



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE –
UFCG
CENTRO DE TECNOLOGIA DE RECURSOS NATURAIS
- CTRN
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA
E GESTÃO DE RECURSOS NATURAIS -



**PROPOSTA DE UM SISTEMA DE INDICADORES PARA AVALIAÇÃO MULTIDIMENSIONAL
DA GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS NA PERSPECTIVA DOS ODS PARA
O SETOR TÊXTIL.**

MARIELZA BARBOSA ALVES LIA FOOK

Campina Grande – PB

2023

MARIELZA BARBOSA ALVES LIA FOOK

**PROPOSTA DE UMA SÍSTEA DE INDICADORES PARA AVALIAÇÃO MULTIDIMENSIONAL
GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS NA PERSPECTIVA DOS ODS PARA O
SETOR TÊXTIL**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão de Recursos Naturais - CTRN - Doutorado - Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento às exigências para a obtenção do título de Doutor.

Orientadora: Prof.^a. Dr.^a. Maria de Fátima Martins

Área de Concentração: Gestão de Recursos Naturais

Linha de Pesquisa: Desenvolvimento Sustentável e Indicadores de Sustentabilidade

F686p

Fook, Marielza Barbosa Alves Lia.

Proposta de um sistema de indicadores para avaliação multidimensional gestão sustentável de recursos humanos na perspectiva dos ODS para o setor têxtil / Marielza Barbosa Alves Lia Fook. - Campina Grande, 2023.

345 f. : il. color.

Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão de Recursos Naturais) - Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Tecnologia e Recursos Naturais, 2023.

"Orientação: Profa. Dra. Maria de Fátima Martins."

Referências.

1. Desenvolvimento Sustentável. 2. Gestão de Recursos Humanos. 3. Sistema de Indicadores. 4. Setor Têxtil no Brasil. 5. Gestão Verde de Recursos Humanos. 6. Impactos Sociais. 7. Impactos Ambientais. 8. Impactos Econômicos. I. Martins, Maria de Fátima. II. Título.

CDU 502.131.1(043)



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE

POS-GRADUACAO EM ENGENHARIA E GESTAO DE RECURSOS NATURAIS

Rua Aprigio Veloso, 882, - Bairro Universitario, Campina Grande/PB, CEP 58429- 900

FOLHA DE ASSINATURA PARA TESES E DISSERTAÇÕES

MARIELZA BARBOSA ALVES LIA FOOK

**PROPOSTA DE UM SISTEMA DE INDICADORES PARA AVALIAÇÃO MULTIDIMENSIONAL
DA GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS NA PERSPECTIVA DOS ODS PARA
O SETOR TEXTIL**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão de Recursos Naturais como pré-requisito para obtenção do título de Doutora Engenharia e Gestão de Recursos Naturais.

Aprovada em: 10/07/2023

Prof.^a. Dr.(a.) **Maria de Fátima Martins** (Orientador PPGEGRN).

Prof.(a.) Dr.(a.) **Maria de Fátima Nóbrega Barbosa/UFCEG** (Examinador Interno).

Prof. Dr. **Sérgio Murilo Santos de Araújo**/UFCEG (Examinador Interno).

Prof. Dr. **Vinícius Claudino de Sá**/UFERSA (Examinador Externo).

Prof.(a.) Dr.(a) **Lúcia Santana de Freitas/UFCEG** (Examinador Externo).



Documento assinado eletronicamente por **MARIA DE FATIMA MARTINS, COORDENADORA DE PÓS GRADUAÇÃO**, em 20/07/2023, às 11:30, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



Documento assinado eletronicamente por **SERGIO MURILO SANTOS DE ARAUJO, PROFESSOR(A) DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 20/07/2023, às 13:21, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



Documento assinado eletronicamente por **MARIA DE FATIMA NOBREGA BARBOSA, PROFESSOR(A) DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 20/07/2023, às 14:58, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



Documento assinado eletronicamente por **Vinicius Claudino de Sá, Usuário Externo**, em 20/07/2023, às 15:29, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



Documento assinado eletronicamente por **LUCIA SANTANA DE FREITAS, PROFESSOR**, em 20/07/2023, às 17:44, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <https://sei.ufcg.edu.br/autenticidade>, informando o código verificador 3533322 e o código CRC 7045F19C.

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo propor um sistema de indicadores para avaliar a Gestão Sustentável de Recursos Humanos para o setor têxtil no Brasil. A proposta do sistema de indicadores foi realizada através da definição de indicadores e da legitimação destes. A definição dos indicadores para a Gestão Sustentável de Recursos Humanos no Setor Têxtil foi realizada a partir da análise conceitual e das ações levantadas na revisão de literatura dos modelos emergentes (Gestão Sustentável de Recursos Humanos e Gestão Verde de Recursos Humanos) e a partir da análise do setor têxtil, considerando os impactos sociais, ambientais e econômicos deste setor, e também da relação dos indicadores com os ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Assim, foram definidos 95 indicadores (40 indicadores sociais, 32 indicadores ambientais e 23 indicadores econômicos). A legitimação dos indicadores contou com a participação de especialistas pesquisadores da área de GRH e Sustentabilidade, que puderam avaliar os indicadores através de uma escala de Likert e propor sugestões e alterações. Os indicadores avaliados estavam distribuídos nas dimensões social, ambiental e econômica e nas sub-dimensões relacionamento com as partes interessadas e atuação funcional. Após análise dos especialistas, na dimensão social houve a inclusão de um novo indicador e sete alterações, na dimensão ambiental houve duas alterações e nenhuma inclusão e na dimensão econômica houve uma alteração e nenhuma inclusão. Os resultados foram analisados, considerando o nível de consenso e de estabilidade, a partir da frequência e das estatísticas descritivas (média, moda, desvio padrão e coeficiente de variância.). Na dimensão social, 77% dos indicadores obtiveram nível de consenso acima de 90%. Na dimensão ambiental, 81% dos indicadores obtiveram um nível de consenso acima de 90% e na dimensão econômica, 96% dos indicadores obtiveram um nível de consenso acima de 90%. Para avaliar o nível de desempenho da GSRH foi proposto critérios de classificação de acordo com o grau de atendimento obtido por cada indicador resultando em quatro níveis: ótimo entre 85% e 100%, bom entre 68% e 84%, regular entre 51% e 67% e ruim até 50%. Assim, o sistema de indicadores proposto permite avaliar o nível de desempenho da GSRH, bem como, identificar quais indicadores, sub-dimensões e dimensões estão contribuindo para o desempenho encontrado.

Palavras-chave: Desenvolvimento Sustentável, Gestão de Recursos Humanos, Indicadores

ABSTRACT

This work aims to propose a system of indicators to evaluate the Sustainable Management of Human Resources for the textile sector in Brazil. The proposal for the system of indicators was carried out through the definition of indicators and their legitimation. The definition of indicators for the Sustainable Management of Human Resources in the Textile Sector was carried out based on the conceptual analysis and the actions raised in the literature review of emerging models (Sustainable Management of Human Resources and Green Management of Human Resources) and from the analysis of the textile sector, considering the social, environmental and economic impacts of this sector, and also the relation of the indicators with the SDGs (Sustainable Development Goals). Thus, 95 indicators were defined (40 social indicators, 32 environmental indicators and 23 economic indicators). The legitimation of the indicators had the participation of specialist researchers in the area of HRM and Sustainability, who were able to evaluate the indicators through a Likert scale and propose suggestions and changes. The evaluated indicators were distributed in the social, environmental and economic dimensions and in the sub-dimensions relationship with stakeholders and functional performance. After analysis by experts, in the social dimension there was the inclusion of a new indicator and seven changes, in the environmental dimension there were two changes and no inclusion and in the economic dimension there was one change and no inclusion. The results were analyzed, considering the level of consensus and stability, based on frequency and descriptive statistics (mean mode, standard deviation and coefficient of variance.). In the social dimension, 77% of the indicators obtained a consensus level above 90%. In the environmental dimension, 81% of the indicators obtained a consensus level above 90% and in the economic dimension, 96% of the indicators obtained a consensus level above 90%. In order to evaluate the level of performance of the GSRH, classification criteria were proposed according to the level of service obtained by each indicator resulting in four levels: excellent between 85% and 100%, good between 68% and 84%, regular between 51% and 67% and bad up to 50%. Thus, the proposed system of indicators allows assessing the level of performance of the GSRH, as well as identifying which indicators, sub-dimensions and dimensions are contributing to the performance found.

Keywords: Sustainable Development, Human Resources Management, Indicators

Lista de Figuras

Figura 1	Marcos Históricos para o Desenvolvimento Sustentável.	29
Figura 2	ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	34
Figura 3	Dimensões da Sustentabilidade como placas tectônicas (Elkington, 1997)	38
Figura 4	Confluência do <i>Triple Botton Line</i> .	38
Figura 5	Dimensões da Gestão Ambiental e exemplos.	40
Figura 6	As vertentes da Dimensão Filosófica da Gestão Ambiental	41
Figura 7	Evolução da Gestão de Recursos Humanos (Marras, 2011)	45
Figura 8	Evolução da Gestão de Recursos Humanos (Freitas, Jabbour e Santos, 2011)	46
Figura 9	Distribuição Regional da Produção	70
Figura 10	Distribuição do Pessoal ocupado na cadeia têxtil brasileira	71
Figura 11	Estrutura da cadeia produtiva e de distribuição do setor têxtil	75
Figura 12	Rede Têxtil no <i>Fast Fashion</i> .	76
Figura 13	Fases do processo para proposição dos indicadores para avaliação multidimensional.	94
Figura 14	Singularidades e Intersecções entre os modelos emergentes de GRH.	103
Figura 15	Intersecções e singularidades das abordagens dos modelos de GVRH e GSRH	104
Figura 16	Evolução da quantidade de trabalhadores resgatados em situação de trabalho análogo à escravidão no Setor Têxtil.	121
Figura 17	Municípios com maior nº de autos de infração de trabalho análogo à escravidão no Setor Têxtil.	122
Figura 18	Dimensões e sub-dimensões das ações para a Gestão Sustentável de Recursos Humanos.	150
Figura 19	Critérios para a Revisão Sistemática da Literatura sobre o tema Gestão Verde de Recursos Humanos e Gestão Sustentável de Recursos Humanos.	248

Lista de Quadros

Quadro 1	Caracterização da atuação da GSRH	55
Quadro 2	Evolução da atividade têxtil no Brasil	67
Quadro 3	Principais polos industriais do setor têxtil no Brasil	71
Quadro 4	Riscos Socioambientais no setor têxtil.	77
Quadro 5	Desafios e ações para um futuro desejável no setor têxtil	78
Quadro 6	Indicadores para o Setor Têxtil	80
Quadro 7	Delineamento do Estudo.	85
Quadro 8	Especialistas Pesquisadores	90
Quadro 9	Diferenciação dos modelos emergentes de GRH	96
Quadro 10	Impactos sociais do Setor Têxtil	119
Quadro 11	Impactos ambientais do Setor Têxtil	130
Quadro 12	Impactos econômicos do Setor Têxtil	137
Quadro 13	Legislações federais relacionadas aos aspectos sociais e ambientais que se aplicam ao setor têxtil.	142
Quadro 14	Ações desenvolvidas no setor têxtil em prol do Desenvolvimento Sustentável	147
Quadro 15	Indicadores e ODS na Dimensão Social da GSRH	151
Quadro 16	Indicadores e ODS na Dimensão Ambiental da GSRH	158
Quadro 17	Indicadores e ODS na Dimensão Econômica da GSRH	164
Quadro 18	Indicadores alterados na Dimensão Social	177
Quadro 19	Indicador sugerido para a Dimensão Social	178
Quadro 20	Indicador alterado na Dimensão Ambiental	184
Quadro 21	Indicadores alterados na Dimensão Econômica	189
Quadro 22	Proposta de um sistema de indicadores para uma avaliação multidimensional da GSRH para o Setor Têxtil.	191
Quadro 23	Grau de Atendimento por Dimensão	208
Quadro 24	Classificação do nível de desempenho da GSRH	209
Quadro 25	Número de artigos selecionados após análise	249
Quadro 26	Artigos selecionados para Revisão Sistemática	249
Quadro 27	Leis estaduais que se aplicam ao setor têxtil na perspectiva da dimensão social e ambiental	266
Quadro 28	Ações para a GVRH e GSRH e referências.	274
Quadro 29	Ações para a Gestão Sustentável de Recursos Humanos	284
Quadro 30	Possíveis fontes de informação para os indicadores	332

Lista de Tabelas

Tabela 1	Evolução do número de crianças encontradas em situação de trabalho infantil	124
Tabela 2	Proporção de confecções e tecidos nas importações e exportações	138
Tabela 3	Admissão e demissão no Setor Têxtil	140
Tabela 4	Apreciação dos indicadores da Dimensão Social	171
Tabela 5	Coefficiente de variação da Dimensão Social	177
Tabela 6	Apreciação dos indicadores da Dimensão Ambiental	178
Tabela 7	Coefficiente de variação da Dimensão Ambiental	183
Tabela 8	Apreciação dos indicadores da Dimensão Econômica	185
Tabela 9	Coefficiente de variação da Dimensão Econômica.	189

Lista de Abreviaturas e Siglas

GRH	Gestão de Recursos Humanos
GVRH	Gestão Verde de Recursos Humanos
GSRH	Gestão Sustentável de Recursos Humanos
ABIT	Associação Brasileira de Indústria Têxtil e de confecção.
SEBRAE	Serviço Brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas
OIT	Organização Internacional do Trabalho
TBL	<i>Triple Botton Line</i>
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
CMMAD	Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento
CNUMAD	Conferência das Nações Unidas para o meio ambiente e desenvolvimento
ODM	Objetivos de Desenvolvimento do Milênio
CNUDS	Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
CNI	Confederação Nacional das Indústrias
IEME	Inteligência de Mercado
SINDVEST/ SP	Sindicato do Vestuário de São Paulo
FIER	Federação das Indústrias do Estado de Roraima
FIEC	Federação das Indústrias do Estado do Ceará
FIERJAN	Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
FIEMG	Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
UNOPS/MP T	Escritório das Nações Unidas de serviços de projetos/ Ministério Público do Trabalho.
FEAM/ FIEMG	Fundação Estadual do Meio Ambiente/ Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
NUSEC	Núcleo de Sustentabilidade e Economia Circular
CEF	Caixa Econômica Federal
ABVTEX	Associação Brasileira de do Varejo Têxtil
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e estudos socioeconômicos
SRI	<i>Stanford Research Institute</i>

ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
AMO	<i>Ability - Motivation – Opportunity</i>
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
FNPETI	Fórum Nacional de Prevenção e Erradicação do Trabalho Infantil
CNVT	Conferência Nacional dos Trabalhadores do Vestuário
CSMPT	Conselho Superior do Ministério Público do Trabalho
MPT	Ministério Público do Trabalho
TAC	Termo de Ajuste de Conduta
TST	Tribunal Superior do Trabalho
CAGED	Cadastro Geral de Empregos e Desempregos
MPT/PB	Ministério Público do Trabalho/Paraíba
CNMP	Conselho Nacional do Ministério Público
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
EPE	Empresa de Pesquisa Energética
FEBRATEX	Feira Brasileira para Indústria Têxtil
PNRH	Política Nacional de Recursos Hídricos
CONAMA	Conselho Nacional do Meio Ambiente

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	17
1.1 Contextualização do tema e problema de pesquisa.....	17
1.2 Objetivos da Pesquisa.....	21
1.3 Justificativa.....	22
1.4 Ineditismo e originalidade da pesquisa.....	24
1.5 Estrutura do trabalho.....	24
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	27
2.1 Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável.....	27
2.2 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)	33
2.3 Sustentabilidade na perspectiva organizacional	36
2.4 Da Administração de Recursos Humanos à Gestão de Recursos Humanos com foco na Sustentabilidade.....	44
2.4.1 Gestão Estratégica de Recursos Humanos.....	47
2.4.2 Gestão Verde de Recursos Humanos.....	48
2.4.3 Gestão Sustentável de Recursos Humanos.....	49
2.5 Funções e Políticas da GRH com foco na sustentabilidade	50
2.5.1 Recrutamento e Seleção	60
2.5.2 Gestão e Avaliação de Desempenho/Plano de Carreira.....	62
2.5.3 Treinamento e Desenvolvimento.....	64
2.5.4 Remuneração e recompensa.....	65
2.5.5 Saúde, segurança e bem-estar no trabalho.....	66
2.6 O Setor Têxtil no Brasil.....	67
3. MATERIAIS E MÉTODOS DE PESQUISA.....	84
3.1. Parte I Enquadramento Metodológico do Estudo.....	84
3.1.1 Caracterização do Estudo.....	84
3.1.2 Delineamento do Estudo.....	85
3.2. Parte II Procedimento metodológico relativo à definição dos indicadores.....	88
3.2.1 Fonte de Dados e Técnica de coleta	88
3.2.2 Técnicas de Análise	88
3.3. Parte II Procedimento metodológico relativo à legitimação dos indicadores	89
3.3.1 Fonte de dados.....	89
3.3.2 Universo e Amostra.....	89
3.3.3 Coleta e tratamento.....	91
4. PROPOSTA DE INDICADORES.....	94
4.1 Análise dos aspectos conceituais da Gestão Sustentável de Recursos Humanos.....	95
4.1.1 Abordagens Teóricas compartilhadas pelos modelos de GVRH e GSRH.....	104
4.1.1.1 Multidimensionalidade.....	104
4.1.1.2 Abordagem Holística.....	105
4.1.1.3 Abordagem Sistêmica.....	106

4.1.1.4	Abordagem dos <i>Stakeholders</i> / Partes Interessadas.....	107
4.1.1.5	Abordagem Institucional.....	109
4.1.2	Abordagens exclusivas da Gestão Verde de Recursos Humanos.....	111
4.1.2.1	Abordagem Normativa e Comportamental.....	111
4.1.2.2	Abordagem baseada em recursos.....	113
4.1.3	Abordagens exclusivas da Gestão Sustentável de Recursos Humanos.....	115
4.1.3.1	Abordagem Relacional e Pluralista.....	115
4.1.3.2	Abordagem baseada em processos.....	116
4.2	Análise dos impactos sociais, ambientais e econômicos do setor têxtil e as novas perspectivas sustentáveis.....	118
4.2.1	Dimensão Social.....	119
4.2.1.1	Trabalho análogo a escravo.....	119
4.2.1.2	Assédio moral e sexual.....	122
4.2.1.3	Trabalho infantil.....	124
4.2.1.4	Baixos salários.....	125
4.2.1.5	Informalidade da mão de obra.....	126
4.2.1.6	Exploração dos trabalhadores imigrantes.....	127
4.2.1.7	Condições precárias do trabalho.....	128
4.2.1.8	Terceirização.....	129
4.2.2	Dimensão Ambiental.....	130
4.2.2.1	Consumo de energia.....	131
4.2.2.2	Uso de produtos tóxicos.....	132
4.2.2.3	Consumo de água e produção de efluentes.....	133
4.2.2.4	Geração de resíduos sólidos.....	134
4.2.2.5	Emissão de gases.....	135
4.2.2.6	Ciclo de vida dos produtos.....	136
4.2.3	Dimensão Econômica.....	137
4.2.3.1	Faturamento.....	137
4.2.3.2	Exportação, Importação e Saldo da balança comercial.....	138
4.2.3.3	Investimento no setor.....	139
4.2.3.4	Produção Média.....	139
4.2.3.5	Número de trabalhadores	140
4.2.3.6	Número de empresas.....	140
4.2.4	Aspectos regulatórios e instrumento normativos do Setor Têxtil	142
4.3	Definição de um conjunto preliminar de indicadores e dos modos de medição.....	149
4.3.1	Dimensão Social.....	151
4.3.2	Dimensão Ambiental.....	158
4.3.3	Dimensão econômica.....	164
4.4	Análise e apreciação do conjunto preliminar de indicadores.....	169
4.4.1	Dimensão Social.....	170
4.4.2	Dimensão Ambiental.....	178
4.4.3	Dimensão Econômica.....	184

4.5 Proposta de indicadores para avaliação multidimensional da GSRH	190
5. Considerações Finais.....	211
Referências Bibliográficas	218
Apêndice	247
Apêndice A - Revisão Sistemática.....	248
Apêndice B - Leis Estaduais que se aplicam ao setor têxtil.....	266
Apêndice C - Ações para a GSRH e GVRH levantadas a partir da análise dos artigos pesquisados nos bancos de dados.....	274
Apêndice D – Ações agrupadas e alocadas nas dimensões sociais, ambientais e econômicas e nas sub-dimensões relacionamento com as partes interessadas e atuação funcional.....	284
Apêndice E – Carta convite aos especialistas pesquisadores.....	290
Apêndice F – Instrumento aplicado	291
Apêndice G – Possíveis fontes de informações dos indicadores.....	332

INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do tema e problema de pesquisa

A preocupação com as questões ambientais se intensificou após a Revolução Industrial. O uso e consumo excessivo dos recursos naturais ocasionou uma fragilidade ambiental, conforme afirma Leal *et al.* (2018), a relação entre homem e o meio ambiente passou a ser predatória para viabilizar o acúmulo de capital e a oferta dos mais diversos tipos de mercadorias.

Os impactos dessa revolução foram os mais variados como a extinção de espécies e redução da biodiversidade, as mudanças climáticas, uma menor densidade da camada de ozônio, o derretimento de geleiras, a poluição de recursos hídricos e do solo, entre outros tantos. Como descreve Barbieri (2011), o crescimento da população e das atividades humanas com potencial de geração de impactos ambientais têm causado escassez de recursos naturais, poluição da água e do ar, contaminação e desgaste do solo, e mudanças climáticas.

Como consequências desses impactos observou-se uma intensificação das pressões sociais aos responsáveis pelos danos causados à natureza. A sociedade e governo passaram a exigir dos empreendimentos privados, o gerenciamento sustentável da cadeia produtiva com a consequente melhoria na qualidade dos produtos e dos processos, para redução dos impactos ambientais e sociais. Nessa perspectiva, Elkington (2000) apresenta um novo conceito para avaliação do desempenho organizacional que está embasado em três pilares, ao qual ele denomina de *triple bottom line*, que são os resultados econômicos, ambientais e sociais e que a sustentabilidade organizacional depende da relação entre esses três pilares.

Para Barbieri e Cajazeira (2016, p. 70), “uma empresa sustentável é a que procura incorporar os conceitos e objetivos relacionados com o Desenvolvimento Sustentável em suas políticas e práticas de modo consistente”. No entanto, o que se observa é que ainda existe uma lacuna entre o conceito de sustentabilidade organizacional e o que as empresas adotam em termos de estratégias para que ela seja implementada. A incorporação de objetivos e estratégias ambientais e sociais nos objetivos gerais de desenvolvimento estratégico de uma empresa ajuda a

chegar a um sistema de gestão sustentavelmente mais eficaz. Buller e McEvoy (2016) apontam que a implementação de uma estratégia de sustentabilidade bem-sucedida envolve um processo complexo e dinâmico de criar e alinhar atividades organizacionais, grupais e individuais através das práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH).

A Gestão de Recursos Humanos é muito importante na implementação de mudanças e na incorporação de novas demandas nas empresas, como a sustentabilidade. Entretanto, a inserção da sustentabilidade nas políticas de Gestão de Recursos Humanos é uma área recente e que está em ascensão (JACKSON *et al*, 2011). Destacam-se aqui alguns estudos desenvolvidos, Jabbour e Santos (2008a) apresentam as principais contribuições da gestão de recursos humanos para o desenvolvimento de organizações sustentáveis. Dá ênfase a relação entre Gestão de Recursos Humanos e sustentabilidade organizacional, com base no desempenho econômico, social e ambiental, a partir do envolvimento de alguns aspectos importantes da gestão como inovação, diversidade cultural e meio ambiente. Jackson e Seo (2010) propõe uma nova pauta de discussões - O papel dos sistemas de Gestão de Recursos Humanos nas organizações que buscam alcançar a sustentabilidade - e apontam várias questões específicas para essa nova pauta.

Daily *et al*. (2012) apresenta um estudo que vincula as práticas da área de Gestão de Recursos Humanos como treinamento ambiental dos funcionários, trabalho em equipe com foco ambiental e treinamento ambiental dos gerentes ao desempenho ambiental. Wagner (2012) analisa se os benefícios decorrentes das atividades de gestão ambiental para a Gestão de Recursos Humanos impulsionam a implementação de um Sistema de Gestão Ambiental. Mathapati (2013) identifica como as corporações desenvolvem políticas de recursos humanos de promoção e iniciativas de Gestão Ambiental. Crocco e Martin (2020) discutem por que e como a noção de Sustentabilidade foi integrada às práticas de GRH. Macke e Genari (2022) identificam o impacto das práticas de GSRH no Comprometimento Organizacional (CO).

Nessa perspectiva, duas novas perspectivas emergentes de Gestão de Recursos Humanos com foco na sustentabilidade surgiram, o modelo *Green*

Human Resources Management (Green HRM), apresentado por Renwick *et al.* (2008), Jackson e Seo (2010), Jackson *et al.* (2011), Renwick *et al.* (2015) o qual define que a Green HRM como a implicação das políticas de uma gestão ambiental às políticas de RH e a conscientização entre os funcionários. Outro modelo emergente é a *Sustainable Human Resources Management (Sustainable HRM)* que incorpora aspectos sociais além da perspectiva ambiental e econômica, apresentado por Jabbour e Santos (2008), Ehnert (2009), Mariappanadar (2012), Kramar (2014), Kainzbauer e Rungruang (2019).

Jackson, Schuler e Jiang (2014) destacam que o envolvimento da Gestão de Recursos Humanos com a sustentabilidade, tanto na academia quanto na prática ainda são pouco explorados, mas existindo possibilidades para avanços significativos na área. Ehnert e Hanrry (2012) destacam que mais pesquisas ainda são necessárias para dar forma a esses conceitos, a partir de implicações mais práticas que sejam claras e objetivas.

Kainzbauer e Rungruang (2019), decorrente de uma pesquisa realizada apontam que poucos, entre os artigos encontrados no levantamento realizado, exploraram vários aspectos da sustentabilidade simultaneamente (ambiental, social e econômico) na GRH. Assim, os autores convocam pesquisas que investiguem os múltiplos aspectos da sustentabilidade na GRH para explorar toda a complexidade do tema.

Liebowitz (2010) destaca que muitos executivos e gestores ainda não conseguiram integrar a equipe da Gestão de Recursos Humanos em torno da cultura da sustentabilidade. Organizações não podem praticar uma gestão de Recursos Humanos com foco na sustentabilidade sem definir sistemas, políticas e processos que deem suporte a isso. Conforme Arulrajah e Opatha (2016) enfatizam que as organizações precisam de um modelo funcional de Gestão de Recursos Humanos voltados para a sustentabilidade. No Brasil, é possível constatar que ainda há uma insuficiência no que se refere a uma atuação e desempenho da Gestão de Recursos Humanos das empresas com esse foco, como também no que se refere a mensurar ou avaliar seu desempenho em prol de um resultado social, ambiental e econômico da organização.

Dentre as indústrias de transformação, o setor têxtil se destaca por ser um dos mais poluentes do planeta e com várias problemáticas sociais, mesmo sendo considerado de grande relevância econômica no mundo.

De acordo com alguns dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil - ABIT (2022), o Brasil ocupa a quarta posição entre os maiores produtores mundiais de artigos de vestuário e a quinta posição entre os maiores produtores de manufaturas têxteis. O setor industrial da moda atinge o número de 22,5 mil empresas formais, sendo 85% desse total pertencente ao segmento de confecções. É considerado o segundo maior empregador da indústria de transformação, apresenta aproximadamente 1,5 milhões de empregados diretos, sendo que 75% são funcionários do segmento de confecção, mulheres em sua maior parte (ABIT, 2022).

O segmento de confecções é um setor que vem crescendo muito nos últimos anos, devido a um novo modelo de negócio, o *fast fashion*, com a influência desse novo sistema, proteja-se que o consumo geral mundial de vestuário aumentará 63%, de 62 milhões de toneladas para 102 milhões de toneladas em 2030 (GLOBAL FASHION AGENDA, 2017). Globalmente, a indústria de vestuário equivale a US \$ 1,3 trilhão, emprega mais de 300 milhões de pessoas ao longo da cadeia de valor. (ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, 2017).

No entanto, o crescimento desse setor vem sendo acompanhado pelo aumento de problemáticas sociais e ambientais. Em se tratando de problemática ambiental, a indústria têxtil está entre as empresas que mais poluem o meio ambiente no mundo. A cada segundo, o equivalente a um caminhão de lixo cheio de sobras de tecido é queimado ou descartado em aterros. Isso representa a emissão de 1,2 bilhão de toneladas de gases de efeito estufa por ano (ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, 2017).

A fibra sintética utilizada na indústria têxtil, gasta 70 milhões de barris de petróleo em sua produção e demora cerca de 200 anos para se decompor. A viscose, tecido feito da celulose, provoca a derrubada de 70 milhões de árvores anualmente. E, mesmo o algodão, que é natural, o seu cultivo é o que mais demanda o uso de substâncias tóxicas, 24% de todos os inseticidas e 11% de todos os pesticidas, com impactos no solo e na água, e complementando também que a

produção de uma camiseta de algodão necessita de mais de 2.700 litros de água para ser confeccionada (ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, 2017). No Brasil, a estimativa é de que aproximadamente 175 mil toneladas de resíduos têxteis são descartadas por ano, desses apenas 20% são reutilizados ou reciclados (SEBRAE, 2014).

No que se refere às problemáticas sociais, a maioria dos casos relacionados ao trabalho análogo a escravo ocorre em ambiente urbano, principalmente em setores como a construção civil e o de confecções (OIT, 2016). E o número de grifes de roupas envolvidas com a exploração da mão de obra escrava subiu para 37 nos últimos 8 (oito) anos, conforme estudos desenvolvidos pela ONG Repórter Brasil (2018). Assim, o alto nível de poluição ambiental e de problemáticas sociais proveniente das indústrias têxteis tem despertado para a realização de muitos estudos na área. Foram tais questões elencadas que levaram a escolha desse setor como objeto desse estudo.

O presente estudo, parte da premissa que as políticas de Gestão de Recursos Humanos quando incorporam os princípios da sustentabilidade podem contribuir de forma mais efetiva com a sustentabilidade da organização e do setor produtivo. Assim, monitorar as práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos através de indicadores de sustentabilidade permite que as organizações e o setor produtivo tenham maior alinhamento de suas políticas para um desempenho mais sustentável. Diante disso, tem-se o problema que orienta o estudo: **Como avaliar através de indicadores a Gestão Sustentável de Recursos Humanos no setor têxtil no Brasil?**

1.2 Objetivos da Pesquisa

Geral: Propor um sistema de indicadores para avaliar a Gestão Sustentável de Recursos Humanos no setor têxtil no Brasil.

Para auxiliar o alcance do objetivo geral, são propostos os seguintes objetivos específicos:

- Discutir os aspectos conceituais e metodológicos da Gestão Sustentável de Recursos Humanos, a partir da singularidade e da intersecção deste com outros modelos emergentes;
- Analisar o setor têxtil a partir dos impactos nas dimensões sociais, ambientais e econômicos na perspectiva dos ODS;
- Definir um sistema de indicadores que permita monitorar as práticas da Gestão Sustentável de Recursos Humanos para o setor têxtil brasileiro, a partir da interface com os ODS e com demandas do setor têxtil.
- Legitimar o conjunto de indicadores de Gestão Sustentável de Recursos Humanos, tomando como base um grupo de especialistas (pesquisadores).
- Estabelecer parâmetros (escala de atendimento) para os indicadores propostos para o setor têxtil.

1.3 Justificativa

Entender a atuação da área Gestão de Recursos Humanos como responsável por gerir o comportamento das pessoas nas organizações já é um tema desafiante quando diversas variáveis pessoais e contextuais interferem, e então compreender o papel que essa área pode ter além das fronteiras das organizações na sua contribuição para uma problemática que assola várias sociedades em todo o mundo nos dias atuais, que são as problemáticas ambientais e sociais, tornar-se um desafio ainda mais relevante. A temática da Gestão de Recursos Humanos com foco na sustentabilidade vem, aos poucos, ganhando maior interesse e visibilidade por parte de muitos pesquisadores, não só pelo agravamento das problemáticas ambientais e das cobranças dos *stakeholders* com relação ao posicionamento das empresas, mas também pela existência de vários estudos e pesquisas que estão conseguindo correlacionar às ações da área de Gestão de Recursos Humanos com um melhor desempenho ambiental e social nas organizações.

Não se pode também deixar de abordar que a Sustentabilidade se tornou um tema central que abrange todas as áreas, como também um objetivo que passa a ser buscado por qualquer tipo de organização, seja governo, organizações privadas, públicas e setores não governamentais. Sustentabilidade tornou-se um

tema estratégico para as empresas não só pela questão mercadológica, considerando uma maior consciência por parte dos consumidores, como também pelas inovações e melhorias que foram geradas na saúde, na educação, na economia e no mercado. E isso faz com que todos os segmentos se voltem para concretizar essa perspectiva.

O papel da Gestão dos Recursos Humanos tem evoluído muito nos últimos anos, deixando de ser responsável apenas pelas questões burocráticas e passando a assumir uma função estratégica dentro das organizações. Nesse sentido, incorporar a sustentabilidade como uma estratégia é um novo desafio a ser alcançado por essa área. Estudiosos tanto da área de Sustentabilidade e Gestão Ambiental, como Daily *et al* (2012), Fernández *et al* (2003) e Jabbour e Santos (2008), como da própria área de Gestão de Recursos Humanos, Jackson *et al.* (2011); Jackson e Seo (2010); Renwick *et al.* (2013); Wagner (2012), Macini *et al* (2020), Macke e Genari (2019, 2022) têm desenvolvido várias pesquisas que abordam aspectos inerentes a essa inclusão, que permeiam por temas como cultura organizacional, ações, capacitação, envolvimento e outros.

Nesse contexto, surgem dois modelos emergentes, a *Green Human Resources Management (Green HRM)* e a *Sustainable Human Resources Management (Sustainable HRM)* que conceitualmente se complementam, mas diferem enquanto abrangência, perspectiva e ação. Assim, esse estudo busca a compreensão desses modelos com o objetivo de propor um modelo de indicadores para avaliar a Gestão Sustentável de Recursos Humanos no setor têxtil e de confecção no Brasil.

Alguns aspectos impulsionaram a realização deste estudo. Academicamente, a possibilidade de fortalecer um campo de estudo que ainda se encontra em evolução, e poder contribuir com arcabouço teórico que possa embasar o desenvolvimento de novas pesquisas a partir da discussão iniciada nesse estudo, principalmente no contexto brasileiro em que há uma enorme carência de fontes de pesquisa nessa área. Outro aspecto seria a proposta de avaliação a partir de indicadores, considerando que esse é um grande desafio da Gestão de Recursos Humanos, conforme ênfase dada por vários autores. Mensurar a contribuição da Gestão de Recursos Humanos para o desempenho organizacional não é algo que

se visualiza continuamente nas organizações, nem tampouco se abordar com tanta relevância na literatura relacionada à área. Assim, entender, abordar e definir indicadores será de grande contribuição não somente para esse foco da sustentabilidade, como também para quaisquer outras necessidades e exigências que venham a ser postas para a Gestão de Recursos Humanos.

Outro aspecto de grande relevância do estudo é que a maioria dos trabalhos desenvolvidos na temática de Gestão de Recursos Humanos com foco em Sustentabilidade, conforme aponta alguns autores, são desenvolvidos por pesquisadores que não são da área. Assim, desenvolver uma pesquisa com uma metodologia que envolva especialistas da área que contribuam diretamente com a construção dos indicadores vem a agregar positivamente os resultados a serem obtidos em questão de confiabilidade e veracidade.

Por fim, pode-se sintetizar que a maior contribuição desse estudo é para a sociedade, como uma forma de buscar soluções que possam contribuir para a redução dos impactos negativos causados pelas ações das empresas, nesse caso específico das indústrias têxteis. O Setor têxtil tem tido nos últimos anos um grande crescimento, e esse crescimento tem proporcionado um aumento da competitividade nesse setor, que faz com que essas empresas busquem várias alternativas com o objetivo de reduzir custos, e muitas dessas alternativas adotadas nos últimos anos tem acarretado impactos ambientais e sociais, colocando em xeque o conceito de sustentabilidade, com relação ao equilíbrio entres os pilares sociais, ambientais e econômicos.

1.4 Ineditismo e originalidade da pesquisa

O ineditismo e a originalidade deste estudo pode ser fundamento com base em alguns aspectos. Inicialmente, a partir da revisão da literatura para realização deste estudo foi possível perceber primeiramente que há uma escassez de trabalhos desenvolvidos na temática da Gestão Sustentável de Recursos Humanos no Brasil, e especificamente a inexistência de indicadores que pudesse mensurar a contribuição da área para o desempenho sustentável. Assim, o modelo a ser desenvolvido visa suprir essa lacuna considerando que a proposta estará centrada nas dimensões da sustentabilidade, com base no conceito do *Triple Bottom Line*

(TBL) e na interface com os ODS, especificamente para o setor da indústria têxtil, alcançando assim avanços do ponto de vista teórico.

Na construção da proposta preliminar podem-se destacar outros aspectos relevantes: A importante fonte para escolha dos indicadores, ou seja, a participação de pesquisadores da área de Sustentabilidade e GRH na escolha dos indicadores mais apropriados para mensurar a Gestão de Recursos Humanos em relação à sustentabilidade. Como também a dimensão da pesquisa, considerando o recorte espacial estudado, o setor têxtil no Brasil. Também se destaca o alinhamento dos indicadores com os ODS, permitindo classificar o desempenho da área de Gestão de Recursos Humanos como um todo, na relação com as partes interessadas e identificar as contribuições de cada política (Recrutamento, Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Gestão e Avaliação de Desempenho, Remuneração e Recompensa, Saúde, segurança e bem-estar) com relação à sustentabilidade.

Diante destas considerações, se confere o caráter inédito deste estudo, na medida em que busca propor um sistema de indicadores para avaliar a Gestão Sustentável de Recursos Humanos no setor têxtil no Brasil.

1.5. Estrutura do Trabalho

O presente trabalho de tese encontra-se estruturado em cinco capítulos. O capítulo 1 apresenta a introdução, na qual consta a contextualização e problemática, e os objetivos pretendidos, justificativa e o ineditismo e a originalidade da pesquisa.

No capítulo 2 apresenta-se a revisão da literatura abordando a Sustentabilidade e o Desenvolvimento Sustentável, com o objetivo de apresentar conceitualmente a Sustentabilidade e o Desenvolvimento Sustentável e contextualmente uma linha do tempo da evolução dos marcos, no intuito de analisar os avanços na discussão sobre o tema. Abordou também sobre a Sustentabilidade Organizacional e a Gestão Ambiental, apresentando a Sustentabilidade Organizacional como um caminho estratégico seguido pelas organizações para se adequar a esse novo contexto, e a Gestão Ambiental como um instrumento de gestão adotado para incorporar a perspectiva verde nas organizações. Apresenta a Gestão de Recursos Humanos (GRH) como um

alicerce para a implantação dessa perspectiva sustentável, como também para a implantação da Gestão Ambiental para isso descreve a evolução dos modelos de GRH até os modelos mais emergentes tidos como base para a sustentabilidade, o modelo *Green Human Resources Management (Green HRM)* e o modelo *Sustainable Human Resources Management (Sustainable HRM)*. E por fim, aborda sobre o Setor Têxtil no Brasil, destacando-o como um dos setores que mais cresce economicamente e que mais emprega. No entanto, é um dos setores de grande impacto ambiental negativo e de muitas problemáticas sociais, tendo sido por estes motivos, escolhido para aplicação deste estudo.

No capítulo 3 são apresentados os aspectos metodológicos onde se encontra detalhado o enquadramento metodológico do estudo.

O capítulo 4 descreve a proposição do modelo, detalhando o processo de construção do modelo proposto.

No capítulo 5 apresenta-se a conclusão do presente estudo. E por fim, fazendo parte ainda do corpo deste trabalho, as referências utilizadas na revisão da literatura e os apêndices.

FUNDAMENTAÇÃO
TEÓRICA

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como principal objetivo apresentar o embasamento teórico para o estudo, destacando os conceitos e aspectos relacionados aos temas Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável, Sustentabilidade Organizacional e Gestão Ambiental, Evolução da Administração de Recursos Humanos à Gestão de Recursos Humanos com foco na sustentabilidade e pôr fim a explanação do Setor Têxtil no Brasil.

2.1 Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável

Os termos Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável são tratados muitas vezes como sinônimos, embora o sentido seja similar, o significado não é o mesmo. A Sustentabilidade é representada por uma mudança do sistema, onde a qualidade permanece a mesma ou aumenta ao longo do tempo, e Desenvolvimento Sustentável seriam os processos e as práticas, envolvendo ação, e tendo como foco a preservação e/ou aumento da qualidade desse sistema. (FEIL, STRASBURG, SCHREIBER, 2016; MUNCK, 2020).

