esforçarem-se ao máximo (JACKSON et al., 2011). Dessa forma, uma ampla gama de recompensas financeiras e não financeiras são capazes de encorajar maior participação dos funcionários nas iniciativas ambientais.

Recompensas monetárias e não monetárias representam, portanto, uma poderosa ferramenta de apoio às atividades de Gestão Ambiental. Para gerentes e executivos, investir em incentivos financeiros para o alcance de metas ambientais pode direcionar maior atenção e esforço no alcance dessas metas. Contudo, desenvolver incentivos monetários efetivos pode ser desafiador devido à dificuldade de se avaliar de forma precisa e justa comportamentos e desempenhos ambientais. É necessário, portanto, que a empresa encontre um balanço nos incentivos financeiros. Se as punições direcionadas ao baixo desempenho nas metas ambientais forem vistas como muito agressivas, os gerentes podem reduzir seu engajamento no alcance dessas metas. Por outro lado, se as recompensas forem muito fracas, elas podem falhar ao não estimularem os gerentes a assumirem uma postura proativa (JACKSON et al., 2011).

A estrutura da base de pagamento de uma organização pode também ser utilizada para recompensar funcionários que contribuem para o alcance dos objetivos ambientais, incluindo fatores como conhecimento de regulações ecológicas e a responsabilidade por decisões com potenciais consequências ambientais. Programas de reconhecimento representam outro componente popular das iniciativas ambientais corporativas. Alguns exemplos de recompensas não monetárias oferecidas por algumas empresas americanas a funcionários que contribuem para o alcance das metas organizacionais incluem dias de descanso, preferência no estacionamento e certificados (JACKSON et al., 2011).

Um exemplo emblemático é o da empresa Xerox, a qual possui um sistema de recompensas que valoriza os funcionários que apresentam níveis satisfatórios de inovação em termos de como lidam com redução, reutilização e reciclagem de resíduos (JABBOUR; SANTOS, 2008).

3.3 GESTÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Além das práticas tradicionais de Recursos Humanos, a GRH Verde traz como propostas de soluções a desafios ambientais complexos a criação de uma cultura corporativa mais ecológica, o *empoderamento* ambiental de funcionários e a formação de equipes, ou seja, as dimensões competitivas de Recursos Humanos. Cultura Organizacional representa um assunto tradicional em gestão organizacional e, quando alinhada com a Gestão Ambiental, refere-se aos valores relacionados à sustentabilidade ambiental que são compartilhados pelos membros de uma organização. O *empoderamento* ambiental é importante para assegurar que os funcionários tenham conhecimento e autonomia para tomarem decisões relacionadas a problemas ambientais complexos que possam emergir. E finalmente, equipes ambientais podem ser compostas por funcionários do mesmo departamento/área, de diferentes departamentos/áreas ou diferentes empresas. Todas elas possuem o objetivo de analisar problemas complexos da Gestão Ambiental e implementar práticas ambientais mais avançadas (JABBOUR; JABBOUR, 2016).

Gestão da cultura, formação de equipes e *empoderamento* estão conectados às práticas mais tradicionais de Gestão de Recursos Humanos (recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho e recompensas), as quais são mais tangíveis e irão garantir que as questões ambientais sejam incorporadas nas rotinas organizacionais (JABBOUR; JABBOUR, 2016).

Jabbour, Santos e Nagano (2010) afirmam que as dimensões competitivas de Recursos Humanos tendem a ser menos tangíveis, envolvendo aspectos a longo prazo. Os autores defendem que as práticas funcionais e competitivas devem ser enxergadas como complementares e atuam dentro de uma dinâmica de influência mútua

A palavra cultura possui diversas aplicações em diferentes campos de estudo. Dessa forma, há múltiplas perspectivas teóricas que envolvem esse termo, podendo ser encontrado nas ciências agrárias, nas ciências biológicas, na antropologia e em muitas outras áreas. No

contexto empresarial, Cultura Organizacional pode ser definida como um “conjunto de valores e normas compartilhados que controlam as interações entre os membros da organização e seus fornecedores, clientes e outras pessoas de fora dela” (JONES, 2010, p.147).

Cultura Organizacional descreve as estruturas de conhecimento utilizadas pelas organizações para realizar tarefas e gerar comportamento social. Assim, a Cultura Organizacional representa os significados compartilhados dentro das organizações que se manifestam durante as interações de seus membros. Hofstede et al. (1990) sugerem que a cultura impacta e é impactada por estruturas de autoridade, expectativas de papéis, abordagens de solução de problemas e rotinas e práticas de tomada de decisão.

Ravasi e Schultz (2006) argumentam que a Cultura Organizacional é um conjunto de pressupostos mentais compartilhados que orientam os comportamentos de trabalho dentro de uma organização.

Del Brío, Fernández e Junquera (2007) afirmam que a Cultura Organizacional pode ser considerada como um fator chave e um indicador do sucesso ou fracasso dos programas de Gestão Ambiental das empresas. A cultura de uma empresa incorpora as principais suposições, os valores, símbolos e atividades corporativas que refletem o que os funcionários e a alta gestão pensam sobre as questões da sustentabilidade ambiental.

Harris e Crane (2002) definem cultura ambiental organizacional como um conjunto de pressupostos, valores, símbolos e artefatos que refletem o desejo ou a necessidade de ser uma organização voltada para o meio ambiente.

Segundo Masri e Jaaron (2017), a materialização de uma cultura ambiental corporativa exige que os funcionários em todos os níveis entendam os valores ambientais da organização. Posto isso, a alta gestão deve transmitir os programas ambientais, iniciativas e metas constantemente a todos os funcionários, além de reforçar os conhecimentos ambientais por meio da educação e formação. Por outro lado, ela deve também definir penalidades àqueles que violarem regulamentos e regras ambientais.

Jabbour e Jabbour (2016) defendem que a Cultura Organizacional representa o fator humano mais relevante na *ecologização* das organizações, com base no apoio da alta gestão e em valores e princípios que suportem a Gestão Ambiental. Uma vez que a cultura ambiental corporativa é estabelecida, o *empoderamento* e a formação de equipes são necessárias para

tomadas de decisão e discussões que envolvam problemas complexos e novas perspectivas da Gestão Ambiental.

Masri e Jaaron (2017) apoiam a ideia de que o *empoderamento* por meio do incentivo à participação e o envolvimento dos funcionários nos projetos de Gestão Ambiental representam o ponto de partida para a criação de uma cultura ecológica.

Gupta e Kumar (2013) enfatizam que a criação de uma cultura ambiental corporativa exige algumas mudanças da Gestão de Recursos Humanos. Primeiramente, os funcionários devem ter abertura para expressarem suas opiniões e pensamentos sobre como as ações ambientais podem ser executadas e implementadas. Em segundo lugar, é importante a institucionalização de canais abertos de comunicação como parte dos incentivos à participação e para que os gestores sejam informados sobre as práticas sustentáveis que são sugeridas.

Os resultados do trabalho de Masri e Jaaron (2017) demonstram que a prática mais utilizada entre as empresas que fizeram parte da amostra de estudo e que foi responsável pelo aumento do comprometimento e da conscientização dos funcionários foi a Gestão da Cultura Organizacional. Essa prática se concentra no envolvimento e apoio da alta administração nas atividades de proteção ambiental, bem como no esclarecimento de informações e valores de Gestão Ambiental em toda a organização. Os autores defendem que a alta administração é um facilitador do desenvolvimento pró-ambiental. A alta administração é fundamental nesse processo devido à visibilidade e poder que possui, os quais permitem que a mensagem de conscientização ambiental chegue a todos os funcionários.

Dubey et al. (2017) afirmam que as convicções e práticas dos gerentes seniores são vitais para a adoção de práticas sustentáveis. Os gerentes seniores representam a gerência de alto escalão, a qual pode ser definida como a parcela da organização composta por membros que irão traduzir objetivos organizacionais em ações desejadas, como a mudança de estruturas organizacionais e o estabelecimento de políticas com base em suas percepções e expectativas do mercado. Segundo Govindarajulu e Daily (2004), o apoio da alta gestão é fundamental para uma cultura corporativa ecológica.

Sabe-se que a resistência à mudança está presente em qualquer organização e que os gerentes devem trabalhar no sentido de superá-las. Para garantir o sucesso de uma mudança sustentável em uma empresa, a alta gestão deve prever e gerenciar qualquer resistência que possa ocorrer. Considerando que a Gestão de Recursos Humanos Verde representa uma nova

abordagem que é apresentada aos funcionários, a resistência à mudança é um fenômeno que muito provavelmente irá acontecer (NEJATI; RABIEI; JABBOUR, 2017). Os autores afirmam que para uma organização que enfrenta um alto nível de resistência à mudança entre os funcionários, não obstante a ênfase no recrutamento e seleção sejam verdes, pode ser mais difícil mover a cultura corporativa em direção à criação de uma Gestão de Recursos Humanos Verde.

Algumas questões influenciam a Cultura Organizacional nas empresas e, como resultado, a capacidade de melhorarem seu desempenho ambiental. Como exemplo, uma idade média alta da força de trabalho pode dificultar a participação dos funcionários na proteção ambiental devido à baixa tendência de inovação demonstrada pelos idosos. A sindicalização também pode ser outro fator devido à tendência de resistência à mudança por parte dos sindicatos (DEL BRIO; JUNQUERA; ORDIZ, 2008).

Um argumento trazido por Masri e Jaaron (2017) é a importância de que gerentes envolvam os funcionários em atividades mais ecológicas em todas as etapas das práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde, para que ela se torne uma atividade diária e, paulatinamente, seja tratada como uma cultura da organização.

De acordo com Fernández, Junquera e Ordiz (2003), a Cultura Organizacional e a Gestão de Recursos Humanos estão intimamente ligadas, uma vez que: (a) as organizações que possuem mecanismos sólidos de Gestão Ambiental apoiados por uma Cultura Organizacional que valoriza o meio ambiente tendem a atrair funcionários mais motivados e competentes; e (b): uma cultura ambiental organizacional tende a ser mais poderosa quando uma empresa possui um grupo de colaboradores ambientalmente conscientes.

Casey (2005) apresenta cinco etapas para a integração da dimensão ambiental no conjunto de valores que formam uma Cultura Organizacional. Com base nessas cinco etapas, apresenta-se a figura 8 a seguir.

Figura 8 – Etapas para integração da dimensão ambiental à Cultura Organizacional

Fonte: Adaptado de Casey (2005)

Em contrapartida, Kotter (2017) apresenta um processo de oito etapas para a mudança e propõe primeiramente uma implementação satisfatória da mudança para que posteriormente ela seja incorporada como um valor e, em seguida, incorporada à cultura organizacional. As oito etapas estão apresentadas na figura 9 a seguir:

Figura 9 – O processo de oito etapas para a mudança

Fonte: Adaptado de Kotter (2017)

A primeira etapa para a iniciação de um processo de mudança é o estabelecimento de um senso de urgência. É preciso que todos os membros da organização sejam despertados sobre a real necessidade da mudança e compreendam os motivos e a importância de uma ação imediata. Em seguida, parte-se para a criação de uma coalizão administrativa, ou seja, a identificação de membros da organização que podem atuar como agentes da mudança. Devem ser escolhidas pessoas influentes que estejam dispostas a disseminarem a mudança de forma positiva. Parte-se então para o desenvolvimento de uma visão e estratégia, ou seja, os

caminhos a serem percorridos de forma precisa e objetiva permitindo que todos compreendam de forma rápida o que precisará ser feito para se adequar ao novo contexto. Após a construção da estratégia de ação, deve-se focar em uma comunicação contínua da visão da mudança, com informativos que mantenham na mente dos envolvidos a situação que gerou o senso de urgência e o compartilhamento contínuo da estratégia criada e das conquistas obtidas no decorrer do processo de mudança. Além da comunicação contínua, a atribuição de *empowerment* aos funcionários é de grande importância no sentido de fazê-los sentirem-se parte fundamental do processo de mudança e responsáveis diretos pelo sucesso da iniciativa. A próxima etapa refere-se ao cumprimento de conquistas a curto prazo, de forma que os membros envolvidos na mudança sintam-se motivados nos progressos encontrados para o alcance da mudança desejada. Com os pequenos progressos encontrados e consolidados, o sucesso da implementação da mudança passa a ser enxergado como um valor e, a partir disso, pode ser incorporada à cultura organizacional. Cabe aos gestores fomentar um ambiente adequado para que essa mudança seja integrada na cultura da empresa e os funcionários estejam adaptados a esse novo cenário.

3.3.1 Inclusão das Dimensões Culturais de Hofstede no estudo da cultura ambiental corporativa

No estudo de Santos (2017), o autor realizou um trabalho de identificação das 10 principais abordagens de Cultura Organizacional utilizadas nos campos da Administração e da Engenharia de Produção. Foram levantados os artigos de maior número de citações na base de dados *ISI Web of Science* (THOMSON REUTERS, 2017) ou no *Google Scholar*, “caso a publicação se tratasse de livro ou artigo de periódico que não constasse na *Web of Science*” (SANTOS, 2017, p.5). O trabalho de levantamento do número de citações foi realizado por Santos (2017) no ano de 2015.

Para este trabalho, foi realizado um novo levantamento de citações no ano de 2018 mantendo-se as publicações propostas por Santos (2017). Além disso, foi adicionada a base de dados *Scopus*, uma vez que esta foi uma das bases utilizadas na revisão bibliográfica sistemática deste trabalho (Tabela 1).

Tabela 1 - 10 principais abordagens de Cultura Organizacional usadas na Engenharia de Produção

1 - Níveis e Elementos da Cultura Organizacional	Número de citações em abril/2018		
	W	S	G
<i>Organizational culture and leadership</i> - Cultura Organizacional e liderança (SCHEIN, 1985)	---	---	35194
<i>Organizational culture</i> - Cultura Organizacional (SCHEIN, 1990)	930	1222	---
<i>Coming to a new awareness of organizational culture</i> - Caminhando rumo a uma nova consciência de cultura (SCHEIN, 1984)	413	700	3508
<i>Culture: The missing concept in organization studies</i> - Cultura: o conceito faltante em estudos de organização (SCHEIN, 1996b)	379	536	2112
2. Dimensões Culturais de Schwartz	W	S	G
<i>Are there universal aspects in the structure and contents of human values?</i> - Há aspectos universais na estrutura e conteúdos de valores humanos? (SCHWARTZ, 1994)	1698	2019	5487
<i>A theory of cultural value orientations: Explication and applications</i> - Uma teoria de orientações de valores culturais: explicação e aplicações (SCHWARTZ, 2006)	---	477	1192
3. Dimensões Culturais de Hofstede	W	S	G
<i>Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations</i> - Consequências da cultura: comparando valores, comportamentos, instituições e organizações entre as nações (HOFSTEDE, 2003)	---	---	24762
<i>Cultures and Organizations: Software of the Mind</i> - Culturas e organizações: software da mente (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010)	---	---	40379
<i>Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases</i> - Medindo culturas organizacionais: um estudo qualitativo e quantitativo entre vinte casos (HOFSTEDE et al., 1990)	778	---	4338
<i>Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?</i> - Motivação, liderança e organização: teorias norte-americanas aplicam-se lá fora? (HOFSTEDE, 1980b)	752	1231	3754
<i>Culture's consequences: International differences in work-related values</i> - Consequências da cultura: diferenças internacionais em valores relacionados ao trabalho (HOFSTEDE, 1984)	---	---	53212
Continua			

Continuação			
4. Dimensões Culturais do GLOBE	W	S	G
<i>Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies</i> - Cultura, liderança e organizações: o estudo GLOBE de 62 sociedades (HOUSE et al., 2004)	---	---	7593
<i>Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE</i> - Entendendo culturas teorias de liderança implícita ao redor do globo: uma introdução ao projeto GLOBE (HOUSE et al., 2002)	555	426	1608
5. Tipos de Cultura Organizacional de Quinn e Rohrbaugh	W	S	G
<i>A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis</i> - Um modelo espacial do critério de atingir o efeito desejado: rumo a uma Abordagem dos Valores Opostos para a análise organizacional (QUINN; ROHRBAUGH, 1983)	927	1186	3775
6. Tipos de Cultura Organizacional de Cameron e Quinn	W	S	G
<i>Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework</i> - Diagnosticando e mudando a Cultura Organizacional (CAMERON; QUINN, 2011)	---	---	5936
7. Subculturas Organizacionais	W	S	G
<i>Three cultures of management: The key to organizational learning</i> - Três culturas de gestão: a chave para a aprendizagem organizacional (SCHEIN, 1996a)	215	---	1631
<i>Identifying organizational subcultures: An empirical approach</i> - Identificando subculturas organizacionais: uma abordagem empírica (HOFSTEDE, 1998)	122	179	622

Fonte: Adaptado de Santos (2017)

Com base na análise da Tabela 1, é possível identificar que existem autores com altos níveis de citações que podem ser considerados grandes nomes no que se refere a nível de citações e obras publicadas. Schein (1991), por exemplo, busca levar à compreensão da cultura organizacional com base em aspectos concretos como rituais e tradições e aspectos abstratos como valores, pressupostos e processos de comunicação. Já os valores e dimensões culturais de Schwartz (1994) estão relacionados a fenômenos sociais em diferentes países ou variações de formas de gestão em setores de uma empresa, entre outras dimensões.

A Tabela 1 traz diversos autores de renome que devem ser valorizados e estudados no campo da cultura organizacional. Entre eles, o autor Geert Hofstede permanece entre aquelas de maior nível de citação nas publicações científicas nas áreas de Administração e Engenharia de Produção.

Um marco de importância fundamental para o crescimento das pesquisas relacionadas ao tema da Cultura Organizacional foram as pesquisas realizadas por Geert Hofstede. O autor realizou seu trabalho de investigação em diversas plantas da empresa IBM e identificou Dimensões Culturais distintas em cada uma delas. A classificação criada por Hofstede com base nessas pesquisas configura-se como uma das mais influentes até o momento e a quantidade de estudos realizados com o uso dessas dimensões demonstra sua grande influência (ENGELN; BRETTEL, 2011).

Não é de admirar que o trabalho de Hofstede seja visto como tão importante. Ser capaz de descrever “a maioria das pessoas na maior parte do tempo” simplesmente com base em sua nacionalidade oferece um avanço simples, mas poderoso, na ciência social e na pesquisa gerencial. (GERHART; FANG, 2005, p. 972)

Hofstede (2001) define cultura como uma programação mental coletiva da mente que distingue os membros de um grupo de outro. Trata-se de um fenômeno coletivo por ser compartilhado com pessoas que vivem ou viveram dentro do mesmo ambiente social.