Assim, compreende-se o Desenvolvimento Sustentável como o processo para alcançar a Sustentabilidade, enquanto a Sustentabilidade seria o resultado esperado em longo prazo, que consiste no aspecto qualitativo do sistema, cujo alcance é monitorado pela operacionalização de indicadores e índices. (MUNCK, 2020). No entanto, Machado e Matias (2020, p. 22) enfatizam “que o que deve ser sustentado no desenvolvimento sustentável é o processo de melhoria da sociedade e não simplesmente práticas, instituições ou ambientes”.

Numa grande parte da literatura encontrada sobre Desenvolvimento Sustentável é comum destacar a Revolução Industrial como um marco de grande relevância para a intensificação dos problemas ambientais, considerando que a maior parte das emissões ácidas de gases e de substâncias tóxicas é decorrente da atividade industrial. Como apontado por Rodrigues *et al* (2019, p.52), a partir da Revolução Industrial foi observado que “aumentou a procura, a exploração e o uso dos recursos naturais, aliado ao consumismo e descarte de rejeitos, o que vem

provocando a escassez dos recursos naturais, a poluição e degradação do meio ambiente. ”

O modelo capitalista industrial proporcionou crescimento e grandes inovações industriais, mas por outro lado resultou no agravamento dos problemas ambientais decorrentes dos modelos de produção adotados desde o período da industrialização. Para Santos (2017, p. 2) “a economia capitalista baseada no acúmulo de riquezas e extração de recursos naturais de forma predatória, moldou e transformou a relação homem-natureza, rompendo com a harmonia que outrora existia nesta relação”. Como bem enfatiza Altvater (1995, p.28).

O sistema industrial capitalista depende de recursos naturais numa dimensão desconhecida a qualquer outro sistema social na história da humanidade, liberando emissões tóxicas no ar, nas águas e nos solos e, portanto, também na biosfera.

A expansão do capitalismo enquanto modelo econômico e a multiplicação e intensificação da atividade industrial em todo o mundo proporcionaram a globalização das problemáticas ambientais. Para Leff (2001), o princípio da Sustentabilidade propõe limite e reorientação ao processo de desenvolvimento adotado nas últimas décadas, considerando que o mesmo se baseia em uma racionalidade economicista e secundariza as demais dimensões do processo.

Com relação a essas outras dimensões do desenvolvimento, Sachs (1993) apresenta cinco dimensões para o ecodesenvolvimento ou desenvolvimento sustentável: social, econômica, ecológica, espacial e cultural. A sustentabilidade social se refere à existência de equidade na geração de oportunidades sociais, ou seja, construir uma sociedade com maior equidade na distribuição de renda e de bens, de modo a reduzir a distância entre os padrões de vida dos ricos e dos pobres. A sustentabilidade na dimensão econômica seria através da alocação e do gerenciamento mais eficiente dos recursos e de um fluxo constante de investimentos públicos e privados.

A sustentabilidade ecológica se concretiza a partir da utilização de tecnologias adequadas associadas à criatividade na exploração de alternativas para o aumento da capacidade dos recursos do planeta. A sustentabilidade espacial se apresenta na configuração rural-urbana mais equilibrada e uma melhor distribuição territorial de assentamentos urbanos e atividades econômicas. E a sustentabilidade cultural propõe que o desenvolvimento valorize os hábitos

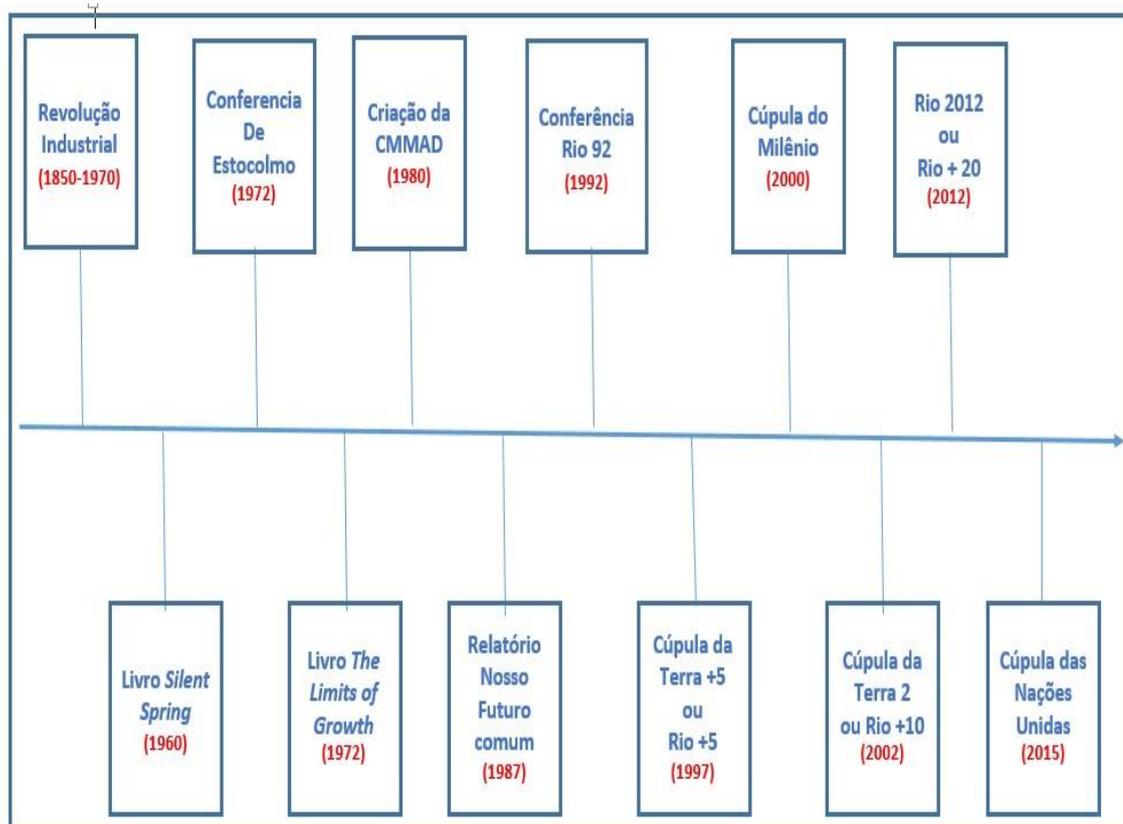
culturais da localidade, implementando alternativas que não colidam com a identidade das pessoas e com os ecossistemas e cultura existentes. (SACHS, 1993).

Machado e Matos (2020, p.17) destacam que a utilização do termo Desenvolvimento Sustentável “ênfatisa as conexões entre os princípios de equidade social, produtividade econômica e qualidade ambiental — são os três Es do desenvolvimento sustentável (*equity, economy e environment*, no original) ”.

Nos últimos anos, governos, especialistas e sociedades veem buscando formas de se organizar em prol de alternativas para solucionar essa problemática ambiental e adotar um desenvolvimento mais sustentável. Após a Revolução Industrial e depois de alguns acontecimentos das décadas de 1960, 1970 e 1980, surgiram uma série de acordos, convenções e leis, que tratam do desenvolvimento econômico com a redução dos impactos ambientais e sociais. (POTT; ESTRELA, 2017).

Apresenta-se aqui, a partir de um resgate histórico, os principais marcos da evolução nas discussões a respeito do Desenvolvimento Sustentável até culminar na realização da Agenda 2030, representado na Figura 1.

FIGURA 1: MARCOS HISTÓRICOS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL



Fonte: Autora (2023)

Já na década de 1960, algumas publicações científicas apontavam os impactos ambientais causados pelas atividades humanas. Uma das obras que merece destaque é a *Silent Spring*, de Rachel Carson, que abordava sobre a utilização de inseticidas e pesticidas indiscriminadamente e seus reflexos na água, solo, ar e na vida humana, animal e vegetal. (FEIL; STRASBURG; SCHREIBER, 2016). Rachel Carson descreve em seu livro sobre um panorama bastante complexo, das consequências da utilização indiscriminada de inseticidas e pesticidas agrícolas e apresenta questionamentos importantes em um contexto em que tudo parecia certo sobre a necessidade de produzir e de utilizar substâncias químicas para melhorar a produção de alimentos, sem a percepção do quão agravante seria as consequências de se fazer uso das mesmas.

Mas, a primeira discussão global sobre as questões ambientais ocorreu na Primeira Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente, realizada em Estocolmo, em 1972, o tema central do evento compreendia a sustentabilidade, e demonstrava-se que era possível alcançar o crescimento econômico e a industrialização sem danos ambientais. As discussões dessa conferência

resultaram no livro *The Limits to Growth*, cujo tema central é a investigação da aceleração da industrialização, o rápido crescimento da população, a desnutrição generalizada, o esgotamento dos recursos não renováveis e a degradação ambiental (FEIL; STRASBURG; SCHREIBER, 2016). O conceito de eco desenvolvimento – base do conceito de desenvolvimento sustentável - surge a partir desse evento, decorrente de um esforço para encontrar uma terceira via com relação a duas bases de pensamento opostas, os desenvolvimentistas e os defensores do crescimento zero (ROMEIRO, 2012).

Após a primeira conferência e diante da necessidade percebida de aprofundar essa discussão ambiental, surge a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), criada pela Organização das Nações Unidas e que foi presidida por *Gro Harlem Brundtland* em 1983. Essa Comissão tinha o objetivo de reexaminar as questões críticas com relação ao meio ambiente e apresentar propostas para abordá-las, como também propor novas formas de cooperação internacional que pudessem orientar as políticas e ações no sentido de proporcionar as mudanças necessárias. Numa perspectiva internacional, em 1987, a comissão lançou um relatório chamado de Relatório de *Brundtland* ou “Nosso Futuro Comum”, conforme esse relatório as organizações deviam adaptar uma estratégia de desenvolvimento sustentável e a ONU devia implantar um programa de Desenvolvimento Sustentável (PIMENTA; NARDELLI, 2015).

Nesse relatório, o termo Desenvolvimento Sustentável foi definido como “aquele que procura atender às necessidades e aspirações do presente sem comprometer a possibilidade de atendê-las no futuro” (NOSSO FUTURO COMUM, 1991, p.46). Assim, seria um desenvolvimento que não esgotaria os recursos, tornando-os disponíveis numa perspectiva futura. As recomendações feitas pela Comissão, no Relatório de *Brundtland*, proporcionaram a inclusão do conceito diretamente na pauta da agenda pública.

Em 1989, a Assembleia das Nações Unidas aprovou a convocação da Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento a ser realizada em 1992, conhecida como Rio-92 ou Cúpula da Terra. A Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento ocorreu no Rio de Janeiro em 1992, e nessa conferência foram aprovados seis documentos oficiais:

três convenções (Biodiversidade, Desertificação e Mudanças Climáticas), uma Declaração de Princípios, a Agenda 21 e a Carta da Terra. (FEIL; STRASBURG; SCHREIBER, 2016).

A Agenda 21 é um instrumento voltado para a construção de sociedades sustentáveis que concilia métodos de proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica a partir da participação de todos os países. Este documento está organizado por grupos temáticos, onde são apontadas as bases para o planejamento de programas e projetos direcionados à melhoria da qualidade de vida e a conservação e gestão dos recursos para o Desenvolvimento Sustentável.

Em 1997, no intuito de rever os compromissos empreendidos no Rio de Janeiro em 1992, a comunidade internacional convocou a Conferência das Nações Unidas para Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), chamada Fórum Rio+5 ou Cúpula da Terra+5, realizada em New York. A Cúpula da Terra+5 ou Rio+5 foi realizada numa sessão especial da ONU, ocasião em que foi discutida a Agenda 21 com recomendações de implementação, bem como as mudanças climáticas e a erradicação da pobreza com vista à realização do Desenvolvimento Sustentável. (GALVÃO; SIQUEIRA; BARROS-PLATIAN, 2018)

Durante o encontro, os documentos revisados foram a Agenda 21, a Carta da Terra e as convenções de clima e biodiversidade. A conclusão geral foi que, embora certo progresso houvesse sido feito em relação ao Desenvolvimento Sustentável, várias das metas da Agenda 21 estavam longe de ser concretizadas. A problemática central levantada na Rio + 5 era como transformar em práticas concretas as dezenas de milhares de ideias, propostas, estudos e relatos sobre os caminhos do Desenvolvimento Sustentável.

Em 2000, durante a 55ª sessão da Assembleia Geral da ONU, chamada Cúpula do Milênio das Nações Unidas, foi instituído os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM). Esses oito objetivos globais, em sua totalidade, almejaram que o mundo progredisse rumo à eliminação da extrema pobreza e da fome do planeta, fatores que afetavam especialmente as populações mais pobres dos países menos desenvolvidos. (ROMA, 2019).

Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio abrangiam ações de combate à fome e à pobreza, e políticas de saúde, saneamento, educação, habitação,

promoção da igualdade de gênero e meio ambiente, como também medidas para o estabelecimento de uma parceria global para o Desenvolvimento Sustentável. Para cada um dos objetivos estava estabelecido metas globais, em um total de 21 metas, cujo acompanhamento deu-se através de um conjunto de 60 indicadores. Grande parte destas metas tinha como horizonte temporal o intervalo de 1990 a 2015, ou seja, a avaliação do progresso ocorria em intervalos regulares até 2015, considerando os dados iniciais obtidos em 1990.

Em 2002 aconteceu a Rio+10, como uma tentativa da ONU de reavaliar e implementar as conclusões e diretrizes obtidas na Rio-92, em especial de avançar nas discussões e obter metas mais ambiciosas, específicas e bem definidas para alguns dos principais problemas ambientais de ordem global. (GALVÃO; SIQUEIRA; BARROS-PLATIAN, 2018)

Como documentos oficiais originados neste evento tem-se a Declaração de Johannesburg e o Plano de Implementação de Johannesburg. A partir da análise da Agenda 21, este novo documento lista novas prioridades do desenvolvimento sustentável nas áreas de erradicação da pobreza, saúde, comércio, educação, ciência e tecnologia, recursos naturais e indica também a implementação de parcerias. Estas parcerias descrevem os compromissos e as ações práticas para concretizar os compromissos políticos da Agenda 21, agora com o reforço de organizações internacionais e de empresas privadas.

Em 2012 acontece a Rio+20, visando definir a agenda do Desenvolvimento Sustentável para as próximas décadas. A Rio+20 tinha como objetivo central que os governos renovassem o compromisso político com o desenvolvimento sustentável firmados anteriormente nas principais cúpulas sobre o tema, de forma a avaliar o progresso, identificar lacunas na implementação das decisões adotadas, além do estabelecimento de emergentes (CNUDS, 2012).

Como parte do processo de definição de uma agenda que viria a substituir os ODM, considerando o vencimento de execução destes em 2015, foi elaborado um documento resultante intitulado “O Futuro que Queremos”, onde se lançava as bases para que os países-membros da ONU elaborassem, de forma coletiva, e com base nas experiências dos ODM, um novo conjunto de objetivos e metas voltados para o Desenvolvimento Sustentável, que entraria em vigor no período após 2015.

Em 2015, após mais de dois anos de negociações para definição de uma nova agenda, foi realizada a conferência Cúpula das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, em Nova York, onde foi instituído o documento intitulado “Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”, este documento representava um plano de ação para as pessoas, o planeta e a prosperidade. (ROMA, 2019)

A Agenda 2030 consiste de um plano de ação que indica 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), e 169 metas para erradicar a pobreza e promover vida digna para todos, dentro dos limites do planeta.

2.2 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Os ODS são objetivos e metas para que todos os países adotem de acordo com suas próprias prioridades e atuem no espírito de uma parceria global que orienta as escolhas necessárias para melhorar a vida das pessoas, no presente e no futuro. (GALVÃO; SIQUEIRA; BARROS-PLATIAN, 2018).

Os Objetivos e as metas para o Desenvolvimento Sustentável são fundamentais para a realização da Agenda 2030. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável podem ser atingidos no âmbito de uma parceria global para o Desenvolvimento Sustentável, apoiada pelas políticas e ações concretas. (ONU, 2015)

A definição dos objetivos e metas visam, dentre outros aspectos, assegurar os direitos humanos, o alcance da igualdade de gênero e o empoderamento de mulheres e meninas e a proteção ambiental, ver Figura 2. Estão integrados e são indivisíveis e de forma equilibrada, mesclam as três dimensões do desenvolvimento sustentável: a econômica, a social e a ambiental.

Figura 2 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).



Fonte: ONU (2015)

Os objetivos abordam:

1. Erradicação da Pobreza: Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares.
2. Erradicação da Fome: Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável;
3. Saúde e Qualidade: Garantir o acesso à saúde de qualidade e promover o bem-estar para todos, em todas as idades;
4. Educação de Qualidade: Garantir o acesso à educação inclusiva, de qualidade e equitativa, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.
5. Igualdade de Gênero: Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.
6. Água limpa e saneamento: Garantir a disponibilidade e a gestão sustentável da água potável e do saneamento para todos

7. Energias renováveis: Garantir o acesso a fontes de energia fiáveis, sustentáveis e modernas para todos.
8. Emprego Digno e crescimento económico: Promover o crescimento económico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos
9. Inovação e infraestrutura: Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação
10. Redução das Desigualdades: Reduzir as desigualdades no interior dos países e entre países
11. Cidades e Comunidades sustentáveis: Tornar as cidades e comunidades mais inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis
12. Consumo Responsável: Garantir padrões de consumo e de produção sustentáveis
13. Combate às mudanças climáticas: Adotar medidas urgentes para combater as alterações climáticas e os seus impactos
14. Vida debaixo da água: Conservar e usar de forma sustentável os oceanos, mares e os recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável
15. Vida sobre a Terra: Proteger, restaurar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, travar e reverter a degradação dos solos e travar a perda da biodiversidade
16. Paz e justiça: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas a todos os níveis
17. Parcerias pelas metas: Reforçar os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável

Estes objetivos e metas foram definidos a partir de uma de consulta pública e do engajamento da sociedade civil e de outros grupos interessados em todo o mundo. Nesta consulta estava incluso os trabalhos realizados pelo Grupo de Trabalho Aberto sobre Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Assembleia

Geral e pelo Secretariado das Nações Unidas, que foram apresentados no relatório síntese do Secretário-Geral em dezembro de 2014. (ONU, 2015)

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) entraram em vigor em 1 de janeiro de 2016, e deveriam servir como orientações para as decisões tomadas ao longo dos quinze anos seguintes.

A Agenda 2030 e os ODS inauguram uma nova fase para o desenvolvimento dos países na busca de integrar por completo todos os componentes do Desenvolvimento Sustentável e comprometer e engajar todos os países na construção de um futuro melhor e mais sustentável. Um regime global de cooperação para o desenvolvimento é necessário e desejável para o cumprimento da Agenda 2030. (ONU, 2015)

A partir daí a discussão do Desenvolvimento Sustentável e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável caracterizam-se como processos de governança compartilhada através do engajamento de todos os atores sociais envolvidos, apresentando dentre outras questões, a necessidade da revisão da atuação das empresas no sistema capitalista de produção e consumo. Requer que as empresas adotem estratégias e práticas de negócios que atendam as expectativas dos *stakeholders* e que protejam, mantenham e renovem os recursos necessários às gerações futuras. Assim, os aspectos socioambientais do desempenho na cadeia produtiva são avaliados, considerando a crescente interconexão, interdependência e transatividade das empresas nos ambientes social, político, econômico e ecológico (BARBIERI *et al.*, 2010).

Como também aborda Munck (2020, p. 4), sobre a importância do setor privado neste contexto, “pois este pode desempenhar um papel integral no Desenvolvimento Sustentável, fornecendo recursos financeiros e humanos, inovação, infraestrutura e tecnologia a fim de promover uma boa governança”.

Nessa perspectiva de governança compartilhada, ressalta-se a importância do conceito de Sustentabilidade Organizacional, baseado em decisões organizacionais voltadas a promover um equilíbrio de tudo o que está relacionado e é influenciado direta e indiretamente pelo seu agir operacional.

2.3. Sustentabilidade na perspectiva organizacional

As empresas se destacam como importantes agentes na busca pela Sustentabilidade e no processo de Desenvolvimento Sustentável, inclusive porque elas também necessitam institucionalizar a sustentabilidade como princípio para nortear suas práticas operacionais e se legitimar perante a sociedade. A institucionalização da sustentabilidade em âmbito organizacional acontece pela mudança de suas práticas, pela substituição de procedimentos operacionais com o objetivo de se adequar e atender aos padrões socioambientais esperados (GEORGE; NABIHA; JALALUDIN, 2018).

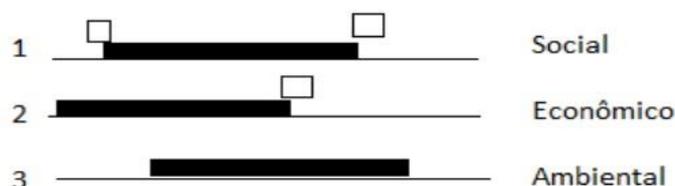
Claro e Claro (2014, p. 298) enfatizam que a “Sustentabilidade Organizacional é uma fonte de vantagens competitiva e que gera valores para acionista e partes interessadas em resultados à longo prazo”. A Sustentabilidade Organizacional se fundamenta como um caminho estratégico adotado pelas organizações no intuito de contribuir com a Sustentabilidade através das políticas para o Desenvolvimento Sustentável. De acordo com Munck (2020), a Sustentabilidade Organizacional é compreendida como uma série de políticas, interligadas às atividades organizacionais e aos processos de tomadas de decisões, que objetivam garantir que as empresas venham a maximizar os impactos positivos de suas atividades em relação à sociedade.

Em 1994, Elkington em seu livro *Cannibals with fork* (Canibal com garfo), lança o conceito de *Triple Bottom Line* que ficou conhecido como os 3Ps (*people, planet, profit*), como resultado de uma pesquisa que envolveu vários profissionais da área de Desenvolvimento Sustentável e de Responsabilidade Social Corporativa com a intenção de encontrar uma forma simplificada de aplicar o conceito de Desenvolvimento Sustentável e abraçar o tripé da prosperidade econômica, qualidade ambiental e justiça social nas relações de negócios. (OLIVEIRA *et al*, 2012).

A Sustentabilidade Organizacional é o “constructo formado por três pilares que devem ser supridos de forma simultânea. Uma empresa é considerada sustentável se incorporar as três dimensões da sustentabilidade: econômica e social e a ambiental”, conforme consta no modelo TBL (ELKINGTON, 2012).

Ao apresentar o conceito de *Triple Bottom Line*, Elkington (1997) usa a metáfora das placas tectônicas. Descreve que as três dimensões (social, econômica e ambiental) estariam sobrepostas e enfatiza a relação de dependência entre elas. O autor defende que o social depende do econômico e que este por sua vez, depende do ambiental, o que explica a disposição das placas da mais superficial para a mais profunda, conforme visto na Figura 3:

Figura 3 – Dimensões da Sustentabilidade como placas tectônicas



Fonte: Elkington (1997)

De acordo com Elkington (1997), as três placas (Social, Econômica e Ambiental) não estão estáveis, mas deslocam-se continuamente frente a pressões da sociedade. O importante é encontrar o equilíbrio de atendimento para as três dimensões sem priorizar nenhuma delas.

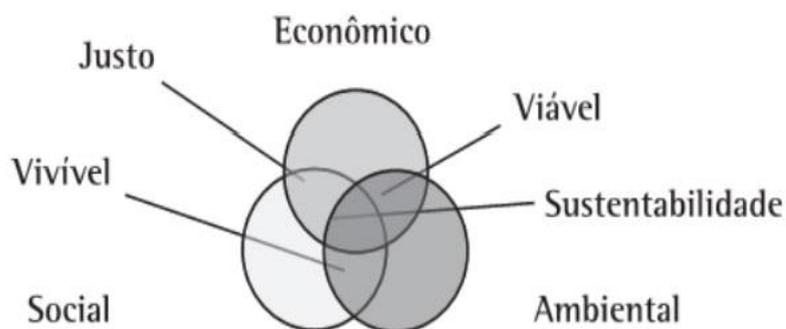
O *Triple Bottom Line*, conhecido em português como o Tripé da Sustentabilidade, revela-se como um método de gestão que tem como objetivo, de maneira sucinta, “agregar na administração de uma organização três fatores, quais sejam, o fator econômico (lucratividade), o fator social (responsabilidade social da organização) e o fator ambiental (a responsabilidade ambiental da organização)”. (MUNHOZ, 2020, p.19).

De acordo com Munhoz (2020), o negócio só poderá ser considerado sustentável se houver a confluência dos três pilares.

Havendo apenas a confluência dos fatores social e ambiental, tem-se a classificação de um negócio aceitável (vivível), se houver a confluência entre o social e o econômico, ter-se-ia a classificação de um negócio justo, se houver a confluência entre os fatores econômicos e ambiental ter-se-ia a classificação de viável. (MUNHOZ, 2020, p.19)

As confluências descritas por Munhoz (2020) são representadas na Figura 4.

Figura 4 – Confluência do *Triple Bottom Line*



Fonte: Munhoz (2020)

Assim, entende-se que a sustentabilidade não pode ser percebida apenas como sinônimo de ambientalismo ou adequação ambiental, mas vai muito além, agregando também os fatores econômicos e sociais, em uma totalidade.

Galleli e Hourneaux Junior (2019) descrevem que a Sustentabilidade Organizacional é uma demonstração da integração sistêmica e balanceada de aspectos sociais, ambientais e econômicos à estratégia de negócio. Assim, conforme aborda Capelari, Stefani e Castro (2021), as organizações são desafiadas a inovar constantemente, mudando a ênfase de crescimento econômico (com foco na quantidade) para desenvolvimento sustentável (com foco nas qualidades econômicas, ambientais e sociais).

Na mesma perspectiva de totalidade, Munck, Munck e Souza (2011, p.18) apontam que a implementação do conceito de Sustentabilidade Organizacional envolve três elementos de suporte: a ecoeficiência, que se refere “a capacidade de fornecimento de bens e serviços a preços competitivos que satisfaçam as necessidades humanas e proporcionem a qualidade de vida, ao mesmo tempo em que reduz o impacto ambiental e o consumo dos recursos”, a justiça socioambiental que se refere a “equalização da distribuição dos benefícios impostos pelo ambiente organizacional”; e a inserção socioeconômica que “é uma competência capaz de viabilizar o engajamento da organização em favor do coletivo”.

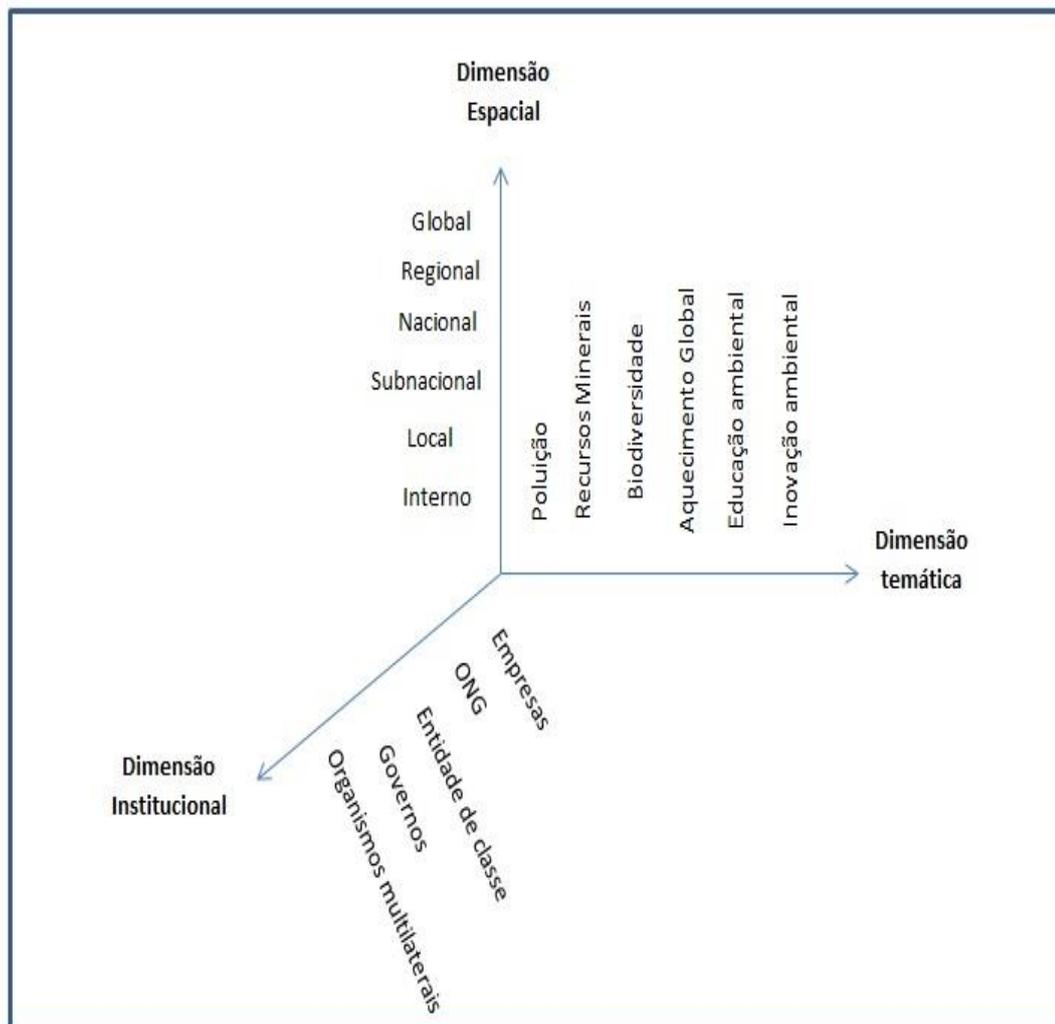
Dessa forma, uma organização é reconhecida como sustentável quando gera lucro para os acionistas, protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com quem mantém interações (ATANDA; ÖZTÜRK, 2020). Então, as organizações que se decidem por incorporar o conceito de Sustentabilidade, tentam identificar novas metodologias de gestão que possam aprimorar as práticas que estão relacionadas aos pilares da Sustentabilidade e que possam contribuir coerentemente com o Desenvolvimento Sustentável.

Mazza, Isidro-Filho e Hoffmann (2014) apontam que estas práticas realizadas para a Sustentabilidade que abarcam a integração social, o equilíbrio econômico e a responsabilidade ambiental estão normalmente pautadas em um sistema de Gestão Ambiental localizado em nível estratégico e operacional da organização.

As normas e procedimentos de um Sistema de Gestão Ambiental surgiram a partir de uma maior conscientização pública da necessidade de preservar o meio ambiente. Como afirma Barbieri (2016), o crescimento da consciência ambiental por amplos setores da sociedade é um dos fatores indutores da emergência da Gestão Ambiental, que o autor define como sendo “as diretrizes e as atividades administrativas realizadas por uma organização para alcançar efeitos positivos sobre o meio ambiente” (2016, p.18).

De acordo com Barbieri (2016), uma proposta de Gestão Ambiental deve incluir pelo menos três dimensões apresentadas por ele, conforme a Figura 5:

Figura 5 – Dimensões da Gestão Ambiental e exemplos.



Fonte: Barbieri (2016)

Conforme o autor:

- A Dimensão Temática irá identificar para qual temática as ações realizadas se destinam. Como exemplos dessas áreas têm-se poluição atmosférica, emissões hídricas, resíduos sólidos, recursos hídricos, energia, clima, fauna e flora, educação ambiental e inovação ambiental. O autor reforça que agindo sobre uma questão outras poderão ser afetadas, já que as questões não são estanques e que esses elementos estão interconectados.

- A Dimensão Espacial diz respeito à área de abrangência que as ações irão alcançar com eficácia. Algumas ações buscam soluções para locais específicos, como redução de poluentes de um processo fabril, controle de qualidade do ar em um bairro ou município, e outros. Como também ações que buscam efeitos

globais, como eliminação de substâncias tóxicas e emissão de gases que alteram o clima global.

- E por fim, a Dimensão Institucional se refere aos agentes responsáveis pelas ações, como órgãos intergovernamentais, governos nacionais, municipais, organizações da sociedade civil, empresas, etc.

Além destas, Barbieri (2016, p.21), acrescenta a dimensão filosófica que está relacionada à visão de mundo e as relações entre o ser humano e a natureza, que apesar da variedade de posicionamentos, está dentro do limite de duas vertentes, conforme a Figura 6:

Figura 6 – As vertentes da dimensão filosófica da Gestão Ambiental

Antropocêntrico extremado	Modelo de Gestão Ambiental proposto por Barbieri (2016)	Ecocêntrico extremado
<p>A natureza só tem valor enquanto instrumento dos seres humanos</p>	<p>Reconhece o valor intrínseco da natureza, mas acredita que ela deve ser usada para atender as necessidades humanas presentes e futuras</p>	<p>A natureza tem um valor intrínseco e independente de qualquer apreciação</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Não se preocupa com o nível de produção e consumo; - A Gestão Ambiental se restringe a seguir legislações ambientais e buscar novos recursos; - A crença na capacidade da tecnologia de resolver problemas ambientais; 	<ul style="list-style-type: none"> - Procura tornar sustentáveis os sistemas de produção e consumo; - Entende que as limitações não são estáticas e que o ser humano pode e deve superá-las constantemente; - A ciência e a tecnologia devem ser colocadas a serviço da Gestão Ambiental, mas sem o otimismo exagerado; 	<ul style="list-style-type: none"> - Defende o crescimento econômico limitado; - A Terra é finita e possui capacidade de carga e de absorção de poluente limitados; - Considera a ciência e a tecnologia como instrumento de domínio sobre a natureza;

Fonte: Autora (2023)

Barbieri (2016, p. 22) aponta que a Gestão Ambiental alinhada com essa perspectiva está apoiada nos critérios de eficiência econômica, equidade social e respeito ao meio ambiente, e que a adoção desta proposta contribui para que as organizações gerem renda e riqueza, ao mesmo tempo em que cuidem do meio

ambiente e promovam os benefícios sociais para que se possa ter uma sociedade mais justa.

Manter um sistema de gestão ambiental eficaz em uma organização exige a incorporação de estratégias de Gestão Ambiental nos objetivos estratégicos da organização, isso pode incluir a gestão de riscos ambientais, a adesão às regulamentações ambientais e o comprometimento da equipe em atingir os objetivos ambientais. (ADJEI-BAMFO *et al*, 2020)

Apesar da maioria da literatura ao abordar a Gestão Ambiental dá ênfase apenas aos aspectos técnicos, Jabbour *et al*. (2015) apontam que a dimensão humana da Gestão Ambiental deve ser fortalecida nas organizações por meio da construção de características da cultura organizacional e por meio do apoio ao voluntariado dos funcionários. Karman (2020) afirma que as políticas de RH e as estratégias que desenvolvem uma cultura voltada para os valores de Desenvolvimento Sustentável ajudam a criar consciência entre funcionários.

Martins *et al* (2021) destacam que os funcionários desempenham um papel significativo na Gestão Ambiental da organização. Govindarajulu e Daily (2004) já enfatizavam a importância do alinhamento dos recursos humanos (RH) com a gestão ambiental para implementar e manter sistemas de Gestão Ambiental. Zhang *et al* (2019) identificam vários estudos que apontam que a GRH está situada em um lugar central para o alcance do desempenho ambiental. Jabbour *et al*. (2012) analisou a relação entre a GRH e a Gestão Ambiental em 75 empresas brasileiras, os resultados apontaram que as práticas de GRH estão relacionadas de forma estatisticamente significativa com a Gestão Ambiental nas empresas analisadas.

A Gestão Ambiental demanda o suporte da Gestão de Recursos Humanos (GRH), conforme afirmam Jabbour e Santos (2008a). Govindarajulu e Daily (2004) ressaltam que as práticas de GRH é que dão condições para a efetividade da Gestão Ambiental. Ênfase dada também por Brío, Fernandez e Junqueira (2007) ao afirmarem que a participação da GRH na Gestão Ambiental é intensa.

Dessa forma, Dumont, Shen e Deng (2017) destacam que a Gestão de Recursos Humanos deve ajustar suas políticas e expandir seu escopo, incorporando a Gestão Ambiental de modo a transformar a forma como executa

suas funções. Aust Ehnert, Matthews e Muller-Camem (2020) também chamam a atenção para o desafio de desenvolver sistemas de GRH mais sustentáveis para melhorar a sustentabilidade humana, bem como sistemas de GRH que apoiam as organizações empresariais para alcançar seus objetivos de Sustentabilidade Organizacional.

Macke e Genari (2019) como resultado do seu estudo, apontam que os fatores ligados à GRH, como treinamento, desenvolvimento e sistema de recompensa, são de grande importância na implementação de uma gestão sustentável, considerando que a GRH dispõe de ferramentas que possibilitam mobilizar os funcionários, promover ações coordenadas e promover mudanças no processo de trabalho e no comportamento dos indivíduos. Asis-Castro e Edralin (2018) reforçam que as práticas de GRH são fatores que direcionam as práticas de sustentabilidade nos negócios, porque são as pessoas que controlam a forma como operar o negócio.

Assim, no contexto da Sustentabilidade e do Desenvolvimento Sustentável, a GRH tem um importante desafio que é inserir as discussões e diretrizes da Sustentabilidade Organizacional em suas perspectivas estratégicas. Como também contribuir além da sua atuação técnica, proporcionando o envolvimento e o engajamento dos funcionários através da operacionalização das suas políticas de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Remuneração e Qualidade de Vida com foco em sustentabilidade.

Nesse sentido, dois modelos de GRH diferentes com base na Gestão Ambiental e na Sustentabilidade surgiram, Gestão Verde de Recursos Humanos (GVRH) e a Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH). A GSRH é um conjunto de estratégias e práticas de RH para obter objetivos econômicos, sociais e ambientais ao mesmo tempo em que desenvolve o capital humano em longo prazo. Por outro lado, a GVRH refere-se ao uso de práticas de GRH para reforçar as práticas ambientais sustentáveis e aumentar o compromisso dos funcionários sobre as questões de sustentabilidade ambiental. (SANTANA; MORALES-SANCHES; PASAMAR, 2020).

O Tópico seguinte apresenta a evolução das perspectivas da Gestão de Recursos Humanos até assumir esse novo papel, em busca da Sustentabilidade e do Desenvolvimento Sustentável.

2.4 Da Administração de Recursos Humanos à Gestão de Recursos Humanos com foco na sustentabilidade

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) dentro das organizações é definida como uma área responsável por gerenciar as pessoas e seus comportamentos em seu ambiente de trabalho, através de políticas e práticas empresariais. Para Oliveira e Oliveira (2011, p. 657), a Gestão de Recursos Humanos (GRH) é “um conjunto integrado de estratégias, políticas e práticas planejadas e intencionadas para gerenciar pessoas em uma organização”. Segundo Gil (2016), a Gestão de Pessoas abrange uma gama de atividades, como recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, dentre outras.

Nos últimos anos, o termo Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem sido substituído pelo termo Gestão de Pessoas, justificando criticamente que o termo anterior coloca as pessoas no mesmo patamar de capacidade e importância que os outros recursos da empresa para o desempenho organizacional. Bohlander, Snell e Sherman (2016) consideram que o uso da expressão “recursos humanos” subentende que as pessoas têm as mesmas capacidades que os recursos financeiros, materiais, informações, e que, no entanto, as pessoas não são recursos, e que estas devem ser vista como participantes do desenvolvimento da organização como um todo, isso justificaria e legitimaria esse novo termo.

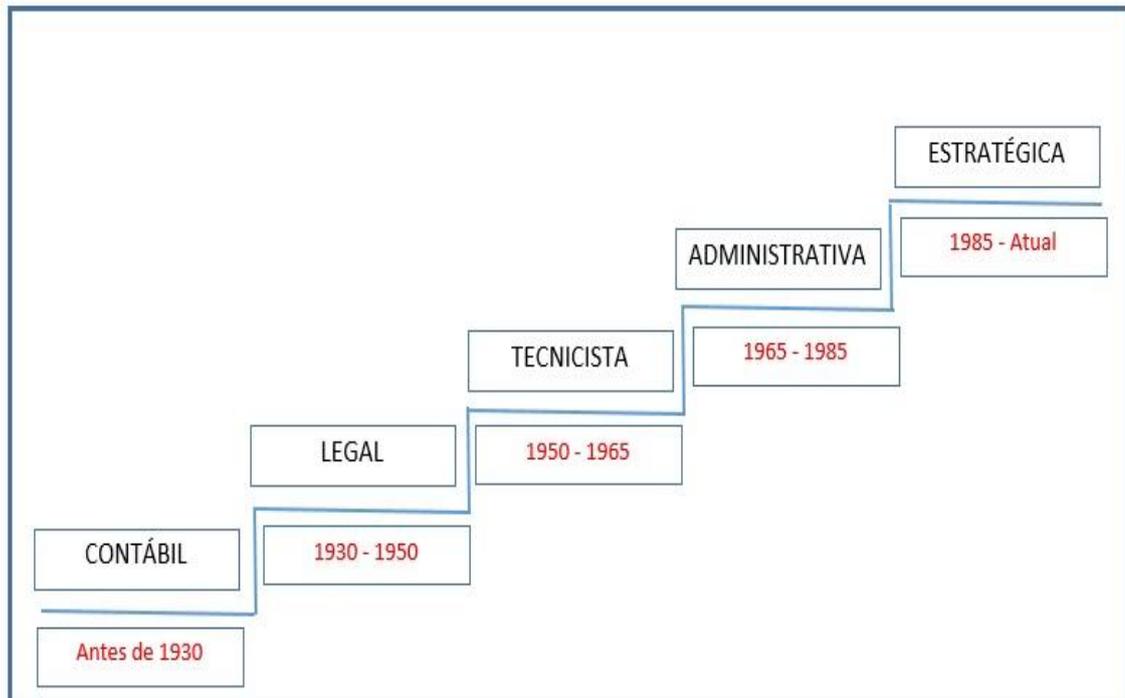
Mas, considerando que para esse estudo a maior parte da literatura sobre as temáticas estudadas são internacionais e em sua maioria no idioma inglês, e que em todas as fontes pesquisadas os termos utilizados são o *Strategic Human Resource Management (SHRM)*, o *Green Human Resource Management (GHRM)* e também a *Sustainable Human Resource Management (S-HRM)*, que utilizam o termo recursos humanos. Assim, optou-se por utilizar o termo Gestão de Recursos Humanos e não Gestão de Pessoas no decorrer deste estudo.

Alguns autores ao conceituar a área de GRH dão ênfase a sua contribuição para o desempenho organizacional, não somente aos aspectos apenas funcionais ou estruturais. A GRH deve ser vista como sendo o projeto e a combinação de práticas gerenciais de pessoas orientadas para a melhoria da eficácia organizacional, ênfase dada por Jabbour *et al* (2012), ao apontar que a área de Gestão de Recursos Humanos deve ter como foco induzir o desempenho humano para um nível de excelência que contribua para a consecução dos objetivos organizacionais.

Essas duas perspectivas conceituais, funcional-estrutural e orientada para a eficácia organizacional, são resultantes do processo evolutivo pelo qual passou a área de Gestão de Recursos Humanos. A GRH assume perspectivas diferentes que vão construindo abordagens no intuito de consolidar um campo que se coloca em contínua mutação. Ela incorpora aspectos que se apresentam no contexto organizacional e acaba por assumir configurações tanto subjetivas quanto objetivas, dinamicamente e historicamente construídas (MASCARENHAS; BARBOSA, 2019).

Vários autores abordam sobre a evolução da área de Gestão de Recursos Humanos ao assumir diferentes perspectivas. Um deles, Marras (2011), apresenta uma estrutura de evolução da área até a perspectiva estratégica, conforme representado na Figura 7:

Figura 7: Evolução da área de Gestão de Recursos Humanos (MARRAS, 2011)



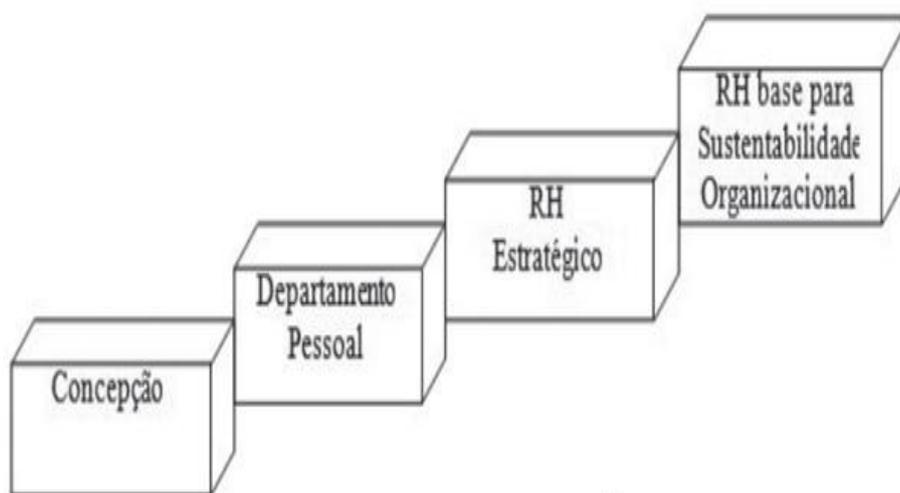
Fonte: Marras (2011)

Marras (2011) apresenta cinco fases pelas quais passou a GRH. A fase contábil responsável pela contabilização das horas trabalhadas, registro e pagamento de funcionários, função meramente burocrática. A fase legal que insere uma nova responsabilidade a GRH, a incorporação das legislações trabalhistas. A fase tecnicista eleva a função de GRH a um nível gerencial, incorporando e operacionalizando os serviços de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança. A fase administrativa que transfere a ênfase em procedimentos burocráticos e puramente operacionais para responsabilidades de ordem mais humanísticas, voltadas para os indivíduos e suas relações (com os sindicatos, a sociedade etc.). E por fim, a fase estratégica, que além de proporcionar uma elevação de nível institucional da GRH de gerencial para diretoria, com ênfase na participação nas tomadas de decisão, também assume compromisso com o planejamento estratégico da organização, numa perspectiva de longo prazo.

Outra estrutura representativa da evolução da área de GRH é exposta por Freitas, Jabbour e Santos (2011) na Figura 8, que insere um avanço a evolução apresentada por Marras (2011). Esta apresenta uma nova perspectiva, a Gestão de

Recursos Humanos como base para a sustentabilidade, que se apresenta como primordialmente necessária para se conseguir uma estrutura de Organização Sustentável e para construir uma sociedade mais sustentável.

Figura 8 – Evolução da Gestão de Recursos Humanos (Freitas, Jabbour e Santos, 2011).



Fonte: Freitas, Jabbour e Santos (2011).

Nesta nova fase, RH base para a sustentabilidade organizacional, os recursos humanos são percebidos como aspectos centrais para a sustentabilidade organizacional. Segundo Freitas, Jabbour e Santos (2011), a sustentabilidade organizacional integra os resultados sustentáveis ao direcionamento estratégico das organizações, buscando melhorar o desempenho por meio da inovação, gestão da diversidade e gestão ambiental.

E mais recentemente, Barbosa e Mascarenhas (2020), expõem um recorte que estes denominam de três Eras da GRH:

- Era Clássica do RH (Administração de Pessoal): Adequação indivíduo-cargo. Vetores de competitividade seria o foco na eficiência e produtividade. Ênfase nas práticas de Administração de Pessoal, tarefas e cargos.

- Era I da Gestão Estratégica de Pessoas (Primeira abordagem entre 1980 e 1990): Alinhamento Sistêmico. Vetores de competitividade seria a Globalização, Competição, Qualidade Total e Reengenharia. Ênfase nas parcerias estratégicas,

implantação da estratégia, comportamentos, culturas, papéis organizacionais e desempenho.

- Era II da Gestão Estratégica de Pessoas (Abordagens contemporâneas e futuras nos anos 2000): Recursos Humanos como potencial competitivo. Vetores de competitividade seriam a Quarta Revolução Industrial, competição baseada em conhecimento, inovação nos mercados, alianças e parcerias, sustentabilidade. Ênfase nas parcerias estratégicas, formação da estratégia, nas competências e recursos estratégicos, nos conhecimentos, na cultura e na aprendizagem, nas identidades e diversidade na empresa, sustentabilidade e responsabilidade socioambiental em RH, *stakeholders* do RH, inovação em GRH, *e-HRM*.

Com a finalidade de introduzir um entendimento sobre as temáticas estudadas, faz-se uma breve explanação sobre essas novas perspectivas GERH, GVRH e GSRH. No entanto, a análise conceitual será aprofundada nos resultados, considerando que esse é o objetivo deste estudo.

2.4.1 Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH)

No final dos anos 70, diante de um ambiente incerto e cheio de desafios e mudanças, dois estudiosos da área denominada de Política Empresarial, Dan Schendel e Charles Hofer, lançaram novos paradigmas em seu livro *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. Estes apresentaram um novo campo de estudo, a Gestão Estratégica, que dava ênfase a importância que teria uma boa estratégia em proporcionar formação, renovação e sobrevivência na empresa (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017).

Assim, atendendo as novas demandas impostas pelo ambiente de negócios, a GRH assume um novo papel caracterizado por uma maior participação nas decisões estratégicas e na remodelagem de suas atividades, através do alinhamento e direcionamento estratégico. Passando a atuar além das atividades burocráticas que eram características desta até então, dando origem ao modelo de GRH denominado de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH).

Essa nova postura da GRH foi defendida por Ulrich (1998) e Becker *et al.* (2001) dentre outros, que consideravam uma Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) aquela que é capaz de conduzir a implementação da estratégia

organizacional, e integrar as capacidades da empresa com as perspectivas de curto e longo prazo (DEL CORSO *et al*, 2014). A GERH é eficaz na medida em que suas políticas, programas e sistemas estão totalmente alinhados com os valores, missão e objetivos de uma organização.

Nesse ponto, a preocupação central da GERH tem sido a contribuição da GRH para o desempenho organizacional, demonstrando uma relação positiva entre as políticas de RH e os resultados organizacionais financeiros. Isso reflete uma abordagem que é consistente com a visão de Friedman (1970) da responsabilidade organizacional principal para com os proprietários da organização, ao invés de outras partes interessadas (KRAMAR, 2014).

Essa modelo de GERH não é estático, mas evolui de várias maneiras. Isso inclui o desenvolvimento de estruturas teóricas que informam a GERH sobre as contribuições específicas que ela pode fazer para o desempenho organizacional e os pacotes específicos de práticas de RH que fazem uma contribuição estratégica (KRAMAR, 2014). Daí decorre, conforme a própria literatura aborda, o surgimento de outros modelos que são considerados por alguns autores como uma extensão do modelo de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, como é o caso do modelo de Gestão Verde de Recursos Humanos (GVRH) e do Modelo de Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH).

2.4.2 Gestão Verde de Recursos Humanos (GVRH)

Nas últimas duas décadas, a natureza dominante da Sustentabilidade e da consciência ambiental impulsionou os profissionais e acadêmicos para abordar a questão da Gestão de Recursos Humanos como uma ferramenta estratégica para tornar uma organização mais verde e, por sua vez, a economia e a sociedade em geral. Como destaca Afum *et al* (2021) ao relacionar que essa ampliação da Revolução Verde tem gradualmente modificado áreas organizacionais convencionalmente estabelecidas como a Gestão de Operações, Gestão da Cadeia de Abastecimento e Gestão de Recursos Humanos.

Yong *et al* (2020) reforça que visando atender a uma demanda legal para a Sustentabilidade, um grande número de empresas passou a adotar padrões internacionais de Gestão Ambiental, tanto para ter sucesso no mundo dos negócios quanto para proteger o meio ambiente. No contexto da implantação de

Gestão Ambiental, Jabbour e Santos (2008) destacam a importância do apoio adequado das práticas de recursos humanos, conforme apontam que a combinação de medidas específicas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e a estratégia de desenvolvimento ambiental da organização pode ajudar a organização a cumprir os requisitos de Desenvolvimento Sustentável. Nessa premissa, a Gestão Verde de Recursos Humanos (GVRH) surge como um tópico de pesquisa sobre a interseção da Gestão Ambiental e a Gestão de Recursos Humanos.

Nesse sentido, a GVRH surge inicialmente como uma extensão da Gestão Ambiental, como afirmam Ren, Jiang e Tang (2021), como a parte da Gestão Ambiental proativa. A GVRH origina-se para incorporar as considerações ecológicas no que diz respeito às relações entre as atividades organizacionais que impactam o ambiente natural e a influência dos sistemas de GRH para isso.

Markovic e Ivanovic (2019) definem a GVRH como a utilização de políticas e práticas de GRH com o objetivo de encorajar o uso sustentável dos recursos e aumentar a consciência ambiental de uma organização. Referindo-se às abordagens, estruturas e atividades que possam ser utilizadas para posicionar os funcionários dentro desse envolvimento verde, trazendo diversos benefícios tanto para a organização quanto para o meio ambiente.

2.4.3 Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH)

Nesse mesmo contexto da Sustentabilidade e de maior consciência ambiental, as organizações passaram a enfrentar uma variedade de pressões socioeconômicas, tecnológicas e ecológicas que desafiaram a prioridade dada, durante muitos anos, apenas aos resultados financeiros. Kramar (2021) aponta que essas pressões têm destacado o impacto negativo que as atividades das organizações têm sobre os indivíduos, famílias, sociedade e meio ambiente. Revelando a necessidade de reflexões e de pensar diferentes formas de gestão, e uma gama mais ampla de resultados de desempenho, além do financeiro.

A GSRH começou a ser discutida no final dos anos 90 na Alemanha, Suíça e Austrália. As pesquisas de Müller-Christ e Remer (1999), Zaugg *et al.* (2001), Gollan (2000), Wilkinson *et al.* (2001) e Avery e Bergsteiner (2011) foram determinantes na área. Esses autores destacaram a importância da sustentabilidade para a Gestão de Recursos Humanos com base em estudos anteriores sobre Gestão

Ambiental, relações humanas e sustentabilidade empresarial (MACKE; GENARI, 2019)

Um dos desafios mais importantes que os profissionais de GRH enfrentam hoje é a integração da Sustentabilidade, enquanto conceito de desenvolvimento, com as políticas de GRH. (HOSSEINI *et al*, 2022). A busca pelo equilíbrio entre a perspectiva da integridade ambiental, prosperidade econômica e igualdade social determinado pelo *Triple Bottom Line* (Elkington, 1997), levou a emergir essa nova perspectiva para a GRH, a Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH) (MACKE; GENARI, 2019).

Diante desse novo escopo mais amplo, Ehnert *et al* (2016) conceituam a GSRH como sendo a adoção de estratégias e práticas de GRH que permitem a realização de metas financeiras, ambientais e sociais, com impacto dentro e fora da organização e em um horizonte de longo prazo, controlando os efeitos colaterais indesejados e resultados negativos.

O que se percebe é que ainda há muito a ser explorado sobre essa temática para ser consolidada nas organizações, como afirmam Mascarenhas e Barbosa (2019), a GRH ainda não consolidou a reflexão sobre seu papel na gestão sustentável, para além dos limites organizacionais e das questões ambientais, estando à margem das estratégias de responsabilidade socioambiental. Sendo assim, é importante que se façam estudos mais avançados na literatura, no intuito de compreender a dimensão conceitual que esses novos modelos propõem e o que os diferenciam de outras perspectivas.

2.5 Funções e políticas da Gestão de Recursos Humanos com foco na Sustentabilidade

A área de Gestão de Recursos Humanos pode ser vista de forma ampla como um ramo especializado da Administração que desenvolve ações com foco na integração do trabalhador no contexto organizacional e o aumento da sua produtividade. Funcionalmente, Bombiak (2020, p.4), define o “processo de Gestão de Recursos Humanos como uma série de atividades, ou seja, o recrutamento e seleção de funcionários, adaptação profissional, desenvolvimento profissional, avaliação, motivação”.

Assim, é importante entender como se reestrutura a função de GRH e suas políticas nessa nova concepção da GVRH e da GSRH. A GVRH foca na integração das práticas de GRH que apoiam a redução dos impactos negativos no meio ambiente ou a potencialização dos impactos ambientais positivos das operações organizacionais, em alinhamento com os objetivos gerais da organização (YUSLIZA *et al*, 2019). A GVRH, conforme apresentado por Haddock-Millar *et al* (2016), refere-se ao alinhamento planejado e sistemático das práticas de GRH com seus objetivos ambientais.

Renwick *et al* (2008) especificam que as práticas e políticas de GRH para a gestão e avaliação de desempenho, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e recompensa e relações com os funcionários são ferramentas poderosas que podem ajudar a alinhar os funcionários com a estratégia ambiental da organização. Zhang *et al* (2019) inclui cinco aspectos das políticas de GVRH, incluindo recrutamento e seleção, treinamento, gestão de desempenho, sistemas de remuneração e incentivo e participação.

Nesse mesmo pensamento, Renwick, Redman e Maguire (2013) resumem em três pontos principais a atuação da Gestão de Recursos Humanos para a Gestão Ambiental. O primeiro está relacionado ao desenvolvimento de habilidades ecológicas e implica práticas como recrutar, selecionar, treinar e desenvolver conhecimento ambiental e incentivar a liderança na Gestão Ambiental. O segundo seria a motivação dos funcionários verdes, atuando sob a avaliação e recompensas. O último ponto estaria relacionado a estimular o envolvimento dos funcionários, através da valorização do conhecimento tácito, por meio da capacitação dos funcionários e da criação de uma cultura organizacional verde.

A atuação da GSRH é mais ampla, acontece quando a GRH se concentra nas práticas orientadas para o funcionário (como o bem-estar ou envolvimento do funcionário), ao mesmo tempo em que considera o impacto da GRH em seu ambiente social e ecológico (como regeneração de recursos e objetivos ecológicos). (AUST EHNERT; MATTHEWS; MULLER-CAMEN, 2020)

Para Bombiak (2020), a GSRH é construída sobre três pilares: conciliação trabalho-vida pessoal, autonomia pessoal no desenvolvimento profissional e

empregabilidade dos trabalhadores. Para Mazur e Walczyna (2017), os objetivos do modelo conceitual de GSRH são os seguintes:

- 1) Aumentar a empregabilidade dos funcionários;
- 2) Usar modelos de gestão participativa para aumentar a responsabilidade individual
- 3) Garantir um equilíbrio entre vida pessoal e profissional

Uma abordagem mais holística da GSRH foi apresentada por De Prins (2011 *apud* Bombiak, 2020), que compreende quatro dimensões:

- 1) Perspectiva Sociológica: inclui a política social da empresa, a proteção da saúde e a Gestão da Diversidade.
- 2) Perspectiva Psicológica: centra-se na manutenção do equilíbrio entre a vida profissional e privada dos colaboradores, podemos incluir autonomia, o autodesenvolvimento e o diálogo com os colaboradores.
- 3) Perspectiva Estratégica: criar um elo entre a GERH e a GSRH.
- 4) Perspectiva Verde: desenvolvimento da consciência ambiental da equipe, ao apoio ao desenvolvimento de competências verdes e à construção da imagem de uma empresa como entidade voltada para o meio ambiente.

Nessa mesma perspectiva, Poczowski (2016 *apud* Bombiak, 2020) destaca a necessidade de observar as três dimensões da GSRH: social, ecológica e econômica:

- A dimensão social, denominada de GRH socialmente responsável se expressa através da criação de um ambiente de trabalho onde os funcionários possam atingir seus objetivos profissionais de acordo com a estratégia da empresa. Envolve o respeito ao direito dos funcionários, considerando suas expectativas e mantendo um diálogo ativo entre funcionários e empresa. A concretização prática desta dimensão traduz-se na observância dos princípios éticos nas relações com os colaboradores em todas as fases do processo de pessoal (do recrutamento ao des-recrutamento). Incluem tais ações, mas não estando limitadas apenas a estas:

- Regras transparentes de recrutamento e seleção;

- Objetividade dos critérios de avaliação e gratificação;
- Remuneração justa - proporcional à contribuição do empregado para o trabalho;
- Oferecer aos funcionários oportunidades de participar da gestão da empresa;
- Benefícios sociais abrangentes;
- Investimento no desenvolvimento dos funcionários;
- Gestão da diversidade;
- Desenvolver relações interpessoais harmoniosas, livres de discriminação, *mobbing* (variedade de comportamentos no local de trabalho que envolvem o assédio moral de um ou mais funcionários e assédio sexual);
- Programas para o equilíbrio trabalho-vida;
- Cuidado com a saúde física e mental dos funcionários;
- Análise das necessidades dos funcionários.

Conforme Poczowski (2016 *apud* Bombiak, 2020), a dimensão ambiental da GSRH é conhecida como Gestão Verde de Recursos Humanos, sendo o uso da política de GRH para promover a ecologia e o uso sustentável de recursos nas organizações. O principal objetivo da GVRH é desenvolver a sensibilidade ecológica nos funcionários e torná-los conscientes de como podem apoiar o meio ambiente por meio de seus próprios comportamentos. As práticas da GVRH motivam os funcionários a se tornarem mais voltados para o meio ambiente e ajudam as organizações a reduzir os custos operacionais com economia de energia, redução de resíduos e reciclagem, seria implementada através da:

- Inclusão de tarefas relacionadas à proteção ambiental nas descrições de cargos;
- Inclusão de critérios ambientais nos processos de recrutamento e seleção;
- Desenvolvimento de competências verdes;
- Inclusão de critérios ambientais nas avaliações de desempenho;

- Encorajamento dos membros da equipe para se envolverem com projetos verdes e premiando-os por sua implementação;

- Desenvolvimento de uma disciplina de trabalho verde, ou seja, estabelecendo um conjunto de regras e regulamentos transparentes relativos aos princípios de conduta ambientalmente correta;

- Observância dos comportamentos ecológicos no trabalho (por exemplo, reduzir o uso de papel em escritórios, desligar computadores, televisores e luzes ao sair do escritório),

- Geração de empregos verdes.

A dimensão econômica da GSRH é observada pelo esforço de alta eficiência no trabalho de funcionários individuais, equipes e organizações como um todo. (POCTOWSKI, 2019 apud BOMBIAK, 2020). Stankevičiūtė e Savanevičienė (2018) apontam que a eficácia da dimensão econômica, proporciona a geração dos meios financeiros necessários para realizar o processo de GRH na perspectiva social e ambiental. A dimensão econômica é responsável pela medição da eficiência do trabalho e das relações entre as práticas de GRH e a eficácia corporativa, e compreende as seguintes atividades:

- Inclusão de metas ecológicas de GRH na estratégia da empresa;

- Medição da eficiência da GRH com a aplicação de fatores de qualidade (como lealdade da equipe e níveis de satisfação) e fatores de quantidade (eficiência do funcionário, retorno sobre o investimento em capital humano, valor agregado do capital humano),

- Medição da eficácia das operações do departamento de RH

- Medição do valor do capital humano,

- Monitoramento dos custos da GRH

- Relatórios relacionados a GRH.

Stankevičiūtė e Savanevičienė (2018), apresentam um quadro referente a atuação da GSRH com base nas seguintes características: Orientação a longo prazo, cuidar dos funcionários, cuidar do meio ambiente, lucratividade, participação dos funcionários e diálogo social, desenvolvimento dos funcionários,

parcerias externas, flexibilidade, conformidade além das regulamentações trabalhistas, cooperação dos funcionários, justiça e igualdade. As características estão definidas no Quadro 1:

Quadro 1 – Caracterização da atuação da GSRH.

1.	Orientação em longo prazo	Identificação da disponibilidade de recursos humanos no futuro; identificação das necessidades dos futuros funcionários; eliminação da abordagem de contratação e demissão.
2	Cuidar dos funcionários	Gestão de saúde e segurança e equilíbrio trabalho-vida.
3.	Cuidar do meio ambiente.	Avaliação do desempenho dos funcionários de acordo com critérios relacionados ao meio ambiente; promover a “eco carreira”; Recompensas de acordo com critérios relacionados ao meio ambiente.
4.	Lucratividade	Programas de compartilhamento.
5	Participação dos funcionários e diálogo social	Diferentes tipos e formas de participação.
6.	Desenvolvimento dos funcionários.	Rotação no trabalho e formas e métodos diferentes de treinamento, de transferência de conhecimento, foco nas habilidades futuras e empregabilidade.
7	Parceria externa	Cooperação com o sistema educacional e parceria com todas as partes interessadas externas.
8.	Flexibilidade	Arranjos de trabalho flexíveis e rotação no trabalho
9.	Conformidade além das regulamentações trabalhistas	Envolve a participação dos funcionários em processos de tomada de decisão além daquelas determinadas pelo requisito estatutário.
10.	Cooperação do empregado.	Trabalho em equipe e bom relacionamento de gerentes e funcionários.
11.	Justiça e igualdade	Promoção da diversidade, relacionamentos de respeito; justiça no que diz respeito à remuneração e carreira

Fonte: Stankevičiūtė; Savanevičienė (2018)

Abaixo, conforme Stankevičiūtė e Savanevičienė (2018), explicam as características da Gestão Sustentável de Recursos Humanos.

Orientação em longo prazo: A orientação de longo prazo é relevante para a GRH considerando várias práticas desde o planejamento dos funcionários até a demissão. Os desafios que as organizações enfrentam, como mudanças demográficas, livre circulação de pessoas ou incompatibilidade entre as habilidades atuais dos funcionários e as necessárias no futuro, servem como motivadores para a orientação de longo prazo, abordando a atração e retenção de funcionários. A orientação de longo prazo deve ser incluída, atraindo funcionários que estão comprometidos com uma cultura de sustentabilidade e compartilham os mesmos valores.

Cuidar dos funcionários: Do ponto de vista da sustentabilidade, cada organização é responsável por garantir a retenção de uma força de trabalho saudável e produtiva ao longo do tempo. O cuidado com os funcionários é percebido em termos de saúde e segurança, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, remuneração e carga horária, isto se reflete na Gestão de saúde e segurança. Este sistema interliga a segurança ocupacional, medicina ocupacional e aconselhamento social. Por exemplo, os locais de trabalho são projetados tendo em mente a segurança e a saúde dos funcionários; métodos de diagnóstico de gerenciamento de segurança são empregados; a empresa montou uma equipe especializada liderada por um profissional de saúde mental para cuidar do bem-estar mental dos colaboradores.

Cuidar do meio ambiente: O cuidado com o meio ambiente é fortemente refletido no recrutamento e seleção dos funcionários, visando uma geração mais jovem ambientalmente consciente e altamente qualificada. Competindo por esses funcionários, com uma marca do empregador ambientalmente responsável que acaba por se tornar atrativa como empregador. A par do *branding*, existe um vasto leque de outras ações de cuidado com o meio ambiente em termos de recrutamento e seleção, como na utilização de tecnologia, incluindo critérios ambientais nas mensagens de recrutamento e seleção aos candidatos, ficando assim cientes das questões ambientais para preencher as vagas de emprego. O cuidado com o meio ambiente pode ser incorporado no treinamento e

desenvolvimento dos funcionários, isto está principalmente relacionado ao aumento do nível de eco alfabetização.

O cuidado com o meio ambiente também é expresso na Gestão e avaliação do desempenho do funcionário, avaliando o desempenho do funcionário no trabalho de acordo com os critérios relacionados ao meio ambiente e fornecendo um feedback sobre o progresso. Recompensar também pode incluir o cuidado com o meio ambiente, aplicando medidas financeiras e não financeiras para um comportamento ambientalmente correto. De maneira mais geral, o cuidado sustentável com o meio ambiente nas atividades cotidianas pode se manifestar no consumo justificado de eletricidade; impressão razoável de documentos; transferência de processos de papel para o espaço eletrônico; e triagem de resíduos e opções para chegar ao trabalho.

Lucratividade: A busca pela eficácia econômica é uma meta natural de toda organização empresarial e não é negada pela dimensão da sustentabilidade. Do ponto de vista da sustentabilidade, programas de compartilhamento são dignos de menção, oferecer um programa de participação de funcionários, pressupondo que é importante que os funcionários participem do sucesso financeiro do negócio, o valor agregado desse programa está na maior motivação dos funcionários e na identificação com a organização.

Participação dos empregados e diálogo social: A participação pode ser vista sob duas vertentes, vê a participação como um instrumento para aumentar o apego e a lealdade dos funcionários a uma organização particular, e também vê a participação como benéfica para o crescimento humano e satisfação das necessidades sociais. A participação pode ser compreendida como um esforço consciente e intencional de indivíduos do nível superior da organização em fornecer uma expansão de oportunidades para indivíduos ou grupos no nível inferior da organização.

As participações englobam várias formas pelas quais os indivíduos ou grupos garantem seus interesses ou contribuem para o processo de escolha. A participação do funcionário pode se aplicar a dois tipos de questões: relacionadas ao trabalho e/ou questões organizacionais. As questões do trabalho estão relacionadas às condições imediatas dos funcionários para a realização do

trabalho, a organização das tarefas ou do horário de trabalho são exemplos de tais questões. E as questões relacionadas ao ambiente organizacional, as decisões sobre estratégia estariam relacionadas a estas questões. A participação dos trabalhadores dá condições para um diálogo social frutífero entre o empregador, os trabalhadores e os sindicatos ou outras entidades coletivas. Resumindo, a intensidade, a forma e o tipo de participação, bem como questões a serem resolvidas no contexto da GSRH são todos importantes objetos de análise.

Desenvolvimento dos Funcionários: O foco deve estar em um conjunto de habilidades e capacidades de que os funcionários precisarão no futuro. Assim, o desenvolvimento dos colaboradores está relacionado com a orientação de longo prazo, considerando os colaboradores como principais ativos e agentes de mudança. Em geral, o desenvolvimento das habilidades dos funcionários é benéfico para funcionários (empregabilidade futura e oportunidades de carreira) ou empregador (lucratividade e sucesso) criando um efeito ganha-ganha.

A sustentabilidade em GRH é expressa por meio do desenvolvimento dos funcionários, valorizando o treinamento no trabalho e realizando diversas tarefas. O treinamento no local de trabalho representa uma abordagem de redução de custos dentro da organização, ao passo que a execução de diversas tarefas permite que os funcionários entendam melhor os processos, operações e objetivos das organizações, o que, por sua vez, pode levar a uma maior motivação e inovações no trabalho. No entanto, o treinamento complementar fora do trabalho também é importante para fornecer aos funcionários uma oportunidade de aprimorar suas carreiras através do desenvolvimento de novas habilidades especializadas ou capacidades de gestão.

Do ponto de vista da sustentabilidade, as formas e métodos de treinamento são relevantes. Algumas organizações têm substituído o treinamento de contato direto pelo treinamento online, economizando custos, buscando padronizar os materiais de treinamento e tratando das questões de distância geográfica. No entanto, a transferência de conhecimento pelo aprendizado face a face também é incentivado.

Com relação à transferência de conhecimento, a orientação e a criação das condições para habilitá-la devem ser enfatizadas. Além disso, é conveniente

recompensar os funcionários por seus esforços para transferir conhecimento e, portanto, é importante que eles estejam dispostos a compartilhar o conhecimento especializado com os novos funcionários.

Além disso, com o treinamento a empregabilidade das pessoas é aumentada. Entretanto, é importante ressaltar que os treinamentos transmitem aos colaboradores a mensagem de que a organização tem interesse em retê-los no longo prazo.

Aliás, é importante que as organizações também desenvolvam habilidades dos funcionários que visam aumentar a Sustentabilidade Organizacional, o objetivo é comunicar aos colaboradores a motivação, a estratégia e o compromisso da empresa com a sustentabilidade.

Parceria externa: Essa característica se baseia principalmente na Teoria das Partes Interessadas e na Gestão sustentável de recursos. A parceria externa é fortemente refletida na cooperação estreita com as fontes de recursos, nas relações com o mercado de trabalho, nas instituições educacionais, nas instituições não governamentais e até mesmo as famílias dos funcionários são vistas como agregadores de valor no caminho para a GSRH. Os exemplos de relacionamentos mutuamente benéficos para empregadores e empregados são os seguintes: Cobertura de despesas de treinamento, bolsas, apoio à aprendizagem ao longo da vida, cooperação com universidades e outros órgãos educacionais por meio de cursos ou obtenção de possíveis soluções para problemas de negócios.

A parceria externa contribui para se tornar um eficiente empregador, uma vez que feiras de empregos ou outras formas de cooperação com instituições de ensino podem ser usadas para atrair os funcionários certos para a organização. As empresas têm o direito de contratar globalmente ou de usar a força de trabalho local. No entanto, se as habilidades dos candidatos estiverem no mesmo nível, a sustentabilidade sempre representa a contratação dos funcionários locais e, como tal, as decisões que também fomentam as comunidades locais. As relações interorganizacionais também são importantes no contexto de parceria com o ambiente externo.

Flexibilidade: A flexibilidade funcional diz respeito à capacidade de executar tarefas diversas e heterogêneas, bem como a prática de mover

trabalhadores de uma tarefa para outra para manter sua eficiência. A flexibilidade funcional torna-se possível como resultado da rotação de trabalho e substituição de funcionários.

Na rotação, a flexibilidade é benéfica para ambas as partes - empregador e empregado - o rodízio de funções permite que os gestores entendam os processos essenciais de criação de valor de outras unidades e possibilita que os funcionários aumentem sua empregabilidade. Além disso, deve-se enfatizar que a flexibilidade funcional requer funcionários comprometidos e qualificados, o que poderia ser alcançado investindo em treinamentos e relações de emprego de longo prazo.

A flexibilidade, como uma característica da GSRH é refletida principalmente em termos das necessidades dos funcionários. A necessidade de flexibilidade em questões como horas de trabalho, licença, trabalho remoto, férias, recompensas e aposentadorias.

Conformidade além das regulamentações trabalhistas: Administrar os negócios de acordo com a lei é uma condição prévia obrigatória para cada organização. A conformidade com as regulamentações trabalhistas é um ponto de partida essencial para a GSRH. Mas, para ser sustentável na GRH, não basta apenas obedecer às leis e regulamentos, é necessária uma abordagem mais ampla que vá além das regulamentações trabalhistas, envolver os funcionários na melhoria do equilíbrio entre vida pessoal e profissional ou prevenção de acidentes.

Cooperação dos funcionários: A cooperação no local de trabalho é muito mais benéfica do que a competição em termos de resultados econômicos e sociais. A cooperação promove a melhoria da qualidade e da produtividade, reduz o absentismo e aumenta a satisfação geral no trabalho. O compartilhamento das informações, a confiança, o respeito dentro de uma organização, a comunicação aberta e proativa pode ser aplicada para criar e aprimorar a cooperação dos funcionários.

Justiça e igualdade: O tratamento justo dos funcionários significa regras, responsabilidades e direitos iguais para todos em uma organização. A literatura sobre diversidade define principalmente a diversidade referindo-se às características sócio demográficas dos funcionários, como idade, gênero, etnia, etc. A diversidade pode ser percebida no nível superficial e no nível profundo. A

diversidade no nível da superfície se refere às diferenças entre as pessoas em características biológicas evidentes que são tipicamente refletidas em características físicas, que são visíveis e facilmente percebidas pelos indivíduos (exemplos: idade ou gênero). A diversidade de nível mais profundo, ao contrário, depende de atributos mais sutis que não podem necessariamente ser imediata e diretamente observados. Tais atributos referem-se às atitudes, crenças e valores dos funcionários.

Assim, a Gestão da diversidade e não discriminação não significa a mesma coisa em termos de busca da sustentabilidade. A GSRH exige não apenas garantir a não discriminação, mas também dar um passo à frente e incentivar a diversidade dentro da força de trabalho. A justiça e igualdade devem ser refletidas em toda a GRH, abordando seleção, avaliação de desempenho, recompensa, etc.

Assim, após o exposto, redimensionar as políticas de Gestão de Recursos Humanos para um novo foco estratégico com base na sustentabilidade é o desafio que se apresenta, buscando alinhar estrategicamente cada agir das políticas ao conceito de Desenvolvimento Sustentável, como veremos a seguir.

2.5.1 Recrutamento e Seleção

Agregar pessoas pode ser visto como uma das funções mais importantes da Gestão de Recursos Humanos. Esta função está relacionada com as atividades que tem o objetivo de encontrar profissionais qualificados e que atendam às necessidades da organização. Numa perspectiva estratégica, recrutamento e seleção de funcionários é o processo de contratar funcionários com as habilidades exigidas pela organização. O processo envolve determinar as características necessárias para um desempenho de trabalho eficaz, com base em uma análise de trabalho e, em seguida, medi-las em relação às habilidades dos candidatos. (ADJEI-BAMFO *et al*, 2020)

Em se tratando do desempenho dessas funções da área Gestão de RH numa perspectiva sustentável, vários autores e estudos têm contribuído nessa perspectiva de alinhar essas atividades de recrutamento e seleção a uma abordagem sustentável, como os estudos de Jirawuttinunt (2018), Adjei-Bamfo *et al* (2020) e Khan e Muktar (2020). A prática denominada recrutamento verde ou seleção de candidato verde garante que os potenciais candidatos compartilhem os

valores da Gestão Ambiental de uma organização e que eles entendam sua cultura ambiental (ADJEI-BAMFO, 2020).

Ahmad (2015) define um recrutamento sustentável como um processo de contratação de indivíduos com conhecimentos, habilidades e comportamentos que se identificam com o sistema de Gestão Ambiental dentro de uma organização. Essa prática de recrutamento pode apoiar e favorecer uma Gestão Ambiental eficaz, como já afirmava Wehrmeyer e Vickeresta (1996) garantindo que os novos funcionários compreendam a cultura ambiental de uma organização e compartilhem seus valores ambientais.

Na perspectiva ambiental e social, Bombiak (2020) reforçam a inclusão de critérios ambientais nos processos de recrutamento e seleção e de regras transparentes e inclusivas de recrutamento e seleção.

Por outro lado, relacionado a um processo sustentável de recrutamento e seleção, Jirawuttinunt (2018) enfatiza que recrutamento e seleção verdes fornecem muitas maneiras de tornar o processo de recrutamento e seleção mais eficiente, como reduzir despesas com viagens por meio de videoconferências e entrevistas online, como também recrutamento sem papel, formulário de inscrição online.

Outro aspecto, relacionado a recrutamento e seleção verde, diz respeito a marca do empregador. Jabbour, Santos e Nagano (2010), em seu estudo, demonstram que as empresas com certificação ambiental têm uma maior probabilidade de contratar candidatos que demonstrem conhecimento e motivação ambiental, apresentam outro aspecto do processo de recrutar, que seria os candidatos sentirem-se atraídos a trabalhar em empresas que apresentam um bom desempenho ambiental. O que foi enfatizado por Ehnert (2009) e Khan e Muktar (2020), que grandes empresas multinacionais, estão adotando práticas de GHRM como forma de apresentar uma “Marca do empregador”, no intuito de melhorar a atratividade de sua seleção com foco em uma geração mais jovem e mais consciente do meio ambiente.

Assim, o conceito de recrutamento e seleção na égide da GRH com foco na sustentabilidade requer tanto o olhar na perspectiva da Gestão Ambiental, a partir da atração e seleção de potenciais funcionários com valores ambientais, como também proporcionar processos de recrutamento e seleção com redução de custos

e recursos. E, por outro lado, proporcionar processos de Recrutamento e Seleção de forma justa e com equidade de oportunidades, voltados para a participação na perspectiva da inclusão e acessibilidade.

2.5.2 Gestão e Avaliação de Desempenho/Plano de Carreira

A Gestão do desempenho é um sistema de gestão que tem como objetivo a melhoria global de desempenho e da produtividade dos funcionários ao longo do tempo, e a avaliação de desempenho é um instrumento que permite mensurar esse desempenho e a produtividade dos empregados ou por um grupo, em um período e área específica. (MARRAS, 2011).

Enquanto que a carreira pode ser considerada como as posições ocupadas sequencialmente pelos funcionários durante a vida profissional destes na organização de acordo com o alcance destes desempenhos, que envolvem “uma série de estágios e transições e refletem tanto as necessidades e aspirações individuais quanto as expectativas e imposições das organizações”. (SILVA, 2019)

Um dos maiores desafios da área de Gestão de Recursos Humanos é a gestão e a avaliação do desempenho. Novos modelos e instrumento têm surgido no intuito de conseguir mensurar as novas competências e habilidades que são impostas pelo mercado para os novos funcionários nessa perspectiva estratégica e sustentável. (BOMBIK, 2020)

De acordo com Jirawuttinunt (2018), a Gestão de Desempenho Verde refere-se ao processo de melhoria das capacidades de indivíduos e equipes, incentivando os funcionários a aprimorar suas habilidades profissionais e padrões de desempenho ambiental que ajudem a atingir a meta organizacional de uma maneira melhor. Assim, a inclusão de objetivos ambientais como novos indicadores de desempenho dos funcionários representaria a mudança chave dessa perspectiva. Jackson *et al* (2011) aborda que a complexidade e o desafio dessa inclusão está em equilibrar métricas que se concentram em comportamentos ambientais com métricas que se concentram em resultados ambientais.

Bombiak (2020) identifica várias ações da gestão de desempenho na GVRH, como:

- Inclusão de critérios ambientais nas avaliações de desempenho;
- Encorajar os membros da equipe a se envolverem com projetos verdes e premiando-os por sua implementação.
- Estabelecer um conjunto de regras e regulamentos transparentes relativos aos princípios de conduta ambientalmente correta;
- Observar o comportamento ecológico no trabalho (por exemplo, reduzir o uso de papel em escritórios, desligar computadores, televisores e luzes ao sair do escritório.)

Ahmad (2015) conceitua que a Gestão de Desempenho Verde consiste na inclusão de questões relacionadas à preocupação ambiental da empresa e de responsabilidades ambientais no processo de gestão e avaliação de desempenho. Bombiak (2020) destaca que avaliar envolve aspectos complexos que precisam ser gerenciados, desde o melhor momento de avaliação, como também o desenvolvimento de instrumentos, métricas e indicadores, e o porquê da avaliação.

Gerir e avaliar o desempenho são ferramentas de grande importância para a gestão do plano de carreira das organizações. Silva (2019) destaca que pensar a gestão da carreira demanda a necessidade de identificar perspectivas para o desenvolvimento, que ocorre tanto por meio da aquisição de competências, como pela sua capacidade de entrega, que é mensurada a partir de processos de avaliação de desempenho.