Entre os anos de 1967 e 1973, Hofstede desenvolveu um levantamento de dados sobre os valores pessoais das pessoas em mais de 50 países ao redor do mundo que trabalhavam em subsidiárias de uma grande empresa multinacional, a IBM. Uma análise estatística das respostas sobre os valores dos funcionários revelou problemas em comum, mas com soluções diferentes de país para país. O autor criou então o conceito das Dimensões Culturais (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

As primeiras quatro Dimensões Culturais identificadas foram: Alta *versus* Baixa Distância do Poder, Individualismo *versus* Coletivismo, Alta *versus* Baixa Aversão à Incerteza, Masculinidade *versus* Feminilidade (HOFSTEDE, 2001). Posteriormente uma quinta dimensão foi adicionada: Orientação de Curto *versus* Longo prazo e mais recentemente, a sexta dimensão: Indulgência *versus* Restrição.

Aycan, Kanungo e Sinha (1999) trazem em seu trabalho um resumo das quatro primeiras Dimensões Culturais identificadas por Hofstede (1980), as quais são as mais aplicadas em estudos recentes. A primeira delas é a Alta *versus* Baixa Distância do Poder e diz respeito ao grau em que a hierarquia de poder e desigualdade são aceitáveis na sociedade e suas instituições. A Masculinidade *versus* Feminilidade está relacionada ao que os indivíduos mais valorizam em suas vidas. Em sociedades masculinas, a assertividade, realização,

aquisição de dinheiro e outras posses materiais são enfatizadas, enquanto que nas sociedades femininas, harmonia interpessoal, qualidades nos relacionamentos e cuidar dos outros são aspectos mais importantes. A terceira dimensão cultural é a Alta *versus* Baixa Aversão à Incerteza. Indivíduos em culturas com alta aversão à incerteza são descritos como mais aversivos ao risco e menos tolerantes com ambiguidades e desvios de normas. Por fim, a dimensão Individualismo *versus* Coletivismo é decomposta em dois componentes, sendo lealdade para com a comunidade e autoconfiança. O primeiro descreve a extensão em que os indivíduos se sentem fiéis às suas comunidades e compelidos a cumprir suas obrigações para com os membros do grupo (por exemplo, parentes, clãs, organizações). Já o último diz respeito à medida em que os indivíduos quando em necessidade, dependem de seus próprios recursos, ao invés de recorrerem aos membros do grupo.

Nos Quadros a seguir sintetizam-se as principais características das quatro Dimensões Culturais de Hofstede descritas anteriormente.

Alta *versus* Baixa Distância do Poder (Quadro 4) diz respeito ao grau em que a hierarquia de status e a desigualdade de poder existem e são aceitas na sociedade e nas instituições (HOFSTEDE, 1980).

Quadro 4 – Principais diferenças entre Baixa versus Alta Distância do Poder

Baixa Distância do Poder	Alta Distância do Poder
Estruturas de decisão descentralizada; menor concentração de autoridade	Estruturas de decisão centralizada; maior concentração de autoridade
Hierarquia nas organizações significa desigualdade de papéis estabelecida por conveniência	Hierarquia nas organizações reflete a desigualdade entre níveis hierárquicos superiores e inferiores
Abertura com informação, também para os níveis hierárquicos não-superiores	Informação é limitada pela hierarquia
Chefe ideal é democraticamente solícito. Enxerga-se como prático organizado e é retribuído com apoio	Chefe ideal é um coerente autocrata ou “bom pai”. Enxerga-se como benevolente tomador de decisão
Trabalho manual possui o mesmo status que o trabalho de escritório	Trabalho administrativo é mais valorizado do que o operacional
Subordinados esperam ser consultados	Subordinados esperam ser ditos o que fazer
Liderança que consulta e orienta funcionários leva à maior satisfação, desempenho e produtividade	Liderança autoritária e supervisão próxima levam à maior satisfação, desempenho e produtividade

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001) e Santos et al. (2012)

Alta *versus* Baixa Aversão à incerteza (Quadro 5) refere-se à extensão em que os membros de uma cultura se sentem ameaçados por situações ambíguas ou desconhecidas (HOFSTEDE, 2001).

Quadro 5 – Principais diferenças entre baixa e alta aversão à incerteza

Baixa Aversão à Incerteza	Alta Aversão à Incerteza
Alta administração envolvida principalmente na estratégia	Alta administração envolvida principalmente nas operações
Decisões individuais, administração autoritária e competições entre empregados são aceitáveis	Preferência ideológica por decisões em grupo, administração consulta empregados e competições entre empregados não são aceitáveis
Tolerância com ambiguidade em estruturas e procedimentos	Concepções altamente formalizadas de gestão
Preferência por tarefas com resultados incertos a serem atingidos, riscos calculados e exigência de problemas a resolver	Preferência por tarefas com resultados certos a serem atingidos, nenhum risco e instruções a serem seguidas
Menor resistência à mudança	Maior resistência à mudança
Superiores são otimistas em relação às ambições dos empregados e às capacidades de liderança	Superiores são pessimistas em relação às ambições dos empregados e às capacidades de liderança

Fonte: Hofstede (2001) e Santos et al. (2012)

Coletivismo *versus* Individualismo (Quadro 6) refere-se ao grau em que um indivíduo está predisposto a agir como indivíduo em contraste a agir como parte de um grupo (HOFSTEDE, 2001).

Quadro 6 – Principais diferenças entre Coletivismo e Individualismo

Coletivismo	Individualismo
Sucesso organizacional é atribuído ao compartilhamento de informação, ao comprometimento declarado dos indivíduos e às alianças políticas	Sucesso organizacional é atribuído à retenção da informação, sem o compromisso declarado e evitando alianças
Funcionários têm melhor desempenho em grupos	Funcionários têm melhor desempenho como indivíduos
Crença nas decisões coletivas	Crença nas decisões individuais
Em negócios, relacionamentos interpessoais prevalecem sobre a tarefa e a empresa	Em negócios, a tarefa e a empresa prevalecem sobre relacionamentos interpessoais
Mais importância é dada ao treinamento e uso de habilidades no trabalho	Mais importância é dada à liberdade e desafio no trabalho
Decisões de contratação e promoção levam a capacidade de trabalhar em grupo em consideração	Decisões de contratação e promoção são baseadas somente em habilidades e regras
Treinamento é mais efetivo quando focado no grupo	Treinamento é mais efetivo quando focado nos indivíduos
Desempenho insatisfatório justifica mudança para outras tarefas	Desempenho insatisfatório é razão para demissão
Incentivos são dados aos grupos	Incentivos são dados aos indivíduos

Fonte: Hofstede (2001) e Santos, Fogaça e Zanon (2013)

Por fim, Masculinidade *versus* Feminilidade (Quadro 7) diz respeito ao papel emocional de destaque em cada gênero, ou seja, as diferentes maneiras que os gêneros utilizam ao lidarem com a mesma situação.

Quadro 7 – Principais diferenças entre sociedades femininas e masculinas

Masculinidade	Feminilidade
Grande diferença entre gêneros na cultura	Pequena diferença entre gêneros na cultura
Menor participação das mulheres no trabalho profissional e técnico	Maior participação das mulheres no trabalho profissional e técnico
Maior diferença de salários entre gêneros	Menor diferença de salários entre gêneros
Gerentes mais preparados para se desligar de suas famílias por razões de carreira	Gerentes menos preparados para se desligar de suas famílias por razões de carreira
Espera-se que os gerentes sejam decisivos, firmes, assertivos, agressivos, competitivos e justos	Espera-se que os gerentes usem intuição, tratem as pessoas com sentimento e procurem consenso
Significado do trabalho para trabalhadores: segurança, remuneração e trabalho interessante	Significado do trabalho para trabalhadores: relações e condições de trabalho
Resolução de conflitos por meio de sua negação ou lutando até que o “homem mais forte” vença	Resolução de conflitos por meio da resolução de problemas, acordos e negociação
Maior tensão no trabalho	Menor tensão no trabalho

Fonte: Hofstede (2001) e Santos, Fogaça e Zanon (2013)

Uma vez que Hofstede (2001) aborda o estudo de culturas nacionais e como elas podem ser aplicadas no meio organizacional, pode-se propor uma integração com o que Jackson et al., (2011) trazem em seus estudos.

Jackson et al. (2011) afirmam que conclusões interessantes podem surgir de estudos que examinem como culturas nacionais podem influenciar culturas organizacionais e traz o exemplo de culturas empresariais voltadas ao meio ambiente. Para empresas globais, as diferenças entre culturas nacionais podem trazer desafios ao se tentar criar uma Cultura Organizacional ambiental que seja igualmente apropriada ao redor do mundo.

Entretanto, foi possível encontrar por meio da revisão sistemática de literatura somente um artigo que trata a influência de questões culturais, mais especificamente as dimensões culturais de Hofstede (1980) sobre a adoção de práticas de Gestão de Recursos Humanos. Além disso, trabalhos que relacionam dimensões culturais ou tipos culturais à Gestão de Recursos Humanos Verde não foram encontrados. Trata-se de um tema citado somente como uma proposta de agenda para estudos futuros.

Como exemplo do que foi afirmado, Renwick et al. (2016) realizam em seu trabalho uma revisão da literatura contemporânea sobre Gestão de Recursos Humanos, analisando um total de sete artigos considerados de alta relevância. Segundo os autores, os artigos em destaque mostram que há a necessidade de estudos futuros que ampliem os debates globais sobre o papel da Gestão de Recursos Humanos na redução da degradação ecológica. Como exemplo, os autores propõem como perspectivas de estudos futuros a inclusão de teorias nacionais de cultura à Gestão de Recursos Humanos Verde. Além disso, afirmam que ao desenvolver uma perspectiva internacional sobre GRH Verde, as pesquisas poderiam fornecer um entendimento de como as empresas multinacionais empregam as práticas de Gestão Ambiental globalmente e como elas desenvolvem capacidades de Gestão de Recursos Humanos. É necessário, portanto, um trabalho em vários níveis para investigar como as culturas nacionais podem moldar a *ecologização* das Culturas Organizacionais.

Jackson et al. (2011) afirmam que um dos objetivos da GRH Verde é desenvolver uma compreensão mais profunda de como as práticas de Gestão de Recursos Humanos contribuem para a *ecologização* da Cultura Organizacional. Segundo os autores, percepções interessantes podem emergir de estudos multiníveis que examinem como as culturas nacionais influenciam essa *ecologização*. Para empresas globais, as diferenças nas culturas dos países podem representar desafios especiais. Elas devem se esforçar para construir uma Cultura Organizacional que seja igualmente apropriada e eficaz em todo o mundo.

Por fim, Haddock-Millar, Sanyal e Muller-Camen (2016) exploram as maneiras pelas quais uma empresa multinacional aborda a GRH Verde em suas subsidiárias britânicas, alemãs e suecas. Os resultados demonstram que embora haja um compromisso global com a sustentabilidade ambiental, o posicionamento e o alinhamento da Gestão Ambiental e da Gestão de Recursos Humanos diferem entre as subsidiárias, assim como a maneira pela qual elas optam por engajar a força de trabalho na sustentabilidade ambiental. O estudo identificou vários fatores que explicam as diferenças nas abordagens adotadas, incluindo questões culturais. Na subsidiária sueca por exemplo, a área de Recursos Humanos deve trabalhar em estreita colaboração com os sindicatos, o que pode influenciar na adoção de novas iniciativas e práticas. Entretanto, dimensões culturais de Hofstede (1980) não foram incluídas no estudo.

No trabalho de Aycan, Kanungo e Sinha (1999), os autores afirmam que os valores da sociedade influenciam nas práticas de Gestão de Recursos Humanos por meio da mediação da cultura no trabalho interno. Ao contrário do que Muster e Schrader (2011) discutem sobre a influência direta da vida privada do funcionário sobre seu comportamento no ambiente de

trabalho, Aycan, Kanungo e Sinha (1999) defendem que pressupostos gerenciais prevalecem sobre a natureza do empregado e constituem a cultura de trabalho interna. Gerentes determinam o modo como os Recursos Humanos são usados com base em suas suposições sobre as necessidades, desejos e capacidades dos funcionários.

Em sua pesquisa, Aycan, Kanungo e Sinha (1999) investigaram as maneiras pelas quais funcionários de empresas do Canadá e da Índia diferem entre si em suas características socioculturais e como tais diferenças influenciam nas organizações de trabalho e nas práticas de Recursos Humanos empregadas. Como base para a realização do estudo, foram utilizadas algumas abordagens de Cultura Organizacional, inclusive as Dimensões Culturais de Hofstede (1980; 1990; 2001; 2010). Em suma, os autores buscaram investigar como as práticas de Recursos Humanos são colocadas em prática de acordo com o contexto cultural da organização em que estão inseridas.

A comparação dos perfis dos países analisados indica que os indianos valorizam mais a lealdade à comunidade do que os canadenses, além de serem ricos em Distância do Poder e Aversão à Incerteza. Tanto os entrevistados canadenses quanto os indianos tiveram baixa pontuação na Masculinidade e preferem, portanto, manter relações interpessoais harmoniosas ao acumular dinheiro e posses materiais. Dada a grande Distância do Poder dos indianos, as práticas de Gestão de Recursos Humanos desse país são mais desfavorecidas em termos de enriquecimento do trabalho e gestão de recompensas. Além disso, em função da baixa pontuação em Masculinidade, os gerentes indianos estabelecem metas específicas com os funcionários, em vez de ditar-lhes o que fazer e como fazer de maneira autoritária.

Aycan, Kanungo e Sinha (1999) chegaram a algumas conclusões que podem servir de base para a utilização das Dimensões Culturais de Hofstede no contexto da Gestão de Recursos Humanos Verde. Segundo os autores, os pressupostos que fundamentam a Cultura Organizacional estão profundamente enraizados no ambiente sociocultural do qual as organizações extraem seus Recursos Humanos. Como exemplo, os autores afirmam que a Distância do Poder e a Aversão à Incerteza parecem criar uma relação de dependência entre superiores e subordinados. Sendo assim, gerentes tendem a assumir menor proatividade dos funcionários e, conseqüentemente, não promover sua autonomia no ambiente de trabalho. Além disso, uma cultura masculina está ligada à luta por bens materiais. Sugere-se então que a aquisição de bens materiais pode estar relacionada à obtenção de ganhos imediatos de curto prazo com investimento mínimo, ao invés de investimentos e planejamentos de longo prazo. A Feminilidade, por outro lado, é uma orientação que requer investimento e planejamento de

longo prazo para a construção de relacionamentos duradouros. Em sociedades com alto grau de aversão à incerteza e grande Distância do Poder, os gerentes assumem que seus funcionários são reativos e aversivos ao risco. Com base nessas suposições, a cultura interna é formada de tal forma que os gerentes supervisionam de perto e orientam seus funcionários. Nesse tipo de cultura de trabalho, os funcionários são menos propensos a terem autonomia em seus empregos. Sendo assim, a Cultura Organizacional ou a cultura interna de trabalho que opera dentro da organização é construída como um padrão de crenças e premissas gerenciais compartilhadas que influenciam diretamente as práticas de Recursos Humanos (AYCAN et al. 2000)

Em suma, o estudo de Aycan, Kanungo e Sinha (1999) demonstra que as Dimensões Culturais têm impacto em crenças e premissas gerenciais, que por sua vez, influenciam as práticas de Gestão de Recursos Humanos.

Gerhart e Fang (2005) defendem que as diferenças nacionais culturais são importantes e devem ser estudadas, inclusive no contexto de outros importantes fatores contextuais, como a Cultura Organizacional. Wagner (2015) também defende que diferenças nacionais geram diferentes benefícios relacionados à Gestão de Recursos Humanos e diferentes extensões de adoção de sistemas de Gestão Ambiental.

Aycan, Kanungo e Sinha (1999) com continuação em Aycan et al. (2000) são trabalhos determinantes que dão base para a inclusão das Dimensões Culturais de Hofstede na investigação de como a Gestão de Recursos Humanos Verde pode atuar na construção de uma Cultura Ambiental Corporativa. A realização do estudo de caso permitirá identificar de que forma o perfil cultural da alta gestão pode influenciar na adoção de práticas de Gestão de Recursos Humanos que estejam alinhadas com a Gestão Ambiental organizacional. Trata-se, de uma tentativa de propor uma nova abordagem de estudo, uma vez que ainda não se sabe de que forma características culturais, mais especificamente as dimensões culturais de Hofstede (1980) podem influenciar na adoção de práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde. Neste trabalho, há uma iniciação da discussão acerca desse assunto com a possibilidade de haver em trabalhos futuros comparações culturais do Brasil e de outros países.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo será apresentada a trajetória metodológica desenvolvida para este trabalho, levando em consideração a abordagem de pesquisa, métodos de coleta e análise dos dados e as etapas da pesquisa.

4.1 REFINAMENTO DO OBJETIVO DE PESQUISA

Assim como descrito na introdução deste trabalho, o principal propósito da pesquisa é o de identificar como a Cultura Organizacional pode ser gerenciada pela Gestão de Recursos Humanos Verde para o alcance dos objetivos da Gestão Ambiental no contexto corporativo. Para atingir esse propósito de maneira satisfatória, torna-se necessário:

- Identificar as principais práticas de Gestão Ambiental aplicadas pelas empresas estudadas;
- Identificar as principais práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde nas empresas e o alinhamento entre os aspectos ambientais encontrados; e
- Identificar as características culturais das áreas citadas acima e a influência que elas exercem sobre as práticas de Gestão Ambiental e de Recursos Humanos.

Com base na identificação dessas práticas e características, será possível desenvolver um constructo teórico que traga esclarecimentos a respeito da integração entre os conceitos de Gestão Ambiental, Gestão de Recursos Humanos e Cultura Organizacional.

4.2 ABORDAGEM DE PESQUISA

Na literatura acadêmica, as abordagens de pesquisa podem ser divididas em três categorias. A primeira delas corresponde às pesquisas exploratórias, as quais são úteis quando há pouca teoria desenvolvida sobre determinado assunto. A segunda categoria é composta pelas pesquisas descritivas, as quais buscam descrever situações específicas por meio de mensuração de eventos e atividades. E, por fim, na terceira categoria estão os estudos explanatórios que testam relações causais entre eventos específicos, ou seja, se uma alteração no evento A gera alguma alteração no evento B (HAIR JR. et al., 2005).

A escolha da abordagem deve ser baseada naquela que traga maior contribuição para a compreensão do fenômeno estudado e que esteja adequado à pergunta de uma determinada pesquisa. Sob a ótica das ciências sociais empíricas, existem três aproximações principais

para compreender comportamentos e estados subjetivos: observar o comportamento no âmbito real; criar situações artificiais e analisar o comportamento, e perguntar às pessoas sobre seu comportamento e o que pensam em relação ao que fazem (GUNTHER, 2006).

Para este trabalho, a pesquisa caracteriza-se como exploratória e qualitativa por ter o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o tema, visando torná-lo mais explícito ou construir hipóteses, uma vez que há carência de literatura científica para esse contexto organizacional. Além disso, a abordagem qualitativa, segundo Martins (2010), evidencia a perspectiva do indivíduo que está sendo estudado e interpreta o ambiente em que o problema acontece.