Aqueles que contribuem para o desempenho ambiental da empresa buscam oportunidades de progressão na carreira dentro da mesma empresa. Acredita-se que os outros componentes da GVRH, como o treinamento verde, não podem ser traduzidos em ações verdes sem oportunidades de carreira verdes. (ARI *et al*, 2020).

Na dimensão social, Bombiak (2020) aponta que a GSRH oferece um ambiente de trabalho onde todos os funcionários possam atingir seus objetivos profissionais de acordo com a estratégia da empresa, apresenta objetividade e

clareza nos critérios de avaliação e carreira, oferece a todos os funcionários oportunidades de carreira na gestão da empresa.

2.5.3 Treinamento e Desenvolvimento

O treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidade e atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho. (MARRAS, 2011). A questão do desenvolvimento das pessoas na organização é fundamental para a manutenção ou ampliação do seu diferencial competitivo, Boog e Boog (2013) apontam que o investimento em desenvolvimento das pessoas que trabalham na organização terá impacto maior a médio e longo prazo.

Desenvolver funcionários tem sido um foco estratégico das organizações nos dias atuais, diante da importância que as competências assumiram como diferenciais competitivos de mercado. De acordo com Pinzone *et al* (2019), o treinamento em competências verdes pode ser definido como um processo de treinamento e educação continuada, projetado para atingir objetivos e metas de Gestão Ambiental.

Entre as práticas de GVRH, o treinamento verde é um dos mais implementados nas organizações e também é reconhecida como uma prática importante para uma implementação bem-sucedida da Gestão Ambiental, produção mais limpa e Gestão Verde da cadeia de suprimentos (TEIXEIRA *et al.*, 2016).

Zoogah (2011) reforça que o treinamento e desenvolvimento verde educam os funcionários sobre o valor da Gestão Ambiental a partir de treinamentos em métodos de trabalho que proporcionam economia de energia, redução do desperdício e difundem a consciência ambiental na organização. Ahmad (2015) complementa que o treinamento e desenvolvimento numa abordagem ecológica conscientizam os funcionários sobre diferentes aspectos e valores da Gestão Ambiental, ajudando-os a adotar diferentes métodos de conservação, e aprimorando a habilidade de um funcionário em lidar com diferentes questões ambientais.

De acordo com Opatha e Arulrajah (2014), o treinamento verde tem o impacto mais significativo na conscientização, que é responsável pela criação de uma cultura com foco em práticas verdes. Jabbour e Santos (2008b) afirmam ser importante para que os funcionários possam ter uma compreensão maior da complexidade dos problemas ambientais, Daily e Huang (2001) consideram que o treinamento faz com que os funcionários tenham uma melhor compreensão de como as atividades do seu trabalho podem afetar o ambiente.

Bombiak (2020) reforça que numa perspectiva de GSRH, o investimento no desenvolvimento de todos os funcionários e desenvolvimento de competências verdes merece destaque.

2.5.4 Remuneração e recompensa

As recompensas e a remuneração podem ser vistas como um dos principais processos a serem gerenciados na Gestão de Recursos Humanos, pois através destes os funcionários podem ser recompensados pelo seu desempenho. Marras (2017) define a remuneração estratégica como uma forma de compensar os empregados com base no desempenho do indivíduo em três fatores primordiais: conhecimentos, habilidades e atitudes. Através desses três fatores, o indivíduo é avaliado pela organização, e recompensado quando sua contribuição for positiva, proporcionando um ganho maior no seu salário.

Nesse sentido de estímulos para o desempenho, Ahmad (2015) afirma que incentivos e recompensas podem influenciar atitudes dos funcionários no trabalho e motivá-los a exercer um esforço maior para atingir as metas organizacionais. Yusliza *et al* (2019) reforça que é através da remuneração e recompensa que os colaboradores se sentem valorizados, o que, de acordo com a Teoria das trocas sociais, por sua vez, motivará esses colaboradores a praticarem continuamente esses comportamentos ecologicamente corretos, a fim de obterem aprovação e reconhecimento contínuos por parte da organização.

De acordo com Jirawuttinunt (2018), a remuneração e recompensas verdes são definidas como práticas de recompensa para melhorar o desempenho, oferecendo aos funcionários um pacote de benefícios que recompensa os funcionários por desempenho ecológico e fornece incentivos para encorajar atividades e comportamentos ambientalmente corretos.

Mas, desenvolver uma política de remuneração com foco ambiental é desafiante, devido à dificuldade de avaliar com precisão e justiça o comportamento e desempenho ambiental. E também porque incentivos mal projetados podem fazer com que os funcionários evitem relatar problemas ambientais por medo de serem punidos.

Na dimensão social da política de remuneração, oferecer remuneração justa e proporcional à contribuição do empregado para o trabalho, sem diferenciação e nem discriminação, como também oferecer benefícios sociais abrangentes são itens de grande relevância. (BOMBIAK, 2020).

Assim, a GSRH busca recompensar os funcionários, de forma monetária e não monetária para motivá-los a participar de comportamentos pró-ambientais e estimular os funcionários a atuarem em prol do meio ambiente. Como também oferecer um pacote de recompensas claro, transparente, justo e igualitário, sem diferenciação de gênero, raça, idade e deficiência.

2.5.5 Saúde, segurança e bem-estar no trabalho.

Gerir a saúde, segurança e bem-estar no trabalho refere-se à implementação de ambientes de trabalho positivos, que inclui intervenções que promovam o cuidado dos funcionários em termos de saúde e segurança (CEGUERÓ-ESCOFET; FICAPAL-CUSI; TORRENT-SELLENS, 2019).

A GSRH implementa programas de melhoria da saúde para garantir a nutrição adequada, boa forma e saúde dos funcionários. (MTEMBU, 2019). A GSRH permite que os funcionários mantenham sua saúde e bem-estar. (CHO; CHO, 2021).

A GSRH cria uma estrutura que permite enfrentar os desafios atuais, como os problemas de saúde ocupacional e segurança. Respeitando os direitos dos funcionários, considerando suas expectativas e mantendo um diálogo ativo entre funcionários e empresa, observância dos princípios éticos nas relações com os colaboradores em todas as fases do processo de pessoal (do recrutamento ao desrecrutamento). (BOMBIAK, 2020)

Diante do exposto com relação à atuação da GSRH e entendendo que uma perspectiva mais concreta precisa ser desenvolvida no intuito de tornar mais

mensurável a atuação da Gestão de Recursos Humanos para a sustentabilidade organizacional, é que se apresenta a necessidade de ter indicadores que possam proporcionar à Gestão de Recursos Humanos visualizar sua condição e atentar para suas novas demandas frente a sua cooperação para o Desenvolvimento Sustentável.

Considerando que práticas isoladas de sustentabilidade não são suficientes para dizer que uma empresa é sustentável, é necessário que está se concretize como um conceito inserido institucionalmente. O contexto atual exige que as empresas se posicionem numa perspectiva em longo prazo, no que se refere à estratégia como também a implementação desse conceito de sustentabilidade em suas ações organizacionais.

No Brasil, o Setor têxtil é o setor dentro da indústria de transformação que mais cresce economicamente e mais emprega. Mas, por outro lado também é considerado um dos setores que mais polui e que apresenta grandes problemáticas sociais. Assim, se apresenta como um interessante campo de estudo para essa pesquisa, e que este estudo venha a contribuir com a definição de indicadores de GSRH que proporcione mudanças e melhorias nesse setor.

2.6 O Setor Têxtil no Brasil

A indústria têxtil é um segmento da indústria de transformação que tem como objetivo a transformação de fibras em fios, de fios em tecidos e de tecidos em peças de vestuário. Produzindo artigos para vestuário, para o lar e uso doméstico, como também artigos para aplicações técnicas como os geotêxtis, *airbags*, cintos de segurança etc. Assim, a indústria têxtil compreende fiação (fios), a tecelagem e malharia (tecidos) e o beneficiamento (tinturaria, estamparia, lavanderia etc.). (MENDES JUNIOR, 2017)

Conforme relatório apresentado pela CNI (2017a, p.19), “a indústria têxtil foi a principal responsável por deflagrar a primeira revolução industrial, no século XVIII, ao substituir os teares manuais, pela tecnologia das máquinas movidas a vapor”. Especificamente no Brasil, a Indústria têxtil tem quase 200 anos, o processo de Industrialização no País começou por meio desse setor. (FUJITA; JORENTE, 2015)

Santoro e Merlo (2012), em um estudo sobre a evolução da atividade têxtil no Brasil, apontam também que a história da indústria nacional está muito relacionada ao Setor Têxtil, que é o pioneiro da industrialização do País e foi o mais importante setor industrial até fins da década de 1930. Conforme esses autores relatam, a industrialização brasileira é recente se comparada à dos países desenvolvidos, pois somente a partir de fins do século 19 é que ocorreram significativas iniciativas de industrialização, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Evolução da atividade têxtil no Brasil

Séc. XVIII	A produção de tecidos de algodão utilizando processos realizados por máquinas simples	<p>A chegada da família real portuguesa ao Brasil em 1808, o regime escravocrata e a forte aliança comercial entre Portugal e Inglaterra, podem explicar o fraco desempenho da produção têxtil no Brasil.</p> <p>Em 1750, houve uma tentativa de instalação da indústria têxtil, mas foi proibida pela Coroa Portuguesa com a alegação de que iria transferir a mão de obra das lavouras e das minas para a indústria. Só era permitida a fabricação de tecidos rústicos, que eram utilizados nas vestes dos escravos.</p>
Séc. XIX	As primeiras fábricas têxteis surgem na região Nordeste.	<p>Devido à presença de matéria-prima, fontes de energia e mercados rurais e urbanos.</p> <p>Apesar de ter sido autorizado a instalação das indústrias têxteis em 1808, essa só veio a acontecer na segunda metade do séc. XIX, em 1844, com taxaço de 30% para produtos importados, o que incentivou a indústria nacional.</p>
Séc. XX	Períodos de desaceleração e expansão e desenvolvimento do setor têxtil no Brasil.	<p>Devido a interrupção do fluxo de importações têxteis provocada pela Primeira Guerra Mundial (1914/1918) e crise internacional gerada pela Grande Depressão (1929) sucedida pela eclosão da Segunda Guerra Mundial (1939/1945) e devido à política alfandegária protecionista às empresas nacionais. (1974-1989)</p> <p>De 1990-1997 houve grande crescimento do setor. E em 1992, houve um acordo com o governo para liberação do imposto sobre produtos industrializados para alguns tecidos e redução de alíquotas para compra de teares mais modernos e diminuição das</p>

		importações de produtos confeccionados e consequentemente um aumento de produção em torno de 43%.
Sec XXI	Desafios ao posicionamento estratégico das empresas nacionais e estimulou a reestruturação de processos produtivos e mercadológicos.	Setor industrial têxtil em busca de constantes atualizações tecnológicas, qualificação da mão de obra e organização contínua do processo produtivo. Diversificação da produção, fibras artificiais e sintéticas. Diminuição do espaço temporal entre lançamentos de coleções (<i>fast fashion</i>). Designs específicos para diferentes nichos de mercado. Necessidade de mostrar resultados além dos financeiros, como sociais e ambientais.

Fonte: Santoro e Merlo (2012)

O século XXI apresentou grandes mudanças e desafios para o setor têxtil, especificamente no Brasil vive-se a uma invasão de produtos importados asiáticos que apresentam um percentual de crescimento constante. (FUJITA. JORENTE, 2015). A China surge como uma grande potência neste segmento de produtos têxteis e confeccionados, devido aos custos mais baixos de produção e a existência de uma mão de obra mais barata, levando esse país a ser referência na produção de itens de consumo rápido e com ciclo de vida menor, dando origem ao sistema *fast-fashion*. (LIMA; DUPONT, 2018)

Segundo Bruno (2016) o *fast-fashion* pode ser entendido como uma estratégia de oferta de produtos de alta qualidade, intensivos em moda, com alta frequência de coleções, que procuram atender a demanda de consumo em seu pico, mas com preços relativamente baixos. Isso promoveu a evolução da produção para a manufatura mais ágil, caracterizada pela produção enxuta, resposta flexível e rápida, que acarreta a redução sistemática do TTM (*Time to Market*), que é o tempo gasto no processo de desenvolvimento de um produto, desde sua concepção até a hora de apresentá-lo para os clientes.

No entanto, esse processo *fast-fashion* é o processo de criação, produção e descarte de itens de moda na forma mais rápida possível. Itens desta tendência são colocados nas prateleiras já com sua programação de saída marcada. (LIMA; DUPONT, 2018). Esse sistema se consolida considerando que a população global está em constante crescimento e pode alcançar 9,3 bilhões até 2050 e também devido à prosperidade econômica e maior renda per capita, o consumo per capita

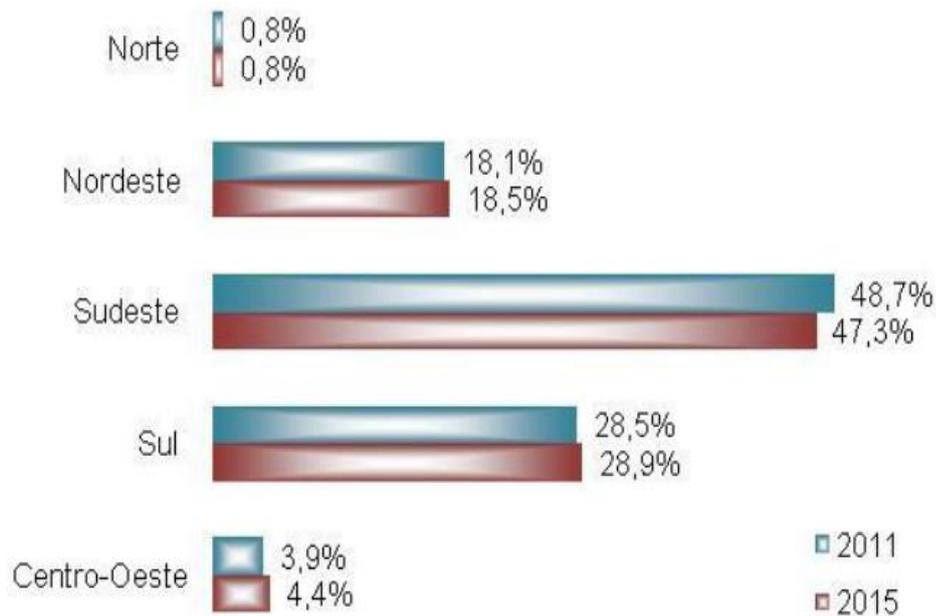
também está aumentando em economias emergentes. Esse crescimento estimulará o consumo de alimentos, roupas, energia e habitação. (GONDAK; FRANCISCO, 2020)).

No Brasil, de toda produção têxtil fabricada, 60% a 65% são destinados à confecção de roupas. Os outros 35% a 40% são utilizados na fabricação de outros produtos, como artigos de cama, mesa, banho e calçados, ou destinados a outras indústrias, que também utilizam materiais têxteis em seus produtos ou processos, como o setor automobilístico, agrário e moveleiro (ABIT, 2019).

De acordo com dados da ABIT (2023), o Brasil possui a maior cadeia têxtil completa do Ocidente, abrange desde a produção das fibras, fiações, tecelagens, beneficiadoras, confecções e forte varejo, até a produção de desfiles de moda. Há aproximadamente 25,2 mil indústrias presentes nos 27 Estados brasileiros dessas apenas 0,3% são de grande porte, as demais 99,7% são representadas por micro, pequenas e médias empresas que atendem as grandes empresas. As micro e pequenas empresas juntas representam cerca 96,8% das unidades fabris.

O Sudeste destaca-se das demais regiões por sediar grandes polos produtores, ver Figura 9.

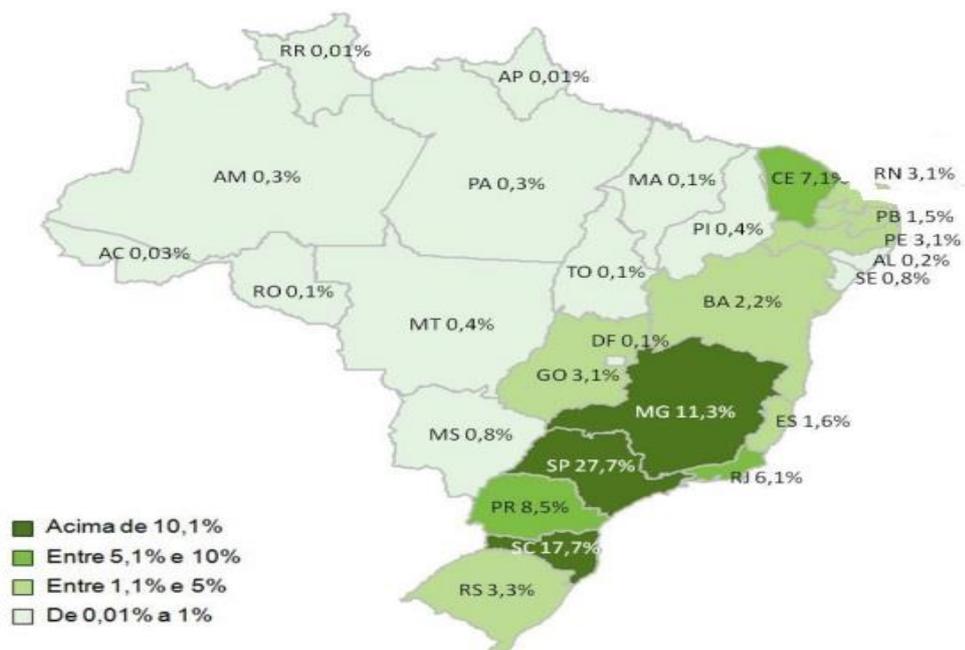
Figura 9 - Distribuição Regional da Produção (%)



Fonte: SEBRAE (2017)

O Sudeste também se destaca das demais regiões por concentrar o maior percentual de pessoal alocado, ver Figura 10.

Figura 10 - Distribuição do pessoal ocupado na cadeia têxtil brasileira



Fonte: SEBRAE (2017).

No Brasil, várias regiões dependem economicamente da indústria de confecção, onde essa é a maior fonte de renda tanto do Estado como também das pessoas. Nessa região se inserem o que se chama polos industriais de confecção. Os polos industriais de confecções são os lugares que concentram um grande número de fábricas de roupas que trabalham com produção em grande escala. (ABIT, 2019). O Quadro 3 apresenta a caracterização dos principais polos industriais no Brasil.

Quadro 3 - Principais Polos Industriais do setor têxtil no Brasil

Região	Polo Industrial de Confecção	Cidades	Produtos	Dados socioeconômicos
Nordeste	Pernambuco	Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama.	Moda masculina e feminina; Malharia, camisetas, blusas, vestidos; Moda infantil; Lingerie;	- Faturamento: R\$ 5,6 bilhões anual - 18.747 Empregados diretos - Composto basicamente por empresas de micro e pequeno portes - 2.231 Indústrias - 8 Milhões de produção anual
	Ceará	Sobral, Aracati Fortaleza Caucaia Maranguape	Moda masculina e feminina; Malharia; Tricô	- Faturamento: 11 milhões anual - 21,7 mil Empregados - 3 000 Indústrias - Maioria é de micro e pequeno porte.
	Bahia	Salvador, Feira de Santana, Jequié e Lauro de Freitas.	Moda masculina e feminina; Moda praia; Jeans	-Faturamento: R\$ 3,7 bilhões anual - 10.385 Empregados diretos - 511 Indústrias - 97% por empresas de micro e pequeno porte,

	Rio Grande do Norte	Natal; Jardim do Seridó; Parnamirim e Mossoró.	Modas masculina, feminina e infantil; Lingerie, moda praia; Uniformes e fardamentos;	- Faturamento: R\$ 3,7 bilhões - 20 000 Empregados diretos - 356 Indústrias de confecção - A maioria micro e pequeno porte. - Apresenta uma participação de 3,4% sobre a produção brasileira
Sudeste	Rio de Janeiro	Rio de Janeiro; Petrópolis; São Gonçalo; Duque de Caxias; São João de Meriti; Nova Friburgo.	Moda íntima, moda praia e jeans.	- 4.062 Indústrias - 52,5 mil Empregos diretos
	São Paulo	São Paulo Campinas	Moda feminina e masculina; moda esporte, infantil e bebê.	- Faturamento: R\$ 42 bilhões (2018) anuais - 7000 Indústrias - 455 mil Empregos diretos - 98,6% são indústrias de pequeno porte
	Minas Gerais	Belo Horizonte, Divinópolis, Monte Sião, Jacutinga,	Roupas infantis, moda praia, roupa íntima, roupas masculinas e	- 1188 Indústrias; - 4460 Empregos diretos; - Produzem anualmente cerca de 1,2 bilhão de peças

		Juruiaia, São João Nepomuceno Ervália Muriaé	femininas, roupas de festa, peças em tricô, jeans, pijamas.	
Sul	Santa Catarina	Vale do Itajaí Santa Catarina Brusque Florianópolis	Jeans, malha circular, tecido plano, moda íntima moda praia.	- 6800 Indústrias - 105.664 Empregos diretos - A maior parte dos empreendimentos é formada por micro e pequenas empresas (somando 88,4% dos estabelecimentos). - Grandes marcas: Malwee, Hering, Dudalina, Marisol. - Distribuído em 11 polos de confecções
	Paraná	Cianorte, Maringá, Londrina Apucarana Wenceslau Braz.	Moda masculina e feminina Jeans Moda tricot. Moda Bebê.	- 64270 empregos diretos - 4.282 indústrias - Maioria das indústrias de micro e pequeno porte.
Centro-Oeste	Goiás	Goiânia, Aparecida de Trindade, Jaraguá, Anápolis, Inhumas, Jataí, Rio Verde, Pontalina e	Moda masculina e feminina Jeans Plus size.	- 3.552 Indústrias - 31.289 Empregos diretos - 7 Milhões de peças anual

		Catalão		
--	--	---------	--	--

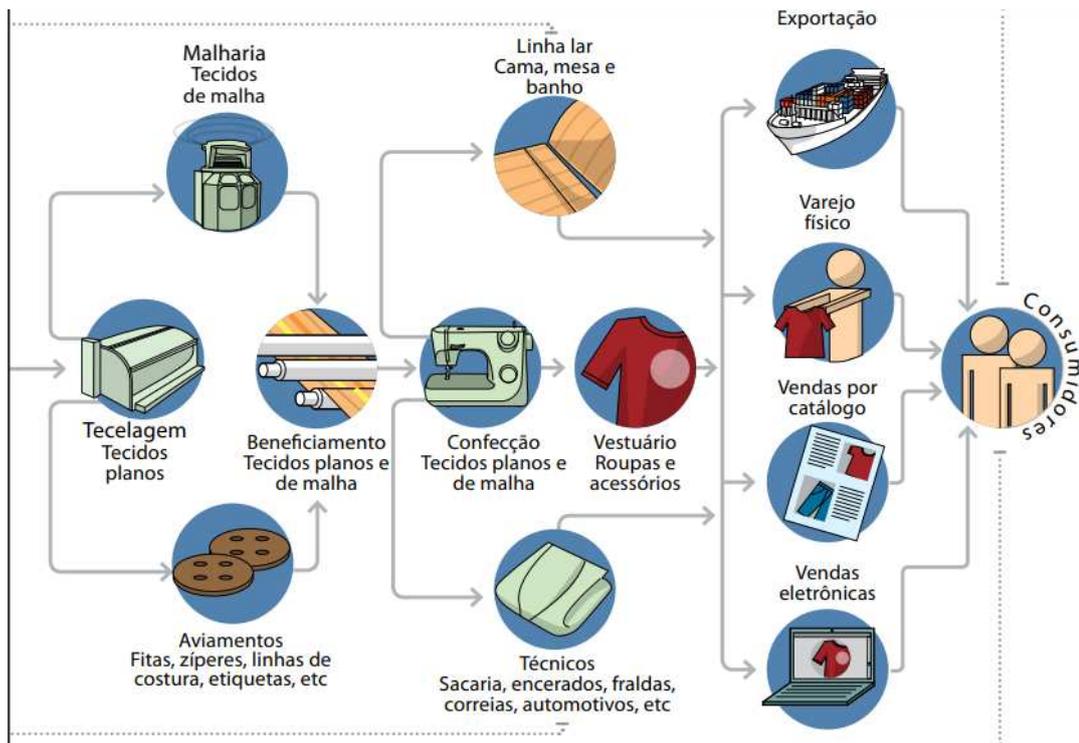
Fonte: IEMI (2019), SEBRAE (2013) SINDIVESTSP (2018) SEBRAE (2017), FIER (2019), FIEC (2016) FIERJAN (2019) FIESP (2019) FIEMG (2019)

Diante dos dados apresentados pode-se verificar que é um segmento industrial bem significativo na indústria de transformação no Brasil, apresentado um grande número de industriais, em sua maioria de micro e pequeno porte, com um grande número de funcionários. Esses valores podem ser bem maiores, considerando que esses dados dizem respeito às indústrias e empregos formais.

A produção média têxtil chegou, em 2022, a 2,04 milhões de toneladas, com a produção média de confecção em 8,1 bilhões de peças (ABIT, 2023). As indústrias têxteis apresentam uma cadeia produtiva muito diversificada, algumas podem possuir todas as etapas do processo têxtil, outras podem ter apenas uma das etapas do processo.

O processo produtivo do setor têxtil é constituído basicamente das seguintes etapas: fiação, tecelagem, malharia, beneficiamento de tecidos e confecção, mas existem outros processos intermediários que se inserem nesse processo, como o setor de engomagem. Algumas indústrias podem ser verticalizadas, com todos os processos, ou se constituir por apenas uma ou algumas dessas etapas do processo (CNI, 2017a), ver Figura 11.

Figura 11 - Estrutura da cadeia produtiva e de distribuição do setor têxtil e de confecção



Fonte: ABIT (2019).

Fiação: é basicamente responsável pela transformação de uma massa de fibras têxteis, inicialmente desordenadas, em fios têxteis. As fibras têxteis, quanto à origem, podem ser de origem natural, artificial ou sintética. Com relação ao tipo de fibra, pode ser de fiação de fibra descontínua (lã, algodão, viscose, poliéster, linho) e a fios contínuos por extrusão (poliéster, viscose, poliamida, elastano, polipropileno etc.).

Tecelagem: tem como produto a origem dos tecidos, através do entrelaçamento dos fios de trama (transversais) com fios de teia (longitudinais).

Malharia: Nesse caso é a produção do tecido de malha. Essa produção apresenta um tipo de entrelaçamento diferenciado.

Beneficiamento de tecidos: Esse processo tem como finalidade melhorar as características visuais e de toque do material, como também define algumas características específicas ao tecido. Nessa etapa, estão inseridos os processos de preparação (alvejamento, purga e desengomagem), tingimento ou estampagem, acabamento.

Confecção: Etapa de acabamento e conclusão, produção dos itens de vestuário, cama e mesa e outros.

Pode-se dividir o setor têxtil e de confecções atual em duas partes, a primeira se encontram as grandes empresas que mandam uma enorme quantidade de produtos aos varejistas e a segunda parte composta por cadeias de suprimentos locais e produções de alto valor agregado, produzidos geralmente próximos ao mercado consumidor. (LIMA; DUPONT, 2018)

A confecção de vestuário é principal responsável pela importância econômica e expansão do setor. No *fast fashion*, a demanda do varejo pressiona a cadeia, de modo a atender às tendências de consumo, e pressiona a produção dos fornecedores da confecção, que são as subcontratadas (oficinas de costura e facções). Quanto maiores os níveis de subcontratação (terceirização e quarteirização), maiores são também a informalidade, a dificuldade de fiscalização e o controle do processo produtivo (UNOPS/MPT, 2022). A Figura 12 representa a perspectiva da demanda na rede têxtil e de confecções no *Fast fashion*.

Figura 12: Rede Têxtil no *Fast fashion*



Fonte: UNOPS/MPT (2022)

Infelizmente, a indústria têxtil é uma das que causa maior impacto ambiental devido ao alto nível de consumo de recursos naturais e insumos, principalmente nos últimos anos devido a esse sistema de produção. Conforme dados da ABIT (2019), o Brasil ocupa o 46º no Índice de Desempenho Ambiental (Environmental Performance Index) 2016, e um dos critérios mais críticos é na área Clima e Energia, relacionada ao controle dos índices de emissão de gases, onde ocupa a 92ª posição, dentre 180 países.

Os principais recursos utilizados na indústria têxtil são as fibras e a água. As fibras já em seu cultivo são responsáveis por sérios danos ambientais. O algodão, por exemplo, por ser um tipo de planta muito suscetível a pragas agrícolas, para o seu cultivo consome uma grande quantidade de pesticidas, que é um inseticida frequentemente associado à mortandade de peixes e câncer em seres humanos. (FEAM/FIEMG, 2022)

Além do impacto ambiental, esse setor também apresenta grandes problemáticas sociais. Um estudo desenvolvido pela UNIETHOS (2015) sobre Sustentabilidade e Competitividade na Cadeia da Moda apresenta os riscos socioambientais presentes na Indústria têxtil e de confecções, em cada etapa da cadeia, apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 - Riscos socioambientais do setor têxtil.

Elementos da Cadeia	Riscos Socioambientais
Produção de algodão.	<ul style="list-style-type: none"> - Uso excessivo de agroquímicos (pesticidas, fertilizantes, defensivos); - Uso excessivo de água; - Condições degradantes do trabalhador rural e trabalho infantil; - Riscos à saúde do trabalhador (contaminação); - Geração de resíduos tóxicos; - Emissões de gases de efeito estufa.
Indústria de Fiação, Tecelagem e Acabamento.	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de materiais tóxicos; - Geração de resíduos industriais; - Consumo de fontes de energia não renováveis; - Uso excessivo de água no processo das lavagens; - Uso intensivo de produtos químicos no tingimento; - Geração de efluentes líquidos contaminados.

Confecções, Inspeções e Marcas.	<ul style="list-style-type: none"> - Condições degradantes de trabalho nas confecções; - Estímulo ao consumo excessivo; - Geração de resíduos (embalagens, roupas descartadas); - Emissões de GEE no processo de logística e entrega.
Lavanderias Industriais	<ul style="list-style-type: none"> - Uso excessivo de água (em várias etapas do processo: lavagens, secagens); - Uso intensivo de produtos químicos (permanganato de potássio, corantes, alvejantes, amaciantes); - Geração de efluentes líquidos contaminados (resíduos tóxicos, resíduos de pedras de argila para desgaste físico do tecido); - Condições degradantes e riscos à saúde dos trabalhadores (reações alérgicas, contaminação, náuseas, queimaduras, calor excessivo, vapores).
Uso pelo Consumidor	<ul style="list-style-type: none"> - Uso excessivo de água (lavagens); - Uso de energia (lavagens, secagem, passagem de roupas) e emissões de GEE (lavagens, secagem); - Geração de resíduos sólidos (embalagens, roupas descartadas)

Fonte: UNIETHOS (2015)

Outro estudo realizado pelo NUSEC (2021) apresenta os desafios que as empresas da indústria têxtil e de confecção têm para enfrentar, bem como possíveis ações para resolver essas questões, buscando um futuro desejável, nas dimensões ambiental, social e econômica.

Quadro 5 - Desafios e ações para um futuro desejável no Setor Têxtil.

Dimensão	Principais desafios	Futuro Desejável	Ações Práticas
AMBIENTAL	Uso da Terra: Uso indevido da Terra/ Degradação da Qualidade do Meio Ambiente	Otimização do Uso do Solo, com aumento da produtividade de maneira sustentável.	Implementação do Sistema de rotação de culturas orgânicas, agricultura regenerativa.
	Água: Consumo indiscriminado/excessivo da água/ Depleção de recursos hídricos.	Disponibilidade de água limpa para todos	Desenvolvimento de tecnologia para uso eficiente (reuso) da água.
	Energia e emissões de GEE: Uso de energia não renovável – Depleção e emissões de GEE.	Minimização das emissões de GEE.	Elaboração de relatórios de emissões.
		Produtos com uso de matérias-primas renováveis e uso	Monitoramento e PD&I para produção eficiente e limpa

		majoritário de energia renovável.	
	Substâncias químicas: Uso de químicos ecotoxicidade e toxicidade humana	Eliminação do uso de substâncias perigosas.	Gestão eficiente de substâncias químicas e PD&I em materiais seguros
	Resíduos sólidos: Geração / Gestão de Resíduos inadequada – degradação da qualidade do ambiente	Redução na obsolescência por meio da produção de produtos mais duradouros e de qualidade superior. Aumento da prática de reuso e remanufatura.	Alinhar os processos e criar diretrizes para valorização comercial do produto remanufaturado.
		Reinserir resíduos no processo produtivo agregando valor a produtos reciclados	Projetar produtos para minimizar ou eliminar os resíduos na cadeia produtiva.
SOCIAL	Condições de Trabalho: Condições de trabalho injustas e inseguras com possíveis danos à saúde.	Profissionais mais qualificados e com qualidade de vida, com condições justas, dignas e seguras	Desenvolver programas de orientação a respeito de direitos e deveres dos trabalhadores e para proteger a saúde e segurança.
	Consumidor: Conscientização do consumidor e educação insuficiente sobre sustentabilidade e circularidade	Engajamento da população em compras sustentáveis.	Estabelecer campanhas estimulando a conscientização do consumidor em relação a longevidade do produto.
			Mapear o comportamento do consumidor e os modelos de negócio que podem atender às suas necessidades.
			Implementar índices de sustentabilidade para nível de consumo, com etiquetas e informações claras.
Direitos Humanos e Diversidade: Existência de trabalho infantil e forçado e situações discriminatórias.	Defesa de Direitos Humanos	Detectar, prevenir e corrigir ações irregulares e educar fornecedores por meio de um código de conduta para fornecimento de mercadoria	
	Tornar o ambiente de trabalho mais diversos e igualitário.	Criar programas internos para oportunizar igualdade e reduzir violência sexual e de gênero no ambiente de trabalho.	
	Sazonalidade & Mercado: Alta sensibilidade no mercado sustentável.	Economia de custo de material e exposição reduzida à volatilidade do preço dos recursos.	Necessário de investimento financeiro para o desenvolvimento de tecnologia PD&I e subsídios (redução de

ECONÔMICA			impostos)
	Custo & Transparência: Falta de engajamento das empresas e de comunicação efetiva entre os atores da cadeia com relação às ações de sustentabilidade	Indústria transparente com pensamento estratégico cooperativo entre empresas e fornecedores e melhoria da imagem da marca por meio de compromissos verdes.	Utilizar padrões para transparência e rastreabilidade da cadeia: estabelecimento de metas e espaços para diálogo, cooperação e

Fonte: NUSEC (2021)

Diante do aumento dos impactos ambientais da indústria têxtil, algumas tendências têm surgido para este setor, como explica Bruno (2016) essas tendências influem desde a criação de novos materiais, que apresentem mais facilidade para reciclar/reutilizar e que consumam menos água e energia de transformação, em uma menor utilização de produtos tóxicos e que estes sejam biodegradáveis ou pelo menos causem baixo impacto ao meio ambiente, e em novos processos mais produtivos e sem desperdícios de qualquer natureza

Padilha (2009) apresenta duas propostas de indicadores para uma análise da sustentabilidade do Setor Têxtil, um é *Measuring the environmental performance of Industry* (MEPI), projeto realizado por várias instituições, que teve a elaboração de indicadores para as indústrias europeias. O MEPI teve como foco à elaboração de indicadores que proporcionava informações sobre o desempenho ambiental, a eficiência e o impacto ambiental, mas o enfoque social não foi abordado nessa proposta.

Outra proposta é o *Perform – Sustainability Performance Benchmarking*, essa proposta visa medir, comparar e analisar os desempenhos sociais, ambientais e econômicos das indústrias de quatorze setores industriais do Reino Unido. Esse projeto reuniu 30 indicadores, sendo sete sociais, dezenove ambientais e quatro econômicos, ver Quadro 6.

Quadro 6 - Indicadores para o Setor Têxtil.

Indicadores Sociais para o Setor Têxtil		
N.	Indicadores Sociais	Unidade/ Modo de Medição
1	Investimentos na comunidade	Reais/Lucro
2	Dias perdidos devido à doença	Número de dias/ empregados
3	Portadores de deficiências no quadro de empregados	Porcentagem

4	Benefícios suplementares aos empregados	Porcentagem
5	Acidentes relatados	Número de acidentes/ empregados
6	Dias de treinamento dados aos empregados	Número de dias/empregados
7	Mulher na força de trabalho	Porcentagem
Indicadores ambientais para o Setor Têxtil		
N.	Indicadores Ambientais	Unidade/ Modo de Medição
1	Emissão de CO ² direto	Toneladas/ produto produzido
2	Emissão de NOx	Toneladas/ produto produzido
3	Emissão de SOx	Toneladas/ produto produzido
4	Reclamações por incômodo	Número de reclamações/ produto produzido
5	Sistema de Gestão Ambiental	Sistema de Gestão Ambiental, não certificados ISSO 14001, sem SGA.
6	Número de processos sem decisão final (à espera de decisão)	Número de processos/ produto produzido
7	Consumo de eletricidade	Megawatt horas/produto produzido
8	Consumo de combustível fóssil	Megawatt horas/produto produzido
9	Consumo de eletricidade renovável	Porcentagem
10	Consumo de combustível alternativo e renovável.	Porcentagem
11	Consumo total de energia convencional	Megawatt horas/produto produzido
12	Consumo de energia alternativa	Megawatt horas/ produto produzido
13	Reuso da água	Porcentagem
14	Consumo de água	Metro cúbico/produto produzido
15	Destinação de resíduos perigosos	Quilograma/ produto produzido
16	Destinação de resíduos não perigosos	Quilograma/ produto produzido.
17	Total de resíduos	Quilograma/produto produzido
18	Resíduos recicláveis	Quilograma/produto produzido
19	Taxa de reciclagem	Porcentagem.
Indicadores econômicos para o Setor Têxtil		
N	Indicadores Econômicos	Unidade/ Modo de Medição
1	Produtividade do trabalho (econômico)	Reais/horas trabalhadas pelos empregados
2	Produtividade do trabalho (produção)	Produto produzido/ horas trabalhadas pelos

		empregados
3	Margem de lucro	Porcentagem
4	Retorno sobre o capital médio	Porcentagem

Fonte: Padilha (2009)

Conforme visto, a indústria têxtil dentro da indústria de transformação tem sido mencionada como a principal geradora de lucros. Um número representativo de vendas e de vínculos empregatícios é característico deste setor, que atua em um ambiente de alta competitividade até pelo grande número de importações. Isso faz com que grandes empresas busquem meios de produção com o mínimo de gasto para gerar o máximo de lucro, acarretando problemáticas socioambientais.

Dessa forma, esse estudo que tem como objetivo propor um sistema de indicadores para avaliar a Gestão Sustentável de Recursos Humanos no setor têxtil no Brasil. Busca contribuir com um arcabouço teórico e prático que possa vir a fortalecer a prática da sustentabilidade neste setor através da atuação da GRH, com base nos pilares sociais, ambientais e econômicos. A metodologia para o desenvolvimento desse trabalho será explicada no tópico seguinte.

*PROCEDIMENTOS
METODOLÓGICOS*

3. MATERIAIS E MÉTODOS DA PESQUISA

Este capítulo expõe o enquadramento metodológico deste estudo, apresenta a caracterização do estudo e os procedimentos metodológicos da investigação a partir do detalhamento das fontes e técnicas de coleta e análise dos dados.

Com a intenção de tornar mais compreensível será apresentado em três partes:

Parte I: Enquadramento metodológico do estudo.

Parte II: Procedimento metodológico relativo à definição dos indicadores.

Parte III: Procedimento metodológico relativo à legitimação dos indicadores pelos especialistas.

3.1. Parte I – Enquadramento Metodológico do estudo

Neste tópico apresenta-se o enquadramento geral deste estudo, a partir da caracterização e delineamento do mesmo.

3.1.1 Caracterizações do Estudo

Com relação à **abordagem**, este estudo apresenta uma **abordagem quali-quantitativa**. A Abordagem Qualitativa se dá inicialmente, na construção do modelo com a definição dos indicadores com base na Revisão Sistemática da literatura e com as sugestões obtidas através do instrumento enviado aos especialistas (pesquisadores) selecionados. Na Abordagem Quantitativa, as respostas dos especialistas (pesquisadores) foram quantificadas por meio da análise de dados e utilização de ferramentas estatísticas (Frequência, Média, Moda, Desvio padrão, Coeficiente de variação) para verificar o nível de consenso obtido.

Nesse tipo de estudo, conforme Lefèvre e Lefèvre (2015) a abordagem quali-quantitativa permite que se conheça e se dimensione com segurança os pensamentos, representações, crenças e os valores de todo tipo e tamanho de uma coletividade sobre um tema específico.

Com relação ao **tipo de pesquisa**, a caracterização dessa pesquisa tomou como base a qualificação apresentada por Vergara (2015) que distingue a pesquisa quanto aos meios e quanto aos fins. Assim, com base nessa classificação apresentada por essa autora, essa pesquisa quanto aos fins se caracteriza como **exploratória e descritiva**.