4.3 MÉTODO DE PESQUISA

Para a presente pesquisa, utilizou-se da triangulação de métodos de coleta de dados como uma alternativa para a obtenção de novas perspectivas para a questão estudada. Segundo Cárdenas et al. (2018), a triangulação de métodos na pesquisa qualitativa está relacionada à observação de determinado ponto de análise com base em pelo menos em dois pontos distintos, duas técnicas de coleta de dados, por exemplo. De acordo com Vergara (2005), o termo tem sido compreendido como a combinação de diferentes dados, pesquisadores, teorias ou métodos com o objetivo de atingir uma compreensão mais detalhada de determinado fenômeno.

A primeira técnica utilizada para o levantamento de dados foi a entrevista semiestruturada com base no método de estudo de caso. Gil (2002) define entrevista como a técnica de coleta de dados em que o pesquisador formula questões previamente elaboradas e anota as respostas com base no ponto de vista dos pesquisados.

Segundo Ventura (2007), o estudo de caso geralmente é estruturado em torno de um “pequeno número de questões que se referem ao como e ao porquê da investigação”. A autora afirma que o método de estudo de caso é mais apropriado para pesquisadores individuais, uma vez que se cria a oportunidade de estudar um problema em profundidade dentro de um período de tempo limitado.

Yin (2015) afirma que o estudo de caso deve ser aplicado quando as principais questões de pesquisa são “como” ou “por quê? ”, quando um pesquisador tem pouco ou

nenhum controle sobre eventos comportamentais e o foco do estudo é um fenômeno contemporâneo (em vez de um fenômeno completamente histórico).

Além da entrevista semiestruturada, foi utilizado também o método de aplicação de questionário com posterior contato com os respondentes para discussão e revisão de algumas informações obtidas. Para Gil (2002), o questionário como um instrumento de pesquisa com foco na abordagem qualitativa, pode ser definido como um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado e, posteriormente, analisadas pelo pesquisador.

4.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Foram respeitados alguns critérios (exceto critérios de caráter estatístico) de seleção dos casos das empresas que compuseram a amostra de pesquisa.

Para aplicação do primeiro método de pesquisa, que foi a entrevista semiestruturada, foram aplicados 4 critérios. O primeiro critério foi a disponibilidade de informações prévias como breve histórico de atuação, produtos oferecidos e localização em um site institucional. O segundo foi a localização na região da cidade de São Carlos – SP, de modo a viabilizar a entrevista presencial na empresa, e o terceiro, a presença de pelo menos um gestor responsável pela área Ambiental e outro pela área de Recursos Humanos. O segmento de atuação da empresa a princípio não seria um quarto critério a ser utilizado, mas com o refinamento da pesquisa, foi levantada a preferência por empresas manufatureiras devido à forte presença do setor de manufatura nos artigos estudados, conforme apresentado na revisão bibliográfica deste trabalho. Além disso, Masri e Jaaron (2017) defendem que o setor de manufatura deve receber atenção especial por parte de executivos e acadêmicos, uma vez que essas empresas representam um emissor considerável de diversas formas de poluição ambiental.

Para a aplicação do segundo método de pesquisa, que foi o questionário qualitativo, foram seguidos os mesmos critérios de seleção, exceto, a localização na região de São Carlos-SP, uma vez que os questionários foram enviados diretamente a cada um dos respondentes de forma *on-line*.

Inicialmente, foi realizada uma busca on-line de organizações que atendiam aos dois primeiros critérios, o que permitiu a construção de uma lista de 22 empresas. Com base nessa lista, foram feitas diversas buscas ativas via *Linkedin* dos profissionais das áreas de Gestão de Recursos Humanos e Gestão Ambiental para uma tentativa de contato inicial. Os contatos

iniciais por meio de conexão por *LinkedIn* foram feitos com base em diversas adaptações de discurso e mais de 55 profissionais receberam solicitação de conexão. Quando a autora notava que determina abordagem trazia maiores oportunidades de contato, algumas adaptações eram feitas e ao final, 3 profissionais de empresas distintas aceitaram participar da aplicação da entrevista semiestruturada. Contudo, em uma delas, o profissional contatado não obteve aprovação da supervisão direta para continuidade da pesquisa, o que seria de grande relevância para a pesquisa por ser uma empresa manufatureira de grande porte.

A primeira parte da pesquisa com base na entrevista semiestruturada foi aplicada então com duas organizações, a primeira delas com uma empresa manufatureira e a segunda com uma rede integrada de empresas. Cabe mencionar neste tópico que a principal limitação do trabalho se deu com relação à disponibilidade das organizações em participarem do projeto. Por se tratarem de entrevistas que, de preferência, deveriam ser realizadas com profissionais de alto cargo nas organizações, havia a necessidade de certa adequação de horários em suas agendas que muitos deles não estavam aptos a fazer.

Com relação à primeira parte do trabalho, foi feito um primeiro contato com o Analista de Projetos da empresa que encaminhou a solicitação de entrevista a 5 pessoas que poderiam se encaixar no critério de cargos relacionados à Gestão de Recursos Humanos e Gestão Ambiental. Foi enviada previamente a Carta Convite (Apêndice A) a essas pessoas e a entrevista semiestruturada presencial para entrada em campo foi agendada. Participaram da entrevista em conjunto a Gerente de Recursos Humanos e o Coordenador de Segurança, Saúde e Meio Ambiente e em seguida, foi realizada uma entrevista com o Analista de Assuntos Corporativos. Todas as conversas foram gravadas e redigidas com autorização prévia dos entrevistados e tiveram duração de 2 horas em média.

As entrevistas foram compostas por questões abertas derivadas da revisão de literatura (DEL BRIO; JUNQUERA; ORDIZ, 2008). Além disso, buscou-se o contato com profissionais de cargos mais elevados com base no que Nejati, Rabiei e Jabbour (2017) afirmam que a alta gestão é responsável por transformar objetivos em ações desejadas com base em suas percepções e expectativas.

Além da aplicação das entrevistas semiestruturadas conforme descrito anteriormente, foi aplicada também uma segunda entrevista presencial com uma profissional da área de Responsabilidade Social de uma rede integrada de indústrias brasileiras. A entrevista teve

duração de por volta de 60 minutos e também foi gravada e redigida para posterior análise das informações obtidas.

Com relação à segunda parte do trabalho com a aplicação de questionários, foram realizados dois pré-testes inicialmente com dois respondentes de empresas distintas. Após as correções realizadas, o questionário foi definido com base em 3 divisões. A primeira parte do questionário buscou uma breve caracterização da empresa e do respondente e as informações de nome da empresa e do respondente eram opcionais. A segunda parte foi composta por 8 questões abertas e 2 de múltipla escolha com o objetivo de coletar as principais práticas de Gestão Ambiental e de Gestão de Recursos Humanos e a opinião dos respondentes a respeito da integração entre as duas áreas para a construção de uma cultura ambiental corporativa. Por fim, a terceira e última divisão foi composta por 6 questões abertas para exploração de aspectos culturais.

Para aplicação do questionário, foram obtidos 51 aceites de primeiro contato via *LinkedIn* e foi obtido um total de 8 respostas. O objetivo de coletar a opinião dos respondentes via questionário, além das entrevistas, foi de seguir uma das proposições trazidas por Gil (2002, p.202) de que é importante manter “as portas abertas para agregar dados não esperados”. Em outras palavras, a opinião de um número maior de profissionais diretamente ligados às áreas de estudo dessa pesquisa trouxe importantes *insights* para o trabalho. Ademais, foi possível também o que é denominado por Ventura (2007) de “movimento teoria-prática”, uma vez que a opinião de profissionais experientes explicita a compatibilidade entre o que é dito na literatura acadêmica e o que vem sendo praticado e se há a possibilidade de aproximação entre os dois cenários.

Foi utilizada a técnica de análise descritiva dos dados coletados. As respostas obtidas em entrevista e nos questionários foram organizadas, descritas e interpretadas com o objetivo de se obter uma análise completa. No Quadro 8 apresenta-se o protocolo de estudo de caso que serviu como base para condução da coleta dos dados.

Quadro 8 – Protocolo de estudo de caso

Objetivo geral: Investigar como a área de Recursos Humanos pode contribuir para a construção de uma cultura corporativa que favoreça o alcance dos objetivos de Gestão Ambiental organizacionais				
Objetivos específicos	Categorias de Pesquisa	Sub - categorias	Técnica de Coleta	Técnica de Análise
Identificar as			Entrevista	

principais práticas de Gestão Ambiental das empresas analisadas	Gestão Ambiental	Práticas de Gestão Ambiental	semiestruturada (Apêndice B) Questionário (Apêndice C)	Análise descritiva dos dados
Continuação				Continua
Identificar as principais práticas de Gestão de Recursos Humanos das empresas analisadas	Gestão de Recursos Humanos Verde	Práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde	Entrevista semiestruturada (Apêndice B) Questionário (Apêndice C)	Análise descritiva dos dados
Identificar características culturais das empresas analisadas	Cultura	Dimensões Culturais de Hofstede (1980)	Entrevista semiestruturada (Apêndice B) Questionário (Apêndice C)	Análise descritiva dos dados

Fonte: A própria autora

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo expõe os dados obtidos na fase empírica confrontando a teoria com os dados coletados por meio de entrevistas e questionários com profissionais das áreas estudadas. Para isso, o capítulo é dividido em cinco partes relacionadas aos objetos de estudo: a primeira parte é uma síntese das empresas analisadas; a segunda traz as práticas de Gestão Ambiental encontradas; a terceira parte abrange as práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde identificadas; a quarta traz os aspectos de Gestão da Cultura Corporativa; e, por fim, tem-se a síntese dos resultados obtidos.

5.1 Caracterização da amostra de estudo

Para caracterização das empresas que compuseram a amostra de estudo, serão levantadas primeiramente algumas informações descritivas das entrevistas e questionários aplicados.

Das 9 empresas que participaram da coleta de dados (sendo 2 com entrevistas e 7 com questionários), foram descartados 4 questionários por falta de respostas mais conclusivas. Sendo assim, serão apresentadas 5 empresas, 2 respondentes de entrevistas e 3 de questionários.

Os respondentes compõem cargos de Coordenador (a) de Meio Ambiente, Assessor (a) de Responsabilidade Ambiental, Gerente de Recursos Humanos, Engenheiro (a) Chefe de Desenvolvimento do Produto, Analista de Assuntos Corporativos e Agente de Responsabilidade Social.

Os setores das empresas estudadas estão divididos entre Alimentação para PETs, Cosméticos, Combustíveis, Aeronáutica e Rede de indústrias.

5.2 Caracterização das empresas

A primeira organização entrevistada (Empresa A) é uma multinacional manufatureira localizada na região de São Carlos – SP. Sua missão é fornecer alimentos para cães e gatos com altos níveis de qualidade atendendo principalmente classes A e B. A empresa pesquisada representa a única unidade fabril localizada no Brasil e conta com centros de distribuição em outras duas cidades brasileiras e um escritório executivo localizado na capital paulistana.

Foram aplicadas três entrevistas separadamente. A primeira delas com o Analista de Projetos que foi o primeiro contato realizado na empresa e que teve como principal papel a criação de mais contatos internos que poderiam contribuir para a coleta de dados. Por meio dessa primeira entrevista, foi possível ter a visão de um profissional que não está ligado diretamente às atividades de Gestão Ambiental e Gestão de Recursos Humanos para identificar se a disseminação dos valores ambientais tem sido propagada por outras áreas da empresa, como a área de Projetos, por exemplo.

A segunda entrevista realizada na empresa A contou com a participação da Gerente de Recursos Humanos e do Coordenador de Saúde, Segurança e Meio Ambiente. Foi dada a opção de as entrevistas serem feitas separadamente, mas optaram pela conversa em conjunto e foi mantida a escolha dos entrevistados.

E, por fim, a terceira entrevista aconteceu separadamente com o Analista de Assuntos Corporativos, trazendo então, uma visão das iniciativas de comunicação da empresa para a divulgação de suas iniciativas ambientais.

A segunda organização (Empresa B) que aceitou a participação em entrevista é uma rede integrada de empresas industriais brasileiras. A rede conta com diversas unidades espalhadas por todo o Brasil e a unidade que teve um representante participando da entrevista é da região de Araraquara-SP. Foi feito um contato inicial via LinkedIn, posteriormente foi enviada uma carta convite por e-mail e, por fim, foi realizada uma entrevista presencial na cidade de Araraquara – SP com a Agente de Responsabilidade Social. Não obstante não seja uma empresa única, e sim uma rede integrada de indústrias, o objetivo da entrevista com essa organização foi de trazer uma visão do que ela tem feito para engajar executivos e demais profissionais a enxergarem a Gestão Ambiental como uma importante ferramenta para o alcance de um desenvolvimento sustentável (MASRI; JAARON, 2017).

As demais organizações participaram por meio de questionário online e foram feitos contatos por e-mail para esclarecimento de algumas dúvidas.

A terceira organização (Empresa C) que teve como participação a resposta em questionário é uma multinacional produtora de aromas e fragrâncias, atendendo o mercado com a produção de perfumes, aromas alimentícios, produtos cosméticos, entre outros. Foi possível a coleta por meio de questionário com a Coordenadora de Meio Ambiente.

A quarta organização (Empresa D) é uma empresa privada brasileira do setor de distribuição de combustíveis no Brasil, desenvolvendo produtos de alta qualidade, além de oferecer serviços também. Houve a participação da Assessora de Responsabilidade Social.

Por fim, a quinta organização (Empresa E) é uma empresa que detém a participação acionária majoritária em outras empresas, mais conhecida como holding. Seu segmento de atuação é a fabricação de aviões militares, comerciais, executivos e agrícolas. Participou da coleta de dados o Engenheiro Chefe de Desenvolvimento de Produto, o qual atua na área de Sustentabilidade do Produto (*Design for Environment*).

O Quadro 9 a seguir traz uma síntese das principais características de cada organização que participou da coleta de dados (por entrevista ou questionário). O objetivo é manter o anonimato dessas empresas, porém apresentar características que sejam relevantes para a pesquisa, como segmento de atuação e cargo dos respondentes, por exemplo.

Quadro 9 – Síntese das características da amostra de estudo

Empresa	Segmento de atuação	Cargo dos respondentes	Método de coleta dos dados
A	Alimento para <i>Pets</i>	Analista de Projetos/ Gerente de Recursos Humanos/ Coordenador de Meio Ambiente/ Analista de Assuntos Corporativos	Entrevista semiestruturada
B	Rede integrada de indústrias	Agente de Responsabilidade Social	Entrevista semiestruturada
C	Aromas e fragrâncias	Coordenadora de Meio Ambiente	Questionário
D	Varejo e combustíveis	Assessora de Responsabilidade Social	Questionário
E	Aviação	Engenheiro Chefe de Desenvolvimento de Produto	Questionário

Fonte: A própria autora

5.3 Práticas ambientais evidenciadas nas organizações

A seguir serão apresentados alguns aspectos ambientais evidenciados nas organizações estudadas. Esses aspectos serão explorados também nos tópicos de Gestão de Recursos Humanos Verde e Cultura Organizacional.

A empresa A teve seu início no Brasil no ano de 1990 em uma cidade localizada na região de São Carlos – SP sem grandes preocupações com questões ambientais. Não havia um departamento estruturado e direcionado às questões ambientais, todas as atividades ficavam sob responsabilidade do Diretor da unidade que repassava as demandas ao Técnico de Segurança. Com o crescimento financeiro e mercadológico da organização, encontrou-se a necessidade de haver também um crescimento físico com a ampliação da estrutura da empresa. As equipes responsáveis se depararam com muitos desafios relacionados às licenças que eram necessárias para que alguns órgãos reguladores, tal como a Companhia Ambiental do Estado de São Paulo (CETESB), permitissem a realização de obras de ampliação.

Além disso, com o passar dos anos, cresceram as exigências de descarte de resíduos e o público consumidor passou a se atentar mais às práticas ambientais das organizações. Foi levantada então a necessidade de criação de um departamento que estivesse direcionado aos aspectos ambientais e de segurança, havendo assim, a criação do departamento de Segurança, Saúde e Meio Ambiente ou *Safety, Health, and Environment (HSE)*.

Já na Empresa B, a Gestão Ambiental é na verdade um dos pilares da área de Responsabilidade Social. A criação desse pilar teve início com a necessidade de haver uma estruturação de algumas atividades que eram desenvolvidas com empresas locais e que tinham uma demanda de crescimento e aperfeiçoamento.

De início, pessoas de baixa renda procuravam a organização com o objetivo de fazerem cursos de corte e costura com o uso de materiais recicláveis a fim de encontrarem uma forma de aumentarem sua renda. Foi criado então um Projeto denominado de Sustentart, o qual visa trazer pessoas de baixa renda para produzirem objetos e utensílios com materiais recicláveis, por exemplo, bolsas e acessórios com sobras de bancos de carros por meio de parcerias com indústrias desse segmento. Além de contribuir para a geração de emprego na comunidade local, a organização passou também a contratar profissionais de moda e costura para atenderem os alunos do projeto.

Com o decorrer dos anos, passou-se a enxergar também uma alta demanda por treinamentos corporativos por parte de empresas que buscavam aperfeiçoar seus processos de gestão, dentre eles, a ambiental. Foi então montada uma subárea destinada ao oferecimento de treinamentos, palestras e consultorias que abrangessem tópicos de gestão e de responsabilidade ambiental. Uniu-se então a alta demanda das empresas em receber treinamentos e formas de aperfeiçoamento de suas atividades com o objetivo da empresa de expandir seus negócios e sua atuação no mercado.

O departamento de *HSE* da empresa A é composto por um (a) Gerente, 2 Técnicos de Segurança, um Coordenador de Meio Ambiente, uma Assistente de *HSE* e um Enfermeiro do Trabalho, sendo que esses dois últimos são profissionais terceirizados.

Na empresa B, a equipe de Responsabilidade Social é composta por uma Gerente, dois Supervisores, dois Coordenadores, sete Analistas (sendo três deles voltados à Sustentabilidade), oito Agentes e um Analista Jurídico responsável por algumas questões legais. Essa equipe é dividida entre as três unidades da divisão, as quais estão situadas nas cidades de São Carlos - SP, Araraquara -SP e Matão -SP.

Com relação à atuação ambiental da Empresa A, as principais atividades exercidas envolvem o acompanhamento de auditorias tanto internas quanto externas de órgãos certificadores e regulamentações. É feito o acompanhamento das políticas internas de gerenciamento de resíduos, integração de novos funcionários e relacionamento com as demais áreas da empresa.

As auditorias internas são feitas pela Matriz da empresa localizada na região de São Paulo – SP, a qual realiza visitas periódicas para garantir que todas as determinações que foram definidas para todo o grupo estão sendo seguidas. Segundo a Política de Segurança, Saúde e Meio Ambiente, a empresa torna público seu objetivo de ir além do cumprimento de normas ambientais legais. Suas metas envolvem o contínuo gerenciamento dos padrões globais definidos, ou seja, práticas que devem ser adotadas globalmente por todas as unidades.

O primeiro padrão global é o desenvolvimento de uma forte governança, ou seja, uma liderança competente com todos os recursos necessários para capacitar suas equipes no gerenciamento de riscos por meio de padrões e processos de auditoria.

O segundo padrão é a implementação de um sistema de gestão efetivo e documentado, o qual deve ser revisado e aperfeiçoado continuamente, além da identificação e avaliação dos riscos ambientais envolvidos nas atividades empresariais a fim de minimizá-los ou evitá-los.

Pode-se afirmar que esses objetivos de construção de uma liderança participativa e de um sistema de gestão documentado e aperfeiçoado continuamente estão atrelados ao fato de a empresa A ser certificada pela norma ISO 14001. Segundo a Norma de Gestão ISO 14001 - versão 2015, a liderança tem papel fundamental na adoção e acompanhamento do sistema de gestão ambiental a fim de consolidar o pilar ambiental de sustentabilidade nas organizações (ABNT, 2015).

“Eu tenho contato direto com os auditores da ISO e é minha responsabilidade fazer todo esse acompanhamento”. Coordenador de Meio Ambiente - Empresa A.

O departamento de *HSE* é responsável também por trabalhar em conjunto com outras áreas na gestão de recursos naturais e no cumprimento da política de zero resíduos. Foram instalados equipamentos mais eficientes no uso de energia elétrica, como a troca dos compressores das fábricas e todas as lâmpadas utilizadas são do tipo LED. Com a “política de resíduos zero”, tudo é destinado corretamente, seja para compostagem, seja para uma empresa terceirizada.

“Até papel higiênico é reaproveitado para compostagem”. Coordenador de Meio Ambiente - Empresa A.

Além disso, toda compra de matérias-primas vem de fontes legais e a empresa está focada em fornecedores com nenhum desmatamento em florestas com alto valor de conservação para construção de empreendimentos, por exemplo.

O departamento é responsável também pela integração de novos associados (funcionários) com a apresentação de tópicos relacionados à segurança e preocupação ambiental, além dos programas de reciclagem aos atuais associados.

Por fim, são realizadas atividades ligadas ao projeto *Sustainable in a Generation Plan* (SIG), o qual representa o compromisso que a organização tem em relação ao futuro e às suas práticas ambientais. Esse projeto será mais discutido no tópico a seguir.

Já na empresa B, as atividades de Gestão Ambiental são um pouco mais restritas. A maioria delas envolvem treinamentos que visam aumentar a preocupação das empresas em analisar seus processos e identificar quais são os impactos gerados ao meio ambiente, tanto positivos quanto negativos.

“Nosso objetivo é de agregar valor à marca, gerar qualidade de vida aos colaboradores e à sociedade e trazer maiores ganhos financeiros às empresas”. Agente de Responsabilidade Ambiental – Empresa B.

Além dos treinamentos ambientais, a Empresa B trabalha também com dois projetos ambientais. O primeiro deles foi criado recentemente e denominado de Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos. Esse projeto surgiu devido à necessidade de haver um descarte correto do mercúrio liberado pelas lâmpadas que são trocadas nas unidades da organização. Com o risco de serem multados devido à forma incorreta que era feito o descarte

dessas lâmpadas, a empresa tomou providências e a área de Responsabilidade Social foi incumbida de fazer o direcionamento correto do mercúrio a uma empresa especializada nessa operação.

O segundo projeto é o Programa de Gestão de Recursos Naturais. São realizados monitoramentos mensais do consumo de água e energia tanto em metros cúbicos quanto em dados financeiros e são estabelecidas algumas métricas para redução e acompanhamento.

Já com relação às demais organizações, a empresa C atua no mercado de produção e fornecimento de aromas e perfumes, desde o sabor de menta de uma pasta de dentes até um perfume ou o aroma nos petiscos dados a animais de estimação. É uma multinacional alemã cuja unidade brasileira fica localizada na cidade de São Paulo – SP.

Com sua crescente atuação no mercado, a organização tem demonstrado sua preocupação em atender às demandas e às preferências dos consumidores por produtos naturais e menos nocivos ao meio ambiente. Jackson et al. (2011) já identificaram na época essa preocupação crescente entre executivos, governos e consumidores em relação ao tema da sustentabilidade ambiental e é possível identificar esse crescimento também nos dias atuais.

“Temos encontrado uma demanda grande por produtos de origem responsável, nossos clientes estão mais exigentes nesse quesito”. Coordenadora de Meio Ambiente – Empresa C.

A empresa D é uma organização brasileira atuante no segmento de distribuição de combustíveis e oferecimento de serviços. Suas atividades de Gestão Ambiental são amplas e, segundo respostas obtidas em questionário, suas ações envolvem tanto a preocupação com o cumprimento de órgãos ambientais reguladores até a busca de uma imagem pública positiva.

A empresa possui um Sistema de Gestão Integrado em Meio Ambiente e Qualidade e é certificada pela norma ISO 14001:2015. Por meio desse Sistema de Gestão, a equipe de Segurança, Saúde e Meio Ambiente ou *Health, Safety and Environment (HSE)* tem seguido algumas estratégias que visam à Sustentabilidade Ambiental. Dentre elas, pode-se citar a identificação de riscos ambientais relacionados às suas atividades, gestão de resíduos sólidos, gestão de efluentes e racionalização do consumo de energia elétrica e água.

Por fim, a empresa E atua no segmento de fabricação e comercialização de jatos comerciais, militares, executivos e agrícolas. Atualmente, não há uma diretoria específica voltada à Gestão Ambiental e Sustentabilidade. Existem 3 grupos que atuam em diferentes

áreas da empresa. O primeiro deles é o grupo de Sustentabilidade do Produto, o qual é comandado pela área de Engenharia. O segundo é o de Sustentabilidade Corporativa, responsável pelas práticas de âmbito cultural e também pela construção e gerenciamento de relatórios. E, por fim, o terceiro grupo que é o de Sustentabilidade da Fábrica, abrangendo os tópicos de Segurança, Saúde e Meio Ambiente.

Na Empresa C, o tema da Sustentabilidade ambiental tem sido tratado principalmente no que se refere à adoção de tecnologias e processos que economizem e conservem recursos. Seu projeto de Sustentabilidade é dividido em 4 pilares, os quais são: Minimização dos efeitos ambientais ao longo de toda a cadeia de produção, Inovação, Relação com fornecedores e Impacto positivo na sociedade.

Por ser uma empresa de manufatura, a empresa acredita que a minimização dos efeitos ambientais gerados por suas atividades produtivas deve ser um dos pilares do seu projeto de Sustentabilidade, principalmente com relação à utilização de recursos naturais. São realizados investimentos em tecnologias e processos eficientes com foco na redução no uso de matérias-primas e no consumo de água e energia. Masri e Jaaron (2017) defendem que o setor de manufatura deve receber atenção especial por parte dos executivos, uma vez que essas empresas representam um emissor considerável de diversas formas de poluição ambiental. Há, portanto, uma necessidade crescente de adoção de práticas ambientais que possam mitigar os impactos gerados ao meio ambiente por parte desse setor.

Com relação ao pilar de Inovação, foi criado no ano de 2012 um projeto para registro e avaliação do desempenho de Sustentabilidade no desenvolvimento de produtos. O projeto tem como foco o redesenho e a revisão completa de processos utilizando química moderna e tecnologias inovadoras. Um dos resultados desse projeto foi o desenvolvimento de um processo de recuperação do sabor natural de frutas como maçã, morango e framboesa com o mínimo de gasto energético. A tecnologia desenvolvida fornece uma aplicação inteligente de princípios físicos que não exigem o aquecimento da fruta para a retirada das substâncias que são utilizadas no processo produtivo. A empresa busca, portanto, reduzir o impacto ambiental de seus produtos e processos, utilizando a Sustentabilidade como um impulsionador da inovação e da redução dos impactos ambientais.

Já com relação ao terceiro pilar, uma das estratégias da empresa tem sido criar parcerias com empresas para o desenvolvimento de novos métodos de fabricação, além da realização de estudos do impacto ambiental específicos dos produtos oferecidos ao mercado.

Como exemplo disso, a empresa tem parcerias com indústrias de papel e celulose e de produção de sucos de laranja. Os subprodutos dessas indústrias são reaproveitados no processo de produção de suas fragrâncias e aromas.

Por fim, o quarto pilar engloba a relação da empresa com a sociedade em que ela está inserida. Um dos projetos realizados pela organização envolve tanto aspectos ambientais quanto sociais. São oferecidas palestras e gincanas de educação ambiental a escolas da rede municipal que são vizinhas à empresa. O objetivo é tornar a organização visível a todos e envolver crianças, adolescentes e professores nos planos de Sustentabilidade ambiental. Outro exemplo a ser citado que vem sendo praticado em outras unidades e em breve será expandido à unidade brasileira é a relação mais próxima com produtores locais. A empresa utiliza alguns vegetais, como por exemplo, beterrabas para coloração dos produtos. Um dos projetos que estão em andamento é o estabelecimento de uma colaboração mais próxima com agricultores locais, havendo assim maior proximidade com o mercado local.

Certificada pela norma ISO 14001:2015, a organização tem desenvolvido metas agressivas com o objetivo de alcançá-las até o ano de 2025. Algumas delas são: aumento de 15% na eficiência do consumo de água nas áreas produtivas, redução de 50% na emissão de gases do efeito estufa, e expandir para todas as unidades produtivas o uso de 100% de fontes renováveis no fornecimento de eletricidade.

Sobre a Empresa D, podem ser citados alguns projetos relacionados à Gestão Ambiental e que vêm sendo colocados em prática pela organização. O primeiro deles é o controle das emissões de gases do efeito estufa de forma quantitativa. A equipe de HSE é responsável por realizar estudos que visam determinar as fontes e a quantidade de gases de efeito estufa lançados à atmosfera por meio de suas atividades. Em parceria com equipes de Engenharia e Produto, já foram levantadas algumas medidas a serem tomadas. Uma delas foi a instalação de uma película de alumínio que flutua sobre a superfície do combustível no tanque para que haja uma redução da emissão de vapores para a atmosfera.

“Com esse projeto, conseguimos atacar de forma mais direta nossas principais fontes de emissão”. Assessora de Responsabilidade Social – Empresa D.

O segundo projeto envolve diversas alterações que estão sendo realizadas nas unidades produtivas por meio de investimentos direcionados à Sustentabilidade. A primeira alteração foi a impermeabilização por concreto de locais sujeitos a vazamentos de combustíveis para o solo nas regiões em que ficam localizados os tanques de armazenamento. Foi feita também a

instalação de uma membrana de material impermeável no fundo dos tanques para evitar vazamentos.

O terceiro projeto está relacionado à gestão de recursos naturais. Um exemplo disso é o reaproveitamento da água da chuva ao redor das áreas operacionais. Os sistemas reutilizam a água da chuva para uso do sistema de combate a incêndio ou nas caldeiras. Além disso, a gestão de resíduos também é feita por meio da reciclagem de materiais. Todo o material é enviado às usinas de reciclagem licenciadas por órgãos ambientais e resíduos industriais perigosos são enviados e reaproveitados por indústrias de produção de cimento. Por fim, pode-se citar também a reciclagem que é feita dos tanques de combustíveis utilizados. Os tanques de aço são encaminhados a siderúrgicas para serem reciclados e reaproveitados.

Com relação à empresa E, a organização é certificada pela norma ISO 14001 e conta com um Sistema Integrado de Gestão. No ano de 2009, foi elaborado o Inventário de Gases do Efeito Estufa, por meio do qual são levantados os níveis de emissões e os planos de ações necessárias para que haja uma redução desses níveis. Por meio de uma Política de Saúde, Segurança e Meio Ambiente, são definidas as diretrizes que são adotadas por toda a empresa para a adoção de medidas que minimizem os impactos ambientais. Dentre essas medidas estão uma maior eficiência produtiva, no sentido de diminuição de recursos utilizados, engajamento de fornecedores, redução no consumo de gases, aquecimento solar, conservação e reuso da água.

O desenvolvimento e cumprimento das medidas descritas na Política de Saúde, Segurança e Meio Ambiente são de responsabilidade do Comitê de Sustentabilidade. Cabe aos membros desse Comitê, com base em estudos e consultas aos *stakeholders* e à liderança da empresa, a elaboração de estratégias, indicadores e metas que integrem o plano de Sustentabilidade.

O respondente do questionário compõe o primeiro grupo citado acima, de Sustentabilidade do Produto, com foco em realizar o desenvolvimento integrado de produtos ambientalmente sustentáveis. Sua responsabilidade é liderar estudos e ações para uma melhor gestão de materiais restritos pelas legislações ambientais e também o desenvolvimento de alternativas tecnológicas para a redução do consumo de combustível e emissões de gás carbônico (CO₂). Um dos maiores projetos que vêm sendo trabalhados pela área refere-se aos estudos de viabilidade de novas tecnologias e soluções para o desenvolvimento de aviões elétricos.

As demais atividades praticadas pelas empresas estão mais relacionadas à Gestão de Recursos Humanos Verde e serão, portanto, descritas no tópico a seguir.

5.4 Aspectos e práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde evidenciados nas organizações

Discutidas algumas práticas de Gestão Ambiental encontradas nas empresas estudadas, parte-se agora para a análise dos aspectos de Gestão de Recursos Humanos Verde.

A área de Gestão de Recursos Humanos na empresa A tem passado por um processo de transformação com o objetivo de estar alinhada com as demais unidades do grupo. A partir do mês de agosto do ano de 2019, a área passará a ter algumas subáreas especialistas e todas responderão à matriz, não havendo, portanto, uma direção direta localizada na unidade. O objetivo desse novo modelo de gestão é unificar e padronizar as atividades de Recursos Humanos entre todas as unidades globais da empresa.

A área está se dividindo, portanto, em Recrutamento e Seleção (com foco no contato com os funcionários, denominados de associados na empresa, e no tratamento das associações internas), Operações (processos internos de admissão, rescisão, férias, entre outros), e *Business Partners* (ligados à direção da empresa de forma mais estratégica como gestão da cultura corporativa, por exemplo). Haverá um recrutador global responsável por realizar grandes contratações a fim de padronizar o perfil escolhido de profissionais que atuarão nas diferentes unidades da organização.

Ao longo das entrevistas, foi possível identificar diversos aspectos da Gestão de Recursos Humanos da Empresa A que a encaixam em uma empresa que tem colocado em prática a Gestão de Recursos Humanos Verde. A gestão da cultura corporativa com foco na conscientização e comprometimento dos funcionários em relação à Gestão Ambiental é um aspecto facilmente identificado na organização.

As atividades de Recrutamento e Seleção da empresa A já indicam a presença de aspectos da preocupação ambiental. De encontro com o que é afirmado por Masri e Jaaron (2017), é possível identificar que na empresa A, o processo de seleção de novos candidatos é composto por elementos de avaliação da prontidão dos candidatos para um comportamento ambiental eficaz. São feitos alguns testes práticos por exemplo de disponibilizar copos descartáveis e copos de vidro próximos ao bebedouro para que o candidato receba a oferta de água e escolha uma opção.

“Parece um exemplo bobo, mas nós procuramos observar a postura ambiental do candidato nesses pequenos detalhes também”. Gerente de Recursos Humanos – Empresa A.

Todos os processos seletivos são estruturados com base em 5 princípios de gestão e conduta que são compartilhados por toda a organização. Dois deles envolvem eficiência e responsabilidade, características buscadas nos potenciais candidatos.

“É inadmissível trazermos um associado que demonstre qualquer distanciamento dos nossos 5 princípios. Temos uma barreira a pessoas que não pensem como nós”. Gerente de Recursos Humanos – Empresa A.

O segundo aspecto de Gestão de Recursos Humanos Verde está ligado aos treinamentos oferecidos pela organização. A começar pelas integrações de novos funcionários, as quais são ministradas pela equipe de *HSE* e são compostas por tópicos de segurança, saúde e meio ambiente. São apresentadas as principais práticas da empresa relacionadas à preservação de recursos naturais, regras de descarte de resíduos, certificações ambientais adotadas e metas ambientais para o futuro. Assim como trazido por Masri e Jaaron (2017), o treinamento ambiental deve focar em educar os funcionários recém-chegados sobre questões ambientais e enfatizar a cultura ambiental corporativa durante os programas de integração. São realizados também programas de reciclagem uma vez ao ano aos associados contratados e todos passam por uma avaliação escrita com pontuação mínima. Em caso de não atingimento da pontuação, os treinamentos devem ser refeitos até que a pontuação esteja satisfatória. Masri e Jaaron (2017) afirmam que os funcionários experientes também representam uma parte essencial para a análise da necessidade de treinamentos futuros, e seus resultados podem ser utilizados como um dos tópicos da avaliação de desempenho.

O terceiro aspecto que direciona a Empresa A para a Gestão de Recursos Humanos Verde é o Projeto *Sustainable in a Generation Plan (SIG)*, que pode ser traduzido para Plano de uma Geração Sustentável. Trata-se de uma Iniciativa que foi idealizada primeiramente pela cúpula estratégica da Matriz localizada nos Estados Unidos e foi direcionada a todas as unidades como um compromisso de alta responsabilidade de todos os membros da organização. O *SIG* é um projeto que foi construído com o objetivo de envolver diversas áreas da empresa com metas robustas e agressivas direcionadas à Sustentabilidade. Ele tem como base 3 pilares de atuação: meio ambiente, pessoas e economia, o que está de acordo com o que Masri e Jaaron (2017) afirmam: a Gestão de Recursos Humanos verde apoia o conceito de

Triple Bottom Line, isto é, envolve práticas alinhadas com os três pilares da sustentabilidade que buscam equilibrar aspectos do meio ambiente, sociais e econômicos.

O Projeto *SIG* representa uma grande preocupação que a organização tem relacionada à sustentabilidade, que é a necessidade de amenizar os impactos causados ao meio ambiente por suas atividades produtivas. Com o objetivo de trabalhar nesse aspecto, foram formadas equipes multidisciplinares com membros de diferentes áreas da empresa e lideradas pela área de Engenharia. Foi formado, portanto, um comitê com membros principalmente das áreas de Engenharia, Gestão de Recursos Humanos, Assuntos Corporativos e Segurança, Saúde e Meio Ambiente (*HSE*). Conforme proposto por Santos (1999), o incentivo à formação de equipes multidisciplinares como uma das dimensões competitivas da Gestão de Recursos Humanos favorece o enriquecimento das discussões de problemáticas ambientais, uma vez que há diversos pontos de vista e experiências envolvidas.

Nas reuniões do comitê do *SIG* são levantadas diversas ações que devem ser implementadas para o alcance de metas ambientais. São realizados estudos de investimentos de Engenharia necessários para a promoção da Sustentabilidade, tanto na estrutura externa da empresa quanto nos processos produtivos.

Um dos projetos levantados pelo comitê e que já foi implementado foi a instalação de postes autônomos na área externa da empresa. Foram colocados postes com placas fotovoltaicas que recebem energia solar, eliminando assim a necessidade de utilização de energia elétrica por esses postes.