Exploratória na medida em que busca proporcionar maior compreensão do fenômeno que está sendo investigado, considerando que há uma carência de estudos que tratem das políticas de Gestão de Recursos Humanos numa visão sustentável como observado por Ehnert e Harry (2012), Jackson *et al* (2012) e especificamente sobre ações e indicadores das políticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos como enfatizado por Macini, Bansi e Caldana (2016), Macke e Genari (2019), Kramar (2014). A sua classificação como uma pesquisa descritiva é consequência da forma como foram apresentados os resultados para o atendimento aos objetivos desse estudo. A formação do consenso é um tipo de pesquisa descritiva que se relaciona com estudos que procuram determinar opiniões ou projeções futuras através de respostas obtidas.

Com relação aos meios, seguindo a mesma classificação de Vergara (2015), está se qualifica como sendo um **Estudo de caso**, considerando que esse estudo será direcionado às práticas de GSRH no setor têxtil.

3.1.2 Delineamento do Estudo

Com o intuito de alcançar o objetivo geral deste estudo que é propor um sistema de indicadores para uma avaliação multidimensional da Gestão Sustentável de Recursos Humanos na perspectiva dos ODS para o setor têxtil no Brasil se faz necessário a realização de algumas etapas a partir da consecução dos objetivos específicos, apresentados no Quadro 7.

Quadro 7 - Delineamento do Estudo

TEMPORAL	ESCOPO GEOGRÁFICO	TEMA
Transversal	Brasil	Gestão Sustentável de Recursos Humanos
Premissa	As políticas de Gestão de Recursos Humanos quando incorporam os princípios da sustentabilidade podem contribuir de forma mais efetiva com a sustentabilidade da organização e do setor produtivo.	

Problema	Como avaliar através de indicadores a Gestão Sustentável de Recursos Humanos no setor Têxtil no Brasil?			
Objetivo Geral	Propor um conjunto de indicadores para uma avaliação multidimensional da Gestão Sustentável de Recursos Humanos na perspectiva dos ODS para o setor têxtil no Brasil			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TEORIA	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS		
ETAPAS	BASE	FONTE DE DADOS	TECNICA DE COLETA	TÉCNICAS DE ANÁLISE
Discutir os aspectos conceituais e metodológicos da Gestão Sustentável de Recursos Humanos , a partir da singularidade e da intersecção deste com outros modelos emergentes.	Desenvolvimento Sustentável. <i>Strategic HRM</i> Kramar (2014, 2021) Bianchi, Quishida e Foroni (2017) Del Corso <i>et al</i> (2014) Aust Ehnert, Matthews e Muler-Camen (2020) <u>Green HRM</u> Jackson <i>et al</i> (2011), Renwick, Redman e Maguire (2013), Gupta (2018), Hosseini <i>et al</i> (2022) <u>Sustainable HRM</u> Ehnert (2016) Kramar (2014) Macini <i>et al</i> (2016) Macke e Genari (2019) Ahmad <i>et al</i> (2021)	<u>Secundários</u> Plataforma <i>Web of Science</i> <i>Scopus</i>	Pesquisa Bibliográfica	<u>Qualitativa</u> Revisão sistemática e Análise de Conteúdo
Analisar o setor têxtil e de confecções a partir dos impactos nas	Bruno (2008) Gondak e Francisco (2020) ABIT (2013, 2015, 2017,	<u>Secundários</u> Plataforma Capes e Google Acadêmico	Pesquisa Bibliográfica e Pesquisa Documental	<u>Qualitativa</u> Revisão Sistemática e Análise de

dimensões sociais, ambientais e econômicas na perspectiva dos ODS;	2019, 2020) CEF (2018) Radar SIT/ MPT (2021, 2022) FEAM/FIEMG (2022) ABVTEX (2022) BRASIL (2022) MTE (2011) UNIETHOS (2015) DIEESE (2016) UNOPS (2022)	Documental Sites dos órgãos vinculados ao setor e as temáticas		Conteúdo
Definir um conjunto de indicadores que permita monitorar as práticas da Gestão Sustentável de Recursos Humanos para o setor têxtil brasileiro , a partir da interface com os ODS e com demandas do setor têxtil e de confecção;	Jabbour (2013) Ehnert (2016) Kramar (2014) Macini <i>et al</i> (2016), Macini <i>et al</i> (2020) Mascarenhas e Barbosa (2019) Diaz-Carrion <i>et al</i> (2020) Crocco e Martin (2020) Bombiak (2020)	<u>Secundários</u> Plataforma <i>Web of Science</i> <i>Scopus</i>	Pesquisa Bibliográfica e Pesquisa Documental	<u>Qualitativa</u> Análise de Conteúdo.
Legitimar o conjunto de indicadores de Gestão Sustentável de Recursos Humanos , tomando como base um grupo de especialistas (pesquisadores).	Macini <i>et al</i> (2016), Macini <i>et al</i> (2020) Macke e Genari, (2019) Ahmad, Ullah e Khan (2021) Bombiak (2020) Piwowar-Sulej (2021) Diaz-Carrion <i>et al</i> (2020) Tooranloo <i>et al</i> (2017)	<u>Primários</u> Consulta a especialistas (pesquisadores)	Questionário eletrônico semiestruturado	<u>Qualitativa</u> Análise de Conteúdo <u>Quantitativa</u> Estatística descritiva

	Alavi e Aghakhani (2021)			
	Gupta (2018)			
	Bombiak e Marciniuk-Kluska (2018)			
Estabelecer parâmetros para os indicadores propostos para o Setor Têxtil e de Confecção;	Literatura em GRH e GSRH, Legislações sociais e ambientais. MPT Portal Inspeção do trabalho. Relatórios de Setor Têxtil ABIT.	<u>Secundários</u> WoS Scopus Google Acadêmico Capes Sites dos órgãos vinculados ao setor e as temáticas	Pesquisa Bibliográfica e Pesquisa Documental.	<u>Qualitativa</u> Revisão Sistemática e Análise de Conteúdo.

Fonte: Autor (2023).

3.2. Parte II - Procedimento metodológico relativo à definição dos indicadores

Neste tópico apresenta-se o procedimento metodológico utilizado para a definição dos indicadores, a partir da apresentação da fonte de dados e técnica de coleta e de análise.

3.2.1 Fonte de dados e Técnica de Coleta

Com relação às **fontes de dados** utilizou-se de fontes **secundárias**. A **fonte secundária** foi utilizada no levantamento bibliográfico e pesquisa documental, realizada em artigos e legislações sociais e específicas do setor, onde se buscou os dados secundários para definição dos indicadores preliminares para o instrumento e para o estabelecimento dos parâmetros.

O levantamento bibliográfico sobre a Gestão Sustentável de Recursos Humanos foi realizado a partir de duas bases de dados, *WoS* e *Scopus*. Foram selecionados artigos publicados em periódicos científicos, restringindo-se ao campo de pesquisa de ciências sociais e humanas. Foram utilizados os seguintes termos no título, resumo ou palavras-chave (entre aspas): *Sustainable Human*

Resources Management AND Green Human Resource Management, conforme apresentado no Apêndice A

Foi realizada também uma Pesquisa Bibliográfica e Pesquisa Documental sobre o Setor Têxtil no periódico *capes*, *google* acadêmico e *sites* de órgãos vinculados ao setor e as temáticas.

3.2.2 Técnicas de Análise

Nesta etapa foi realizada uma revisão sistemática utilizando métodos sistemáticos e definidos a priori na identificação e seleção dos estudos e extração dos dados com auxílio da análise de conteúdo. Os artigos foram selecionados a partir da definição prévia dos aspectos a serem identificados nos artigos, ver Apêndice A.

A partir da literatura estudada foi possível **discutir os aspectos conceituais e metodológicos da Gestão Sustentável de Recursos Humanos**, a partir da singularidade e da intersecção deste com outros modelos emergentes.

A análise dos artigos permitiu identificar também as ações de Gestão Verde de Recursos Humanos e Gestão Sustentável de Recursos Humanos, para que fosse possível **definir um conjunto de indicadores que permita monitorar as práticas da Gestão Sustentável de Recursos Humanos para o setor têxtil brasileiro**.

A análise bibliográfica e documental sobre o setor têxtil permitiu **analisar o setor têxtil e de confecções a partir dos impactos nas dimensões sociais, ambientais e econômicos na perspectiva dos ODS** e contribuir na **definição do conjunto de indicadores que permita monitorar as práticas da Gestão Sustentável de Recursos Humanos para o setor têxtil brasileiro a partir da interface com os ODS e com demandas do setor têxtil**.

3.3. Parte III - Procedimento metodológico relativo à legitimação dos indicadores pelos especialistas.

Neste tópico apresenta-se o procedimento metodológico para a legitimação dos indicadores, a partir da apresentação da fonte de dados, universo e amostra, e coleta e tratamento dos dados.

3.3.1. Fonte de Dados

Com relação à **fonte de dado** utilizou-se de fonte primária. A **fonte primária** foram os especialistas (pesquisadores em GRH e Sustentabilidade), onde foram obtidos os dados primários através das contribuições destes para o conjunto de indicadores propostos.

3.3.2. Universo e amostra

O universo da pesquisa foi composto por especialistas da área de Gestão de Recursos Humanos e Sustentabilidade. A busca dos pesquisadores para compor a amostra dos especialistas para **legitimação dos indicadores** foi realizada através da Plataforma Lattes, com a utilização dos seguintes filtros:

- Assunto: Gestão de Recursos Humanos e Sustentabilidade
- Doutores de nacionalidade brasileira com trabalhos publicados em periódicos
- Formação acadêmica/ Titulação – Doutorado – Brasil
- Filtro área de atuação: Ciências Sociais Aplicadas/ Administração/ Administração de Empresas/ Gestão de Recursos Humanos

Através da busca foram apontados 290 pesquisadores, cujos currículos foram analisados para identificação da sua atuação com a temática através de publicações e projetos de extensão. Após análise dos currículos, foram selecionados 20 pesquisadores, sendo estes o universo considerado para este estudo. Os demais pesquisadores foram descartados por não apresentar em seus currículos experiência com a temática GRH e sustentabilidade a nível de pesquisa e/ou extensão.

Após o envio do convite, apresentado no Apêndice E, 13 especialistas responderam ao e-mail, sendo que três disseram que não teriam condições de participar da pesquisa. Assim, a amostra para apreciação dos indicadores contou com 10 especialistas, apresentados no Quadro 8.

Quadro 8 - Especialistas pesquisadores

Id	Currículo
Pesq.1	Pós-Doutora/ Pesquisador/ Linha de Pesquisa em Gestão de Pessoas, Gestão Ambiental e Desenvolvimento Sustentável. São Paulo

Pesq. 2	Doutora/ Pesquisadora/Linha de pesquisa em Educação e mudança de hábito para a sustentabilidade: do aprendizado ao comportamento responsável nas empresas. Rio de Janeiro
Pesq. 3	Pós- Doutora/ Pesquisadora/Linha de Pesquisa: Sustentabilidade Socioambiental, Inovação Sustentável, Capacidades Dinâmicas; Transformação Digital; Gestão de Pessoas. Rio Grande do Sul.
Pesq. 4	Doutor/ Pesquisador/ Linha de Pesquisa em gestão da inovação, sustentabilidade, gestão de recursos humanos e relações de trabalho. São Paulo
Pesq. 5	Doutor/ Pesquisador/ Linha de Pesquisa em estudos organizacionais, gestão de pessoas e estratégia e sustentabilidade. Ceará.
Pesq. 6	Doutora/ Pesquisadora/ Linha de Pesquisa em Gestão de Pessoas, Organizações, Estratégia e Sustentabilidade. Ceará.
Pesq. 7	Doutora/ Pesquisadora/ Linha de Pesquisa em Gestão Sustentável de Pessoas e treinamento e desenvolvimento. São Paulo.
Pesq. 8	Pós-Doutora/ Pesquisadora/ Linha de Pesquisa em Organizações, estratégia, sustentabilidade, gestão de pessoas.Ceará
Pesq. 9.	Pós-Doutora/ Pesquisadora/ Linha de Pesquisa em Gestão de Pessoas, Responsabilidade Social, Consciência Ecológica, Sustentabilidade. Paraná.
Pesq. 10	Pós- Doutora/ Pesquisadora/ Linha de Pesquisa em capital social, sustentabilidade, inovação social, gestão de pessoas. Rio Grande do Sul.

Fonte: Autora (2023)

Conforme a literatura, os especialistas devem estar localizados em lugares diferentes para que se obtenha uma amostra representativa.

3.3.3. Coleta e tratamento dos dados

Para a legitimação do conjunto de indicadores com os especialistas (pesquisadores), utilizou-se para a coleta de dados de um **questionário eletrônico semiestruturado** disponibilizado em uma plataforma eletrônica. Nesse questionário constaram questões abertas e fechadas, as questões fechadas buscaram a avaliação dos especialistas com relação aos indicadores propostos pela pesquisadora e as questões abertas permitiram que os especialistas dessem sugestões de alterações como também poderiam propor novos indicadores, apresentado no Apêndice F.

Para uma análise de indicadores por parte de especialistas, Bezerra, Falcão e Góes (2016) expõem que o processo de construção do instrumento se inicia com a elaboração de um conjunto de indicadores, por parte do pesquisador, que os julga

ser fundamentais para determinada avaliação, e posteriormente compartilha essa versão preliminar com os especialistas selecionados da área temática, através, nesse caso, do questionário eletrônico.

O instrumento foi dividido por dimensões ambiental, social e econômica da GSRH, e cada dimensão dividida em Relacionamento com as Partes Interessadas e Atuação Funcional.

Nas questões fechadas, os especialistas puderam atribuir o grau de importância para cada indicador através de uma escala de Likert, definida em cinco níveis:

5 - Muito Importante.

4 - Importante

3 - Pouco Importante.

2 - Não prioritário

1 - Dispensável

Nas questões abertas, os especialistas puderam sugerir alterações para cada indicador e modo de medição, como também ao final da análise de cada dimensão recomendar novos indicadores e modo de medição.

Para a abordagem quantitativa, utilizou-se do **tratamento estatístico** (frequência, média, moda, desvio padrão e coeficiente de variação) que foi necessário para identificar os indicadores com elevado nível de consenso e estabilidade.

Para a análise do nível de consenso e estabilidade, consideraram-se os seguintes parâmetros:

- O consenso é atingido quando no mínimo dois terços dos participantes (67%) classificaram um item com quatro ou cinco na Escala de Likert. (PADILHA, 2009) (MARQUES; FREITAS, 2018).

- O consenso é atingido quando o coeficiente de variação é menor ou igual a 15% (considerado de baixa dispersão – homogeneidade da percepção) (MARQUES; FREITAS, 2018) (OSBORNE *et al.*, 2003).

- A estabilidade das opiniões é definida como ausência de contribuições novas e poucas alterações. (MARQUES; FREITAS, 2018) (MIRANDA; NOVA; CORNACHIONE, 2012).

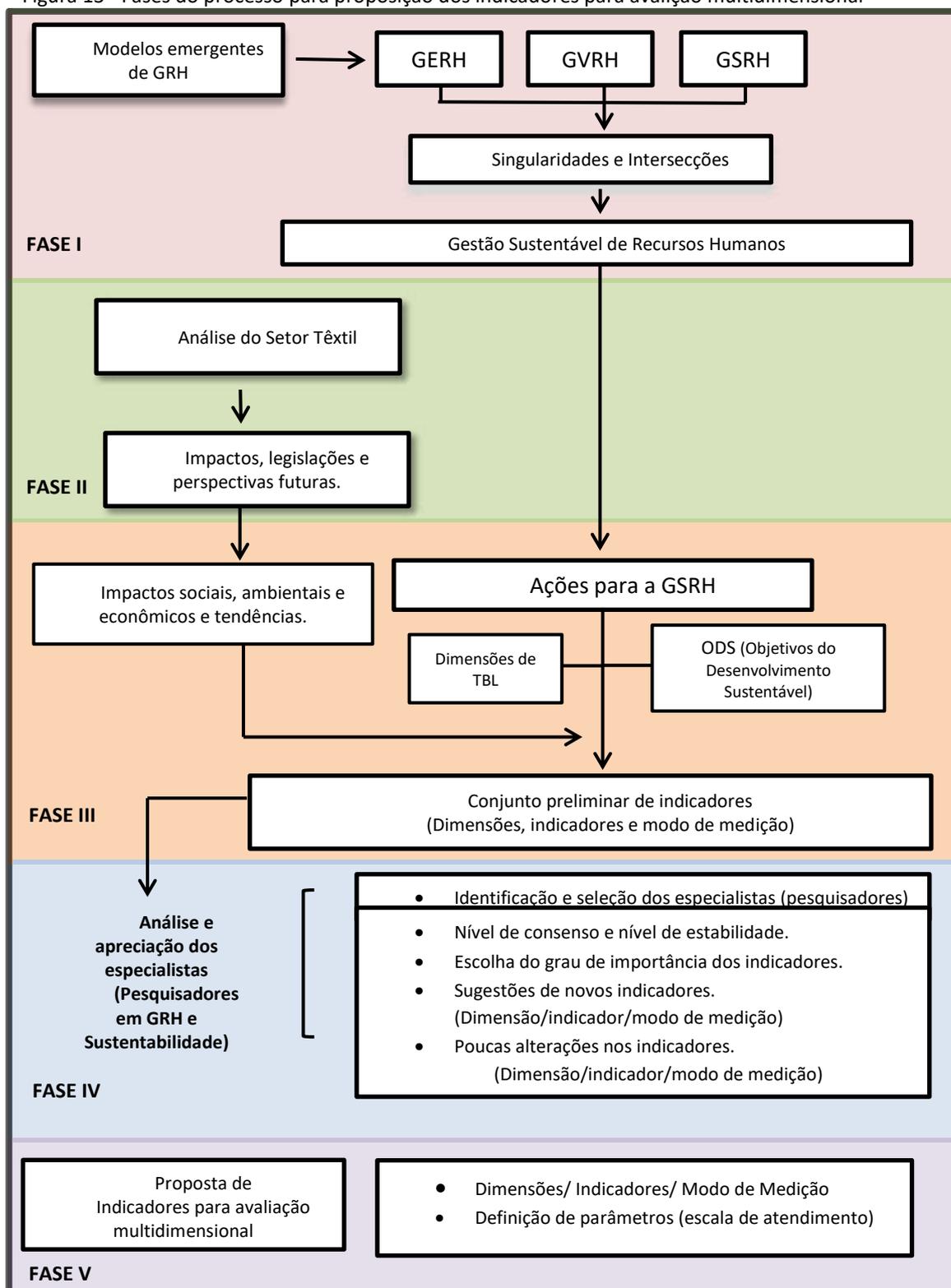
No próximo capítulo será apresentado o procedimento adotado para a proposta de indicadores, este será apresentado de forma mais minuciosa a partir das fases realizadas.

*PROPOSTA
DE INDICADORES*

4. PROPOSTA DE INDICADORES

Este capítulo tem o objetivo apresentar o processo para a proposição dos indicadores, conforme apresentado na Figura 13.

Figura 13 - Fases do processo para proposição dos indicadores para avaliação multidimensional



Fonte: Autora (2023)

Os resultados apresentados enfocam o alcance do objetivo geral e dos objetivos específicos, dentro do processo de proposição dos indicadores. Para isso, decidiu-se pela estruturação em cinco fases principais.

A primeira fase (4.1) sumariza os achados na fase qualitativa, no que se refere à análise dos modelos contemporâneos da GRH no intuito de discutir os aspectos conceituais da Gestão Sustentável de Recursos Humanos. A segunda (4.2), também qualitativa, apresenta uma análise dos impactos do setor têxtil nas dimensões sociais, ambientais e econômicas e as demandas estratégicas e sustentáveis para o setor. A terceira (4.3) define um conjunto preliminar de indicadores para GSRH na perspectiva dos ODS e das demandas sustentáveis para o setor têxtil, para posterior envio a um grupo de especialistas. A quarta (4.4) apresenta a análise e apreciação do conjunto preliminar de indicadores pelos especialistas. E por fim, a quinta (4.5) propõe um conjunto de indicadores para avaliação multidimensional para a Gestão Sustentável de Recursos Humanos.

4.1. Análise dos aspectos conceituais da Gestão Sustentável de Recursos Humanos. (Fase 4.1)

A partir da análise sistemática dos artigos pesquisados na base de dados *Wos* e *Scopus*, Apêndice A, foi possível atingir o primeiro objetivo específico desse estudo, discutir os aspectos conceituais e metodológicos da Gestão Sustentável de Recursos Humanos, a partir da singularidade e da intersecção deste com outros modelos emergentes.

Para o alcance deste objetivo, realizou-se inicialmente uma análise dos modelos contemporâneos da GRH, com o intuito de esclarecer a relação conceitual entre a GERH, a GVRH e a GSRH com base nas suas convergências e singularidades, e posteriormente compreender as abordagens teóricas dos modelos de GVRH e GSRH, no intuito de proporcionar um conhecimento mais aprofundado da atuação da Gestão Sustentável dos Recursos Humanos e sua dimensão.

A análise dos modelos contemporâneos, Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Gestão Verde de Recursos Humanos e Gestão Sustentável de Recursos Humanos, a partir das suas singularidades e intersecções, tomou como base os seguintes aspectos: Origem, Relação entre os modelos, Base conceitual, Contexto,

Perspectiva, Orientação, Atuação, Contribuição e Abordagem. O Quadro 9 expõe a diferenciação destes modelos a partir dos aspectos definidos.

Quadro 9 – Diferenciação dos modelos emergentes de GRH.

Diferenciação dos modelos emergentes em Gestão de Recursos Humanos			
Aspectos	Gestão Estratégica de RH (GERH)	Gestão Verde de RH (GVRH)	Gestão Sustentável de RH (GSRH)
Origem	Desenvolvida final dos anos 70 e 80. (KRAMAR, 2014, 2021), (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017)	Este termo foi baseado nas propostas de Wehrmeyer em 1996 em seu livro intitulado “Pessoas mais verdes: Recursos Humanos e Gestão ambiental”, mas foi cunhado por Renwick et al. (2008). (JACKSON <i>et al.</i> , 2011), (RENEWICK; REDMAN; MAGUIRE, 2013), (GHOLAMI <i>et al.</i> , 2016), (JABBOUR; SOUZA JABBOUR, 2016), (REN; TANG; JACKSON, 2018), (TULSI; JI, 2020) (SHAH, 2019), (SHAHRIARI; HASSANPOOR, 2019), (UBEDA-GARCIA <i>et al.</i> , 2021)	No final da década de 1990. (STANKEVICIUTE; SAVANEVICIENE, 2018), (MACKE; GENARI, 2019), (JÄRLSTRÖM; SARU; VANHALA, 2018)
Relação entre os modelos	Base para o desenvolvimento da GVRH e GSRH. (DEL CORSO <i>et al.</i> , 2014), (KRAMAR, 2014, 2021)	Extensão da GERH e um elemento da GSRH. (BOMBIAK, 2019), (AL KERDAWY, 2019)	Extensão da GERH e absorve a perspectiva da GVRH. (EHNERT, 2009), (MACKE; GENARI, 2019), (DAVIDESCU <i>et al.</i> , 2020)
Base conceitual	Gestão Estratégica e Planejamento Estratégico. (DEL CORSO <i>et al.</i> , 2014), (KRAMAR, 2014, 2021)	Os aspectos da GRH na Gestão Ambiental. (WEHRMEYER, 1996), (RENEWICK; REDMAN; MAGUIRE, 2013), (JABBOUR, 2015), (DUMONT; SHEN; DENG, 2016), (NEJATI, RABIEL; JABBOUR, 2017), (REN; TANG; JACKSON, 2018), (SIYAMBALAPITIYA <i>et al.</i> , 2018), (GUPTA, 2018), (PHAM; TUCKOVA; ZAO, 2019), (AMRUTHA; GEETHA, 2020), (SHAH, 2019) (YU <i>et al.</i> , 2019) (YONG <i>et al.</i> , 2020).	O conceito de Tripé da Sustentabilidade (<i>triple bottom line</i>) de Gestão Sustentável – Elkington (1997). (MACINI <i>et al.</i> , 2015; 2020), ((MACKE; GENARI, 2019), (JÄRLSTRÖM; SARU; VANHALA, 2018), (MAZUR; WALCZYNA, 2020)
Contexto	Ambiente instável, incerto, e turbulento e de rápidas mudanças no mercado. (DEL CORSO <i>et al.</i> , 2014), (KRAMAR, 2014, 2021)	Incidentes ambientais adversos. (YONG <i>et al.</i> , 2019)	Pressões socioeconômicas, tecnológicas e ecológicas que desafiam a prioridade dada aos resultados financeiros. (EHNERT <i>et al.</i> , 2016), (MANZOOR <i>et al.</i> , 2019), (KRAMAR, 2014, 2021)
Perspectiva	Impacto interno de curto e longo prazo. (DEL CORSO <i>et al.</i> , 2014), (KRAMAR, 2014, 2021), (GUERCI <i>et al.</i> , 2015), (AUST EHNERT <i>et al.</i> , 2020)	Impacto interno de longo prazo. (KRAMAR, 2014), (GUERCI <i>et al.</i> , 2015), (YU <i>et al.</i> , 2019), (AUST EHNERT <i>et al.</i> , 2020)	Impacto interno e externo de longo prazo. (KRAMAR, 2014), (EHNERT <i>et al.</i> , 2016), (MANZOOR <i>et al.</i> , 2019), (KAINZBAUER e RUNGRUANG, 2019), (MACINI <i>et al.</i> , 2020), (PODGORODNICHENKO <i>et al.</i> , 2020), (MARIAPPANADAR, 2020), (HOSSEINI <i>et al.</i> , 2022).
	Perspectiva de dentro para fora (foco no próprio negócio). (KRAMAR, 2014), (GUERCI <i>et al.</i> , 2015), (AUST EHNERT; MATTHEWS; MULLER-CAMEN, 2020), (HOSSEINI <i>et al.</i> ,	Perspectiva de dentro para fora (foco no próprio negócio). (KRAMAR, 2014), (GUERCI <i>et al.</i> , 2015), (AUST EHNERT; MATTHEWS; MULLER-CAMEN, 2020), (HOSSEINI <i>et al.</i> , 2022)	Perspectiva de fora para dentro (foco na sociedade e os desafios de sustentabilidade que ela enfrenta). (KRAMAR, 2014), (GUERCI <i>et al.</i> , 2015), (AUST EHNERT; MATTHEWS; MULLER-CAMEN, 2020), (HOSSEINI <i>et al.</i> , 2022)

	2021)		
Orientação	Orientado à estratégia do negócio. (DEL CORSO <i>et al</i> , 2014), (MACINI <i>et al</i> , 2015), (KRAMAR, 2014, 2021)	Orientado ao alinhamento estratégico das funções de GRH com as metas ambientais e com as dimensões estratégicas para Gestão Ambiental. (GHOLAMI <i>et al</i> , 2016), (JABBOUR; SOUSA JABBOUR, 2016), (AL KERDAWY, 2018), (SIYAMBALAPITTYA; ZHANG; LIU, 2018), (SHAH, 2019), (ADJEL-BAMFO <i>et al</i> , 2020), (MARKOVIC; IVANOVIC, 2019), (JABBOUR <i>et al</i> , 2019) (YUSLIZA <i>et al</i> , 2019) ((HUO <i>et al</i> , 2020) (ISLAM <i>et al</i> , 2021)	Orientado à integração da Sustentabilidade e dos ODS nas estratégias de negócio e da GRH. (JACKSON <i>et al</i> , 2011), (MACKE; GENARI, 2019), (MARKOVIC; IVANOVIC, 2020), (VAN BUREN III, 2021), (AHMAD, I; ULLAH; KHAN, 2021), (HOSSEINI <i>et al</i> , 2022)
	Foco nos resultados financeiros. (KRAMAR, 2014, 2021), (KAINZBAUER; RUNGRUANG, 2019)	Foco no resultado ambiental, mas também deve servir a um propósito econômico. (GUERCI <i>et al</i> , 2015) (AMRUTHA; GEETHA, 2020)	Foco no equilíbrio entre a perspectiva da integridade ambiental, prosperidade econômica e igualdade social. (JACKSON <i>et al</i> 2011), (KRAMAR, 2014, 2021), (EHNERT <i>et al</i> , 2016), (MACKE; GENARI, 2019), (BOMBIK, 2020), (HOSSEINI <i>et al</i> , 2022) (PIWOWAR-SULEJ, 2021)
Atuação	Integrar as capacidades da organização para o alcance de resultados de negócio. (FREITAS; JABBOUR, 2010), (DEL CORSO <i>et al</i> , 2014)	Influenciar e melhorar a consciência ecológica para um comportamento verde dos funcionários. (RENWICK, REDMAN; MAGUIRE, 2013) (AHMAD S, 2015) (DUMONT; SHEN; DENG, 2016) (YUSLIZA <i>et al</i> , 2019) (SHAH, 2019) (AHMAD; ULLAH; KHAN, 2021)	Criar habilidades, motivação, valores e confiança para alcançar um resultado final triplo (econômico, ambiental e social). (KAINZBAUER; RUNGRUANG, 2019), (MACINI <i>et al</i> , 2015, 2020), (KRAMAR, 2014, 2021)
	Envolve as funções de GRH (atração, aplicação, retenção, desenvolvimento e avaliação). (KRAMAR, 2014); (DEL CORSO <i>et al</i> , 2014)	Envolve as funções de GRH (atração, aplicação, retenção, desenvolvimento e avaliação) (REN, TANG; JACKSON, 2018) (YUSLIZA <i>et al</i> , 2021)	Envolve uma multiplicidade de funções. (PODGORODNICHENKO <i>et al</i> , 2020)
Contribuição	Proporcionar vantagem competitiva. (FREITAS; JABBOUR, 2010) (CHILLAKURI; VANKA, 2020),	Reduzir os impactos ambientais negativos e melhorar o desempenho ambiental da empresa. (AHMAD S, 2015), (CHEEMA; JAVED, 2017), (NAWANGSARI; SUTAWIDJAYA, 2019) (JIRAWUTTINUNT, 2018,)	Contribuir para as metas de Desenvolvimento Sustentável e com os ODS de uma forma ampla e significativa. (JÄRLSTRÖM; SARU; VANHALA, 2018), (AGARWAL <i>et al</i> , 2021).
Abordagem/ Teorias	Abordagem Comportamental e Normativa. (REN; TANG; JACKSON, 2018), (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017), (KRAMAR, 2021)	Abordagem Comportamental e Normativa. (AHMAD S, 2015), (DUMONT; SHEN; DENG, 2016), (MISHRA, 2017), (KHAN; RASLI; QURESHIC, 2017) (AL KERDAWY, 2018), (BOMBIK, 2019), (GUPTA, 2018), (ADJEL-BAMFO <i>et al</i> , 2020), (YUSLIZA <i>et al</i> , 2019), (PINZONE <i>et al</i> , 2016), (PAILLÈ; VALÉAU; RENWICK, 2020), (TULSI; JI, 2020), (FAWERINMI <i>et al</i> , 2020), (AHMAD I; ULLAH; KHAN, 2021) (ISLAM <i>et al</i> , 2021)	Abordagem Relacional e Pluralista. (KRAMAR, 2014), (AHMAD I; ULLAH; KHAN, 2021), (ISLAM <i>et al</i> , 2021)
	Interdisciplinaridade. (HADDOCK-MILLAR; SANYAL; MÜLLER-CAMEN, 2015) (REN; TANG; JACKSON, 2018),	Multidimensionalidade – Abordagem multi e interdisciplinar. (HADDOCK-MILLAR; SANYAL; MÜLLER-CAMEN, 2015) (REN; TANG; JACKSON, 2018), (KHAN; RASLI; QURESHIC, 2017)	Multidimensionalidade - Abordagem multi e interdisciplinar. (KRAMAR, 2014), (MACKE; GENARI, 2019), (AHMAD I; ULLAH; KHAN, 2021)
	Abordagem	Abordagem Holística.	Abordagem Holística.

	Contingencial. (DEL CORSO <i>et al.</i> , 2014), (MACINI <i>et al.</i> , 2015), (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017), (BARBOSA; MASCARENHAS, 2020)	(YONG <i>et al.</i> , 2019), (AHMAD; ULLAH; KHAN, 2021), (ISLAM <i>et al.</i> , 2021)	(PODGORODNICHENKO <i>et al.</i> , 2020), (MARIAPPANADAR, 2020), (BOMBIK, 2020), (AHMAD; ULLAH; KHAN, 2021), (AGARWAL <i>et al.</i> , 2021)
	Abordagem Sistêmica. (BARBOSA; MASCARENHAS, 2020)	Abordagem Sistêmica. (HADDOCK-MILLAR; SANYAL; MÜLLER-CAMEN, 2015), (YU <i>et al.</i> , 2019), (YONG <i>et al.</i> , 2020), (OJO; TAN; ALIAS, 2021)	Abordagem Sistêmica. (KRAMAR, 2014) (STANKEVICIUTE; SAVANEVICIENE, 2018), (MACINI <i>et al.</i> , 2020)
	Abordagem dos Stakeholders. (DEL CORSO <i>et al.</i> , 2014), (REN; TANG; JACKSON, 2018)	Abordagem das Partes Interessadas. (REN; TANG; JACKSON, 2018), (LEE, 2020), (ISLAM <i>et al.</i> , 2021)	Abordagem dos Stakeholders e das Partes Interessadas. (EHNERT <i>et al.</i> , 2016), (JÄRLSTRÖM; SARU; VANHALA, 2018) (STANKEVICIUTE; SAVANEVICIENE, 2018) (CROCCO; MARTIN, 2019) (MARIAPPANADAR, 2020) (AHMAD; ULLAH; KHAN, 2021) (MACINI <i>et al.</i> , 2020), (WESTERMAN <i>et al.</i> , 2020), (PODGORODNICHENKO <i>et al.</i> , 2020), (AGARWAL <i>et al.</i> , 2021) (KRAMAR, 2021) (HOSSEINI <i>et al.</i> , 2022)
		Abordagem Institucional. (REN; TANG; JACKSON, 2018) (LEE, 2020), (ISLAM <i>et al.</i> , 2021)	Abordagem Institucional. (CHILLAKURI; VANKA, 2020), (AMELIA <i>et al.</i> , 2020)
	Abordagem baseada em Recursos. (REN; TANG; JACKSON, 2018)	Abordagem baseada em Recursos. (NEJATI <i>et al.</i> , 2017), (JIRAWUTTINUNT, 2018), (YONG <i>et al.</i> , 2019), (JABBOUR <i>et al.</i> , 2019), (MALIK <i>et al.</i> , 2020), (AFUM <i>et al.</i> , 2021), (REN; JIANG; TANG, 2021)	Abordagem Baseada em Processos. (KAINZBAUER; RUGRANG, 2019), (FERREIRA-OLIVEIR; KEATING; SILVA, 2020), (YAN; HU, 2021)

Fonte: Autor (2023)

Com relação à **origem** e o **contexto**, tem-se que a GERH surge em um contexto caracterizado pela preocupação com o mercado, a globalização, produtividade e competitividade, tendo como foco um modelo de gestão que possa gerir as novas demandas como a tecnologia, informação, conhecimento, serviços, enfoque no cliente e qualidade. (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017). Já a GVRH e a GSRH surgem em um contexto caracterizado inicialmente pelas preocupações ambientais e que acaba por colocar em cheque um modelo de gestão que priorize apenas o resultado financeiro das organizações.

Assim, a **orientação** dos modelos de GVRH e GSRH é para a construção de um modelo de gestão que contribua com a redução dos impactos ambientais negativos causados pelo uso excessivo dos recursos naturais e poluição do meio ambiente, e que venha também abranger desempenhos sociais mais amplos, além de resultados apenas financeiros. Conceitualmente, a GSRH se concentra no *triple*

bottom line, que envolve lucros, pessoas e planeta, enquanto a GVRH se concentra exclusivamente em planeta e fatores ambientais, mas servindo ainda a um propósito financeiro. Como afirma Davidescu *et al* (2020), a GSRH considera os resultados sociais, humanos, ambientais e financeiros em um escopo mais amplo, envolvendo a criação de condições de trabalho adequadas, liderança sustentável, cooperação e trabalho em equipe, diversidade e multiculturalismo, ética e governança, criação de valor, saúde e segurança, envolvimento da força de trabalho e um ambiente sustentável.

Com relação à **base conceitual e atuação**, observa-se que a evolução dos modelos de GRH se articula em torno de uma base conceitual que determina a forma de atuação e a maneira como direcionam as relações organizacionais. Assim, a GVRH surge como um olhar comportamental da Gestão Ambiental. Wehrmeyer (1996) destaca a importância da área de GRH no contexto da Gestão Ambiental, através de três vertentes: 1) apoiar o sistema de Gestão Ambiental, através de treinamentos, comunicação e motivação dos funcionários; 2) realizar mudanças organizacionais, incorporando a variável ambiental nos valores da organização, desenvolvendo competências voltadas para a Gestão Ambiental e agindo eticamente nas questões relacionadas ao meio ambiente; 3) integrar a variável ambiental nas práticas de GRH, no recrutamento e a na seleção, na avaliação de desempenho, na remuneração e no treinamento.

Um aspecto interessante abordado por Ehnert *et al* (2016) sobre a **base conceitual** e a **relação entre os modelos** é que a GSRH não pretende substituir a GERH, mas atuar como uma extensão para enfrentar a transformação urgente das políticas e práticas existentes em direção ao Desenvolvimento Sustentável e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Nesta visão, conforme reforça Macini, Bansi e Caldana (2016), a GSRH pode ser apoiada pelos modelos de GERH e de GVRH, englobando as práticas com foco no ambiental ao mesmo tempo em que alinha a estratégia organizacional ao *triple bottom line* da sustentabilidade nas ações empresariais.

Com relação à **perspectiva de dentro para fora**, na GERH a GRH deve buscar o melhor encaixe possível com as políticas empresariais, para isso os planos estratégicos dos vários processos de GRH seriam derivados das estratégias

corporativas da empresa. Na GVRH, as atividades de sustentabilidade estão preocupadas em minimizar o risco do negócio e maximizar o valor do acionista, como afirma Bombiak (2019) que a GVRH reflete o nível de “ecologização” das práticas de GRH, onde o foco principal das atividades realizadas é o desenvolvimento de um ambiente de trabalho ecológico e atitudes de trabalhadores ambientalmente responsáveis. De outra forma, na GSRH, na **perspectiva de fora para dentro**, o propósito da organização é fazer uma contribuição positiva para superar os problemas da Sustentabilidade e contribuir com o Desenvolvimento Sustentável, servindo a um bem comum.

A perspectiva de dentro para fora ou de fora para dentro envolve a interface ou relação com o ambiente. A perspectiva de fora para dentro consiste na tradução dos requisitos do mercado e nas demandas externas nas decisões internas de produção. Enquanto que a perspectiva de dentro para fora envolve a exploração das capacidades dos recursos de produção nos mercados escolhidos.

Dessa forma, podemos analisar a **contribuição** a que se propõem os modelos. A GERH tem o objetivo de contribuir para que a organização alcance a sua vantagem competitiva. Uma vantagem competitiva diz respeito um atributo ou diferenciação de serviço ou produto em relação a seus concorrentes, é um elemento que faz com que a empresa se destaque quando comparadas a outras que estão disponíveis no mercado a partir das suas capacidades e potencialidades. A GVRH busca contribuir para o desenvolvimento, bem-estar, saúde e satisfação dos colaboradores (EHNERT, 2009) e o equilíbrio entre o desempenho financeiro e a proteção ambiental (DAILY; HUANG, 2001), através da redução do consumo de energia e de recursos naturais e da redução das emissões de CO₂ (OPATHA; ARULRAJAH, 2014).

A GSRH, partindo da base conceitual *Triple Bottom Line* e da sua contribuição para o alcance de Desenvolvimento Sustentável e das metas dos ODS (Objetivo de Desenvolvimento Sustentável), considera essa **contribuição** de forma mais ampla. No pilar econômico, essa contribuição está voltada às alternativas que atestem viabilidade, competitividade e legitimidade para as empresas em longo prazo. No pilar social seria contribuir com um sistema de trabalho pautado na liberdade, equidade, segurança e dignidade dos recursos

humanos, e no pilar ambiental, gerir o uso e consumo de uma coleção de elementos físicos, químicos, biológicos que podem proporcionar resultados positivos de forma direta ou indireta nos seres vivos e nas atividades humanas (MASCARENHAS; BARBOSA, 2019).

Com relação à **abordagem**, na visão multidisciplinar da atuação da GVRH e da GSRH, a GRH tem como propósito auxiliar nas questões globais, que tem relação com as mudanças sociais, tecnológicas, ambientais, políticas, econômicas e demográficas. No que se refere à interdisciplinaridade, característica tanto da GVRH e da GSRH, como também da GERH, permite-se identificar um conjunto de ações que são interligadas e de caráter totalizante, que não podem ser vistas de forma parcelada, superando-se as fronteiras disciplinares e conceituais. A Interdisciplinaridade e a interligação de elementos interdependentes são características da abordagem Sistêmica adotada pelos três modelos.

A GERH é apontada pelos autores como fortemente influenciada pela Abordagem Contingencial, pelas mudanças tecnológicas e mudanças no ambiente competitivo. Já a GVRH e GSRH influenciada pela Abordagem Holística, envolve a geração de valor para todas as partes interessadas, como também um olhar mais equilibrado entre curto e longo prazo, entre o tecnológico e o humano, entre lucro e meio ambiente.