Outro projeto idealizado pelo comitê e gerenciado pela Engenharia foi o sistema de reaproveitamento de calor da caldeira utilizada pela fábrica. A caldeira tem como função produzir vapor para alimentar máquinas térmicas e esterilizar materiais diversos. Por ser uma empresa de produção de alimentos, a caldeira tem função primordial na garantia da qualidade e higiene dos produtos fabricados. Na geração de vapor, a caldeira perde muito calor, uma vez que a água entra fria e vira vapor. Como resultado dessa reação química, uma parte dessa água condensa e acumula-se no fundo da caldeira. Quanto mais água condensada é acumulada, maior é o nível de exigência no processo de vaporização e maior o gasto energético e de gás natural para que a caldeira continue trabalhando. Foi desenvolvido então um sistema de descarga do fundo da caldeira, ou seja, essa água condensada passa por um trocador de calor que reduz a temperatura da água mas não permite que ela fique tão fria novamente. A água então pode ser reaproveitada pela caldeira e o gasto energético para

aquecê-la é menor, já que ela não estava mais tão fria. Trata-se de um projeto específico do comitê que requer explicações mais técnicas, mas que representa de forma prática as vantagens ambientais por meio de uma alteração em um dos processos fabris.

É relevante citar também o projeto “Plantio de árvores”, o qual foi idealizado e organizado pelos membros do comitê do SIG. Todos os associados da empresa, incluindo desde o chão de fábrica até os diretores foram convidados a participarem juntamente com suas famílias de um final de semana de plantio de árvores. Foi reservada uma área próxima à empresa e os associados puderem levar seus filhos e parentes para participarem de todo o processo de plantio, desde adubagem e preparação do solo sob orientação de um profissional especializado até o plantio e nomeação de uma muda de árvore.

“Foi um dos projetos mais legais que tivemos do SIG, os associados abraçaram muito a ideia e estava cheio de crianças participando”. Analista de Projetos – Empresa A.

O projeto Plantio de Árvores caminha de encontro com o que Muster e Schrader (2011) abordam em seus estudos. Os autores afirmam que a GRH Verde precisa promover atividades que apoiem o comportamento ecologicamente correto tanto no local de trabalho quanto na vida privada. Entende-se que deve haver um equilíbrio entre vida profissional e vida particular em relação a valores, atitudes e comportamentos ambientais. Como exemplo desse equilíbrio, os autores propõem a promoção de eventos que aumentem a conscientização ambiental dos colaboradores de forma educativa e participativa. Nessa mesma linha de raciocínio, é importante citar que são realizados também eventos sob coordenação do comitê do SIG. O último evento realizado foi no ano de 2018, montado no modelo de *Workshop*. O evento teve duração de uma semana e contou com a participação de grandes empresas com palestras voltadas ao tema da sustentabilidade e rodas de conversas e *brainstorming*.

Outra prática de *GHRM* que merece destaque na empresa A é a consideração do desempenho ambiental na seleção de fornecedores.

“Um tópico bacana de ser citado, são as auditorias que nós fazemos nos fornecedores. Nós visitamos os nossos fornecedores e se não atendem nossos requisitos, eles não entram aqui”. Analista de Projetos – Empresa A.

“Algumas atividades de Gestão Ambiental começam até antes, por exemplo com a fiscalização de potenciais fornecedores”. Coordenador de Meio Ambiente – Empresa A.

A área Comercial é responsável por realizar auditorias em potenciais fornecedores. São avaliados aspectos como limpeza, controle de pragas, gestão da qualidade, processos de descarte de materiais, destinação das sobras de matéria-prima, segurança, entre outros. Além disso, todos os fornecedores que visitam a empresa e que terão qualquer tipo de atuação interna, passam também pelo treinamento de integração. Segundo Wagner (2011), a consideração do desempenho ambiental na seleção de fornecedores é um importante aspecto de uma boa Gestão Ambiental. Nejati, Rabiei e Jabbour (2017) também abordam o tema e defendem a importância de fornecedores também serem incluídos nos programas de integração para estarem inseridos na dinâmica da empresa.

Pode-se citar também um importante programa de recompensas criado pela organização, denominado de *“Make the Difference”*, podendo ser traduzido para “Faça a Diferença”. Esse projeto tem como objetivo incentivar que associados ocupantes de qualquer cargo tenham voz e participem com ideias inovadoras que farão a diferença para a sociedade e para a organização.

“Nós incentivamos muito que nossos associados participem, dêem ideias, troquem informações e recompensamos quando eles fazem isso”. Gerente de Recursos Humanos –
Empresa A.

“Nós recompensamos quem pensa fora da caixa”. Analista de Assuntos Corporativos
– Empresa A.

O projeto é organizado anualmente e são recebidas diversas ideias inovadoras de associados de todas as unidades da organização. Uma das ideias ganhadoras foi de 2 associados que se uniram e propuseram um estudo de redução do tamanho da embalagem mantendo a quantidade de nitrogênio necessária para conservação do alimento. Foi possível então a redução da quantidade de matéria-prima utilizada sem qualquer prejuízo no período de conservação do alimento. Foram feitas algumas adaptações nas máquinas cujos custos foram muito menores se comparados aos ganhos financeiros e ambientais de redução da quantidade de matéria-prima utilizada. Os 2 associados foram premiados com uma viagem para Cancun com acompanhante.

A campanha *“Make the Difference”* está diretamente ligada ao quarto estágio da Gestão de Recursos Humanos Verde proposto por Masri e Jaaron (2017). Os autores afirmam que a empresa deve motivar continuamente seus funcionários e aumentar seu interesse por questões ambientais por meio de gratificações e *empoderamento*. Isso pode ser feito por meio

da vinculação de sugestões de ideias e soluções inovadoras ao sistema de recompensas organizacional. Em outras palavras, as organizações, utilizando recompensas monetárias e não monetárias, podem recompensar os funcionários que apresentem e participem de iniciativas ambientais inovadoras que contribuam para a Gestão Ambiental corporativa.

Ainda com relação ao sistema de recompensas, havia também um segundo projeto de redução de economia de energia atrelado à participação nos lucros e resultados (PLR). Foi estabelecida a meta de redução de 3% ao ano no consumo de energia em toda a empresa e com o atingimento dessa meta, haveria um acréscimo na participação nos lucros (PLR) de cada associado. Contudo, a alta gestão da empresa optou por pausar esse projeto por entender que alguns investimentos ainda são necessários para que esse alcance de 3% de redução seja alcançado.

*“Para nós conseguirmos economizar, temos que investir”. Analista de Projetos –
Empresa A.*

*“Nós não podemos atribuir somente aos nossos associados a responsabilidade por
essa economia. Só desligando o ar condicionado, não é possível chegar nesse número. Temos
que investir em equipamentos, em tecnologias que permitam essa economia”. Gerente de
Recursos Humanos – Empresa A.*

Por fim, outras práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde citadas por Muster e Schrader (2011) são encontradas na empresa A, como o compartilhamento de caronas entre os associados, painéis informativos e monitores localizados em pontos de maior movimentação de pessoas e reciclagem.

Em relação aos aspectos de Gestão de Recursos Humanos Verde encontrados na empresa B, a profissional entrevistada considera que há interações entre Gestão Ambiental e Gestão de RH, porém com possibilidades de crescimento.

A maior interação ocorre quando há reuniões do Comitê de Recursos Naturais. Esse comitê é multidisciplinar, ou seja, é composto por um profissional da área Financeira, da área de Recursos Humanos, Manutenção, Jurídico, e liderado pela área de Responsabilidade Social. As reuniões acontecem trimestralmente e são levantadas algumas ações necessárias para que haja uma melhor gestão dos recursos naturais, como troca de bombas que limpeza de água para um menor gasto energético por exemplo. Durante as reuniões do comitê, são estabelecidas metas que são divulgadas a todos os membros da organização com prazos para

cumprimento. São definidas, portanto, algumas ações de monitoramento para que as metas sejam atingidas e os resultados esperados e, posteriormente, os resultados alcançados são divulgados a toda a empresa.

Jabbour e Santos (2008) afirmam que a efetividade da inclusão da variável ambiental em uma organização requer diversos tipos de contribuições por parte das áreas empresariais. Alinhado a isso, a empresa B considera que a participação de diversas áreas na definição e acompanhamento das métricas ambientais traz grandes vantagens à empresa. A área Financeira é responsável por apresentar, por exemplo os custos envolvidos no aumento do consumo de água e propõe métricas financeiras e orçamentos com base nos custos levantados. A presença da equipe de Manutenção também é necessária, pois seus membros são os responsáveis por garantir que algumas medidas técnicas serão colocadas em prática, como a troca das bombas mencionada anteriormente. Por fim, a presença das áreas de Responsabilidade Social e de Recursos Humanos também é importante para que haja uma correta divulgação dos relatórios a todos os membros e, principalmente, a internalização dos objetivos e metas ambientais. D'Amorim (2009) afirma que a presença da área de Recursos Humanos na implementação de técnicas ambientais é muito importante, já que é necessário haver compatibilidade entre as ações dos membros da empresa e o discurso da sustentabilidade.

“A presença da equipe de Responsabilidade Social é muito importante justamente porque somos os responsáveis por encabeçar essa iniciativa e por garantir que as ações serão realmente colocadas em prática”. Agente de Responsabilidade Social – Empresa B.

Além do comitê mencionado anteriormente, a Empresa B tem maior atuação no oferecimento de treinamentos e eventos voltados à temática ambiental. Jabbour, Santos e Nagano (2010) consideram o treinamento como a principal forma de interface entre Gestão de Recursos Humanos e Gestão Ambiental. A Empresa oferece às indústrias palestras de temas ambientais, como por exemplo os 4 Rs da Sustentabilidade: Repensar, Reduzir, Reutilizar e Reciclar. Além disso, são oferecidas atividades de educação ambiental para crianças e adolescentes em escolas em parcerias com indústrias com temas como “mitos e verdades” em relação à utilização da água.

Partindo-se para a empresa C, práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde também podem ser identificadas. Foi gratificante à autora deste trabalho ler no questionário respondido pelo representante da empresa C que ao longo dos anos, a equipe de Gestão de

Recursos Humanos tem alinhado cada vez mais suas atividades com a estratégia de Sustentabilidade da empresa. A alta gestão enxerga que essa área desempenha um papel importante no desenvolvimento de uma estrutura que promova um crescimento sustentável da organização. Os funcionários da área de RH são responsáveis não somente pelo trabalho e desenvolvimentos contínuos de RH, mas também participam de equipes multifuncionais comprometidas com o desenvolvimento sustentável por meio de projetos sociais e ambientais. Alinhado a isso, Baccaro, Caldana e Shinyashiki (2014) afirmam que a área de Recursos Humanos deve ser enxergada, portanto, como uma facilitadora da implantação de práticas e políticas ambientais.

A inclusão da preocupação ambiental nos elementos de missão e visão da organização é uma importante prática a ser citada também e está de acordo com o que é apresentado por Masri e Jaaron (2017). Os autores propõem alguns estágios que podem ser seguidos pelas organizações para o alcance de uma Gestão de Recursos Humanos Verde e essa inclusão do tema ambiental aos valores da organização é o primeiro estágio proposto. Um dos focos da empresa C que servem de base para o alcance da visão da empresa é a Sustentabilidade, tanto ambiental, quanto econômica e social.

O segundo estágio proposto pelos autores é a contratação de profissionais ambientalmente conscientes, garantindo assim o sucesso da implementação dos valores adotados. Os processos de Recrutamento e Seleção da empresa têm início em seu site institucional e afirmam o objetivo da organização de coletar profissionais altamente capacitados e com um perfil que se encaixe aos seus valores. Além disso, a alta gestão enxerga que a Gestão de Recursos Humanos tem o papel de apresentar a empresa ao mercado como um empregador atraente e preferencial que envolve seus funcionários de maneira sustentável e responsável. Isso também inclui projetos com os quais a empresa demonstra seriedade com suas responsabilidades locais. Segundo Jackson et al. (2011), empresas que buscam se diferenciar ambientalmente devem considerar que é possível aumentar seu valor contratando pessoas que são ambientalmente atentas e comprometidas a aumentarem a sustentabilidade ambiental da organização. Atrair pessoas com esses talentos pode ser facilitada por uma pré-imagem da organização de ser um potencial empregador fortemente ligado a questões ambientais.

Ainda segundo Masri e Jaaron (2017), no terceiro estágio, a organização deve desenvolver as habilidades, qualificações e os níveis de conscientização dos funcionários fornecendo treinamentos e acompanhando e registrando continuamente seu desempenho. A

empresa C oferece treinamentos de integração a novos colaboradores, e realiza todos os anos um evento chamado Semana Interna de Prevenção de Acidentes e Meio Ambiente (SIPATMA), com a participação de funcionários de todas as unidades. Esses eventos são realizados anualmente com a participação de palestrantes convidados e apresentação das metas alcançadas no ano anterior e das metas futuras.

Já no quarto e último estágio, os autores afirmam que o *empoderamento* de funcionários é uma importante ferramenta a ser utilizada. A empresa C trabalha no *empoderamento* de seus colaboradores por meio de oportunidades de visitas à fábrica e participação nas atividades de experimentação e na avaliação da qualidade dos produtos.

Por fim, como prática de Gestão de Recursos Humanos Verde, pode-se citar a consideração do desempenho ambiental na seleção de fornecedores, como é proposto por Wagner (2011) e praticado também pela empresa A. Uma das metas a serem cumpridas pela organização até o ano de 2015 é ter avaliado todos os principais fornecedores e classifica-los de acordo com critérios de sustentabilidade.

Em relação à Empresa D, a Gestão de Recursos Humanos Verde ocorre com menor abrangência. A área de Gestão de Recursos Humanos, em parceria com a equipe de *HSE* é responsável por organizar a “Semana do Meio Ambiente”. Trata-se de um evento que acontece anualmente e que reúne os funcionários por unidades. O evento conta com a realização de palestras e *workshops* sobre a valorização do meio ambiente e o respeito à sua integridade. Além disso, os funcionários são incentivados a participarem de ações em prol do meio ambiente, como o evento realizado esse ano de plantio de árvores. Masri e Jaaron (2017) afirmam que práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde podem ser aplicadas com o objetivo de estimular o comportamento responsável dos funcionários para a preservação do meio ambiente.

A empresa realiza também um Programa de Coleta Seletiva promovendo a adoção de práticas de reaproveitamento e de reciclagem de materiais. Além disso, foi criada também uma campanha de redução do desperdício de alimentos nos refeitórios e os resultados atingiram a marca de redução de 83% dos resíduos no período de 4 anos. Berger e Kanetkar (1995) afirmam que a participação de funcionários em programas bem-sucedidos de gestão de resíduos pode ter efeitos positivos na sua percepção de questões ambientais na vida particular e em sua eficácia individual em lidar com essas questões.

A Gestão de Energia tem sido uma prática que a Empresa D tem buscado incluir em suas áreas administrativas também. Foram implantados sensores fotoelétricos de presença ou

de luminosidade e placas de aquecimento solar para água dos chuveiros e torneiras. Sharma e Gupta (2015) afirmam que o desenvolvimento de escritórios mais eficientes em termos energéticos também pode ser considerado uma prática de Gestão de Recursos Humanos Verde, uma vez que há realinhamento de processos em busca de uma prática ambientalmente amigável.

Além disso, há um contínuo monitoramento por parte da alta gestão para que as metas estabelecidas sejam alcançadas e os programas ambientais sejam devidamente cumpridos. Em outras palavras, a alta gestão é responsável por realizar o gerenciamento dos indicadores de desempenho por meio de medidas de controle e monitoramento. O tema da liderança é tratado pela Norma de Gestão Ambiental ISO 14001:2015, a qual defende a necessidade de envolvimento direto da alta direção corporativa para que as ações necessárias à Sustentabilidade sejam efetivamente colocadas em prática (ABNT, 2015).

Por fim, tem-se o projeto de treinamento ambiental e comunicação com o cliente. São oferecidos treinamentos a todos os funcionários por meio de programas de integração e reciclagem sobre os principais riscos ao meio ambiente, as consequências de um acidente e as principais ações a serem tomadas para a prevenção de danos ambientais. Já a comunicação com o cliente é feita por meio de um portal on-line em que são disponibilizadas informações ligadas à segurança e proteção ao meio ambiente. Além disso, é possível nesse portal entrar em contato com uma central de emergências para orientações em situações de acidentes ou riscos ecológicos.

Por fim, alguns aspectos na Empresa E são levantados principalmente por meio da análise das ações definidas na Política de Segurança, Saúde e Meio Ambiente. O primeiro deles é a defesa do envolvimento de todas as áreas para o cumprimento dessas ações. D'Amorim (2009) afirma que a adoção de práticas sustentáveis traz consigo alterações significativas em todo o contexto organizacional, o que exige a participação de todos os setores empresariais.

O segundo aspecto está relacionado à motivação da empresa para a adoção de práticas sustentáveis. Não só o atendimento a requisitos legais e outros requisitos ambientais aplicáveis ao negócio são levados em conta, mas também a busca contínua pelo aperfeiçoamento dos processos como parte integrante da estratégia corporativa. Masri e Jaaron (2017) afirmam que a Gestão de Recursos Humanos Verde possui um papel vital no

desenvolvimento de políticas e estratégias, configurando-se assim, uma peça chave no alcance de um desenvolvimento sustentável na organização.

O terceiro aspecto é a manutenção dos canais de comunicação de uma forma transparente com as partes interessadas e a capacitação contínua dos funcionários para o entendimento de suas responsabilidades quanto à proteção do meio ambiente. Gupta e Kumar (2013) afirmam que a institucionalização de canais abertos de comunicação deve fazer parte do incentivo à participação e envolvimento dos funcionários. Entretanto, a capacitação de funcionários com relação ao tema ambiental tem sido realizada na empresa E de forma segmentada. Cada área é responsável por idealizar e promover seus próprios eventos e treinamentos voltados à temática sustentável.

“Cada uma das 3 áreas tem seu público dentro da empresa. Na Engenharia, por exemplo, nós temos treinamentos de *Design* para o Meio Ambiente, do inglês *Design for Environment*, e Gestão Ambiental de Itens Aeronáuticos. ”

Para finalizar, o quarto aspecto está relacionado à responsabilidade da liderança. Segundo a Política da Empresa E, é de responsabilidade dos líderes: o estabelecimento de objetivos e metas anuais de meio ambiente para o negócio, implementação dessas metas e avaliação regular para garantir o alcance dos resultados esperados. Além disso, cabe à liderança trabalhar de forma integrada com clientes, fornecedores e parceiros e realizar o monitoramento contínuo de suas atividades por meio de auditorias. Conhecer e apoiar os objetivos e metas de meio ambiente, saúde e segurança e analisar criticamente uma vez ao ano a Política desenvolvida ou a qualquer momento, por demanda interna ou externa. Nejati, Rabiei e Jabbour (2017) defendem que a liderança corporativa deve conhecer precisamente os temas sobre sustentabilidade que vêm sendo abordados na empresa para uma consideração mais estratégica das questões ambientais.

5.5 Gestão da cultura corporativa e aspectos culturais

Para efeito didático e uma melhor divisão dos tópicos explorados neste trabalho, a Gestão da Cultura Corporativa e os aspectos culturais encontrados nas empresas pesquisadas serão discutidos a seguir. Entretanto, o tema da Cultura Corporativa está intimamente ligado à Gestão de Recursos Humanos Verde, ou seja, diversos aspectos já podem ser identificados nos tópicos anteriores. Práticas como o *empoderamento* de funcionários, formação de equipes multidisciplinares e até mesmo práticas tradicionais de RH, como o Recrutamento e Seleção,

compõem a iniciativa das organizações de implementarem práticas ambientais avançadas (JABBOUR; JABBOUR, 2016). São algumas atividades que trazem a materialização de uma cultura corporativa voltada também ao meio ambiente.

A consideração do desempenho ambiental de fornecedores por parte das Empresas A e C, por exemplo, representa sua preocupação em envolver toda a cadeia produtiva em suas iniciativas sustentáveis. Em outras palavras, a avaliação de fornecedores no cumprimento de suas tarefas com adequação ambiental e cumprimento de regulamentações pode ser considerada uma forma de Gestão da Cultura Corporativa. Jones (2010, p. 147) afirma que Cultura Organizacional pode ser levantada como um “conjunto de valores e normas compartilhados que controlam as interações entre os membros da organização e seus fornecedores, clientes e outras pessoas de fora dela”.

Quando se fala de Gestão da Cultura Corporativa no contexto da Gestão Ambiental, a Gestão de Recursos Humanos Verde tem papel fundamental nesse processo. Del Brío, Fernández e Junquera (2007) afirmam que a Cultura da organização é o “termômetro” dos programas de Gestão Ambiental das empresas. Ou seja, somente com a internalização dos valores sustentáveis é que os membros da organização estarão comprometidos e engajados com as questões de sustentabilidade ambiental. Masri e Jaaron (2017) defendem que esse entendimento dos valores ambientais deve iniciar principalmente a partir da alta gestão e transmitida a todos os membros. Na empresa A, por exemplo, o Projeto *SIG* foi idealizado pelos membros da cúpula estratégica e transmitido às unidades da organização como uma iniciativa a ser colocada em prática. Além disso, a reformulação que a empresa tem passado em sua área de Gestão de RH com a formação de uma área de *Business Partners* voltada às questões estratégicas demonstra sua iniciativa em ter uma alta gestão mais participativa.

A presença da certificação ISO 14001 nas empresas estudadas também representa o envolvimento da alta gestão na *ecologização* das organizações. A atuação da liderança é destacada na versão 2015 da Norma ISO 14001, o que vem de encontro com o que Jabbour e Jabbour (2016) afirmam: a Cultura Organizacional representa o fator humano mais relevante na *ecologização* das organizações, com base no apoio da alta gestão e em valores e princípios que suportem a Gestão Ambiental. Segundo Govindarajulu e Daily (2004), o apoio da alta gestão é fundamental para uma cultura corporativa ecológica.

A realização de eventos como o *Workshop* com empresas parceiras e *brainstorming* do projeto *SIG* na empresa A, a Semana do Meio Ambiente na empresa D e os treinamentos ambientais, como o de *Design* para o Meio Ambiente na empresa E representam também

iniciativas de incentivo ao desenvolvimento de uma cultura corporativa que inclui a preocupação ambiental.

Ademais, a inclusão dos colaboradores em projetos de gestão de resíduos, reciclagem e plantio de árvores com a participação das famílias dos colaboradores, como acontece nas empresas A e D, representa a iniciativa das organizações de promoverem a conscientização ecológica além do ambiente de trabalho. Muster e Schrader (2011) afirmam que a participação e o envolvimento dos funcionários em projetos ambientais podem aumentar sua motivação e compromisso com as metas da organização.

A formação de equipes multidisciplinares também representa uma iniciativa de inclusão da dimensão ambiental nos valores organizacionais. Segundo Jabbour e Jabbour (2016), equipes ambientais podem ser compostas por funcionários de diferentes áreas com o objetivo de garantir que questões ambientais sejam incorporadas em todas as rotinas organizacionais. Exemplos como o Comitê de Sustentabilidade da Empresa E, o Comitê de Recursos Naturais da Empresa B e o Comitê do Projeto *SIG* da Empresa A representam iniciativas que vêm sendo desenvolvidas por meio da integração e contribuição de membros de diferentes áreas.

Segundo Kotter (2017), a formação de grupos responsáveis pelo desenvolvimento de uma visão estratégica e a implementação das ações necessárias acontece devido ao estabelecimento de um senso de urgência. A Empresa C por exemplo, ao encarar um forte crescimento de seus negócios, passou a ter que se atentar mais aos investimentos necessários para uma manipulação responsável de suas matérias-primas. Com a definição de seus 4 pilares da Sustentabilidade, os quais envolvem Processos produtivos, Inovação, Relação com fornecedor e Relação com a Sociedade, a empresa passou a vincular suas metas econômicas às suas responsabilidades cotidianas com o meio ambiente. O objetivo da organização é fazer com que os valores que formam sua cultura abram caminhos para torná-la a empresa mais bem-sucedida em seu setor, fundindo sucesso econômico com ações sustentáveis e aceitação social.

O processo de inclusão da preocupação ambiental na cultura corporativa inclui também boas práticas de comunicação por meio de canais abertos (GUPTA; KUMAR, 2013). Na empresa A, por exemplo, foram distribuídos monitores e painéis informativos em pontos de maior movimentação de pessoas. Além disso, uma vez por semana, é realizada uma reunião geral com toda a empresa para divulgação de informações importantes,

reconhecimentos ao alcance de metas e definições para a semana seguinte. A reunião é guiada por líderes de diferentes áreas, inclusive do departamento de *HSE* e de Gestão de Recursos Humanos.

Com relação à inclusão das dimensões culturais de Hofstede no estudo da cultura ambiental corporativa, foram incluídas algumas questões nas entrevistas e questionários com o propósito de correlacionar essas dimensões com as práticas de GRH Verde identificadas. Serviram de base principalmente os estudos de Aycan, Kanungo e Sinha (1999), Hofstede (1980) e Jackson et al. (2011).

Na empresa A, por exemplo, existem 5 princípios de conduta e gestão que regem a organização como um todo. Com base nesses princípios, a alta gestão enxerga que todos os colaboradores desempenham um papel fundamental no negócio, e por esse motivo, denominam seus colaboradores como associados e não como funcionários. Além disso, o *empoderamento* de seus associados compõe o objetivo da empresa de fazer com que todos assumam a responsabilidade de contribuírem diretamente para o alcance dos resultados esperados.

“Nós envolvemos muito nossos estagiários em grandes projetos, por exemplo, para que eles já sintam que desempenham um papel importante aqui dentro”. Gerente de Recursos Humanos – Empresa A.

Além disso, por meio de sua Política de Segurança, Saúde e Meio Ambiente, a empresa defende a presença de uma liderança capacitada e participativa para o cumprimento das metas estabelecidas por meio de um Sistema Integrado de Gestão.

Alinhado ao incentivo à participação e colaboração de todos os membros da organização, acredita-se que na empresa A, o nível de tensão no trabalho pode ser considerado baixo. Como argumento para defender essa visão, a alta gestão afirma que por ser uma empresa privada de capital fechado, não há a pressão de acionistas para se obterem níveis cada vez maiores de resultados e lucros. Há um reinvestimento de 96% dos lucros obtidos na própria empresa para manutenção e investimentos em áreas que requerem maior atenção.

“Nós não temos aquela pressão financeira de acionistas com a faca no nosso pescoço para termos lucros e mais lucros”. Gerente de Recursos Humanos – Empresa A.

Ademais, a empresa A traz algumas iniciativas, denominadas como políticas de qualidade de vida, que são realizadas com o objetivo de haver menores níveis de tensão e

estresse entre os associados. Podem-se citar o dia de folga no dia do aniversário de cada associado, almoços temáticos em épocas comemorativas do ano, mães podendo levar seus filhos no trabalho no dia das mães e animais de estimação podem ser levados ao trabalho também (escritório “*Pet friendly*”). O objetivo dessas iniciativas é propor a todos os associados um ambiente justo, leve e agradável.

“Nossos produtores estão vinculados à felicidade. Produzimos alimentos para que nossos animais de estimação estejam saudáveis e felizes, então nós precisamos trabalhar felizes também”. Analista de Assuntos Corporativos – Empresa A.

Já na Empresa B, acredita-se que o nível de tensão pode ser considerado baixo na área de Responsabilidade Social, porém alto na área Comercial, por exemplo. Um dos fatores para o baixo nível de tensão é a flexibilidade de horários proporcionada aos colaboradores para a realização de atividades de aperfeiçoamento e desenvolvimento pessoal. Outro exemplo é o oferecimento de um treinamento corporativo a todos os membros da organização diretamente voltado ao incentivo e desenvolvimento do trabalho em equipe por meio de palestras e dinâmicas.

Além disso, a empresa é composta por áreas pequenas e diversas atividades ficam sob responsabilidade somente de uma pessoa, reduzindo assim, os níveis de competição entre os colaboradores.

“No meu caso, que sou a única nesse cargo da nossa unidade, não faz sentido eu competir com outra pessoa. Eu tenho que me superar dentro do meu próprio trabalho e é muito mais estratégico eu trabalhar muito para ser vista pela diretoria”. Agente de Responsabilidade Social – Empresa B.

Com base do comentário colocado acima, não obstante seja mencionado um baixo nível de competição dado o tamanho reduzido das equipes, é importante frisar que há oportunidades de crescimento interno na empresa B. Sendo assim, os recrutamentos internos que buscam candidatos dentro da própria organização tendem a aumentar o nível de competição.

Nas Empresas C e D, acredita-se que as organizações estejam focadas em consenso e participação, porém com nível de tensão mediano. Segundo os respondentes, isso se dá principalmente pelo segmento no qual as empresas atuam. No segmento de combustíveis,

como da Empresa D por exemplo, regras de consumo e restrições ambientais são revistas frequentemente, o que exige uma grande capacidade de adaptação das empresas desse setor.

Já na empresa E, o nível de tensão no trabalho é considerado alto. Isso se deve principalmente à forma de gestão estabelecida, com base em assertividade e competição por maiores lucros. Ao ser questionado sobre os aspectos a serem considerados na inclusão da preocupação ambiental na cultura corporativa, o respondente afirma que o principal desafio é demonstrar financeiramente as vantagens desse processo.

Tal afirmação vai de encontro com o que Liu et al. (2007) trazem em seu estudo. Os autores afirmam que apenas 50% dos executivos acreditam que a Gestão de Recursos Humanos pode trazer um valor significativo às estratégias das empresas. Essa estimativa se deve principalmente ao fato de que os investimentos em recursos humanos podem ser altamente visíveis, enquanto que os retornos desses investimentos são difíceis de serem medidos.

Já com relação ao nível de concordância com a existência de hierarquia, todas as empresas concordam que a hierarquia pode ser benéfica à organização quando não há abuso de poder e quando isso não interfere nas trocas de informações e opiniões entre ocupantes de diferentes cargos. Na Empresa A, por exemplo, segue-se o princípio de *Span and Layers*, que pode ser aproximado ao conceito de amplitudes e camadas de gestão. *Span* refere-se ao número de funcionários que uma gestão pode efetivamente liderar e *Layers* são as camadas que podem existir abaixo do nível mais alto de gestão.

“Na nossa empresa, um gestor jamais terá uma equipe muito grande que esteja acima da sua capacidade de liderança e supervisão”. Gerente de Recursos Humanos – Empresa A.

Além disso, há uma preocupação na Empresa A de não haver símbolos de hierarquia, conforme afirmações a seguir:

“Ninguém tem vaga fixa no nosso estacionamento. É com base na meritocracia, quem chega cedo estaciona perto, quem chega tarde, estaciona longe. Nossas salas são todas abertas e todas trabalham juntos. Não existem salas fixas da gerência, diretoria, etc.”

Gerente de Recursos Humanos – Empresa A.

“A hierarquia jamais será uma ferramenta de opressão aqui dentro. Temos abertura total para troca de informações e opiniões. Uma pessoa de qualquer área pode vir falar comigo a qualquer momento e vice-versa.” Analista de Assuntos Corporativos – Empresa A.

Na empresa B por exemplo, existe uma forte hierarquia entre as unidades para que haja alinhamento entre as ações, porém internamente, existem maiores aberturas para trocas de informações e tomadas de decisão.

“Por ser uma organização muito grande e com muitas unidades, existe uma burocracia forte para que todas as unidades estejam caminhando juntas. Depois que temos esse alinhamento, internamente é bem mais tranquilo para termos autonomia”. Agente de Responsabilidade Social – Empresa B.

O nível de aceitação em relação às mudanças varia de médio a alto nas organizações estudadas. Contudo, na empresa E por exemplo, a forma de trabalho está mais atrelada à assertividade e competição e todas as mudanças que são feitas são previamente estudadas e analisadas. Considera-se então, que a aceitação à mudança nessa empresa existe e é positiva, mas a aversão ao risco é alta, o que pode ser justificada pelo segmento de atuação da empresa.

“Nós lidamos bem com mudanças porque prevemos muito todas as consequências. Como nós atuamos no segmento de aviação, trabalhos com risco zero e segurança total”. Engenheiro Chefe de Desenvolvimento de Produto – Empresa E.

Já na empresa A, o nível de aceitação à mudança é mais alto principalmente pelas exigências do mercado pet que mudam constantemente. Além disso, exigências de órgãos ambientais surgem e exigem adaptações.

“Nós estamos mudando o tempo todo e um ano nunca é igual ao outro”. Analista de Projetos – Empresa A.

“A CETESB passou a exigir que não haja descarga de odor de nossos produtos ao ambiente. É um tipo de preocupação que não tínhamos anteriormente e agora isso mudou”. Coordenador de Meio Ambiente – Empresa A.

Com base na análise das respostas obtidas, pode-se afirmar que a tentativa de encaixar as empresas em Dimensões Culturais de Hofstede específicas pode trazer generalizações que não condizem com a complexidade do tema da Cultura Organizacional. Contudo, é possível trazer algumas aproximações das informações coletadas com a revisão bibliográfica deste trabalho.

Hofstede (2001) e Santos et al. (2012) afirmam que empresas que valorizam o compartilhamento de informações, treinamentos em grupo e formação de equipes tendem a ser mais coletivas do que individualistas. Com base nas informações coletadas, pode-se dizer

que as empresas analisadas estão mais direcionadas ao comportamento coletivo com base em compartilhamento de informações e incentivo à participação. A formação de equipes, e processos de comunicação e treinamentos demonstram que o Coletivismo em atividades de Gestão de Recursos Humanos Verde para construção de uma Cultura Ambiental Corporativa traz maiores ganhos à organização.

Além disso, a maior parte das profissionais que participaram do processo de coleta de dados e que ocupam cargos de liderança nas empresas são do gênero feminino. Hofstede (2001) e Santos, Fogaça e Zanon (2013) abordam que empresas mais ligadas à Feminilidade possuem maior participação de mulheres no trabalho profissional e técnico. Além disso, algumas iniciativas desenvolvidas na empresa A por exemplo, demonstram sua cultura mais voltada à Feminilidade. A possibilidade de as mães levarem seus filhos ao trabalho na data comemorativa de Dia das Mães, a participação dos familiares no evento de Plantio de árvores e o *Day Off* no dia do aniversário do associado para que ele aproveite com sua família são alguns exemplos. Segundo Hofstede (2001), e Santos, Fogaça e Zanon (2013), em empresas com Feminilidade, profissionais de altos cargos estão menos preparados para se desligarem de suas famílias por razões de carreira. E atividades como as citadas anteriormente permitem que o associado tenha a possibilidade de ter maior proximidade entre sua vida profissional e pessoal. Ademais, espera-se que o nível de tensão seja reduzido pelas iniciativas de colaboração, participação e consenso que têm sido realizadas nas empresas.

Uma exceção das empresas analisadas é a E, a qual está mais direcionada à assertividade e competição, configurando assim característica mais voltadas à Masculinidade. Por ser uma empresa mais voltada aos ganhos financeiros da Sustentabilidade, os gerentes aproximam-se a aspectos de agressividade e competitividade. Evitando-se generalizações, pode-se afirmar que a tendência à Masculinidade justifica algumas respostas obtidas em questionário, como por exemplo:

“Para termos essa cultura de preocupação com o meio ambiente, precisamos provar que ser ambientalmente sustentável não é abraçar árvores, mas sermos inteligentes nos nossos negócios”. Engenheiro Chefe de Desenvolvimento do Produto – Empresa E.

Com relação à Distância do Poder, as empresas acreditam na existência da hierarquia como uma fonte de organização e direcionamento, mas não é possível afirmar se elas estão mais ligadas à Alta ou Baixa Distância do Poder. Por meio das respostas obtidas, é possível identificar que maior abertura à comunicação e troca de informações e uma liderança mais

democrática traz grandes vantagens. Contudo, Aycan, Kanungo e Sinha (1999) afirmam que de acordo com a Distância do Poder, pode haver uma relação de dependência entre superiores e subordinados. Isso faz com que os funcionários tenham menor proatividade e autonomia no trabalho.

A Aversão à Incerteza também varia entre as organizações. Na empresa A por exemplo, o nível de aceitação à mudança é alto, o ambiente é dinâmico, mas o nível de tensão e risco é baixo. Já na empresa E, o nível de aceitação com a mudança é alto também, mas depois de muito planejamento, uma vez que o risco também é alto. Aycan, Kanungo e Sinha (1999) defendem que em empresas com alto grau de aversão à incerteza, os gerentes supervisionam de perto e orientam seus funcionários. Na empresa E por exemplo, não obstante a Aversão ao Risco seja alta, não se pode afirmar que o nível de supervisão e orientação seja proporcionalmente alto.

Considera-se, portanto, que iniciativas de coleta de aspectos culturais para identificação de Dimensões Culturais de Hofstede (2001) em atividades de Gestão de Recursos Humanos Verde devam continuar. Por se tratar de um assunto que especificamente na GHR Verde ainda não é tratado, insights foram trazidos, mas que merecem maior exploração e estudos futuros.

6 SÍNTESE DOS RESULTADOS

Para efeito de síntese dos resultados encontrados, foram construídos alguns quadros representativos das principais práticas identificadas nas organizações. No Quadro 10 apresentam-se as principais práticas de Gestão Ambiental identificadas. Pode-se notar que há semelhanças entre as empresas no que se refere às medidas aplicadas para a adoção de uma Gestão Ambiental proativa.