A principal diferença entre os modelos com relação à **perspectiva e abordagem** seria a ênfase da GSRH na sobrevivência ao longo prazo da organização e, mais significativamente, no abandono da ideia de que a GRH responde apenas ao interesse dos proprietários da organização, aspecto enfatizado por Kramar (2014). Como afirma Crocco e Martin (2020), isso significa que o interesse de outras partes interessadas, como funcionário, sociedade, governo deve ser considerada nas decisões dos projetos e dos processos organizacionais.

O embasamento teórico para a GERH, a GVRH e a GSRH parte de uma série de abordagens. A GERH e a GVRH adotaram principalmente a abordagem comportamental e normativa como afirma Jia *et al* (2018, p. 10), “a GVRH sempre foi conceituada como sendo uma perspectiva comportamental da Gestão Estratégica de Recursos Humanos na implantação da Gestão Ambiental”. A Abordagem Comportamental e Normativa na GERH e na GVRH está relacionada

à percepção de que os comportamentos podem ser influenciados pelo ambiente nos quais as pessoas estão inseridas, e pelos estímulos oferecidos, como também ao se estabelecer regras e princípios de atuação.

A GSRH adota a abordagem Relacional e Pluralista, ao assumir posições éticas explícitas quanto aos resultados desejados, no curto e no longo prazo junto às partes interessadas (KRAMAR, 2014; AHMAD, ULLAH, KHAN, 2021; ISLAM *et al.*, 2021). A Abordagem Relacional admite que o desenvolvimento deva expressar uma relação entre organizações e/ou sistemas das organizações, que não reside diretamente nos atores, mas seria consequência das relações que estes estabeleceriam entre si e com o meio com o qual interagem.

Ao utilizar duas nomenclaturas, Abordagem dos *Stakeholders* e Abordagem das Partes Interessadas, busca-se apenas destacar a evolução do conceito *Stakeholder* e sua abrangência. A GERH considerava, prioritariamente, a influência dos investidores, clientes, funcionários e concorrentes, ou seja, o que a literatura denomina de *stakeholders* primários. No entanto, a GVRH e GSRH alarga o campo de abrangência e de importância destes *stakeholders*, dando também visibilidade à percepção dos *stakeholders* secundários, que são governo, a imprensa, a comunidade em geral. Nesse sentido, destaca-se que a GVRH e a GSRH defendem que a organização deve criar valor para todas as partes interessadas.

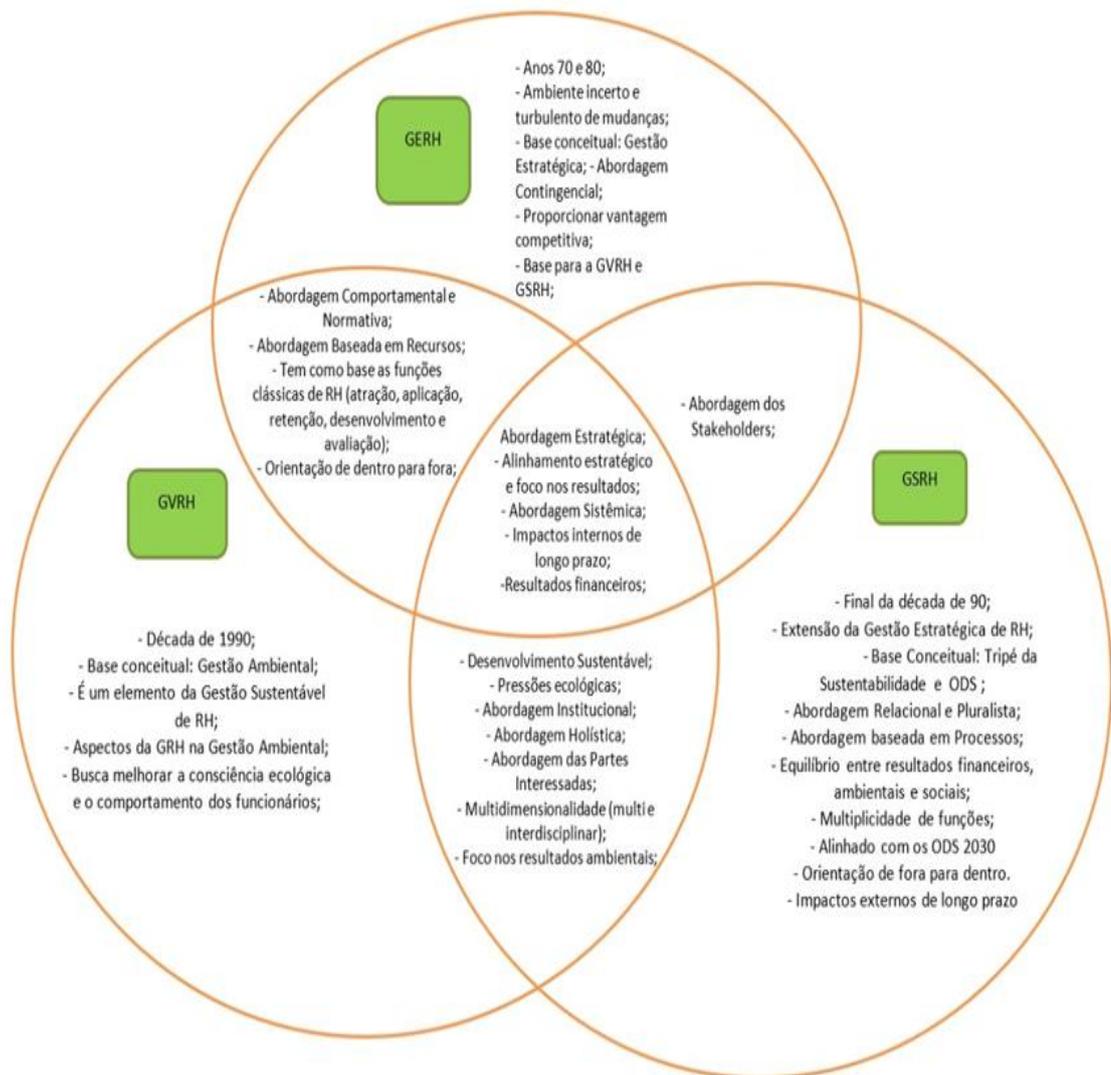
A Abordagem Institucional, tomada como base teórica para a GVRH e a GSRH destaca a importância das mudanças institucionais nas práticas de GRH, nas relações com todas as partes interessadas, com objetivo de promover a integração institucional.

A Abordagem baseada em Recursos adotada pela GERH e GVRH é considerada a mais consistente para determinar a vantagem competitiva entre empresas por ser baseada em seus recursos e capacidades, e que considera a perspectiva do impacto interno e de dentro para fora. Já abordagem baseada em processos, adotada pela GSRH, é peça essencial para a melhoria dos resultados corporativos das empresas através do alinhamento dos processos à agenda de ação global para as pessoas e o planeta, tendo como foco o impacto interno e externo e

de fora para dentro. Um aprofundamento maior será dado às abordagens posteriormente.

A partir do exposto no Quadro 9 e das análises podemos apresentar a Figura 14 abaixo, representando as inter-relações entre os modelos a partir das suas singularidades e intersecções.

Figura 14 - Singularidades e intersecções entre os modelos emergentes de GRH



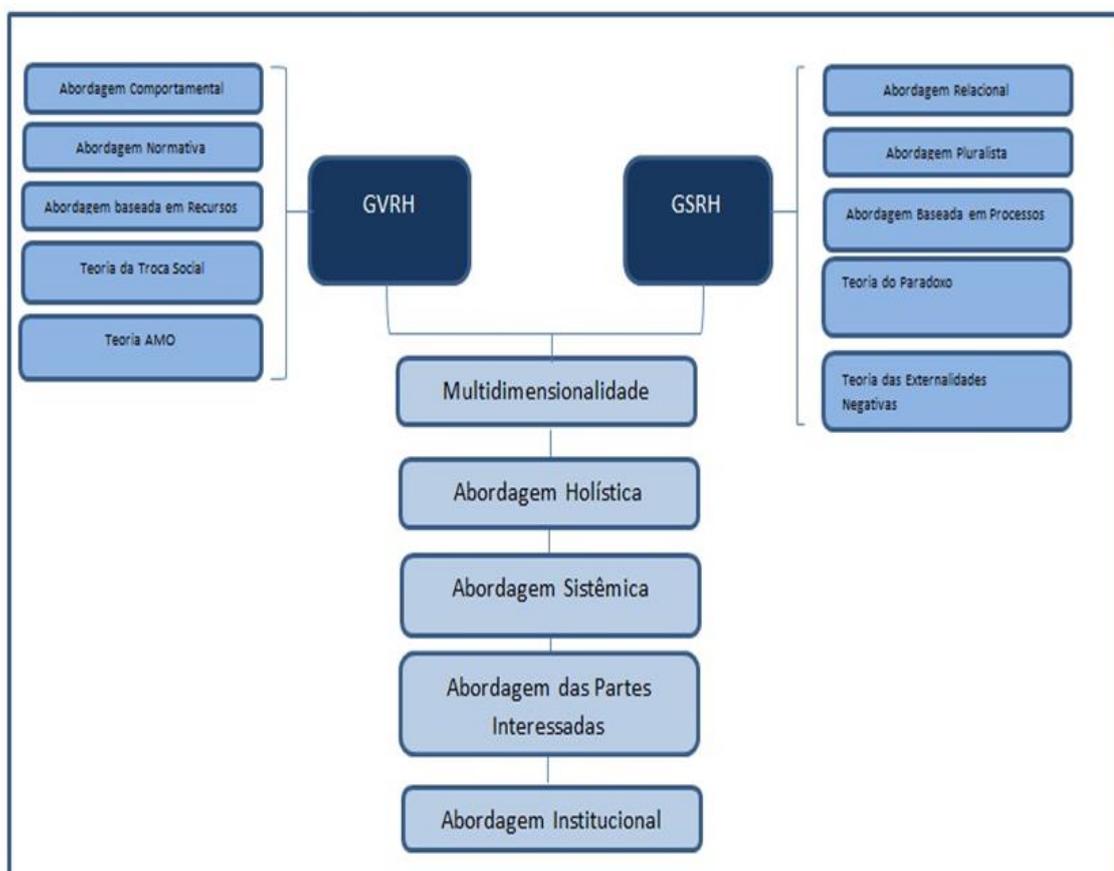
Fonte: Autora (2023)

A representação gráfica permite ter uma visão mais ampla do desenvolvimento dos modelos a partir da consideração de que eles não são excludentes, e sim que eles apresentam uma discussão comum, mas contemplando algumas singularidades. Observa-se que a intersecção dos três modelos é o alinhamento estratégico e foco nos resultados, oriundo de uma discussão teórica

mais ampla, a Gestão Estratégica, que proporcionou um novo olhar para a área de GRH e que acabou por direcionar os novos modelos GVRH e GSRH, alinhando as novas demandas ambientais e sociais na GERH.

Com esta análise foi possível aprofundar o entendimento das abordagens que dão embasamento teórico para a GVRH e a GSRH. A partir das informações do Quadro 9, apresentam-se na Figura 15, as intersecções e as singularidades dos modelos quanto à abordagem teórica.

Figura 15- Intersecções e singularidades das abordagens dos modelos de GVRH e GSRH.



Fonte: Autora (2023)

4.1.1. Abordagens teóricas compartilhadas pelos modelos de GVRH e GSRH

Este tópico discorre sobre as abordagens compartilhadas conjuntamente pelos dois modelos, Gestão Verde de Recursos Humanos e Gestão Sustentável de Recursos Humanos.

4.1.1.1. Multidimensionalidade

Como visto na Figura 15, uma das características comuns aos modelos de GVRH e GSRH é a multidimensionalidade, incorporando uma Abordagem Multi e Interdisciplinar. A Multidimensionalidade é uma palavra que deriva do termo multidimensional, que diz respeito à existência de múltiplas dimensões, como também relacionada a níveis ou campos variados. As abordagens multidisciplinares e interdisciplinares apresentam como característica comum à aproximação de diferentes áreas de conhecimento para a solução de problemas específicos.

Macke e Genari, (2019) apontam que a GSRH possui múltiplos níveis de análise (efeitos nos indivíduos, gestão de processos, organização e sociedade), múltiplas dimensões (econômicas, ecológicas, sociais e humanas) e diferentes perspectivas temporais (curto e longo prazo). No caso da GVRH, Renwick *et al.* (2015), enfatiza que a interdisciplinaridade é necessária para compreender as inúmeras forças que impactam nas atitudes e comportamentos ambientais.

Kramar (2014) reforça que em se tratando da Gestão Sustentável de Recursos Humanos, esta requer uma abordagem multidisciplinar e precisa ser amparada por teorias que possibilitem uma compreensão da ambiguidade, do *feedback* entre ação e resultados e da complexidade que a norteia. Envolve processos críticos e iterativos, gerenciamento das partes interessadas e um reconhecimento da interdependência dos processos em vários níveis.

4.1.1.2. Abordagem Holística

Outra característica comum é a Abordagem Holística dos modelos de GVRH e GSRH. A Abordagem Holística começou a ganhar popularidade nos anos 80. Segundo Capra (2012), quanto mais se analisa os principais problemas que afrontam a sociedade mais se percebe que eles não podem ser compreendidos de forma isolada, uma vez que eles estão interligados e são interdependentes.

A sociedade sempre buscou uma abordagem fragmentada para entender a complexidade do mundo. Crema (2015) aponta que o modelo de pensamento que gerou o progresso tecnológico, também proporcionou divisões da realidade, apresentando atitudes fragmentadas e fragmentadoras. Conforme Capra (2014) e Crema (2015), a abordagem holística é uma reação a essa visão newtoniana-cartesiana de um universo fragmentado e desvinculado, caracterizado pelo

paradigma mecanicista que vê o mundo como uma máquina. Dessa forma, o holismo propõe uma premissa mais integrativa e orgânica para entender o mundo e suas complexidades.

A GSRH é uma abordagem mais holística e coesa do que o sistema tradicional de GRH (WILKINSON; HILL; GOLLAN, 2001). Pois, como afirma De Prins *et al* (2014) e Ahmad (2021), a GSRH percebe a GRH como um sistema em que a gestão pessoal, organizacional e o meio ambiente estão interligados a longo prazo e são interdependentes, tendo um foco igualitário no interesse de cada parte interessada, como funcionário, empregador, acionista, sociedade.

A própria origem da GVRH, dentro do contexto da Gestão Ambiental, se dá na compreensão que nenhum problema ambiental será explicado apenas por uma via de entendimento, sendo necessário considerar todas elas holisticamente.

Assim, na abordagem sustentável holística amplia-se a visão de que a sobrevivência da espécie humana exige uma mudança de postura social, na qual o ser humano estabelece uma nova relação com o meio ambiente e com o próximo, ao entender as suas interligações e interdependências, e que a GRH é responsável por gerir isso nas organizações.

4.1.1.3. Abordagem Sistêmica

O Holismo e a visão sistêmica são duas abordagens diferentes e ao mesmo tempo complementares na intenção de enxergar a realidade. Pulig, Barros e Almeida (2021) ao discorrerem sobre a abordagem holística e a visão sistêmica enfatizam que a visão sistêmica pode ser preponderante para o desenvolvimento de uma Gestão Holística.

A Abordagem Sistêmica surge também como uma ideia contra a visão cartesiana de fragmentação para análise. De acordo com Capra (2014, p. 46):

As propriedades das partes não são propriedades intrínsecas, mas só podem ser entendidas dentro do contexto do todo maior. Desse modo, o pensamento sistêmico é pensamento “contextual”; e, uma vez que explica coisas considerando o seu contexto, significa explicá-las considerando o seu meio ambiente, também podemos dizer que todo pensamento sistêmico é pensamento ambientalista.

Assim, sobre a abordagem sustentável sistêmica, Liboni e Cezarino (2014, p. 5) afirmam que “um pilar básico do novo paradigma da sustentabilidade é,

portanto, a visão sistêmica”. Os autores consideram que essa visão sistêmica permite uma maior flexibilidade de ideias considerando a abordagem multidisciplinar da Sustentabilidade, na qual ciências naturais e do comportamento se unem em busca de um equilíbrio dinâmico e harmônico.

Os primeiros escritos sobre a GSRH, no final da década de 1990 na Alemanha, apresentava uma abordagem contextualizada na Gestão Sustentável de Recursos, que considera as organizações como sistemas abertos, que apresenta fluxos constantes de recursos, necessários para se manter viva, cumprir seu propósito e alcançar seus objetivos. (GUERCI *et al*, 2019). Guerci *et al* (2019) e Järlström, Saru e Vanhala (2018) também enfatizam que como um sistema aberto é fundamental considerar as partes interessadas internas e externas e seus valores e funções na construção da GSRH nas organizações.

No caso da GVRH, como aponta Jabbour *et al.* (2013, p.143), ela está focada no “alinhamento sistêmico e planejado de práticas típicas de Gestão de Recursos Humanos com as metas da Gestão Ambiental das organizações”, e para isso, conforme abordam Haddock-Millar, Sanyal e Muller-Camen (2016, p. 192), “requer o alinhamento entre a GRH e outras áreas funcionais da organização”.

A Abordagem Sistêmica direciona os dois modelos, GSRH e GVRH, em dois sentidos. Na GVRH, de dentro para fora, as atividades de sustentabilidade estão preocupadas em minimizar o risco do negócio e maximizar o valor do acionista. De outra forma, na GSRH, na perspectiva de fora para dentro, o propósito da organização é fazer uma contribuição positiva para superar os problemas de sustentabilidade e para servir ao bem comum, como já bem mencionado neste texto. A abordagem holística quando integrada à visão sistêmica possibilita ações inovadoras e eficazes na resolução de conflitos de interesses da GRH com foco na sustentabilidade.

4.1.1.4. Abordagem dos *Stakeholders*/Partes Interessadas

Na literatura existem diversas definições para o termo *Stakeholder*, a mais antiga é apresentada pelo *Stanford Research Institute* (SRI) em 1963 que definiu como os grupos dos quais, sem o suporte, a organização não poderia existir. Freeman, em 1984, propôs uma nova definição para o termo, “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo alcance dos propósitos de uma

firma” (FREEMAN *et al.*, 2010, p. 46), pois entendia que a definição apresentada pelo SRI não representava adequadamente a segmentação existente no que diz respeito aos diferentes interesses dos diversos grupos sociais.

A origem do termo provém de o fato desses grupos possuírem um *stake* (interesse) nas ações de uma organização conforme enfatiza Freeman e Reed (1983), ou como coloca Carrol e Bucholtz (2009, p.25), “este termo pode também significar grupos que tem uma participação em uma organização, como também uma reivindicação ou uma exigência de algo considerado devido”.

A Abordagem dos *Stakeholders* é um campo de estudo que analisa a relação dos *stakeholders* com a empresa, a partir da consideração dos interesses de todos os grupos. Esta abordagem se desenvolveu em um ambiente de avanços e multiplicidades de regulamentações governamentais, de inúmeras críticas corporativas, dos ataques da mídia e da competição entre as empresas, levando as organizações a repensarem uma nova forma de gestão que leve em consideração toda esta dinâmica. (FREEMAN *et al.*, 2010).

A evolução da Abordagem dos *Stakeholders* tem apresentado diferentes questões que influenciam a gestão corporativa, tais como identificação, priorização e engajamento dos *stakeholders*, a contabilização da geração de valor não apenas para os acionistas como também para os outros *stakeholders* e a influência desses atores nas práticas ambientais e sociais adotadas pelas organizações e pelo governo. (FAVORETO *et al*, 2017).

A primeira mudança evolutiva apresentada por Freeman e Reed (1983), na perspectiva dos *stakeholders*, trata-se da mudança do *stockholder* para *Stakeholder*, porque inicialmente, foram enfatizadas apenas as obrigações que as organizações possuíam com seus acionistas sem considerar os interesses de outras partes interessadas. Carrol e Bucholtz (2009) abordam que a percepção dessas outras partes interessadas favoreceu a ampliação da noção de responsabilidade corporativa, fazendo com que os gestores tivessem que buscar o equilíbrio entre o compromisso com os *shareholders* (acionistas) e com os demais *stakeholders*.

Neste sentido, Ehnert *et al* (2016) aponta que a ampliação para uma perspectiva das Partes Interessadas permitiu conceituar o desempenho

organizacional de GRH além do resultado financeiro, e desenvolver relacionamentos com várias partes interessadas.

A GSRH parte do envolvimento das várias partes interessadas na formulação e implementação das práticas de GRH. Esse processo requer o diálogo entre as partes e o desenvolvimento de um entendimento compartilhado sobre os motivos das ações. Isso não significa que não haverá diferenças ou conflitos entre as diferentes partes interessadas, mas significa que deve haver um reconhecimento explícito do desejo de alcançar resultados financeiros, sociais, humanos e ecológicos positivos da GRH e das atividades organizacionais. (KRAMAR, 2021).

Com relação à GVRH, Lee (2020) também destaca que diferente da GRH tradicional, que apenas lida com a gestão eficiente dos processos organizacionais internos pelo pessoal humano, a o GVRH tem a vantagem de beneficiar as partes interessadas externas através dos impactos das ações internas.

Assim, a GRH é chamada a contribuir em projetos ampliados, com multiplicidade de atores que misturam lógicas de ação pública e privada, segundo uma concepção de organização baseada em parcerias e socialmente envolvida nos territórios (MASCARENHAS; BARBOSA, 2019). Mas, Macini *et al.* (2020) destaca que as partes interessadas de cada sistema de GRH ainda não são claramente compreendidas, e como um sistema aberto é fundamental considerar as partes interessadas internas e externas e seus valores e funções na construção de GRH sustentável nas organizações

Estudos recentes buscando alinhar a Gestão Sustentável de Recursos Humanos com a perspectiva dos diversos *stakeholders* criaram novas dimensões de análise para a atuação da GRH: justiça e igualdade, práticas de RH transparentes, lucratividade e bem-estar dos funcionários (JÄRLSTRÖM, SARU, VANHALA, 2018; MACINI *et al.*, 2020)

Neste contexto, caberá às partes interessadas endossar ou não a atuação da organização e, a partir daí, dá o suporte aos objetivos e as atividades desenvolvidas. De acordo com a Abordagem Institucional, o que assegura a sobrevivência da organização no longo prazo é a sua legitimidade, que é um status conferido à organização pelas partes interessadas.

4.1.1.5. Abordagem Institucional

As organizações fazem parte do ambiente social do qual elas são dependentes, e necessitam ter um status de legitimidade para obter facilidades e parcerias. Como afirma Rossoni (2016, p.112), “a legitimidade deriva da premissa de que as organizações, enquanto parte do sistema social, necessitam mais do que recursos técnicos e informação do ambiente, elas necessitam de aceitação e credibilidade das suas práticas”.

As práticas sociais são orientadas por regras aceitas como obrigatórias, e que são tidas como socialmente válidas pelos agentes. Dessa forma, ao se referir à aceitação das formas de conduta de qualquer ator social, pode-se incluir aqui também as organizações, já que são reconhecidas como agentes que atuam dentro de uma realidade social (SCOTT, 2008).

Segundo Fonseca (2003), a institucionalização nas organizações é um processo de converter crenças e ações em regras de conduta social que ocorrem dentro de uma trajetória e que são influenciadas por estruturas de aceitação e replicação, convertendo-se em padrões, sendo adotados de forma natural ou incorporados por concepções compartilhadas.

Nesse sentido, a Abordagem Institucional busca a compreensão de como as ações e regras organizacionais se legitimam e quais as consequências dessa legitimação para os resultados planejados pela organização. Na prática, a institucionalização envolve padronizar comportamentos sociais e as relações sociais de formar a solidificar a identidade organizacional e proporcionar um ambiente social e ambiental mais estável.

O isomorfismo, considerado como um mecanismo institucionalizador, é de grande importância para as organizações, pois as similaridades de comportamento facilitam as relações interorganizacionais, como também favorecem o funcionamento interno pela incorporação de regras socialmente aceitas. (SILVA; FONSECA, 2010). De acordo com Castro *et al.* (2010), o isomorfismo pode ser compreendido como ajuste de comportamento realizado pela organização no intuito de se adaptar ao mundo exterior, de acordo com as mudanças que ocorrem no campo organizacional.

Castro *et al.* (2010) apresenta três tipos de isomorfismos e dá exemplos de como estes podem ser visualizados na dimensão da Sustentabilidade. O isomorfismo coercitivo é identificado nas imposições governamentais, ao limitar à emissão de gases e a regulamentação da logística reversa, como também na proibição do Trabalho Escravo. O isomorfismo mimético pode ser observado na implantação de métodos, como Produção Mais Limpa e da Introdução da Linguagem de Libras nos treinamentos e nas comunicações entre os funcionários. E por fim, o isomorfismo normativo, que pode ser visto na padronização de procedimentos certificados pelas normas ISO (*International Organization for Standardization*), como a ISO 14.000 que trata de Sistema de Gestão Ambiental (SGA), como também o Selo ODS 2021, que certifica o compromisso das empresas a agenda 2030 e o desenvolvimento sustentável.

As práticas relacionadas às questões socioambientais se tornaram questões a serem institucionalizadas nas organizações, visto que possuem legitimidade perante a sociedade. Com base na Abordagem Institucional, a Gestão Sustentável de Recursos Humanos busca proporcionar mudanças institucionais nas práticas internas de GRH, e nas relações com as partes interessadas (CHILLAKURI; VANKA, 2020).

Com relação à GVRH, três aspectos do ambiente externo das organizações, as fontes de pressão, a institucionalização das fontes de orientação e as fontes de conscientização, interagem entre si e influenciam a atuação e as ações da GVRH. Do ponto de vista da Abordagem Institucional, é provável que cresça o monitoramento dessas pressões provenientes do ambiente externo, principalmente devido ao aumento da atenção da mídia, dos valores culturais e do desenvolvimento da sociedade civil. (REN *et al.*, 2018)

Nesse sentido, as organizações têm buscado cada vez mais institucionalizar ações em práticas socioambientais, devido às pressões do campo institucional em que estão inseridas, quer sejam por uma real mudança de consciência quanto aos aspectos do Desenvolvimento Sustentável ou atendendo a exigência de práticas sustentáveis como respostas as externalidades.

4.1.2 Abordagens exclusivas da Gestão Verde de Recursos Humanos

Este tópico discorre sobre as abordagens exclusivas do modelo de Gestão Verde de Recursos Humanos.

4.1.2.1 Abordagem Normativa e Comportamental.

Para a implantação da Gestão Ambiental faz-se necessário à realização de uma revisão normativa, identificando as principais normas vigentes dos órgãos de Gestão Ambiental do país, além daquelas reguladoras da respectiva organização. A Abordagem Normativa na perspectiva da GVRH seria um conjunto de atributos normativos que refletem em novas sociabilidades para a gestão nas formas de produção e reprodução de valores ambientais.

As legislações existentes a respeito de Gestão Ambiental são bastante amplas e englobam pontos referentes à autorização para funcionamento dos estabelecimentos, licenças ambientais, a classificação quanto aos resíduos, o tipo de descarte que eles devem sofrer e, ainda, qual o tratamento específico para cada um, dentre outros aspectos. Mas, é importante frisar que a promulgação de leis e normas não garante o seu cumprimento. Mishra (2017) destaca que a Gestão Ambiental necessita de uma renovação de valores políticos, éticos e educacionais, que envolve uma nova consciência e responsabilidade nas formas de perceber a realidade, e em novas atitudes.

Nesse sentido, a GVRH é um ramo da filosofia da Gestão Verde que explora o papel do comportamento humano na Gestão Ambiental (JACKSON, SEO, 2010; ZHANG *et al.*, 2019). Paillé, Valéau e Renwick (2020) apontam que o desempenho ambiental depende da capacidade da equipe de se comportar de maneira ambientalmente responsável.

Pinzone *et al.* (2019), Renwick, Redman e Maguire (2013) e Ren, Tang e Jackson (2018) também reforçam que um fluxo emergente de pesquisas adotou essa perspectiva comportamental nas práticas verdes de GRH - definida como os aspectos de GRH da Gestão Ambiental e argumentam que eles são cruciais para promover comportamentos pró-ambientais dos funcionários no trabalho.

Coelho, Gouveia e Milfon (2006) destacam que a psicologia social utiliza de duas perspectivas teóricas para explicar o comportamento ambientalmente

responsável: a Teoria da Escolha Racional onde o comportamento é determinado pela intenção de executar um comportamento ambientalmente responsável concreto, que é determinada por três componentes: atitudinal, normativo e pelo controle percebido do indivíduo sobre o comportamento; e a Teoria da Ativação da Norma, que explica os mecanismos que levam os colaboradores a agirem de forma altruísta, conforme os valores morais de cada indivíduo.

Outra distinção apresentada na literatura é entre os comportamentos intra-papel e extra-papel. Paillé *et al.* (2013) distingue que o comportamento intra-papel é aquele que já é esperado do trabalhador como parte dos seus deveres formais no trabalho, enquanto que o comportamento verde extra-papel consiste em ações voluntárias por parte do trabalhador, como por exemplo reciclar papel, poupar energia e água, ou sugerir soluções de transporte compartilhado.

Distinção semelhante é apresentada por Norton *et al* (2015), que distingue em comportamento relacionado com a tarefa e comportamento proativo. O autor define o comportamento verde relacionado com a tarefa, aquele comportamento pró-ambiental exibido no contexto das tarefas exigidas pelo cargo. Enquanto que o comportamento verde proativo seria aquele que pressupõem iniciativas pessoais e vai além dos requisitos e expectativas.

Assim, o comportamento proativo demonstra a vontade dos trabalhadores em cooperar com a organização, apresentando comportamentos no local de trabalho que beneficiam o ambiente. Paillé e Boiral (2013) classificam esse comportamento em três dimensões: eco-ajuda, envolvimento cívico-ecológico e iniciativas ecológicas. No comportamento eco-ajuda observa-se uma predisposição voluntária em ajudar os colegas na conscientização das questões ambientais. O envolvimento cívico-ecológico representa os comportamentos que se caracterizam pela participação voluntária em programas e atividades ambientais promovidas pela organização. E, por fim, as iniciativas pessoais ecológicas se apresentam através das sugestões para melhoria das práticas e do desempenho ambiental da organização.

Assim, a GVRH busca a partir da abordagem comportamental envolver os funcionários nas questões ambientais, esse é um dos desafios mais significativos que a GRH enfrenta. Renwick, Redman e Maguire (2013) já enfatizavam a

importância do envolvimento dos funcionários na implementação de estratégias ambientais.

4.1.2.2 Abordagem Baseada em Recursos

Até o final dos anos 80, as organizações desenvolviam-se levando em conta, basicamente, a análise externa do ambiente, considerando que o resultado organizacional dependia do posicionamento de mercado e de outras influências do contexto externo, no qual está estava inserida. Mas, após 1990, surge uma nova abordagem que aponta para a necessidade da análise dos aspectos internos e externos, dando enfoque particular às diferenças internas entre as organizações, seus recursos e capacidades, estes lhes ofereciam uma vantagem competitiva mais consistente. (BARNEY; HESTERLY, 2007)

Esta perspectiva metodológica que entende que os recursos internos são os propulsores e limitadores na busca de melhores desempenhos denomina-se Abordagem Baseada em Recursos (RBV – *Resource Based View of the Firm*). Ela aborda que as estratégias são bem-sucedidas por meio de recursos raros, valiosos e difíceis de serem imitados, como enfatiza Jirawuttinunt (2018) ao afirmar que os recursos e as capacidades são fatores-chave de sucesso para a vantagem competitiva e para sua sustentabilidade. Como também enfatizado por Malik *et al.* (2020), uma organização pode ser vista como um conjunto de recursos humanos, físicos e organizacionais, e esses recursos são valiosos e inimitáveis e principal fonte de vantagem competitiva sustentável para um desempenho superior sustentado.

Como um paradigma teórico dominante na literatura estratégica, o RBV muda a ênfase de fatores externos (por exemplo, posição na indústria) para recursos internos (por exemplo, liderança, conhecimento, capacidade e dinâmica) ao explicar a vantagem competitiva, o que traz legitimidade à GRH como valor estratégico (REN; JIANG; TANG, 2021).

Sobre isso, Yong *et al.* (2019) e Jabbour *et al.* (2019) destacam que, de acordo com a Abordagem baseada em Recursos, os recursos humanos são considerados recursos únicos de uma empresa, pois eles não podem ser facilmente copiados pelos concorrentes e são capazes de gerar uma vantagem competitiva única para as empresas. Assim, acredita-se que o alinhamento comportamento dos

recursos humanos às questões ambientais nas empresas podem ter efeitos sinérgicos. Afum *et al* (2021) exemplifica, ao mencionar às iniciativas para a implementação de métodos de Produção Mais Limpa que visam atingir metas verdes, este depende de uma força de trabalho responsável, dedicada e competente com orientação ecológica.

Algumas teorias têm dado suporte a essas abordagens aqui apresentadas da GVRH, uma delas é a **Teoria Ability – Motivation – Opportunity (AMO)**. Renwick *et al* (2015) desenvolveu uma estrutura teórica de GVRH com base na Teoria de Capacidade-Motivação-Oportunidade (*Ability – Motivation – Opportunity AMO*), que envolve principalmente recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão de desempenho, gestão de remuneração e construção cultural a partir das funções de GRH. Conforme Pham, Tuckova e Phan (2019) com base na teoria AMO, a aplicação da GVRH tem sido cada vez mais estudada para (1) desenvolver habilidades verdes, a partir do treinamento verde (A); (2) motivar funcionários verdes, com a recompensa verde (M); e (3) fornece oportunidades verdes, com uma cultura organizacional verde (O).

Outra é a **Teoria da Troca Social**, ela estabelece que quando as diferentes partes interessadas demonstram adesão a regras sociais, é mantida uma relação de confiança e compromisso. Desta forma, quando os colaboradores reconhecem o investimento da gestão nas práticas de GVRH, estes demonstram maior motivação em retribuir à empresa (ARI *et al.*, 2020).

Paillé e Boiral (2013) acrescentam que os trabalhadores se envolvem em comportamentos pró-ambientais no trabalho se tiverem a percepção de que a sua organização valoriza a sustentabilidade ambiental e oferece suporte organizacional necessário. Assim, se uma organização demonstrar suporte e tomar ações concretas relativas ao bem-estar dos trabalhadores, em troca, estes mais satisfeitos e comprometidos estarão dispostos a ajudar a organização a tornar-se mais verde.

Yong *et al* (2020) apontam que as teorias Teoria da Troca Social e a estrutura Habilidade-Motivação-Oportunidade (AMO) fornecem uma melhor compreensão de como a GVRH está relacionada às mudanças de atitude e comportamento.

Assim, a GVRH tem a intenção de fortalecer as organizações com funcionários ambientalmente conscientes, comprometidos e competentes que podem ajudar a organização a minimizar suas externalidades negativas, através de iniciativas comportamentais que reflitam no uso eficaz e eficiente dos recursos.

4.1.3 Abordagens exclusivas da Gestão Sustentável de Recursos Humanos.

Este tópico discorre sobre as abordagens exclusivas do modelo de Gestão Sustentável de Recursos Humanos

4.1.3.1. Abordagem Relacional e Pluralista

Do ponto de vista da Abordagem Relacional, as ações realizadas pelos atores sociais só podem ser explicadas se forem observadas as relações de interdependência que esses atores estabelecem uns com os outros em certo espaço de relações. De acordo com Tirelli (2014), a perspectiva Relacional enfatiza as relações sociais entre os diversos atores, pois segundo ele, é a partir delas que se pode compreender a conformação dos atores e os significados das suas ações nos processos de interação em que se encontram envolvidos. Esta abordagem visa analisar e interpretar os aspectos invisíveis que contribuem para a cooperação ou para a ocorrência de conflito em uma convivência social.

De acordo com Donati (2008), o foco consiste em priorizar as relações sociais, estas devem ser analisadas, interpretadas e gerenciadas para que se possa compreender os fenômenos sociais e entender os aspectos humanos significativos que estão presentes no social. Assim, conforme esse autor, a análise relacional não foca sua atenção apenas nos indivíduos, nos métodos, nas instituições, nas estruturas, percebidos como objetos individualizados, mas nas relações sociais que permeiam e se estabelecem entre seres humanos ao interagir nas diversas circunstâncias da vida social.

Na Abordagem Relacional existe um entendimento mútuo, uma visão comum em compartilhar recursos e, principalmente a definição de metas coletivas a serem alcançadas. Assim, uma Abordagem Pluralista e Relacional analisa as redes e as relações que a organização mantém com diferentes indivíduos. O Pluralismo Relacional é definido por Shipilov *et al.* (2014, p. 10) como “a

extensão que uma entidade focal (uma pessoa, um grupo ou uma organização) deriva o seu significado a partir das relações que mantém com outras entidades”.

Debates importantes sobre o Desenvolvimento Sustentável, principalmente com ênfase na conjugação das três dimensões econômica, social e ambiental, trouxeram como aspecto central a necessidade de uma abordagem pluralista das parcerias entre os diversos atores para a Governança Global. Crocco e Martin (2020) enfatizam que a GSRH se ajusta melhor a um quadro ideológico pluralista e relacional. Van Buren III (2021) e Podgorodnichenko *et al* (2021) destacam que para a GRH ser verdadeiramente sustentável, ela precisa, em particular, lidar com os desafios que o pluralismo nas relações de trabalho e produção apresentam, e também com o problema dos desequilíbrios de poder e da necessidade de incluir as perspectivas dos funcionários na sustentabilidade.

Van Buren III (2021, p. 6) aborda sobre o unitarismo e o pluralismo, conforme este autor o unitarismo representa a visão da organização como “uma estrutura unitária caracterizada pela harmonia e confiança, onde a ênfase é colocada em objetivos e valores comuns que unem todos os participantes em um empreendimento comum”. Assim, empregadores e empregados compartilham interesses comuns que não entram em conflito, mas convergem. Por outro lado, o Pluralismo vê a organização como constituída de diferentes grupos com metas e objetivos comuns e divergentes. Dessa forma, uma análise pluralista da GRH leva em consideração as diferenças de interesses entre as partes interessadas.

Nesse sentido, para reconhecer a pluralidade e as divergências de interesses, a GSRH precisa reconhecer que os grupos que compõe as partes interessadas não são homogêneos e que desempenham vários papéis, com diferentes necessidades e interesses associados a esses diversos papéis.

4.1.3.2. Abordagem Baseada em Processos

A abordagem por processos fornece uma estrutura adaptada para a melhoria contínua, com foco no aumento da satisfação do cliente e das outras partes interessadas. Como afirma Santos *et al* (2012, p. 3) “a gestão por processos busca a identificação, explicitação, otimização e melhoria contínua dos processos organizacionais, nos diversos contextos em que são apresentados”

Pensar a GSRH como constituída por uma rede de processos facilita o gerenciamento integrado dos vários fatores de interesses das várias partes interessadas. Burlton (2015) destaca que na abordagem tradicional, a gestão é baseada nas funções organizacionais, tendo como consequência a sub-otimização do desempenho, mesmo que cada função objetive potencializar seu próprio desempenho. Enquanto que na abordagem baseada em processos, a atenção está centrada no desempenho dos processos de ponta-a-ponta e com o alinhamento destes processos à estratégia organizacional, aos objetivos estratégicos e à criação de valor ao cliente e as partes interessadas.

Em uma revisão de literatura sobre GSRH, Macke e Genari (2019) identificaram dois processos distintos e complementares na literatura sobre a GSRH: o papel da GRH nas promoções da Sustentabilidade Organizacional e a sustentabilidade dos processos de GRH. O primeiro foca no papel da GRH em contribuir para a Sustentabilidade Organizacional. O segundo na incorporação dos princípios de Sustentabilidade nas práticas de GRH, como recrutamento, seleção, treinamento.

Como já mencionava Ulrich (1998), as práticas de GRH são percebidas como processos organizacionais que ampliam as competências individuais e as capacidades organizacionais. Quando estas práticas estão ajustadas as necessidades das partes interessadas, as organizações têm mais chances de se tornarem bem-sucedidas.

Algumas teorias com base nas abordagens vistas, tem dado suporte ao desenvolvimento da GSRH, é o caso da **Teoria do Paradoxo** e a **Teoria da Externalidade Negativa**. Ehnert *et al* (2016) contribuiu de maneira significativa para a GSRH, aplicando a Teoria do Paradoxo. Conforme destaca o autor, a sustentabilidade cria situações em que as organizações precisam abordar simultaneamente vários resultados econômicos, ambientais e sociais desejáveis, mas conflitantes nos níveis da empresa e da sociedade. O autor utilizou o paradoxo como uma lente para teorizar sobre a GSRH, compreendendo que paradoxos podem ser entendidos como duas ou mais contradições que operam simultaneamente na GSRH.

Com base na **Teoria das Externalidades Negativas**, Mariappanadar (2020) apresenta a Teoria dos Danos do Trabalho, e aponta dois tipos de danos do trabalho, os danos à saúde e os danos sociais. A importância de se identificar precocemente as externalidades negativas é facilitar para que as organizações revertam ou reduzam os impactos negativos e possam prevenir impactos futuros irreversíveis, de saúde e sociais, sobre os funcionários e suas famílias.