Quadro 10 – Síntese das principais práticas ambientais das empresas analisadas

Empresa	Principais práticas ambientais
A	Auditorias tanto internas quanto externas de órgãos certificadores e regulamentadores Acompanhamento das políticas internas de gerenciamento de resíduos Integração de novos funcionários e apoio às demais áreas internas
B	Oferecimento de treinamentos internos e externos Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos Programa de Gestão de Recursos Naturais
C	Projeto de Sustentabilidade dividido em 4 pilares principais

	Plano de identificação de riscos ambientais
	Gestão de resíduos sólidos
	Gestão de efluentes
	Programa de racionalização do consumo de energia elétrica e água
D	Estudos dos níveis de emissão de gases do efeito estufa e definição de planos de ação para redução
	Investimentos na fábrica para não ocorrência de acidentes ambientais
	Gestão de recursos naturais
	Gestão de resíduos por meio de reciclagem
E	Inventário de gases do efeito estufa
	Estudos de viabilidade de novas tecnologias mais limpas com participação da área Ambiental
	Desenvolvimento e cumprimento das medidas descritas na Política de Saúde, Segurança e Meio Ambiente por meio do Comitê de Sustentabilidade

Fonte: A própria autora

Apresentado o quadro 10 com a síntese das principais práticas de Gestão Ambiental identificadas, parte-se para o quadro 11 das práticas de Gestão de Recursos Humanos, mais especificamente, GHR Verde. Muitas das práticas citadas no tópico de Gestão Ambiental serão apresentadas novamente, uma vez que são áreas que acontecem de forma conjunta nas organizações quando se trata de adoção de iniciativas estratégicas voltadas à temática ambiental.

Algumas empresas apresentam mais informações relacionadas às práticas aplicadas. Pode-se inferir que isso aconteça justamente pelo segmento de atuação ou porque realmente algumas empresas têm se preocupado mais com a questão ambiental do que outras. Porém, não se pode eliminar o fato de que a diferença nos métodos de coleta de dados possa ter influenciado também. Com a Empresa A por exemplo, foi possível encontrar uma quantidade de práticas de Gestão de Recursos Humanos superior à Empresa E e com mais detalhes de informações. A empresa A participou por meio de entrevista em profundidade e empresa E participou por meio de questionário, então é um ponto a ser levado em consideração.

Quadro 11 – Síntese das principais práticas ambientais das empresas analisadas

Empresa	Principais práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde
A	Inclusão da análise da preocupação ambiental em processos de Recrutamento e Seleção de candidatos

	<p>Oferecimento de treinamentos tanto a novos associados quanto reciclagens a associados já contratados há mais tempo</p> <p><i>Projeto Sustainable in a Generation Plan (SIG)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Promoção de eventos/workshop - Comitê multidisciplinar <p>- Estudos de investimentos de Engenharia nos processos produtivos</p> <p>Consideração do desempenho ambiental na seleção de fornecedores</p> <p>Programa de recompensas <i>Make the Difference</i></p> <p>Compartilhamento de caronas, painéis informativos e monitores em locais de maior movimentação</p> <p>Programas de reciclagem nos refeitórios</p>
B	<p>Comitê multidisciplinar de Recursos Naturais</p> <p>Oferecimento de treinamentos internos e externos voltados à temática ambiental</p> <p>Promoção de eventos e palestras</p> <p>Atividades sociais de educação ambiental a crianças</p>
C	<p>Inclusão da preocupação ambiental nos elementos de missão e visão e nos processos de Recrutamento e Seleção</p> <p>Oferecimento de treinamentos e realização de eventos</p> <p>Atividades de “empoderamento” por meio de oportunidades de visitas à fábrica e avaliação da qualidade de produtos</p> <p>Continuação</p> <p>Consideração do desempenho ambiental na seleção de fornecedores</p>
D	<p>Promoção do evento “Semana do Meio Ambiente” – palestras, workshops e plantio de árvores</p> <p>Inclusão dos colaboradores em programas de gestão de resíduos</p> <p>Iniciativas para a construção de escritórios mais eficientes em termos energéticos</p> <p>Gerenciamento dos indicadores de desempenho por meio de medidas de controle e monitoramento</p> <p>Oferecimento de treinamentos e portais abertos de comunicação com orientações em casos de acidentes ou riscos ecológicos</p>
E	<p>Envolvimento de todas as áreas para o cumprimento da Política de Saúde, Segurança e Meio Ambiente</p> <p>Utilização de canais abertos de comunicação</p> <p>Capacitação por meio de treinamentos e eventos, porém de forma segmentada entre as áreas</p> <p>Ação da liderança na construção e acompanhamento de metas por meio de</p>

	auditorias, além da revisão anual da Política de Saúde, Segurança e Meio Ambiente
--	---

Fonte: A própria autora

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como motivação inicial identificar de que forma a Gestão de Recursos Humanos, mais especificamente, a GRH Verde pode contribuir para a construção de uma cultura corporativa que contenha o aspecto ambiental de forma que ele seja considerado estrategicamente. Com base nesse objetivo inicial, foram definidos alguns objetivos teóricos e empíricos para a investigação do tema proposto.

Sendo assim, o primeiro desdobramento do trabalho foi com relação à realização de uma revisão sistemática de literatura com o intuito de obter uma perspectiva abrangente e integrada dos temas de estudo. O capítulo 2 apresenta a revisão realizada, bem como os resultados obtidos. Foram apresentados os principais artigos encontrados de acordo com os filtros escolhidos, principais periódicos que publicam na área, autores e nacionalidades e, principalmente, as considerações para a pesquisa.

Em seguida, foi apresentada propriamente a revisão bibliográfica deste trabalho sobre a interface entre Gestão Ambiental e Gestão de Recursos Humanos com foco em Cultura Organizacional a fim de se obter uma perspectiva integrada dos temas. Além disso, argumentou-se a favor da integração desses campos de conhecimento com a exposição das vantagens da adoção de uma postura ambiental proativa por parte das organizações. Analisou-se também a inclusão das Dimensões Culturais de Hofstede (1980) ao tema como uma tentativa de inicialização das discussões da influência de aspectos culturais na adoção de práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde.

Pode-se concluir dessa forma, que o capítulo 2 cumpriu adequadamente os objetivos teóricos deste trabalho.

O segundo objetivo desdobrado em objetivos empíricos era o de investigar por meio de entrevistas em profundidade e questionários as principais práticas de Gestão Ambiental e de Gestão de Recursos Humanos de algumas empresas. Além disso, buscou-se alcançar o objetivo de encontrar alinhamentos entre as práticas identificadas e os níveis de compatibilidade entre o que é dito na literatura acadêmica e o que vem sendo praticado atualmente.

No intuito de cumprir esses objetivos, o capítulo 6 traz uma descrição das empresas que compuseram a amostra de estudos e os resultados obtidos por meios dos métodos de coleta de dados. Além disso, foram explorados alguns insights e conclusões que puderam ser tiradas com base na comparação entre as informações coletadas e a revisão bibliográfica realizada.

Pode-se afirmar que tanto o cumprimento dos objetivos teóricos quanto práticos deste trabalho traz contribuições para a minimização da lacuna existente na literatura que aborda a relação entre Gestão Ambiental e Gestão de Recursos Humanos. A realização de uma revisão sistemática de bibliografia permitiu a formação de constructos teóricos que serviram de base para a condução da pesquisa. Além disso, os dados encontrados e analisados estão coerentes com a revisão de literatura realizada neste trabalho e trazem uma contribuição relevante para a compreensão do fenômeno de pesquisa.

Algo interessante a ser destacado é que ao serem questionados sobre o conceito de Gestão de Recursos Humanos Verde, nenhum respondente declarou ter conhecimento do tema ou ter “ouvido falar” dessa tipologia de gestão. Entretanto, as práticas de Gestão Ambiental e de Gestão de Recursos Humanos citadas por todos eles configuram atividades de Gestão de Recursos Humanos Verde. Em outras palavras, trata-se de uma iniciativa que já vem sendo colocada em prática de forma estratégica pelas empresas mesmo sem a presença literal do termo GHR Verde.

Além disso, a Gestão da Cultura Corporativa como um instrumento de conscientização e comprometimento dos funcionários é um aspecto que pode ser identificado. Quando se tratam de questões ambientais e revisão de comportamentos, atividades com caráter mais prático costumam ser as mais utilizadas e trazem consequências muito positivas. Treinamentos, eventos, atividades com a participação direta do colaborador, canais de comunicação e formas de recompensa e incentivo são iniciativas que trazem muitos ganhos às organizações.

Com base nos aspectos descritos acima, é possível afirmar que ao considerarem o potencial estratégico da variável ecológica em suas atividades, as empresas se direcionam ao estágio evolutivo de Integração Externa da variável ambiental. Segundo Jabbour e Santos (2006), os autores consideram que nesse estágio, as organizações passam a enxergar a Gestão Ambiental como uma nova oportunidade de negócio e a considera-la como um fator condicionante de competitividade. Ao incluírem todos os níveis hierárquicos nos objetivos ambientais e interiorizarem a preocupação ambiental em suas estratégias por meio da Gestão da Cultura Corporativa, as empresas demonstram seus esforços em incluírem a variável ambiental como uma vantagem competitiva. O oferecimento de treinamentos, o agrupamento de especialistas em equipes multidisciplinares e o nivelamento de importância entre a área ambiental e as demais funções também representam essa iniciativa.

Sendo assim, ao tratarmos o tema da Gestão de Recursos Humanos Verde, quebra-se o paradigma de que Gestão de Recursos Humanos deve se limitar às práticas tradicionais de Recrutamento e Seleção e Avaliação de Desempenho, por exemplo. O poder de ação dessa área está relacionado à sua influência na revisão de processos produtivos das empresas, na seleção de fornecedores que atendam altos requisitos, na união de equipes e departamentos e, principalmente, na construção de uma cultura corporativa que incorpora a preocupação ambiental de forma ativa.

Por fim, com relação às limitações da presente pesquisa, a coleta de dados em cinco empresas não permite nenhum tipo de generalização para outras empresas. Sendo assim, propõem-se as seguintes perspectivas para pesquisas futuras:

- Pesquisas em organizações com tamanhos e setor semelhantes, de preferência todas manufatureiras a fim de haver melhor comparação de resultados;
- Aprofundamento dos aspectos culturais, principalmente das Dimensões Culturais de Hofstede a fim de se obter maiores insights sobre a relação com a adoção de práticas de Gestão de Recursos Humanos Verde;
- Aperfeiçoamento do trabalho com a realização de entrevistas com mais empresas, com mais funcionários, executando visitas técnicas e observação participativa;
- E por fim, a utilização de um questionário cultural já validado na literatura acadêmica, como por exemplo, o Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional proposto por Cameron e Quinn (2006). A aplicação de uma ferramenta já validada e com um rico histórico de aplicação em diferentes organizações poderia ter trazido maiores *insights* a respeito do cenário cultural das empresas.

Conclui-se que os resultados do presente estudo mostram a relevância do tema proposto e os objetivos traçados foram alcançados com insights muito positivos. Faz-se necessária a condução e o aperfeiçoamento da pesquisa com uma melhor estruturação dos métodos de coleta de dados. Espera-se que haja um crescimento cada vez maior dos estudos relacionados à integração entre temas tão importantes como a Gestão Ambiental, Gestão de Recursos Humanos e Cultura Corporativa. Há um longo caminho a ser percorrido nesse campo de estudo e muito trabalho a ser feito.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 14001: 2015:** Sistemas de gestão ambiental – requisitos com orientações para uso. 3.ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.
- AYCAN, Z.; KANUNGO, R. N.; SINHA, J. B. Organizational culture and human resource management practices: the model of culture fit. **Journal of cross-cultural psychology**, v.30, n.4, p.501-526, 1999. DOI: 10.1177/0022022199030004006.
- AYCAN, Z. et al. Impact of culture on human resource management practices: a 10-country comparison. **Applied Psychology - an international review**, v.49, n.1, p.192-221, Jan. 2000. DOI: <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00010>.
- BACCARO, T. A.; CALDANA, A. C. F.; SHINYASHIKI, G. T. Influência do treinamento ambiental na consciência ambiental de profissionais da área de recursos humanos. **REGE - revista de gestão**, v.22, n.2, p.241-255, 2014. DOI: 10.5700/rege561.
- BARRATT-PUGH, L.; BAHN, S. HR strategy during culture change: building change agency. **Journal of Management & Organization**, v.21, n.6, p.741-754, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.95>.
- BERGER, I. E.; KANETKAR, V. Increasing environmental sensitivity via workplace experiences. **Journal of Public Policy & Marketing**, v.14, n.2, p.205-215, 1995. DOI: <https://doi.org/10.1177/074391569501400203>.
- BIOLCHINI, J. C. A. et al. Scientific research ontology to support systematic review in software engineering. **Advanced Engineering Informatics**, v.21, n.2, p.133-151, 2007. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.aei.2006.11.006>.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R.E. **Diagnosing and changing organizational culture:** based on the competing values framework. San Francisco: Jossey-Bass, 2006. (The Jossey-Bass Business & Management Series).
- CAPES. **Plataforma** **sucupira**. <<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/veiculoPublicacaoQualis/listaConsultaGeralPeriodicos.jsf>>. Acesso em: 14 dez. 2017.
- CÁRDENAS, A. R. et al. O Uso da triangulação em teses e dissertações de programas de pós-graduação em administração no Brasil. **RAEP – Revista de administração, ensino e pesquisa**, v.19, n.2, p.243-276, 2018. DOI: 10.13058/raep.2018.v19n2.853.
- CASEY, A. Enhancing individual and organizational learning: a sociological model. **Management Learning**, v.36, n.2, p.131-147, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1177/1350507605052555>.
- CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. D. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO, 8., 2011, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: UFRGS, 2011.

DAILY, B. F.; HUANG, S.-C. Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. **International Journal of Operations & Production Management**, v.21, n.12, p.1539-1552, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1108/01443570110410892>.

D'AMORIM, A. D. F. **Gestão de recursos humanos em organizações sustentáveis: análise à luz do global reporting initiative e da administração renovada**. 2009. 188p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2009.

DEL BRÍO, J. Á.; FERNANDEZ, E.; JUNQUERA, B. Management and employee involvement in achieving an environmental action-based competitive advantage: an empirical study. **The International Journal of Human Resource Management**, v.18, n.4, p.491-522, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585190601178687>.

DEL BRÍO, J.A.; JUNQUERA, B.; ORDIZ, M. Human resources in advanced environmental approaches - a case analysis. **International Journal of Production Research**, v.46, n.21, p.6029-6053, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207540701352094>.

DONAIRE, D. Considerações sobre a influência da variável ambiental na empresa. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v.34, n.2, p.68-77, 1994. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901994000200008>.

DUBEY, R. et al. Explaining the impact of reconfigurable manufacturing systems on environmental performance: the role of top management and organizational culture. **Journal of Cleaner Production**, v.141, p.56-66, Jan. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.09.035>.

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./Dec. 2012. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.21504>.

ELSEVIER B V. **Scopus**. Disponível em: <http://www.scopus.com/>>. Acesso em: 18 dez. 2017.

ENGELN, A.; BRETTEL, M. Assessing cross-cultural marketing theory and research. **Journal of Business Research**, v.64, n.5, p.516-523, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.07.001>.

FERNÁNDEZ, E.; JUNQUERA, B.; ORDIZ, M. Organizational culture and human resources in the environmental issue: a review of the literature. **International Journal of Human Resource Management**, v.14, n.4, p.634-656, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1080/0958519032000057628>.

FERNANDEZ, L. et al. The Effect of clean development mechanism projects on human resource management practices in Brazil. **International Journal of Operations & Production Management**, v.37, n.10, p.1348-1365, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2015-0380>.

GERHART, B.; FANG, M. Y. National culture and human resource management: assumptions and evidence. **International Journal of Human Resource Management**, v.16, n.6, p.971-986, Jun. 2005. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585190500120772>.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOVINDARAJULU, N.; DAILY, B. F. Motivating employees for environmental improvement. **Industrial Management & Data Systems**, v.104, n.4, p.364-372, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1108/02635570410530775>.

GROLLEAU, G.; MZOUGH, N.; PEKOVIC, S. Green not (only) for profit: an empirical examination of the effect of environmental-related standards on employees' recruitment. **Resource and Energy Economics**, v.34, n.1, p.74-92, 2012. DOI: 10.1016/j.reseneeco.2011.10.002.

GUNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v.22, n.2, p.201-210, 2006. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722006000200010>.

GUPTA, S.; KUMAR, V. Sustainability as corporate culture of a brand for superior performance. **Journal of World Business**, v.48, n.3, p.311-320, 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2012.07.015>.

HADDOCK-MILLAR, J.; SANYAL, C.; MULLER-CAMEN, M. Green human resource management: a comparative qualitative case study of a United States multinational corporation. **International Journal of Human Resource Management**, v.27, n.2, p.192-211, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1052087>.

HAIR JR., J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARRIS, L. C.; CRANE, A. The Greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change. **Journal of Organizational Change Management**, v.15, n.3, p.214-234, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1108/09534810210429273>.

HOFSTEDE, G. Motivation, leadership, and organization: do american theories apply abroad?. **Organizational Dynamics**, v.9, n.1, p.42-63, 1980. DOI: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90013-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90013-3).

HOFSTEDE, G. Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2nded. Thousand Oaks: Sage, 2001.

HOFSTEDE, G. H.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival. 3rded. New York: McGraw-Hill, 2010.

HOFSTEDE, G. et al. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, v.35, n.2, p.286-316, June 1990. DOI: 10.2307/2393392.

HUNT, C. B.; AUSTER, E. R. Proactive environmental management: avoiding the toxic trap. **MIT Sloan Management Review**, v.31, n.2, p.7-18, 1990.

JABBOUR, C. J.; SANTOS, F. C. Evolução da gestão ambiental na empresa: uma taxonomia integrada à gestão da produção e de recursos humanos. **Gestão & Produção**, v.13, n.3, p.435-448, 2006. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2006000300007>.

JABBOUR, C. J. C. **Contribuições da gestão de recursos humanos para a evolução da gestão ambiental empresarial**: survey e estudo de múltiplos casos. 2007. 198p. Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2007.

JABBOUR, C. J. C. How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study. **Industrial and Commercial Training**, v.43, n.2, p.98-105, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1108/00197851111108926>.

JABBOUR, C. J. C.; JABBOUR, A. B. L. S. Green human resource management and green supply chain management: linking two emerging agendas. **Journal of Cleaner Production**, v.112, p.1824-1833, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.052>.

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, 2008. DOI: 10.1016/j.jclepro.2006.07.025.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. The Central role of human resource management in the search for sustainable organizations. **The International Journal of Human Resource Management**, v.19, n.12, p.2133-2154, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585190802479389>.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A.; NAGANO, M. S. Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil. **International Journal of Human Resource Management**, v.21, n.7, p.1049-1089, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585191003783512>.

JACKSON, S. E.; SEO, J. The Greening of strategic HRM scholarship. **Organization Management Journal**, v.7, n.4, p.278-290, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1057/omj.2010.37>.

JACKSON, S. E. et al. State-of-the-art and future directions for green human resource management: introduction to the special issue. **Zeitschrift Fur Personalforschung**, v.25, n.2, p.99-116, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1177/239700221102500203>.