Concluindo esta fase 4.1, a GRH pode ser vista como uma das áreas mais dinâmicas da administração, ela incorpora vertentes conceituais de várias bases teóricas, vindas de áreas do conhecimento distintas ou de campos afins.

Como resultado dessa análise conceitual, obteve-se a entendimento dos limites e abrangências dos modelos de GVRH e GSRH, e a compreensão clara da abrangência da GSRH, ao incorporar os aspectos da GVRH. Assim, para fins deste estudo, será utilizada a nomenclatura da Gestão Sustentável de Recursos Humanos na proposta de indicadores, considerando que a GSRH acaba por incorporar os aspectos ambientais e comportamentais abordados na Gestão Verde de Recursos Humanos e por influenciar na perspectiva estratégica da GERH.

Assim, esse esclarecimento teórico auxilia na definição de uma proposta de indicadores que atendam a perspectiva da GERH, GVRH e da GSRH, considerando as singularidades e intersecções entre esses modelos.

Na próxima fase, foi realizado um estudo mais aprofundando do Setor Têxtil e de Confecções, a partir da análise dos impactos e das ações que estão sendo adotadas para sanar as problemáticas sociais e ambientais do setor e oferecer novas perspectivas estratégicas e sustentáveis.

4.2 Análises dos impactos sociais, ambientais e econômicos do setor têxtil e as novas perspectivas sustentáveis. (Fase 4.2)

A fase 4.2 apresenta uma análise do setor têxtil a partir dos impactos nas dimensões sociais, ambientais e econômicas, identifica as legislações federais/estaduais que se aplicam a esse setor e os movimentos e ações que estão sendo desenvolvidos no intuito de buscar soluções para as demandas em prol do Desenvolvimento Sustentável. Todos esses aspectos foram levantados a partir de

uma análise qualitativa, realizada através de uma pesquisa bibliográfica e documental em artigos científicos e relatórios gerais e do setor.

A análise dos impactos sociais, ambientais e econômicos do setor têxtil e de confecção é de grande importância, pois permite identificar as demandas existentes e com base nelas, propor indicadores para uma atuação eficaz da Gestão Sustentável de Recursos Humanos neste setor.

4.2.1 Dimensão Social

A dimensão social está diretamente relacionada com o capital humano, na busca por uma sociedade com mais coesão social, respeito e equidade. Assim, a análise dos impactos nessa dimensão visa contribuir nas reflexões sobre o alcance da saúde e do bem-estar, na redução das desigualdades e nas condições para um trabalho decente. O Quadro 10 apresenta os impactos sociais do setor têxtil, levantados a partir dos artigos e relatórios analisados.

Quadro 10 - Impactos sociais do Setor Têxtil.

No Brasil, de 1996 a 2021, 657 pessoas foram escravizadas no setor têxtil. (Portal Inspeção do Trabalho/MTE), 2022)	Trabalhadoras recebem gritos, xingamentos e humilhações quando não atingem as metas, elas são chamadas de burras, incompetentes, incapazes e outros adjetivos semelhantes. (LEMOS; CASTRO, 2022, p.23)	Aproximadamente três milhões de crianças e adolescentes trabalham no Brasil, destes, 114 mil estão na indústria têxtil. (FNPETI, 2016, p.2)	A remuneração média predominante na indústria têxtil é até 2 salários mínimos. (REPORTER BRASIL, 2022, p.1)
Trabalho Análogo ao Escravo	Assédio Sexual e Moral	Trabalho Infantil	Baixos salários
DIMENSÃO SOCIAL			
Informalidade da mão de obra	Exploração de trabalhadores imigrantes	Condições Precárias de Trabalho	Terceirização
De 8 milhões de trabalhadores da indústria têxtil e do vestuário, 6,5 milhões são informais (ABIT, 2023, p.2)	44% das refugiadas e imigrantes trabalham mais de 12 horas por dia. (UNOPS, 2022, p.3)	A pressão por produtividade acarreta abdicar do tempo de almoço, reduzir ao máximo as saídas para o banheiro, não observar o tempo (que é um direito) para pausas, necessário para evitar adoecimentos, e pressionar os colegas. (TRINDADE, 2017, p. 23)	Trabalhadores terceirizados recebem, em média, 27% a menos que os trabalhadores contratados (CNVT, 2014, p. 1).

Fonte: Autor (2023)

4.2.1.1 Trabalho Análogo ao Escravo

No Brasil, o trabalho escravo é qualificado, legalmente, como trabalho em condição análoga à de escravo, sendo capitulado como crime no Código Penal, art. 149. Este acontece quando o trabalhador é submetido a condições degradantes, cargas de trabalho exaustivas, trabalho forçado com restrições de liberdade ou locomoção e servidão por dívida. (BRASIL, 2003).

Com relação ao perfil dos trabalhadores encontrados no setor têxtil sob esta condição no Brasil, Fernandes (2019) aponta que predomina imigrantes bolivianos, peruanos e paraguaios que vêm em busca de melhores condições de vida, e que ao chegar ao País, tem seus documentos confiscados e acabam trancados em galpões, trabalhando em média quatorze horas por dia, e recebendo R\$ 0,20 por peça produzida, comendo e dormindo no local de trabalho, sem condições de higiene.

Dentre os casos mais conhecidos estão a *Brookfield* que foi flagrada com trabalho escravo em 2016, quando cinco bolivianos foram resgatados de uma oficina da periferia de São Paulo, estes trabalhavam ao menos 12 horas por dia, sete dias por semana, e moravam dentro do local de trabalho. A Renner em 2014 foi responsabilizada pela exploração de 37 costureiros bolivianos em regime de escravidão, os trabalhadores viviam em condições degradantes, moravam em alojamentos, cumpriam jornadas exaustivas e parte deles estava submetida à servidão por dívida. (REPORTER BRASIL, 2022)

Denúncias feitas por algumas ONGS apontam grandes empresas têxteis (COTEMINAS, VICUNHA, KARSTEN e UNITIKA do Brasil) que adquiriram algodão de empresas que constam na “Lista Suja do Trabalho Escravo”, que é o Cadastro de Empregadores que tenham submetido trabalhadores a condições análogas à de escravo divulgada pelo Ministério do Trabalho. (BRUNO, 2008).

Essa lista foi instituída pela Resolução CSMPT nº 168, de 24 de junho de 2019, no seu art. 1º - Instituir a Lista Nacional de Condenações por Tráfico de Pessoas e/ou por Submissão de Trabalhadores a Condições Análogas à de Escravo em ações ajuizadas pelo Ministério Público do Trabalho. (MPT, 2019)

A defesa apresentada pela maioria destas empresas está fundamentada na alegação que a culpa caberia à empresa terceirizada. Diante disso, o Ministério Público, no combate ao trabalho análogo ao escravo, exige a assinatura de um

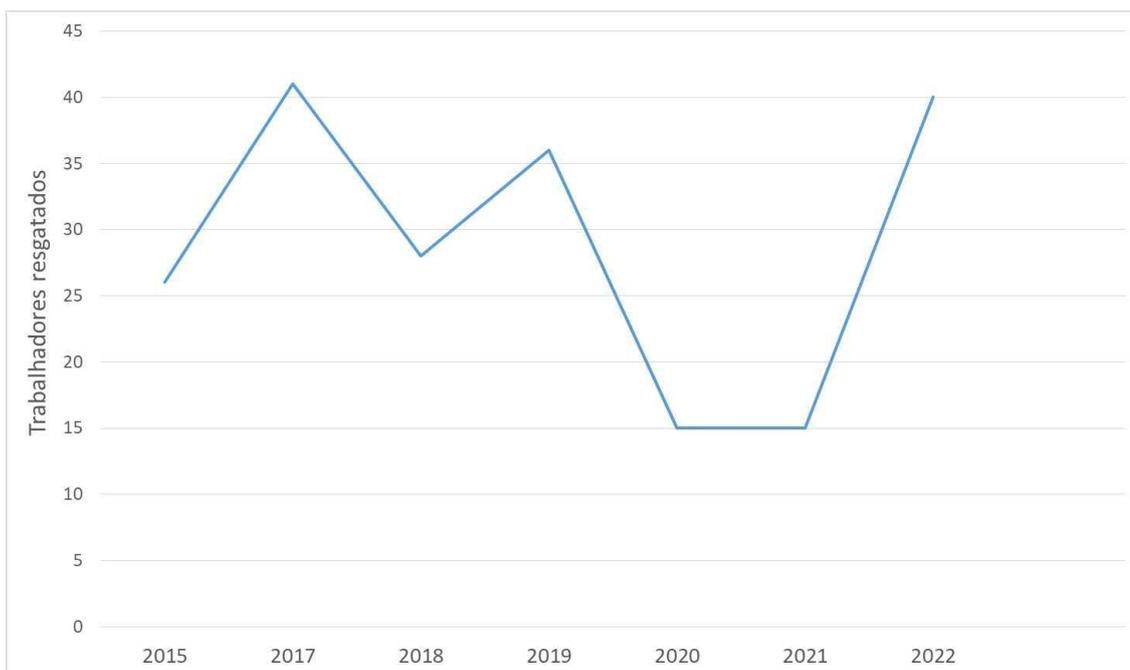
Termo de Ajuste de Conduta (TAC), buscando a responsabilidade social destas denunciadas. Uma das obrigações apresentadas neste TAC, conforme Fernandes (2019, p.242) é “... compromete-se a realizar visitas periódicas, no intervalo mínimo de 01 ano e intervalo máximo de 02 anos, nas confecções credenciadas, a fim de verificar se estão cumprindo as obrigações elencadas”.

Na ocorrência da fiscalização e da configuração da existência do trabalho análogo à escravidão, automaticamente é exigido por parte das responsáveis pela ação, as seguintes medidas cabíveis: a liberação do funcionário do regime análogo a escravidão e a paralisação imediata de suas atividades no local onde foi explorado, e o funcionário vítima da ação terá direito a recebimento dos salários que não foram pagos e também do valor devido diante do encerramento do contrato de trabalho, a regularização do seu contrato de trabalho, o recolhimento do FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço), e a anotação do contrato de trabalho na sua Carteira de Trabalho Digital. (BRASIL, 2022)

No Brasil, de 1996 a 2021, conforme dados do SIT do Portal da Inspeção do Trabalho do Ministério da Economia (2023), foram realizados 57.666 mil resgates de trabalhadores em condições análogas à de escravidão, destes 657 foram no setor têxtil, a maioria em áreas urbanas. No ano de 2022, foram encontrados 593 trabalhadores em condições análogas à de escravidão, destes 121 no setor têxtil.

A Figura 16 apresenta a evolução da quantidade de trabalhadores resgatados em condições análogas à Trabalho Escravidão, que foram efetivamente retirados do local de trabalho em confecção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas.

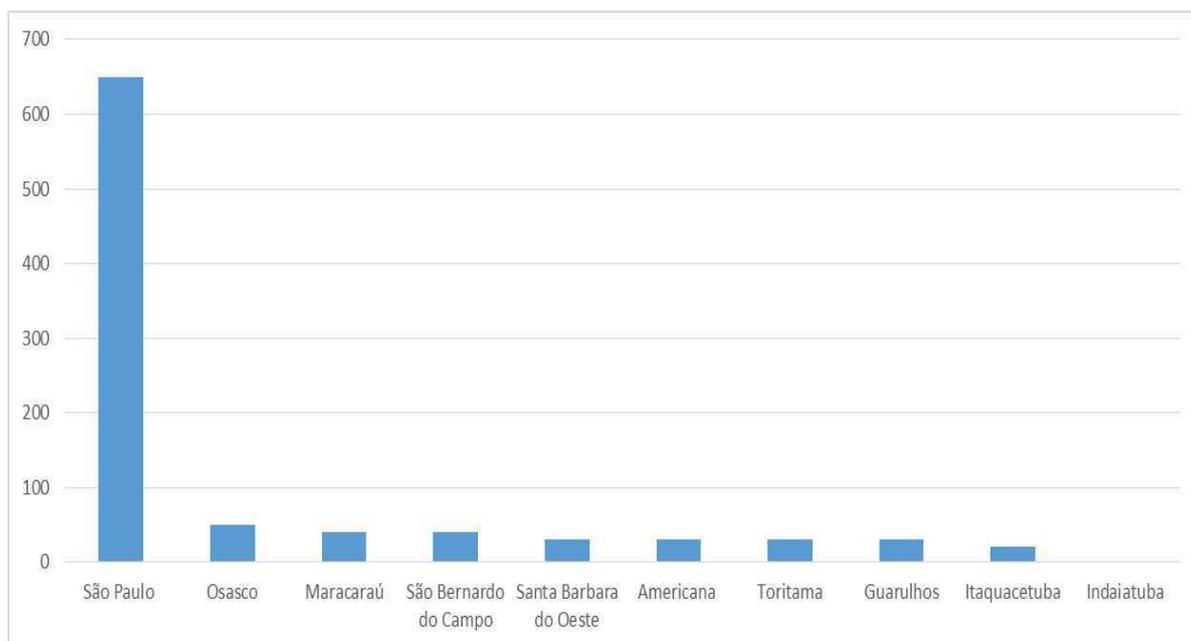
Figura 16 - Evolução da quantidade de trabalhadores resgatados em situação de trabalho análogo a escravidão no setor têxtil



Fonte: Portal de Inspeção do Trabalho. (2023)

É provável que essa redução, nos anos de 2020 e 2021, tenha como causa a pandemia, quando as fábricas ficaram fechadas seguindo o protocolo de isolamento social. No entanto, em 2022, observou-se um aumento do número de trabalhadores resgatados nestas condições, os relatórios apresentados pelo Portal justificam que talvez a crise financeira pós-pandemia tenha levado as empresas a empregarem pessoas nessas condições, e que também por outro lado a crise financeira também tenha levado as pessoas aceitarem tais condições de emprego. Como aponta um diagnóstico do MPT (2022), que sugere que os desafios da pandemia de COVID-19, como a falta de possibilidades de trabalho e a angústia sentida no período, levou trabalhadores a se submeterem a essas condições. A Figura 17 apresenta os municípios com maior número de autos de infrações.

Figura 17 - Municípios com maior nº de auto de infração de trabalho análogo a escravo no Setor Têxtil



Fonte: Portal de Inspeção do Trabalho. (2023)

Este alto índice de infrações encontrados nas oficinas de costura da cidade de São Paulo, justifica as preocupações expressas nas leis e decretos que esse Estado dispõe sobre Trabalho análogo ao escravo e Trabalho Infantil, apresentados no Apêndice 2, o que não acontece, na mesma proporção, em outros.

Diante do exposto, podemos considerar que a utilização do trabalho análogo à escravo está diretamente relacionada com atuação da GRH, considerando que esta é responsável pela contratação de funcionários e pelo acompanhamento das empresas terceirizadas.

4.2.1.2 Assédio Moral e sexual

O assédio moral é configurado pela adoção de condutas abusivas, que são reiteradas e sistemáticas, e que se manifestam por meio de comportamentos, palavras, gestos e agressões, que acaba por interferir na dignidade humana através de humilhação e constrangimento, e que resulta em prejuízo na relação de emprego ou na expulsão da vítima de seu ambiente de trabalho. (TST, 2022). No caso do assédio sexual, este se apresenta de diversas formas, nos comentários e piadas não apropriadas, nos toques inconvenientes, nas propostas sexuais, nos flertes e até mesmo em insultos.

Legalmente, não há legislação federal específica sobre o assédio moral. No entanto, em vários estados, há leis específicas que protegem servidores e

empregados públicos. No caso específico das empresas privadas, em março de 2019, a Câmara Federal aprovou o projeto de lei PL 4742/2001 que aponta o assédio moral no trabalho como crime. No caso do assédio sexual, o artigo 216 do Código Penal, já qualifica o crime de assédio sexual, como sendo o ato de constranger alguém com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo o agente da ação, o superior hierárquico. (BRASIL, 2001)

Conforme um estudo realizado por Andrade e Assisa (2018), as mulheres são as que mais sofrem com o assédio moral e sexual. Considerando que na indústria de confecção 87% da mão-de-obra é feminina, conforme dados do CAGED (2022), e que as linhas de produção são ocupadas em sua maioria por mulheres costureiras, esse contexto talvez justifique esse setor apresentar significativas incidências de casos de assédio moral e sexual.

De acordo com um estudo desenvolvido por Lemos e Castro (2022), as principais situações de assédio moral estão relacionadas com a imposição de metas de produção. O alcance destas metas é exigido de forma incessante, muitas vezes através de atos de violência que são praticados por supervisores imediatos e gerentes.

Conforme relatos deste estudo, os gerentes sugerem que as trabalhadoras deixem de ir ao banheiro, diminuam o tempo de almoço e evitem ir ao médico, para que possam cumprir as metas estabelecidas. As conversas entre as trabalhadoras são vigiadas e a produção é observada intensamente pela gerência, criando uma rotina de bastante tensão. (LEMOS; CASTRO, 2022)

Um caso recente foi da empresa Norfil, indústria têxtil localizada no Distrito Industrial de João Pessoa, denunciada por prática de assédio moral e por demissões arbitrárias. (MPT-PB, 2022).

Dentro das organizações, a GRH é responsável por fiscalizar esses tipos de conduta e garantir que as diretrizes de *compliance* sejam seguidas. Assim, cabe a GRH proporcionar um ambiente onde as pessoas que foram vítimas deste tipo de conduta sejam ouvidas e que uma investigação seja colocada em andamento.

4.2.1.3 Trabalho Infantil

Empregar criança em função de adulto, além de violar o Direito da Criança e do Adolescente a ter uma formação escolar, ainda a coloca em situação de riscos à saúde, pois sua estrutura física ainda não está completamente formada. Podendo acarretar deformações na coluna vertebral como também ocasionar alterações no crescimento e problemas de visão.

Denomina-se trabalho infantil a realização de atividades por crianças e adolescentes com idade inferior a 16 anos, que visem à obtenção de ganho para provimento e sustento próprio e/ou da família, como também de quaisquer atividades e serviços que não tenham remuneração. (CNMP, 2013).

No Setor Têxtil, a maioria das crianças encontradas em situações de trabalho, não estuda e habita em condições precárias. Em sua maioria, são filhos de pais trabalhadores que dormem dentro das oficinas ou facções, enquanto outros residem próximos ao trabalho em quartos e quitinetes que são alugados em prédios em condições precárias. Esses sistemas são denominados de *tommy shop* (comércio de víveres) e do *cottage system* (casas de aluguel), ambos pertencentes ao empregador. (LONGHI; SANTOS, 2016)

Conforme dados do Portal da Inspeção do Trabalho (2022), sobre o trabalho infantil por atividade econômica, tem-se que na Indústria de Transformação entre os anos de 2017 a 2022, foram encontradas 1081 crianças em situações de trabalho infantil, destas 137 encontravam-se em empresas vinculadas as atividades de fabricação de vestuário e acessório, como apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 - Evolução do número de crianças encontradas em situação de Trabalho Infantil

Atividade	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Indústria de Transformação	141	133	105	59	324	319
Confecção de vestuário e acessórios	25	-	-	8	51	53

Fonte: Portal de Inspeção do Trabalho (2022)

Observa-se que no ano 2020, foram registradas poucas ocorrências, possivelmente devido a Pandemia e ao fechamento das indústrias, mas tendo um crescimento bem representativo nos anos de 2021 e 2022, o mesmo panorama que ocorreu com a incidência do Trabalho Escravo.

Acredita-se que esse número pode ser ainda muito maior, pois o Censo Demográfico 2010 já apresentava uma perspectiva de que no Brasil existia cerca de 3,4 milhões de crianças e adolescentes, na faixa de 10 a 16 anos, em situação de trabalho infantil em todo o território nacional, e que estes dados obtidos do Portal representam o número de crianças que foram resgatadas nos locais de trabalho.

Da mesma forma que o trabalho análogo à escravidão, o trabalho infantil também está diretamente relacionado a GRH, que é responsável pela contratação de funcionários das empresas e pelo acompanhamento das empresas terceirizadas.

4.2.1.4 Baixos Salários

Essa problemática de baixos salários no setor têxtil não é recente. Desde o século XIX, na Inglaterra, o setor têxtil foi o primeiro a empregar mulheres e crianças, e a pagar baixos salários e exigir longas jornadas de trabalho.

A indústria têxtil apresenta uma média salarial mensal de R\$1.757,21, enquanto a média salarial da indústria de transformação é de R\$3.126,03. (RAIS, 2020). Os maiores salários na indústria têxtil são pagos as pessoas com mais de 65 anos, em média R\$ 2.885,95 mensais, e as pessoas com 10 anos ou mais de permanência na empresa, em média de R\$ 2.258,18. Já a indústria de confecção é formada prioritariamente por micro e pequenas empresas (70,4%), onde o salário médio é de R\$ 885. (CNTV, 2014)

Em um estudo desenvolvido pelo UNOPS (2022), foi apresentado que o salário das mulheres no setor têxtil é cerca de 12% menor que dos homens, além da falta de oportunidade para elas em alcançar cargos de liderança nas empresas. Dados confirmados também nas informações fornecidas pela RAIS (2022), que aponta que as mulheres recebem em média 1,56 salários mínimos, enquanto os homens recebem 1,71 salários mínimos.

Um diagnóstico realizado pelo MPT (2022) aponta que há também uma disparidade salarial entre as pessoas de diferentes raças, as pessoas indígenas e negras têm piores remunerações quando comparadas às pessoas brancas. Conforme apresentado no relatório elaborado, os brancos possuem uma média

salarial de R\$1.902,04, seguida dos amarelos (R\$1.744,07), indígenas (R\$1.632,37), pardos (R\$1.564,18) e, por fim, os pretos (R\$1.579,94).

De acordo com o levantamento da Repórter Brasil (2022) junto a 12 sindicatos de três regiões brasileiras foi identificado que a média salarial na linha de produção das fábricas brasileiras das três marcas esportivas Nike, Adidas e Puma é de R\$ 1,4 mil, havendo também uma diferença salarial entre os polos produtores do Sul, Sudeste e Nordeste.

Como visto, o pagamento de baixos salários é uma realidade neste setor, o papel da GRH é buscar aprimorar a política de remuneração da empresa, respeitando a garantia constitucional nos contratos de trabalho, buscando recompensar os funcionários através de salários justos e equitativos.

4.2.1.5 Informalidade da mão de obra

Na indústria têxtil, a informalidade tem diferentes ângulos, ela se apresenta na cadeia produtiva, como também no setor de venda. Como também no emprego informal nos empreendimentos do setor informal e também ocorre dentro da economia formal, por isso é bem difícil de ser mapeado. Constitui-se, no geral, de empregados assalariados sem carteira assinada e de trabalhadores autônomos (trabalhadores por conta própria e empregadores informais). (IPEA, 2021)

Um levantamento mais recente, realizado pela ABIT (2023), indicou que a quantidade de trabalhadoras e trabalhadores formais empregados diretamente nos setores têxtil e de confecção era de 1,5 milhão de pessoas. No entanto, o levantamento sugere que este número deve estar entre 8 milhões, se levar em consideração os empregos indiretos, e as contratações temporárias, em épocas natalinas e festivas.

Especificamente no setor de confecções, concentra-se o maior número de pessoas contratadas e também a maior proporção de emprego informal, com 18,4% dos profissionais trabalhando sem carteira assinada e 37,8% por conta própria. (CNVT, 2014). Isso é reflexo da própria informalidade do setor, dados da consultoria IEMI (2019) aponta que a informalidade do setor no Brasil está presente nas feirinhas da madrugada, na atividade das sacoleiras, dos camelôs, nas

lojistas sem CNPJ, e respondeu por cerca de 30% do volume de vendas do mercado em 2016.

A informalidade é uma realidade do setor têxtil, até pela reestruturação da sua cadeia produtiva que tem permitido nos últimos anos, a adoção de terceirização e até a quarteirização, acarretando uma profusão de pequenas empresas, que em muitos casos, se traduz na substituição de empregos regulares por empregos precários, temporários e muitas vezes não-regulamentados, permitindo o aumento da informalidade.

4.2.1.6 Exploração de trabalhadores imigrantes

Uma grande parte da mão de obra empregada na indústria têxtil nos grandes centros, como São Paulo é imigrante. Ribeiro e Fonseca (2022) relatam que estes imigrantes adentram o setor sob três ângulos: a) induzidos por aliciadores em condições ilegais, caracterizada, muitas vezes, por situações que configuram o tráfico de pessoas; b) incentivados por familiares, amigos e imigrantes conterrâneos já trabalhando no setor e c) pela popularidade do setor em empregar mão-de-obra imigrante.

Conforme levantamento feito pela Repórter Brasil (2022), na capital paulista, os bolivianos compõem a maioria dos imigrantes. Estes chegam ao Brasil para trabalhar em oficinas de costura, através do tráfico de pessoas. Migram para o Brasil, motivados por falsas promessas de emprego, e ao chegar às oficinas ficam em isolamento geográfico, mantidos em servidão por dívida, com jornadas exaustivas, e em muitos casos, todos habitando em um mesmo cômodo.

Relatos apresentados por Ribeiro e Fonseca (2022), expõem as condições degradantes de trabalho e moradia, que acabam por se mesclar à medida que o trabalho domiciliar aparece como uma das principais características das oficinas informais de costura. No trabalho domiciliar, o dono da oficina oferecer moradia e geralmente alimentação como escambo de produtividade ou valor que será descontado do salário final, as jornadas de trabalho de no mínimo 11 horas e no máximo 18 horas, realizado com escassas pausas para descanso ou refeições e tendo apenas o domingo reservado para folga e limpeza do imóvel.

Os autores também apresentam relatos quanto ao local das oficinas informais que servem de moradia e trabalho, caracterizado pelas condições precárias do imóvel e de higiene, que dividem um número grande de costureiros junto com suas famílias. Locais com número insuficiente de banheiros, estes sempre se encontram em estado insalubre, cômodos improvisados e alguns lugares não há um espaço destinado para refeições. As janelas e portas são mantidas fechadas, sem iluminação adequada e pouca ventilação, tornando o espaço abafado. Espaços sem manutenções, com presença de mofo, infiltrações e rachaduras e instalações elétricas irregulares com fiações expostas. Os assentos utilizados no trabalho são cadeiras improvisadas. (RIBEIRO; FONSECA, 2022).

A exploração de trabalhadores imigrantes é uma problemática real, principalmente nos polos têxteis situados no Sudeste. A legalização, regulamentação trabalhista e a oferta de melhores condições de trabalho são obrigação e responsabilidade da GRH das grandes empresas que contratam diretamente e exploram esses trabalhadores como também por contratar as fábricas que exploram esses imigrantes. Essa exploração dos trabalhadores imigrantes também pode ser analisada na perspectiva das condições precárias de trabalho.

4.2.1.7 Condições Precárias do Trabalho

Importante diferenciar neste ponto, o trabalho precário das condições precárias do trabalho. O trabalho precário refere-se aos riscos empregatícios assumidos pelo próprio trabalhador, no caso do trabalho informal e de empregos temporários no setor formal, que é uma realidade vista no setor têxtil e que foi explorado no tópico sobre informalidade. E a condição precária refere-se às condições nas quais as suas atividades laborais são desenvolvidas (AVELINO, 2014).

Em entrevistas realizadas pelo Repórter Brasil (2022) junto aos 12 sindicatos vinculados as empresas NIKE, PUMA e ADIDAS, foram levantados que as jornadas de trabalho incluem muitas horas na mesma posição, inclusive em pé. Os entrevistados relatam que esse esforço repetitivo ao longo destas jornadas de oito, nove ou até dez acaba por ocasionar problemas de saúde seríssimos, como bursite, LER (Lesão por esforço Repetitivo) e DORT (Distúrbios

Osteomusculares Relacionados ao Trabalho), e muitas dores, especialmente nas costas.

Com relação aos refugiados e imigrantes, outras condições além dos locais de trabalho se apresentam, como a situação migratória no país não regularizada, o medo de deportação e punições, a falta de moradia e barreiras para acessar serviços bancários e crédito, vulnerabilidades que dificultam o acesso destes às condições dignas de trabalho. (MPT, 2022).

Outro aspecto das condições precárias é com relação à saúde ocupacional, e envolve os riscos com relação a acidente e ocorrência de doenças ocupacionais resultantes da exposição a níveis de ruídos, substâncias nocivas, poeiras químicas, manejo e contato com tintas e solventes, tudo isso sem os devidos equipamentos de proteção e medidas de gestão de segurança no trabalho. (CEF, 2018)

Mesmo com a existência de equipes de saúde ocupacional nos locais de trabalho, muitos funcionários pressionados pelo medo de perder o emprego, deixam de consultar o médico para não ter que apresentar um atestado e faltar ao trabalho. (REPORTER BRASIL, 2022).

Pois, após a pandemia, às condições precárias têm piorado, a recontração de funcionários tem sido caracterizada por flexibilizações trabalhistas, menos direitos e poucos funcionários para dar conta de toda a produção. (OIT, 2021)

Bruno (2008) aborda outro aspecto, que é a falta de investimento nos funcionários. Segundo ele, os treinamentos são ofertados no próprio processo produtivo e dificilmente há aperfeiçoamento necessário para uso de novos equipamentos. Em um estudo realizado pelo SEBRAE (2016) no estado de São Paulo, observou-se que 62% das empresas não oferecem benefícios e 80% não dispunham de subsídios para que as funcionárias pudessem se especializar em cursos técnicos.

O setor têxtil geralmente não apresenta uma relação com o meio acadêmico, e nem tampouco desenvolve parcerias, dificultando a integração universidade-empresa, o que poderia favorecer a aquisição de novos conhecimentos, e de melhores condições de trabalho. (BRUNO, 2008).

As condições precárias também são identificadas como reflexo do processo de terceirizações e quarteirizações, como exposto no tópico seguinte.

4.2.1.8 Terceirização

No setor têxtil, a facção é o nome atribuído às oficinas de confecções que prestam serviços para empresas do ramo que possuem marca própria dentro da cadeia produtiva. Na maioria das vezes, estas realizam somente trabalhos de corte, montagem e acabamento de peças para outras confecções.

Para atuar no contexto da *fast fashion*, as cadeias produtivas da indústria da moda se reestruturam em direção à terceirização e até a quarteirização do seu processo produtivo, em busca de menores custos e agilidade, aumentando o número de facções existentes e desconhecidas. O que resulta em uma maior dificuldade para a fiscalização das peças produzidas como também, mais agravante, das condições da mão-de-obra das empresas e oficinas envolvidas na confecção. (MPT, 2022).

A Nike foi acusada de utilizar mão de obra infantil na Ásia na década de 90. Em outro caso, em 2013, um desabamento matou 1.133 pessoas em Bangladesh que trabalhavam em confecções que abasteciam redes como *WalMart e Primark*. A justificativa destas empresas é que são empresas terceirizadas e que elas apenas encomendam os lotes.

Hering e Riachuelo terceirizam as suas produções para facções localizadas no sertão nordestino do Rio Grande do Norte, que contratam costureiras com jornadas excessivas de trabalho e salários abaixo da média (GONDAK; FRANCISCO, 2020). São muitos os exemplos que aparecem na mídia comprovando o impacto negativo das terceirizações da indústria têxtil e de confecção nas sociedades nos dias atuais.

4.2.2 Dimensão Ambiental

A dimensão ambiental se refere ao capital natural, e está relacionada com aspectos pertinentes a poluição e a gestão dos recursos naturais. Os critérios para a eficácia da dimensão ambiental estão direcionados para a reutilização de materiais e consciência no uso da água durante a produção, assim como também da energia,

e da eliminação dos resíduos, dos gases e os efluentes. O Quadro 11 abaixo apresenta os principais impactos ambientais do Setor Têxtil.

Quadro 11- Impactos ambientais do Setor Têxtil.

O setor têxtil está entre os 8 maiores consumidores de energia do país (EPE, 2022, p.25).	O setor têxtil é o terceiro maior quanto ao potencial de presença de substâncias químicas de alta toxidez, sendo considerado de alto risco. (CEF, 2018, p.8)	Cerca de 150 litros de água são necessários para produção de um quilo de tecido, sendo que, desse volume são descartados 88% como efluentes líquidos e 12% são perdidos por evaporação (WUST <i>et al.</i> , 2015, p.30)
Consumo de Energia	Uso de Produtos Tóxicos	Consumo de água e produção de efluentes químicos
<u>DIMENSÃO AMBIENTAL</u>		
Geração de Resíduos Sólidos	Emissão de Gases	Ciclo de Vida dos Produtos
Estima-se uma produção de 175 mil toneladas de resíduos sólidos da indústria de confecção ao ano no país. Contudo, constata-se que 90% do total destes resíduos são descartados de forma incorreta (TEXBRASIL, 2016, p.20).	A indústria têxtil contribui com aproximadamente 2,1 bilhões de toneladas de emissões de gases de efeito estufa (GEE) em um único ano, o equivalente a 4% de todas as emissões globais. (<i>FASHION ON CLIMATE</i> , 2018, p.10)	Um produto da linha <i>fast-fashion</i> é utilizado apenas cinco vezes e produz cerca de 400% mais carbono que uma peça de roupa tradicional utilizada por um longo período. (LIMA; DUPONT, 2018, p35)

Fonte: Autora (2023)

4.2.2.1 Consumo de energia

A indústria têxtil ao utilizar exponencialmente a queima de combustível fóssil contribui para o aquecimento global. A queima de combustível no setor têxtil é utilizada em toda a sua cadeia produtiva, inicialmente no setor da agricultura, através dos maquinários utilizados, posteriormente ao gerar energia para o aquecimento das caldeiras de lavagem e de tingimento em geral, e também na produção de fibras artificiais e sintéticas, na fiação e na tecelagem. (FEAM/ FIEMG, 2022)

Barbieri (2016), com relação ao consumo de energia, afirma que a geração e consumo excessivo de energia intensificam o efeito estufa antropogênico e o buraco na camada de ozônio, principalmente quando essa energia é proveniente de fontes não renováveis.

Na fabricação de fibras sintéticas especificamente, em especial do poliéster que são produzidas a partir de fonte não renovável, geralmente derivados do petróleo, se elimina cargas de CO₂ que não estavam na superfície, contribuindo para a maximização do efeito estufa. (RODRIGUES *et al.*, 2019).

Um estudo realizado por Santos (2017) aponta que os sintéticos consomem mais energia na fase inicial de sua produção, em comparação com outras fibras, principalmente naturais, que consomem mais na fase de uso e manutenção, isso considerando toda a vida útil de um produto têxtil até o seu descarte final.

Ao adquirir uma camiseta de algodão, do modelo *t-shirt*, estamos consumindo “1,7Kg de combustível fóssil, gerando 450g de resíduos sólidos originários da fabricação da camiseta e emitindo 4Kg de CO₂ na atmosfera” (RODRIGUES *et al*, 2019, p.32). Este gasto se multiplica, ao considerar quanto de energia será necessária para lavar e passar esta camiseta por toda sua vida útil.

Um levantamento feito pela Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE, 2022) para analisar o impacto da COVID-19 no consumo de eletricidade identificou que a indústria têxtil em 2021, teve um aumento surpreendente no consumo de energia em comparação ao ano de 2020, registrando alta de 98,2%, considerando que a indústria têxtil foi um dos setores mais fortemente afetado pela pandemia, essa redução em 2020, deve-se ao fechamento das fábricas para cumprimento do protocolo de isolamento social durante este ano.

Como visto o consumo de energia é responsável por grande parte do impacto ambiental do setor têxtil, e a GRH deve atuar junto aos setores diretamente relacionados na busca de soluções sustentáveis para essa problemática.

4.2.2.2 Uso de produtos tóxicos

A indústria têxtil está entre as que mais consomem produtos químicos nas atividades de fabricação. O alto número de substâncias que são utilizadas no seu processo produtivo, desde cultivo de matéria-prima até o processo de tingimento dos tecidos, oferecem vários riscos em relação à saúde e segurança dos trabalhadores e terceirizados, como também riscos a sociedade na contaminação do solo e dos corpos d'água, podendo trazer consequências às comunidades locais e a biodiversidade próxima das fábricas. (FEAM/FIEMG, 2022)

As substâncias químicas utilizadas “vão de metais pesados e compostos orgânicos de estanho, encontrados em pigmentos, estabilizadores e catalisadores, a arilaminas e hidrocarbonetos poliaromáticos, encontrados em corantes” (CEF,

2018, p. 4). Inúmeros produtos químicos são utilizados no pré-tratamento, no tingimento e em outros processos que são responsáveis pelas propriedades visuais e funcionais dos produtos. Vale salientar que os metais pesados utilizados na indústria têxtil, como o Chumbo, o Cádmio e o Mercúrio, possuem propriedades cancerígenas ou alérgicas. (CEF, 2018)

Conforme descrito no relatório apresentado pela CEF (2018, p. 3), além do uso de produtos químicos impactantes no processo de fabricação dos tecidos e de confecção, “deve-se considerar em especial o uso de pesticidas e de agrotóxicos nas monoculturas tradicionais de algodão, causando doenças nos trabalhadores e poluindo o solo e o lençol freático”.

Sobre o algodão, Santos (2017) aponta que o algodão representa 90% do total de fibras naturais consumidas mundialmente. Na produção têxtil do Brasil, a participação das fibras naturais alcança 71%, destes 85% dizem respeito ao algodão. O uso de agrotóxicos, como o Endosulfan²², nas plantações de algodão é uma das ações de maior impacto ambiental e social no Brasil.

Este autor também destaca que as previsões para o cenário futuro é de que o Brasil passe a cultivar 5 milhões de hectares de algodão nos próximos 10 anos, tornando-se o maior produtor e exportador de fibras do mundo. Ele explica que a cultura do algodão inclui o uso sistemático de agrotóxicos para combater o bicudo, o uso desses agrotóxicos atinge o solo e pode afetar a microbiota, ocasionando mudanças na ciclagem de nutrientes e, conseqüentemente, alterando a fertilidade dos solos e a pureza dos lençóis freáticos. (SANTOS, 2017)

As principais classes de agrotóxicos usados nas culturas de algodão são os organofosforados e carbamatos, estes têm alto nível de toxicidade e causam efeitos neurológicos retardados após a exposição aguda. (PIRES; CALDAS, RECENA, 2005). Estudo realizado por Pires, Caldas e Recena *et al* (2005, p.10), confirma que a exposição a estes produtos está associada “a deficiência das funções neurológicas, com prejuízos da capacidade de abstração verbal, atenção e memória, assim como ao risco de letalidades como consequência de desordens mentais”.

O uso de produtos químicos além de problemas para o meio ambiente, ocasiona problemas sérios na saúde dos funcionários, a GRH deve atuar na

prevenção da saúde dos trabalhadores a partir, principalmente, na conscientização e utilização dos equipamentos de proteção individual (EPI).

4.2.2.3 Consumo de água e produção de efluentes químicos

A água é dos componentes essenciais para o processo produtivo desta indústria, com grande demanda nas etapas de beneficiamento dos tecidos e das malhas de algodão. Nessas etapas, ocorre o tingimento, processo que provoca modificações na qualidade da água utilizada devido às substâncias químicas que fazem parte deste processo. (SANTOS, 2017)

De acordo com Berlim (2014), a água é recurso que vem sendo explorados de maneira imprópria no setor têxtil, em especial, no uso nas irrigações de plantações de algodão, mas também nos setores de acabamentos e beneficiamentos têxteis.

Um estudo realizado em Santa Cruz do Capibaribe e apresentado pelo SEBRAE (2013, p.5) identificou que “para fazer o processo de lavagem do jeans é necessário utilizar de 60 a 100 litros de água por peça, o que leva a uma média de 80 milhões de litros de água por mês”. Destacando que após o uso, maior parte desta água é destinada ao principal rio da cidade, Rio Capibaribe. Em um relatório da CEF (2018, p.3), é descrito que “na produção de algodão são necessários 10.000 litros de água para a produção de 1 kg de algodão”.

Oliveira (2008, p.10) destaca que “para produzir 1 kg de tecido são necessários de 80 a 150 litros de água, desse montante, 12% é evaporado durante o processo produtivo e 80% são desperdiçados nos efluentes”. Em relatório da CEF (2018) é descrito que os poluentes presentes nos efluentes são, em sua maioria, sólidos, óleos minerais, agentes antiespuma, graxa, lubrificantes e outros compostos orgânicos e halogenados.

De acordo com Lee (2009, p. 87), “todo ano, a indústria têxtil mundial descarta entre 40 e 50 mil toneladas de corantes em rios e riachos”. Conforme relatório da CEF (2018), as águas residuárias provenientes da produção têxtil são tipicamente alcalinas e com alta carga orgânica (DBO e DQO – Demanda Bioquímica de Oxigênio e Demanda Química de Oxigênio).

Nos corantes utilizados na Indústria Têxtil e que acabam presentes nas águas dispensadas estão presentes metais pesados como o Cromo, o Cobre, o Zinco, o Chumbo e o Níquel, todos de alto risco e altamente tóxicos à vida aquática e à saúde humana. Na cadeia de cultivo do algodão também são gerados efluentes industriais, que contêm pesticidas, inseticidas e fertilizantes que poluem o solo e as águas e podem impactar na biodiversidade, na comunidade e economia local. (CEF, 2018).