JONES, G. R. **Teoria das organizações**. Tradução de Luciane Pauleti; Daniel Vieira. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

KOTTER, J. P. **Liderando mudanças**: liderando empresas com a força das emoções. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

LIU, Y. et al. The Value of human resource management for organizational performance. **Business Horizons**, v.50, n.6, p.503–511, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.07.002>.

MARTINS, R. A. Princípios da pesquisa científica. In: MIGUEL, P. A. M. (Org.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MASRI, H. A.; JAARON, A. A. M. Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: an empirical study. **Journal of Cleaner Production**, v.143, p.474-489, Feb. 2017. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.12.087.

MUSTER, V.; SCHRADER, U. Green work-life balance: a new perspective for green HRM. **German Journal of Human Resource Management**, v.25, n.2, p.140-156, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1177/239700221102500205>.

NEJATI, M.; RABIEI, S.; JABBOUR, C. J. C. Envisioning the invisible: understanding the synergy between green human resource management and green supply chain management in manufacturing firms in Iran in light of the moderating effect of employees' resistance to change. **Journal of Cleaner Production**, v.168, p.163-172, Dec. 2017. DOI: 10.1016/j.jclepro.2017.08.213.

RAMUS, C. A. Encouraging innovative environmental actions: what companies and managers must do. **Journal of World Business**, v.37, n.2, p.151-164, 2002. DOI: 10.1016/S1090-9516(02)00074-3.

RANDOLPH, J. J. A Guide to writing the dissertation literature review. **Practical Assessment, Research & Evaluation**, v.14, n.13, p.1-13, 2009.

RAVASI, D.; SCHULTZ, M. Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. **Academy of Management Journal**, v.49, n.3, p.433-458, 2006. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794663>.

RENEWICK, D.; REDMAN, T.; MAGUIRE, S. Green HRM: a review, process model, and research agenda. **International Journal of Management Review**, v.15, n.1, p.1-14, Jan. 2008. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>.

RENEWICK, D. W. et al. **Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship**. Milton Park: Taylor & Francis, 2016.

ROHRICH, S. S.; CUNHA, J. C. D. A Proposição de uma taxonomia para análise da gestão ambiental no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v.8, n.4, p.81-97, 2004. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552004000400005>.

ROSEN, C. M. Environmental strategy and competitive advantage: an introduction. **California Management Review**, v.43, n.3, p.8-15, 2001. DOI: 10.2307/41166084.

SANTOS, F. C. A. **Estratégia de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, F. C. A. Similaridades dos estágios evolutivos das áreas de gestão. **Revista de Administração (RAUSP)**, v. 36, n. 4, p. 18-32, 2001.

SANTOS, F. C. A. Investigação histórica das abordagens da cultura organizacional usadas na engenharia de produção na base de dados web of science. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24., 2017, Bauru. **Anais...** Disponível em:<http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep.php?e=12>. Acesso em: 18 dez. 2017.

SANTOS, F. C. A.; FOGAÇA, D. R.; ZANON, C. J. Dimensões culturais individualismo versus coletivismo, feminilidade versus masculinidade e orientação de curto versus longo prazo na administração da produção: proposição de questões de pesquisa. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 12., 2013, São Paulo. **Anais...** Disponível em:<<http://gvces.com.br/simpoi-xii-simposio-de-administracao-da-producao-logistica-e-operacoes-internacionais-2?locale=pt-br>>. Acesso em: 18 dez. 2017.

SANTOS, F. C. A. et al. Dimensões culturais “distância do poder” e “aversão à incerteza” na gestão da produção: proposição de questões de pesquisa. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 19., 2012, Bauru. **Anais...** Disponível em:<http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep.php?e=7>. Acesso em: 18 dez. 2017.

SARKIS, J.; GONZALEZ-TORRE, P.; ADENSO-DIAZ, B. Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: the mediating effect of training. **Journal of Operations Management**, v.28, n.2, p.163-176, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.10.001>.

SCHEIN, E. H. **What is culture**. Newbury Park: Sage, 1991. p.243-253.

SCHWARTZ, S. H. Are There universal aspects in the structure and contents of human values?. **Journal of Social Issues**, v.50, n.4, p.19-45, 1994.

SEIFFERT, M. E. B. **ISO 14001 sistemas de gestão ambiental: implantação objetiva e econômica**. São Paulo: Atlas, 2005.

SHARMA, R.; GUPTA, N. Green HRM: an innovative approach to environmental sustainability. In: AIMS INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT, 12., 2015, Kozhikode. **Proceedings...** [S.l.:s.n.]. p.825-830.

TEIXEIRA, A. A.; JABBOUR, C. J. C.; JABBOUR, A. B. L. S. Relationship between green management and environmental training in companies located in Brazil: a theoretical framework and case studies. **International Journal of Production Economics**, v.140, n.1, p.318-329, 2012. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.01.009>.

THOMSON REUTERS. Web of Science. Disponível em:<http://apps.webofknowledge.com/UA_GeneralSearch_input.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&SID=2BRSwZfdkWZOpJ6vAUB&preferencesSaved=>>. Acesso em: 18 dez. 2017.

VENTURA, M. M. O Estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ**, v.20, n.5, p.383-386, 2007.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VOLTOLINI, R. **Guia sustentabilidade para RH: dez desafios**. São Paulo: Ideia Sustentável; ABRH, São Paulo, 2017. Disponível em: <http://www.ideiasustentavel.com.br/pdf/book_rh_sustentabilidade_abrh.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2019.

WAGNER, M. Environmental management activities and sustainable HRM in German manufacturing firms—incidence, determinants, and outcomes. **German Journal of Human Resource Management**, v.25, n.2, p.157-177, 2011. DOI: <https://doi.gov/10.1177/239700221102500206>.

WAGNER, M. A European perspective on country moderation effects: environmental management systems and sustainability-related human resource benefits. **Journal of World Business**, v.50, n.2, p.379-388, Apr. 2015. DOI: 10.1016/j.jwb.2014.08.005.

WEBSTER, J.; WATSON, R. T. Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review. **MIS Quarterly**, v.26, n.2, p.xiii-xxiii, June 2002.

WEHRMEYER, W. Green policies can help to bear fruit. **People Management**, v.2, n.4, p.38-40, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A – CARTA CONVITE

São Carlos, xx de xxxx de 201x.

Prezado (a) Senhor (a),

Sou estudante de Mestrado em Engenharia de Produção pela EESC/USP (USP São Carlos) e venho realizando meu Projeto de Mestrado com o seguinte tema: O papel da Gestão de Recursos Humanos na construção de uma Cultura Ambiental Corporativa

O objetivo do trabalho se baseia em investigar de que forma as áreas de Gestão Ambiental e Gestão de Recursos Humanos podem trabalhar juntas e estarem alinhadas para a construção de uma cultura corporativa preocupada com o meio ambiente.

Conforme conversamos anteriormente via *Linkedin*, acredito que seria muito enriquecedor conversar com um (a) profissional com uma bagagem e experiências tão valiosas como o (a) senhor (a).

Nesse sentido, juntamente com meu Professor Orientador Fernando César Almada Santos, venho solicitar sua valiosa colaboração para a realização de uma entrevista, sendo esta uma das etapas para a conclusão de meu trabalho.

Gostaria de ressaltar que se trata de uma pesquisa acadêmica, cujos resultados serão de uso restrito, confidencial e de muita importância para o estudo da interação da Gestão de RH e Gestão Ambiental em empresas brasileiras. Além disso, será mantido o anonimato dos participantes e da identidade da empresa no relatório final entregue à Universidade.

Gratos desde já pela atenção,

Raquel Lazzarini dos Santos França

Mestranda em Engenharia de Produção

EESC/USP

E-mail: raquellazzarini@hotmail.com/rlsantos@usp.br

Prof. Dr. Fernando César Almada Santos

Professor da Escola de Engenharia de São Carlos – USP

E-mail: almada@sc.usp.br

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRECIONADO AO (A) GESTOR (A) AMBIENTAL

Nome (Opcional):

Cargo inicial:

Cargo atual:

Tempo de experiência na empresa:

- 1) A área de Gestão Ambiental é formada por quantos membros? Qual o cargo de cada um?
- 2) Quando foi criada a área de Gestão Ambiental na empresa? Por que?
- 3) Como você define Gestão Ambiental empresarial? (ROHRICH; CUNHA, 2004), SEIFFERT (2005), JABBOUR (2007).
- 4) Quais as principais atividades da área de Gestão Ambiental? (WAGNER, 2011).
- 5) Que tipo de relacionamento a área ambiental mantém com as outras áreas funcionais? (JABBOUR; SANTOS, 2006).
- 6) Quais são as principais motivações organizacionais para a adoção de uma Gestão Ambiental? (JABBOUR; SANTOS, 2006).
 - a) Cumprir regulamentações
 - b) Obter uma imagem pública positiva
 - c) Cidadania corporativa
 - d) Evitar pressões dos *stakeholders*
 - e) Ser um líder ambiental na indústria
 - f) Outros
- 7) Qual o nível de participação da área ambiental nas reuniões de definição de objetivos? (JABBOUR; SANTOS, 2006).
- 8) Quais os principais benefícios encontrados na adoção de uma Gestão Ambiental? (JABBOUR; SANTOS, 2006).
- 9) Quais os principais desafios da empresa em relação ao meio ambiente?
- 10) Quais os principais projetos de Gestão Ambiental realizados atualmente? Quais os planos para o futuro?

- 11) Como as questões ambientais são estrategicamente integradas na empresa? (JABBOUR; SANTOS, 2006).
- 12) A alta gestão apoia ativamente as práticas ambientais da organização? (JABBOUR; SANTOS, 2006).
- 13) As declarações de missão e visão organizacional incluem preocupação ambiental? (MASRI; JAARON, 2017).
- 14) A alta gestão esclarece informações e valores da gestão ambiental em toda a organização? (MASRI; JAARON, 2017), (BRÍO; FERNADÉS, JUNQUERA, 2007), (JABBOUR; JABBOUR, 2016).
- 15) A empresa possui um sistema de recompensas por alcance de metas ambientais? (MASRI; JAARON, 2017).
- 16) A empresa possui um sistema de punições por descumprimentos relacionados à gestão ambiental? (MASRI; JAARON, 2017).
- 17) A organização oferece workshops ou fóruns para que os funcionários melhorem seu comportamento ambiental e troquem conhecimentos? (MUSTER; SCHRADER, 2011).
- 18) Os funcionários são estimulados a adquirirem novos valores e comportamentos relacionados à proteção ambiental? (MASRI; JAARON, 2017), (BRÍO; FERNADÉS, JUNQUERA, 2007).
- 19) Há envolvimento dos funcionários na formulação da estratégia ambiental corporativa? (KOTTER, 2017).
- 20) A empresa incentiva os funcionários a fornecerem informações sobre problemas ambientais? (MUSTER; SCHRADER, 2011).
- 21) A empresa considera as sugestões dos funcionários uma fonte de ideias? Eles são recompensados por isso? (MUSTER; SCHRADER, 2011).
- 22) Como se dá a relação da evolução da área de Gestão Ambiental com o crescimento da consciência ambiental por parte das áreas da organização e de seus colaboradores?

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRECIONADO AO (A) GESTOR (A) DE RECURSOS HUMANOS

Nome (Opcional):

Cargo inicial:

Cargo atual:

Tempo de experiência na empresa:

- 23) A área de Recursos Humanos é formada por quantos membros? Qual o cargo de cada um?
- 24) Comente sobre a estruturação da área de Recursos Humanos.
- 25) Quais atividades estão sob responsabilidade dessa área?
- 26) Na visão de Recursos Humanos, em que nível de preocupação com a Gestão Ambiental você acredita que a empresa se encaixa? (Nulo, baixo, médio, alto, muito alto)? (JABBOUR; JABBOUR, 2016).
- 27) Como você descreveria o nível de interação entre Gestão de Recursos Humanos e Gestão Ambiental nessa empresa? (JABBOUR; JABBOUR, 2016), (MASRI; JAARON, 2017).
- 28) Quais práticas de Recursos Humanos têm sido aplicadas pela empresa para a adoção de uma Gestão Ambiental proativa? (JABBOUR; JABBOUR, 2016), (JACKSON et al., 2011).
- 29) Há alinhamento entre a área de Gestão Ambiental e de Recursos Humanos?
- 30) Você acredita que a área de Recursos Humanos está efetivamente contribuindo para a construção de uma cultura ambiental corporativa? (JACKSON et al., 2011), (MASRI; JAARON, 2017), (GUPTA; KAMAR, 2013).
- 31) São promovidos debates e/ou eventos sobre problemáticas ambientais? (MUSTER; SCHRADER, 2011).

- 32) São formadas equipes com membros das várias áreas da empresa para o tratamento e solução de problemas ambientais? (SANTOS, 1999), (MASRI; JAARON, 2017), (JABBOUR; JABBOUR, 2016).
- 33) São oferecidos treinamentos ambientais? (TEIXEIRA; JABBOUR, JABBOUR, 2012), (JABBOUR; SANTOS, NAGANO, 2010).
- 34) São consideradas elementos que investiguem a prontidão dos candidatos para um comportamento ambiental eficaz nos processos de recrutamento e seleção? (JACKSON ET AL., 2011)
- 35) Cite um projeto de Gestão Ambiental conduzido nesta empresa que possa representar uma integração entre as áreas de Gestão Ambiental e Gestão de Recursos Humanos.
- 36) Você acredita que as atividades de Gestão de Recursos Humanos da empresa estão atendendo as necessidades da Gestão Ambiental? Percebe alguma carência?
- 37) Como cada prática de Recursos Humanos pode fortalecer a Gestão Ambiental da organização?
- 38) De que forma a Gestão de Recursos Humanos pode atuar para a construção e o fortalecimento de uma cultura ambiental corporativa?
- 39) Quais são as principais barreiras para a adoção de uma cultura ambiental corporativa? (JACKSON; SEO, 2010), (MUSTER; SCHRADER, 2011).
- 40) De que forma a alta gestão pode contribuir para a adoção de uma cultura ambiental corporativa?
- 41) Como a Gestão de Recursos Humanos tem auxiliado os funcionários a se tornarem ambientalmente mais conscientes?

O Apêndice D a seguir é baseado nos trabalhos de Hofstede et al. (2010) e de Aycan; Kanungo; Sinha (1999)

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA IDENTIFICAÇÃO DE CARACTERÍSTICAS CULTURAIS

Distância do Poder

- Como é o processo de tomada de decisões na empresa? Qual sua opinião sobre isso?
- Existe abertura para troca de informações e opiniões?
- Em que grau você concorda com a existência de hierarquia na empresa?
- Qual o nível de autonomia dos funcionários no ambiente de trabalho?

Aversão à Incerteza

- Qual seu nível de aceitação em relação a mudanças?
- Você lida bem com situações ambíguas e desconhecidas?
- Em que grau você se sente confortável em assumir riscos?
- Qual o nível de supervisão e orientação em relação ao trabalho da equipe?

Coletivismo/Individualismo

- Você considera que o trabalho em equipe nem sempre é o melhor para o desempenho das pessoas? Por que?
- Que tipo de sistema de recompensas você considera mais justo: um que beneficie as metas individuais ou um que beneficie departamentos inteiros?
- Existe competição entre os funcionários?
- As decisões individuais são geralmente de mais qualidade do que as decisões tomadas em grupo? Por que?

Masculinidade/Feminilidade

- Quais aspectos você levou em consideração ao escolher trabalhar nessa empresa?
- O que você acredita ser mais importante: oportunidade de crescimento na empresa ou estabilidade?
- Você acredita que é mais importante que haja cooperação entre as pessoas no trabalho ou que elas sejam desafiadas e reconhecidas por suas capacidades?
- Você acredita que a empresa está mais focada em assertividade e competição ou consenso e participação? Por que?
- Como você descreveria o nível de tensão no trabalho?

APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO ONLINE

Olá, meu nome é Raquel Françoso e sou estudante de Mestrado em Engenharia de Produção pela EESC/USP sob orientação do Prof. Dr. Fernando César Almada Santos.

Para finalização do meu projeto de Mestrado, estou em etapa de coleta da opinião de profissionais das áreas de Gestão de Recursos Humanos e Sustentabilidade de grandes empresas para entender como essas duas áreas podem atuar juntas em uma organização.

Agradeço por sua participação!

Nome (opcional):

Área de Atuação:

Gestão de Recursos Humanos ()

Gestão Ambiental/Sustentabilidade ()

Outro:

Cargo atual:

Nome da Empresa:

Segmento de atuação da Empresa:

Existe uma área/departamento de Gestão Ambiental/Sustentabilidade na empresa que você trabalha? Se sim, quais são as principais atividades desempenhadas?

A empresa possui certificações ambientais? Se sim, quais?

São promovidos eventos e treinamentos voltados à temática ambiental? Você consegue citar exemplos? (MUSTER; SCHRADER, 2011).

Pensando nas motivações para a adoção de uma Gestão Ambiental, em uma escala de 1 a 5, sendo 5 muito importante e 1 pouco importante, atribua uma nota para cada elemento abaixo: (JABBOUR; SANTOS, 2006).

Cumprir exigências de órgãos ambientais regulamentadores

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Garantir à empresa uma imagem pública positiva

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Evitar pressões dos *stakeholders*

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Ser reconhecido como líder ambiental na indústria

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Outro:

Existe uma área/departamento de Gestão de Recursos Humanos? Se sim, quais são as principais atividades desempenhadas?

Cite projetos de Gestão Ambiental conduzidos nesta empresa que representem uma integração entre as áreas de Gestão Ambiental e Gestão de Recursos Humanos.

Você acredita que a área Ambiental e a área de Gestão de Recursos Humanos podem trabalhar juntas para a construção de uma cultura corporativa preocupada com o meio ambiente? Justifique. (JABBOUR; JABBOUR, 2016), (MASRI; JAARON, 2017).

Você acredita que seja necessária e possível a construção de uma cultura corporativa que contenha aspectos relacionados à preocupação ambiental? Justifique. (JACKSON et al., 2011), (MASRI; JAARON, 2017), (GUPTA; KAMAR, 2013).

Cite 3 principais desafios para a inclusão de elementos ambientais na cultura corporativa. (JACKSON; SEO, 2010), (MUSTER; SCHRADER, 2011).

Em uma escala de 1 a 5, sendo 5 muito preocupada e 1 pouco preocupada, o quanto sua empresa se importa com a Gestão Ambiental? Justifique sua resposta. (JABBOUR; SANTOS, 2006).

1 ()

2 ()

3 ()

4 ()

5 ()

Você acredita que a empresa está mais focada em:

() Assertividade e competição

() Consenso e participação

Justificativa:

Como você descreveria o nível de tensão no trabalho?

Em que grau você concorda com a existência de hierarquia na empresa?

Existe abertura para troca de informações e opiniões?

Qual seu nível de aceitação em relação a mudanças?

Qual o nível de supervisão e orientação em relação ao trabalho da equipe?