Todos esses processos e valores relatados resultam em impactos ambientais que necessitam de uma gestão eficiente para minimizar estes danos e que o efluente líquido é um dos principais aspectos a serem considerados quando se fala em impactos ambientais desse setor.

4.2.2.4 Geração de resíduos sólidos

A indústria têxtil possui um elevado potencial de geração de resíduos sólidos. Um número grande de resíduos sólidos é gerado ao longo da cadeia produtiva deste setor, do descaroçamento do algodão até os restos de fios e tecidos nas confecções. (FEAM/ FIEMG, 2022)

De acordo com a norma NBR 10.004/2004, os resíduos de confecções se enquadram na seguinte classificação: classe II A, não perigosos e não inertes, que possuem propriedades como biodegradabilidade, combustibilidade ou solubilidade em água. No entanto, quando esses materiais entram em contato com algo contaminado, passam a ser enquadrados como resíduos de classe I, perigosos, apresentando riscos à saúde pública e ao meio ambiente. (ABIT, 2019).

Aproximadamente 170 mil toneladas do lixo gerado no Brasil são de produtos têxteis, referentes às sobras e os descartes de tecido. Durante a produção das peças, tecidos sobram e se perdem com facilidade. Na produção de uma camiseta de algodão estima-se que a perda seja de 50%. (AGUILERA, 2021)

Com relação às etapas de maior geração de resíduos, Araújo (2015, p.23), aponta que “as etapas de tecelagem e corte, geram um montante significativo de pelos, que são as sobras do processo de fiação do fio, as buchas que são as sobras dos fios no processo de tecelagem e os retalhos, gerados no corte.” Todos esses

resíduos quando transformados em estopas ou enchimentos para edredons, travesseiro, bichos de pelúcia encontram mercado de venda e reaproveitamento.

Mas, em relação aos resíduos domésticos, gerados pela sociedade no descarte dos têxteis, não é comum encontrar dados sobre o destino desses resíduos descartados no lixo doméstico. Embora as pessoas façam doações de lençóis, cobertores, mantas e toalhas usadas, como também de suas roupas, existe uma parcela destes têxteis que é descartado no lixo (RODRIGUES *et al*, 2006). De acordo com Rodrigues *et al* (2006, p.20), “geralmente se produz 30 quilos anuais de resíduos têxteis por pessoa”.

Sobre esses resíduos pós-consumo, Baruque-Ramos *et al* (2017), apontam que aproximadamente 5,5 bilhões de peças por ano são produzidas, e estima-se que mais de 150 milhões não tenham destino definido, sendo estocadas ou destruídas. As coleções quando expostas no varejo, vendem em média cerca de 50% a 70%, as sobras têm como destinos os bazares. No final, ainda pode chegar a 7% não vendidos, que podem ser doados, triturados, depositados em aterros sanitários ou incinerados.

Existem outros resíduos sólidos na indústria têxtil além dos mencionados, como por exemplo, papéis que são utilizados nos moldes, fitas, bobinas, cones plásticos, zíperes, linhas, botões, alfinetes, agulhas, papelão e plásticos.

4.2.2.5 Emissão de Gases

A indústria têxtil é responsável pela emissão de gases de muitas maneiras. Lee (2009, p. 30) aponta que a emissão se dá “no cultivo, nos processos de manufatura que exigem muita energia, no transporte, até chegar à fase do uso”.

Um estudo desenvolvido e apresentado no relatório *Fashion on Climate* (2018, p. 10), destaca que “70% das emissões de gases da indústria da moda se origina de atividades como produção e processamento de matérias-primas”. O relatório aponta que “se novos esforços para reduzir o impacto da moda não forem acelerados rapidamente nos próximos 10 anos, as emissões deverão aumentar para 2,7 bilhões de toneladas por ano até 2030”. (FASHION ON CLIMATE, 2018, p. 11).

Conforme relatório da CEF (2018, p. 12), os vapores emitidos nos processos de secagem e tingimento à alta temperatura, “contêm substâncias tóxicas como o acetaldeído, os clorofluorcarbonos, o diclorobenzeno, o acetato de etila e o clorotolueno, entre outras”.

Baruque-Ramos *et al* (2017) destaca que apesar da estimativa que o consumo de têxteis pela população representa 5% das emissões de carbono com relação a quantidade total de bens adquiridos por um indivíduo, deve se considerar que a compra de roupas está aumentando e o ciclo de vida útil desses artigos diminuindo, o chamado *fast fashion*, acarretando um grande impacto ambiental.

Diante disso, novos sistemas têm surgido em oposição ao *fast fashion*, buscando desenvolver processos produtivos mais sustentáveis e com ciclos de vida dos produtos mais longos, acarretando assim a necessidade de novas competências para o setor.

4.2.2.6 Ciclo de vida dos produtos

A indústria têxtil, especificamente o setor de confecção, é aquele que tem a menor e mais frágil vida útil, pois é produzido dentro da perspectiva e lógica da moda. Nos últimos anos, o *sistema fast fashion* tem diminuído cada dia mais a vida útil dos produtos. “O fast fashion preconiza a redução do tempo de espera, simultaneamente ao fornecimento de novas mercadorias (aceleração e aquisição em massa), como um meio de promover o crescimento econômico contínuo”. (NUSEC, 2021, p.14)

A indústria do vestuário é tradicionalmente competitiva e pressionada pelo aumento da rotatividade, diversidade da moda, redução de custos e preços. Mesmo sendo associado à baixa qualidade, o sistema *fast-fashion* incentiva a alta rotatividade de peças e impulsiona o máximo consumo. (LIMA; DUPONT, 2018).

Neste universo, o produto moda passou a ser visto como útil e necessário apenas enquanto está na moda. Assim, o ciclo de vida útil dos produtos é compreendido por abordagens que defendem as seguintes etapas: introdução, crescimento, desenvolvimento, maturidade e declínio. No Brasil, Riachuelo e Hering mantêm-se com este perfil. (LIMA; DUPONT, 2018).

Em decorrência desta dinâmica, a cada estação novos produtos são propostos, em cores, modelagens e tecidos diferentes. Caracterizado pelo grande apelo para que o consumidor se mantenha na “moda”, substituindo as roupas que ainda estão em bom estado, por novos modelos, que são apresentados de acordo com as tendências da moda. Tornando-se uma área que apresentou um rápido crescimento do consumismo nos últimos anos.

4.2.3 Dimensão Econômica

A dimensão econômica se refere ao capital financeiro, está relacionada aos resultados econômicos sustentáveis e inclusivos, através da consolidação de uma cadeia de valor. O Quadro 12 apresenta os principais impactos econômicos do Setor Têxtil.

Quadro 12 - Impactos econômicos do Setor Têxtil.

Em 2021, o setor apresentou um faturamento de R\$190 bilhões (ABIT, 2023)	As exportações alcançaram US\$ 1,14 bilhão em 2022. (ABIT, 2023)	As importações alcançaram US\$ 5,9 bilhões em 2022. (ABIT, 2023).	O saldo da balança comercial foi de US\$ 4,8 bilhões negativos em 2022. (ABIT, 2023)
Faturamento da Cadeia Têxtil de Confecções	Exportações	Importações	Saldo da Balança Comercial
DIMENSÃO ECONÔMICA			
Investimento no Setor	Produção média de confecções	Nº de trabalhadores	Nº de empresas
Foram investidos no setor R\$ 4,9 bilhões de reais em 2021. (ABIT, 2023)	Foram produzidos 8,1 bilhões de peças e 2,16 milhões de toneladas têxteis em 2021. (ABIT, 2023)	Possui 1,34 milhão de empregados formais. (IEMI, 2022)	Existência de 22,5 mil unidades formais em 2022. (IEMI, 2022)

Fonte: Autora (2023)

4.2.3.1 Faturamento

No Brasil, a indústria têxtil movimentou quase R\$200 bilhões de reais anualmente (FASHION NETWORK, 2022), representando 23% do total de faturamento de toda a Indústria de Transformação (IBGE, 2021).

O faturamento do setor em 2021 foi de R\$ 194 bilhões, indicando crescimento de 20% em relação a 2020. Evidenciando uma recuperação do

segmento pós-pandemia, mesmo que os números ainda não tenham superado os valores de 2019, que foram de R\$ 230 bilhões. (ABIT, 2023).

O Setor também apresentou um crescimento representativo no e-commerce. De acordo com o Relatório E-commerce no Brasil (CONVERSION, 2023), o segmento de Moda & Acessórios cresceu 63,18%. No entanto, há um crescimento das compras virtuais em plataformas estrangeiras, pois grande parte dos brasileiros que faz compra online, opta por realizar nas lojas ou aplicativos no exterior. As empresas mais procuradas pelos consumidores brasileiros é a chinesa *Shopee, Aliexpress, Amazon, Shein e Wish*.

4.2.3.2 Exportações, Importações e Saldo da Balança comercial

As exportações do setor têxtil no acumulado de janeiro a agosto de 2022 cresceram 20,86% em relação ao mesmo período de 2021, passando de US\$ 665 milhões para US\$ 804 milhões. Finalizando 2022, com o equivalente a US\$ 1,14 bilhão. (ABIT, 2023).

E as importações aumentaram 17,35% de 2021 para 2022, variando de US\$ 3,29 bilhões para US\$ 3,86 bilhões. Finalizando 2022, com o equivalente a US\$ 5,9 bilhões. (ABIT, 2023).

As exportações de confecção apresentaram um crescimento de 33% em relação a 2021, com valores referentes à US\$ 120 milhões. No entanto, houve uma alta também das importações de confecções de 44%. Essa alta nas importações ocorre devido ao aumento de 9% nos ingressos de produtos têxteis e de 44,9% e de vestuário em relação ao período anterior de 2021. (ABIT, 2023). Essa diferença dos valores de importação e exportação reflete no saldo da balança comercial. Depois de uma queda na balança comercial, em 2020 e 2021, o setor têxtil apresenta números positivos no comércio exterior em 2022. A Tabela 2 apresenta a participação das confecções e dos têxteis nas importações e exportações.

Tabela 2 - Proporção de confecções e tecidos nas importações e exportações

	Exportação (%)	Importação (%)
Confecção	21	32
Tecidos	79	68

Fonte: ABIT (2023)

O segmento de confecções defronta-se com problemáticas que interferem na comercialização e no crescimento das vendas para exportação, como apontado no relatório da CEF (2018), a elevada informalidade e baixa qualificação técnica e gerencial, que acaba por impactar negativamente na qualidade e competitividade dos produtos.

4.2.3.3 Investimento no Setor

O investimento no setor têxtil teve valores significativos, de R\$ 4,5 bilhões em 2020 para R\$ 4,9 bilhões em 2021. (ABIT, 2023). Os investimentos no setor variam desde softwares que proporcionam a criação de desenhos, máquinas que realizam cortes com precisão e rapidez, e conseguem reduzir o custo de mão de obra e aumentar a produtividade, ao desenvolvimento de roupas funcionais que secam rapidamente, não amassam, e eliminam odores ou repelem insetos.

Outra inovação é o *sewbots*, um robô com visão computacional que auxilia na produção, na etiquetagem, no controle do estoque e em outras etapas do processo produtivo, proporcionando mais praticidade e agilidade. A impressão 3D, também é um investimento recente no setor, que contribui com a diminuição de desperdício de tecidos e melhora as técnicas de customização e otimização de tempo. (FEBRATEX, 2019)

Apesar de afetar a empregabilidade do setor, devido à redução da necessidade de mão de obra, essas tecnologias possibilitam a diminuição do descarte de resíduos de materiais, como outros benefícios econômicos para o setor. No entanto, a automação deve ser pensada juntamente com a empregabilidade, esse é um grande dilema.

4.2.3.4 Produção Média

A produção de confecção foi de 7,9 bilhões de peças em 2020, e 8,1 bilhões de peças em 2021, e o volume da produção têxtil foi de 1,91 milhões de toneladas em 2020, e de 2,16 milhões de toneladas em 2021. (IEMI 2022).

O Brasil está entre os quatro maiores produtores de malhas do mundo, sendo referência mundial no design da moda praia, *jeanswear* e *homewear*, sobressaindo também no segmento de fitness e lingerie. (ABIT, 2023). Ocupando a 4ª posição entre os produtores de vestuários. (ABIT, 2019).

A preocupação eminente na indústria da moda nos dias atuais é a redução do ciclo de vida dos produtos, que leva a grandes volumes de produção em poucos espaços de tempo para atender a um sistema de *fast fashion*. Esse sistema acarreta problemáticas ambientais no que se refere ao consumo excessivo de recursos e a grande quantidade de resíduos gerados, como também problemáticas sociais, o consumo excessivo e não sustentável de produtos finais e a exploração da mão de obra para o cumprimento de metas.

4.2.3.5 Número de trabalhadores

Considerado o 2º maior gerador do primeiro emprego e empregador na indústria de transformação, representando 16,4% dos empregos. (ABIT, 2019). Segundo dados do Portal da Inspeção do Trabalho (2023), de janeiro 2017 a dezembro de 2018, antes da pandemia, mais de 628 mil trabalhadores foram admitidos.

Mas, em 2020 devido à pandemia da Covid-19, o setor sofreu queda nas contratações e ficou com um saldo negativo, como apresentado na Tabela 3, recuperando-se nos anos de 2021 e 2022, apresentando saldos positivos.

Tabela 3 - Admissões e demissões no Setor de Confeções.

Ano Segmento	2020			2021			2022		
	Admissão	Demissão	Saldo	Admissão	Demissão	Saldo	Admissão	Demissão	Saldo
Indústria de Confeção	187.505	236.361	- 48856	286.957	233.799	53.158	269.796	266.825	2971

Fonte: Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), (2023)

Segundo dados da RAIS (2020), o setor têxtil possuía mais de 730 mil trabalhadores formais, destas aproximadamente 480.000 pessoas trabalhavam na confecção de artigos de vestuário. Conforme dados do IEMI (2022), em 2021 o setor têxtil representou 19,5% do total de trabalhadores alocados na produção industrial.

De acordo com os dados apresentados pelo IEMI (2022), 83% das empresas de confecção estão no segmento de vestuário, onde predomina micro e pequenas empresas e uso intensivo de mão-de-obra. No entanto, um agravante é a informalidade, pois o Censo Demográfico 2010 já revelava que 2,6 milhões de

peças trabalhavam no complexo tecelagem, vestuário, couro e calçados, sendo que deste total, 1,2 milhão atuava na informalidade.

4.2.3.6 Número de Empresas

O Brasil possui a mais completa cadeia têxtil do Ocidente, constituída de indústrias de produção de fibras passando por fiações, tecelagens, beneficiadoras, confecções e varejo. (ABIT, 2023).

Conforme dados do MPT (2022), no Brasil estima-se que exista cerca de 27.000 Cadastros Nacionais de Pessoa Jurídica (CNPJ) ligada ao setor têxtil, sem considerar os Microempreendedores Individuais (MEIs). Aponta também que cerca de 110 empresas grandes do setor de varejo, certificadas pela ABVTEX, concentram 26% de todo o mercado da moda, os outros 74% são o mercado informal.

O agravante aqui também é a informalidade e o aumento dos sistemas de terceirização e quarteirização, que apesar de proporcionar vantagens econômicas para as grandes empresas, apresenta problemáticas sociais e ambientais.

A partir da exposição dos impactos sociais, ambientais e econômicos do setor têxtil e de confecção, e analisando-os com base os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – (ODS), observa-se que na perspectiva econômica, os dados evidenciam a relevância econômica do setor têxtil e de confecção. O setor tem contribuído com crescimento econômico e com o aumento do PIB em países menos desenvolvidos, como também na produtividade através da diversificação, modernização tecnológica e inovação e na geração de emprego. No entanto, não tem conseguido ainda dissociar o crescimento econômico da degradação ambiental, nem tampouco promover perspectivas de um trabalho decente.

No que diz respeito à perspectiva ambiental, os impactos negativos são inúmeros e refletem na qualidade da água, através da eliminação de resíduos e liberação de produtos químicos. Como também no manejo dos produtos químicos e dos resíduos, ao longo do processo produtivo e no ciclo de vida dos produtos, e na eliminação de resíduos e gases para o ar, água e solo.

Observa-se no setor, grandes impactos sociais, nas problemáticas do trabalho decente e na empregabilidade para as minorias, como também na igualdade em relação a oportunidades e remuneração, e nos altos níveis de informalidade. No entanto, é um setor de grande empregabilidade e principalmente da mão de obra jovem, mas que não exige níveis elevados de formação. Impactos sociais mais agravantes para esse setor é a existência de casos de trabalho análogo a escravo, tráfico de pessoas, assédios e trabalho infantil.

Muitas legislações têm surgido no intuito de nortear comportamentos sociais e ambientais em prol do Desenvolvimento Sustentável, e em sua maioria se aplicam ao Setor Têxtil devido à grande quantidade de impactos ambientais e sociais que esses setores apresentam.

4.2.4 Aspectos regulatórios e instrumentos normativos que se aplicam ao setor têxtil no que se refere Desenvolvimento Sustentável.

O setor têxtil, diante dos seus impactos, tem recebido pressões regulatórias no que se refere ao uso dos recursos naturais e manejo das substâncias químicas, como também o respeito aos direitos humanos e às relações trabalhistas para a realização de uma gestão eficiente no que se refere ao Desenvolvimento Sustentável. Todas as legislações e normas com esse intuito, que se apliquem a esse setor devem ser conhecidas e atendidas, cumprindo com a perspectiva da abordagem normativa e relacional que servem de base para a GVRH e GSRH.

Assim, a partir de uma pesquisa nos *sites* dos órgãos federais e estaduais foi possível levantar as legislações federais e estaduais relacionadas às práticas sociais e ambientais que se aplicam ao setor têxtil e de confecções, apresentadas no Quadro 13:

Quadro 13 - Legislações federais relacionadas aos aspectos sociais e ambientais que se aplicam ao setor têxtil.

N.	Legislações	Definição	Descrição	Aplicação Setor Têxtil
1.	Lei nº 6.938/1981	Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação.	Objetiva a preservação, melhoria e recuperação da qualidade ambiental propícia à vida, visando assegurar no país condições ao desenvolvimento socioeconômico, aos interesses da segurança nacional e à proteção da dignidade da vida	-Atividade potencialmente poluidora de grau médio; - Contribuir com a diminuição do impacto ambiental; - Investimentos no setor com tecnologia moderna e sempre limpa.

			humana.	- Educação Ambiental. - Exercício da atividade em consonância com as diretrizes da Política Nacional do Meio Ambiente;
2.	LEI Nº 9.433/1997	Política Nacional dos Recursos Hídricos (PNRH)	Institui a Política Nacional de Recursos Hídricos e cria o Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos.	- Metas de racionalização de uso da água, aumento de quantidade e melhoria da qualidade. - Redução de lançamentos de resíduos líquidos ou gasosos em corpos d'água.
3.	Resolução Conama nº 237/1997	Licenciamento ambiental incorporado aos instrumentos de gestão ambiental	Dispõe sobre a revisão e complementação dos procedimentos e critérios utilizados para o licenciamento ambiental.	- Sujeita à Licença Ambiental; - Redução dos impactos ambientais; - Respeito aos critérios de exigibilidade em consideração as especificidades do risco.
4.	Lei 9.605/1998	Condutas lesivas ao meio ambiente	Dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente, e dá outras providências.	No caso da indústria têxtil, afetar ou expor ao perigo, de maneira grave, a saúde pública e/ou meio ambiente pela emissão de efluentes, e receber para fins industriais, madeira, lenha, carvão e outros produtos de origem vegetal, sem exigir a exibição de licença do vendedor.
5.	Lei nº 10.165/2000	Implantação de taxas ligadas à Política Nacional do Meio Ambiente.	Altera a Lei no 6.938, de 31 de agosto de 1981, que dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências.	O setor têxtil e de confecção está sujeito à taxa com índice médio de atividade potencialmente poluidora.
6.	Lei nº 9.984/2000	Política Nacional dos Recursos Hídricos e o Sistema de Gerenciamento.	Responsável pela instituição de normas de referência para a regulação dos serviços públicos de saneamento básico. (Redação dada pela Lei nº 14.026, de 2020).	- Busca de indicadores para o consumo da água nos diversos setores de produção, como também redução e ao reuso dos recursos hídricos. - Desenvolvimento de Pesquisas e capacitação dos recursos humanos - Regras de uso em situações de escassez de água.
7.	Resolução CONAMA Nº 313/2002	Destino de resíduos sólidos industriais	Dispõe sobre o Inventário Nacional de Resíduos Sólidos Industriais.	As indústrias de atividade econômica de preparação de couros e fabricação de artefatos de couro deverão apresentar informações

				sobre a geração, características, armazenamento, transporte, e destinação de seus resíduos sólidos no órgão estadual.
8.	Lei nº 10.650/2003	Acesso público a dados e informações.	Dispõe sobre o acesso público aos dados e informações ambientais existentes nos órgãos e entidades integrantes do Sistema Nacional do Meio Ambiente - Sisnama	As autoridades públicas podem exigir a prestação periódica de qualquer tipo de informação por parte das empresas têxteis e de confecção sobre os impactos ambientais potenciais e efetivos de suas atividades, independentemente da existência ou necessidade de instauração de qualquer processo administrativo.
9.	Lei 10.803/2003	Configura condição análoga à de escravo.	Altera o art. 149 do Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 - Código Penal, para estabelecer penas ao crime nele tipificado e indicar as hipóteses em que se configura condição análoga à de escravo. Submeter a trabalhos forçados ou a jornada exaustiva, sujeitando-o a condições degradantes de trabalho, restringindo sua locomoção em razão de dívida contraída com o empregador ou preposto, manter vigilância ostensiva no local de trabalho ou se apodera de documentos ou objetos pessoais do trabalhador, com o fim de retê-lo no local de trabalho. Aqui também se inclui contra criança e adolescente e por motivo de preconceito de raça, cor, etnia, religião ou origem.	O setor têxtil e de confecções possui um percentual representativo de pessoas e crianças encontradas nesta condição, conforme já apresentado.
10.	Resolução CONAMA Nº 430/2011	Classificação dos corpos de água; condições e padrões de lançamentos de efluentes.	Dispõe sobre as condições e padrões de lançamento de efluentes, complementa e altera a Resolução CONAMA nº 357/2005.	O tratamento de efluente têxtil, por oxidação biológica ou química, e a destinação correta dos resíduos do tratamento é uma obrigação para todas as indústrias deste setor.
11.	Lei 12.305/2010	Política Nacional dos Resíduos Sólidos	Dispõe sobre as diretrizes relativas à gestão integrada e ao gerenciamento de resíduos sólidos.	Gerenciamento de resíduos/ Gestão Integrada dos resíduos; Padrões sustentáveis de produção e consumo; Logística reversa; Destino dos rejeitos sólidos;

				Responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida do produto; Reutilização e aproveitamento dos resíduos sólidos.
12.	Lei 12.651/2012	Proteção da vegetação nativa (Novo Código Florestal)	Dispõe sobre a Proteção da vegetação nativa revoga as Leis 4.771/65 (Código Florestal)	O controle da origem da madeira, do carvão, usados nas caldeiras em algumas indústrias têxteis e de confecções.
14.	Decreto nº 9.571/2018	Diretrizes Nacionais sobre Empresas e Direitos Humanos	Dispõe sobre as responsabilidades das empresas em observância aos direitos humanos.	-Monitorar o respeito aos direitos humanos na cadeia produtiva; -Implementar atividades educativas em direitos humanos para seus recursos humanos e seus colaboradores; -Utilizar mecanismos de educação, de conscientização e de treinamento, tais como cursos, palestras e avaliações de aprendizagem; - Redigir código de conduta publicamente acessível; - Garantir que suas políticas, seus códigos de ética e conduta e seus procedimentos operacionais reflitam o compromisso com o respeito aos direitos humanos;

Fonte: Autora (2023)

Decorrente das políticas e diretrizes no âmbito federal e das demandas a nível estadual, várias legislações estaduais e municipais foram criadas. A partir dos *sites* dos governos estaduais foram levantadas as legislações estaduais que se aplicam direta ou indiretamente a indústria têxtil e de confecções devido aos impactos e as temáticas abordadas, ver Apêndice B.

A partir destas legislações federais e estaduais, muitas ações são idealizadas e realizadas através de programas e políticas públicas, algumas vezes desenvolvidas na parceria do público com o privado. Oportunidades em que a GRH sustentável, com foco nos ODS, deverá incentivar e promover parcerias, público-privadas e com a sociedade civil, e se integrar no intuito de realizar ações com as partes interessadas e para as partes interessadas. Sendo o relacionamento com as partes interessadas uma dimensão a ser analisada enquanto indicador de

desempenho da GSRH, como apontado por Genari e Macke (2022), que cada vez mais, as empresas buscam melhorar o seu desempenho por meio de políticas e práticas de GRH que se concentrem nas partes interessadas internas e externas e nas demandas para um desenvolvimento sustentável.

A implantação efetiva dessas leis que exige a responsabilidade das indústrias têxteis e de confecções com as questões ambientais e sociais tem levado o setor a reestruturar a sua cadeia produtiva, não apenas no intuito de cumprir com as regulamentações legais, mas também com o objetivo de atender às demandas de um mercado mais consciente que busca um consumo mais sustentável.

Outro aspecto que também deve aqui ser apresentado e que interfere na reestruturação das cadeias produtivas, em especial a cadeia Têxtil, é a perspectiva de transição de processos produtivos baseado em modelos lineares para circulares, devido à consideração de que este modelo econômico baseado em um sistema linear de produção-consumo-descarte já atingiu o seu limite. Daí o surgimento de uma alternativa, que é a Economia Circular. (NUSEC, 2021)

A Economia Circular é um modelo econômico que relaciona o crescimento econômico a um ciclo de desenvolvimento positivo e contínuo, e que também preserva e aprimora o capital natural, otimizando a produção de recursos e minimizando riscos sistêmicos, a partir da administração de estoques finitos e fluxos renováveis. (GONDAK; FRANCISCO, 2020).

A transição para uma Economia Circular deve esta pautada na inovação, e direcionada pela efetividade sistêmica, buscando-se além da eficiência e eficácia, proporcionar consequências positivas para as partes envolvidas no sistema. Essa transição, de um modelo linear para circular, vem ocorrendo paulatinamente a partir das novas estruturas produtivas, dos novos modelos de negócios e das atuais tendências tecnológicas da chamada Indústria 4.0. (CNI, 2018).

Nesse contexto, e se opondo ao sistema de *fast fashion*, surgem movimentos como o *slow fashion*, o *hybrid fashion*, o *upcycling*, e o *zero waste* como conceitos para uma indústria da moda mais sustentável. (NUSEC, 2021). Fabri e Rodrigues (2015), explicam que o *slow fashion* é um movimento que tem como objetivo a preservação dos recursos naturais, assim prioriza produtores e recursos

naturais locais, mantendo a produção em pequena escala, priorizando a diversidade e valorizando o trabalho artesanal.

De acordo com Fabri e Rodrigues (2015), esse sistema é orientado por abordagens contrárias ao sistema *fast fashion*, valorizando o global-local, a autoconsciência, consciência ambiental, confiança mútua entre os produtores e consumidores, confecção para um ciclo de vida longo, valorizando a cultura local, fortalecendo o tecido social e valorizando o território.

Esses princípios mais conscientes, apresentados por esse sistema, acabaram por sensibilizar e gerar novos pensamentos de como contribuir para um movimento mais sustentável e também rentável, e com alto índice de satisfação pessoal no contexto da moda. Este sistema é uma alternativa à padronização, à centralização e à produção de produtos idênticos.

O sistema *hybrid fashion*, surge como um caminho entre o *fast fashion* e o *slow fashion*. Este sistema seria uma alternativa na forma de atuar e ser criativo, combinando as melhores peculiaridades dos dois sistemas. Não exige uma grande diminuição do consumo como determina o *slow fashion*. A proposta deste sistema, como explica Cunha (2016), é possuir de 3 (três) a 4 (quatro) coleções por ano, usar de transparência nos custos de confecção, produção em média ou grande escala, mas com preços acessíveis, utilizando de uma variedade de cores, estampas e numerações, com criação de roupas multiuso e atemporais, em fabricação local que respeite as leis trabalhistas.

Outro movimento é o *upcycling*, segundo Lucietti *et al* (2018) é uma técnica que se caracteriza pelo reaproveitamento de retalhos, das sobras e de peças que seriam descartadas, e passam a ser utilizadas na construção de novas peças originais, sem gastar mais energia na reutilização dos mesmos, é diferente da reciclagem. Esse sistema de *upcycling* pode ser visto como um segmento do *sistema zero waste* (resíduo zero).

Conforme Saraiva (2014, p.24), o *zero waste* é uma técnica que “visa eliminar a produção de resíduos da produção de roupas, projetando e encaixando os moldes de forma que ocupe todo o tecido, poupando em torno de 15% do tecido que seria descartado”. O zero waste se desenvolve em duas técnicas, como um método de modelagem, no aproveitamento total do tecido, ou na reutilização

dos restos de tecido, com modelagem tradicional, mas tendo todos os retalhos aproveitados. Assim, essa segunda técnica seria tal qual o princípio do *upcycling*, no qual se reutiliza restos de tecido, não somente derivados do corte no processo de modelagem, mas de modo geral.

Ainda não totalmente enquadrados nesses novos sistemas, mas em busca de soluções mais sustentáveis, algumas ações estão redesenhando a estrutura produtiva no que se refere ao reaproveitamento de resíduos têxteis, como também projetos sendo desenvolvido buscando reverter à realidade social complexa do setor têxtil, apresentado no Quadro 14.

Quadro 14 - Ações desenvolvidas no setor têxtil em prol do Desenvolvimento Sustentável.

N.	Projeto/ Empresas	Local	Objetivo
1	Projeto Retalho <i>Fashion</i>	São Paulo (Região de Bom Retiro) Parceria do Sinditêxtil/SP, ABIT e Prefeitura de São Paulo.	Preservação ambiental, a geração de renda, a criação de condições socialmente justas de trabalho, o restabelecimento e a preservação das socioambientais das regiões envolvidas.
2	Brandili têxtil	Santa Catarina.	Reaproveitamento dos resíduos têxteis para a produção de fios ecológicos, Utilização de estações de tratamento de efluentes para tratamento águas residuais dos processos, a recuperação da energia térmica e utilização de produtos químicos menos agressivos ao meio ambiente.
3	Contextura	Rio Grande do Sul Marca experimental de moda ética e sustentável que está ligada ao Observatório de Economia Criativa da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS.	Realização de experimentos e pesquisa científica e desenvolvimento de produtos de moda sustentável em um ateliê de investigação têxtil.
4	Pipa Social	Rio de Janeiro Organização Não Governamental (ONG).	Fortalecimento do trabalho do artesão, através de formação técnica e profissional e do direcionamento para o mercado.
5	<i>Insecta Shoes</i>	Porto Alegre	Comercialização de calçados veganos, orientados por valores de proteção aos animais, não utilizando nenhum insumo de origem animal.
6	Ecosimple	Americana/ São Paulo	Utilização de matéria-prima 100% reciclados, garrafas recicladas, roupas usadas, aparas de tecidos descartados em confecções e resíduos de processos de fiações.
7	HERING	Blumenau/ Santa Catarina	Tratamento da água utilizada no processo produtivo para devolução ao local de onde é captada com melhor qualidade.
8	Re-roupa	São Paulo	Reutilização e trocas de roupas
9.	Doisélles	Juiz de Fora	Reinclusão social através da produção de peças em tricô e crochê feitas por 40 internos do Complexo Penitenciário Público-Privado de Ribeirão das Neves, os detentos tem salários, redução da pena e auxílio às famílias.
10.	Coletivo de Dois	São Paulo	Criação de roupas usando materiais baratos, como sobras e tiras de tecido.
11	Karmem	São Paulo	Produz a partir de tecidos estocados ou

			matéria-prima de reuso.
12	Less Is More	Recife	Oferecer um produto de maior qualidade, mais durável, artesanal e exclusivo, a um custo acessível, a partir do e-commerce focado na venda de artigos de moda de pequenos e médios negócios brasileiros, brechó e troca de roupa.
13.	Calma Monga	Recife	Produção de bolsas, mochilas, carteiras e outros itens sem a utilização de matéria-prima de origem animal.
14.	Projeto ModacomVerso	Associação Brasileira do Varejo Têxtil (ABVTEX) em parceria com lojas do segmento (Arezzo & CO, C&A, Calvin Klein, Carrefour, Dafiti Group, Extra, Loungerie, Marisa, Pernambucanas, Renner, Reserva, Restoque e Riachuelo)	Fomentar boas práticas trabalhistas nos elos da cadeia produtiva.
15.	Projeto Compliance	Associação Brasileira do Varejo Têxtil (ABVTEX) em parceria. Varejistas com fornecedores nacionais aprovados no programa, Aramis, Calvin Klein, Brookfield, Dudalina, Le Lis Blanc, Riachuelo e BO BÔ.	Análise dos fornecedores e subcontratados com relação ao trabalho análogo ao escravo e infantil

Fonte: Autora (2023)

A partir desta análise, pode-se visualizar quão complexo é esse setor, ao mesmo tempo em que se configura em uma grande perspectiva econômica, de altos investimentos e faturamentos, com alto índice de empregabilidade, mas tão problemática e controversa no que se refere a impactos sociais e ambientais.

Assim, a indústria têxtil representa um grande desafio para a Gestão Sustentável de Recursos Humanos, onde esta terá como objetivos principais, encontrar um equilíbrio entre as dualidades e ambiguidades que permeiam o conceito de eficiência e sustentabilidade, e produzir uma Gestão de Recursos Humanos, humana e social, e prioritariamente reverter os efeitos negativos sobre o meio ambiente e as partes interessadas.

Como bem enfatiza Kramar (2014), a GRH, por um lado, terá que promover a eficiência dos seus processos, a redução dos custos e a lucratividade, e por outro lado, investir no desenvolvimento das capacidades humanas e proporcionar o Desenvolvimento Sustentável. Essas dualidades são elementos principais na construção do modelo de Gestão Sustentável de Recursos Humanos, e devem estar refletidas nas suas políticas e práticas de gestão.

A fase seguinte irá definir um conjunto de indicadores que possam mensurar as práticas da Gestão Sustentável de Recursos Humanos. Os indicadores e os modos de medição foram definidos a partir das ações para a GSRH e GVRH, da

sua interface com os ODS e da inserção das demandas do Setor Têxtil apontadas nesta fase.

4.3 Definição de um conjunto preliminar de indicadores e dos modos de medição

Esta fase 4.3 tem como objetivo específico definir um conjunto preliminar de indicadores e modos de medição a partir da interface com os ODS e com as demandas para o Setor Têxtil. Esse conjunto de indicadores, posteriormente, foi encaminhado para um grupo selecionado de especialistas para sua análise e apreciação, e o resultado dessa análise pelos especialistas será apresentado na fase 4.4.

O processo para o alcance desta fase 4.3 foi estruturado em duas etapas:

Etapa 1: Levantamento das ações para a Gestão Sustentável de Recursos Humanos e definição dos indicadores. A partir da análise dos artigos pesquisados na base de dados *WoS* e *Scopus*, foram levantadas 293 ações para a Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH e GVRH), conforme Apêndice C. Após um processo de agrupamento de ações complementares e eliminação de ações similares, obteve-se um total de 188 ações para a Gestão Sustentável de Recursos Humanos, Apêndice D. Essas práticas foram separadas nas dimensões social, ambiental e econômica, e nas sub-dimensões Relacionamento com as Partes Interessadas e Atuação Funcional, Figura 18, atendendo as características apresentadas na fase 4.1 da GVRH e GSRH.

Figura 18 - Dimensões e sub-dimensões das ações para a Gestão Sustentável de Recursos Humanos

Dimensões	Social	Ambiental	Econômica
Sub-dimensões	<p>Relacionamento com as partes interessadas: Ações realizadas para as partes interessadas e ações realizadas com as partes interessadas.</p> <p>Atuação Funcional: Planejamento das Necessidades de Recursos Humanos, Análise e Design do Cargo e Funções, Recrutamento, Seleção, Integração, Avaliação de Desempenho, Gestão de Desempenho e Plano de Carreira, Desenvolvimento de Competências, Remuneração e Recompensa, Saúde, Bem-estar e Segurança</p>	<p>Relacionamento com as partes interessadas: Ações realizadas para as partes interessadas e ações realizadas com as partes interessadas.</p> <p>Atuação Funcional: Planejamento das Necessidades de Recursos Humanos, Análise e Design do Cargo e Funções, Recrutamento, Seleção, Integração, Avaliação de Desempenho, Gestão de Desempenho e Plano de Carreira, Desenvolvimento de Competências, Remuneração e Recompensa, Saúde, Bem-estar e Segurança</p>	<p>Relacionamento com as partes interessadas: Ações realizadas para as partes interessadas e ações realizadas com as partes interessadas.</p> <p>Atuação Funcional: Planejamento das Necessidades de Recursos Humanos, Análise e Design do Cargo e Funções, Recrutamento, Seleção, Integração, Avaliação de Desempenho, Gestão de Desempenho e Plano de Carreira, Desenvolvimento de Competências, Remuneração e Recompensa, Saúde, Bem-estar e Segurança</p>

Fonte: Autora (2022)

Essas dimensões e sub-dimensões atendem as características da GVRH, com relação a atuação funcional da GRH na perspectiva da Gestão Ambiental, como também da orientação para o alcance do *triple bottom line* da GSRH, e da Abordagem das Partes Interessadas de ambos os modelos, GVRH e GSRH, conforme apresentado na fase 4.1.

Alguns autores destacam separadamente as ações com relação a Cultura Organizacional e o envolvimento dos funcionários. Mas, para este estudo considera-se que essas ações estejam dissolvidas nas sub-dimensões relacionamento com as partes interessadas e na atuação funcional.

Etapa 2: Interface com ODS e inserção das demandas do setor. Nesta etapa, os indicadores e os modos de medição foram definidos a partir da interface das ações com os ODS e da inserção das demandas e legislações do Setor Têxtil apontadas na fase 4.2.

Como resultado desta etapa, foram definidos 95 indicadores para a Gestão Sustentável de Recursos Humanos, sendo 40 indicadores na dimensão social, 32 na dimensão ambiental e 23 na dimensão econômica. As ações, os indicadores definidos e os ODS relacionados são apresentados nas dimensões social, ambiental e econômica a seguir.

4.3.1. Dimensão Social

Na dimensão social, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) relacionados com os indicadores estão listados abaixo:

ODS 1: Erradicação da Pobreza:

ODS 3: Saúde e Bem-estar

ODS 4: Educação de Qualidade

ODS 5: Igualdade de Gênero.

ODS 8: Trabalho decente e crescimento econômico

ODS 9: Indústria, inovação e infraestrutura

ODS 10: Redução das Desigualdades

ODS 16: Paz, Justiça e Instituições Eficazes.

O Quadro 15 apresenta o resultado da Dimensão Social, apresentando as ações para a Gestão Sustentável de Recursos Humanos, os indicadores, com as respectivas definições e modos de medição e o ODS relacionado.

Quadro 15 - Indicadores e ODS da Dimensão Social da Gestão Sustentável de Recursos Humanos.

DIMENSÃO SOCIAL			
Relacionamento com as partes interessadas			
Ações para as partes interessadas	Indicador		ODS
	Descrição	Modo de Medição	
S1. Formula e implementa políticas e ações de bem-estar, criação de oportunidades de emprego, combate à pobreza e acesso a sistemas de transporte seguros e acessíveis para as partes interessadas (funcionários, sindicatos, governo, sociedade, empresas terceirizadas e	<u>Ações Sociais</u> Ações de bem-estar, geração de emprego, combate à pobreza e acesso a sistemas de transporte seguros e acessíveis para as partes interessadas (funcionários, sindicato, governo, sociedade, empresas terceirizadas e fornecedores).	Nº de ações sociais realizadas anualmente.	ODS 1 ODS 3 ODS 11

fornecedores).			
S2. Desenvolve relacionamentos de qualidade (ética, respeito, justiça e igualdade) com as partes interessadas. (Funcionários, sindicatos, governo, sociedade, empresas terceirizadas e fornecedores).	<u>Relacionamento de qualidade.</u> Relacionamento de qualidade (ética, respeito, justiça e igualdade) com as partes interessadas. (Funcionários, sindicato, governo, sociedade, empresas terceirizadas e fornecedores).	Nº de reclamações sobre relacionamento recebidas anualmente /Nº total de reclamações recebidas anualmente*100	ODS 10 ODS 16
S3. Oferta capacitação a funcionários demitidos, fornecedores de pequena escala, desempregados de longa duração, imigrantes, minorias, idosos desempregados, pessoas portadoras de deficiência junto à comunidade.	<u>Capacitação para o público externo.</u> Capacitação oferecida ao público externo (funcionários demitidos, fornecedores, desempregados, imigrantes, minorias, pessoas portadoras de deficiência, etc)	Nº de capacitações oferecidas anualmente.	ODS 4 ODS 8
S4. Registra incidentes relacionados à discriminação sofrida por funcionários, clientes e fornecedores.	<u>Combate a Discriminação</u> Canal de comunicação para registro formal de incidentes relacionados à discriminação junto aos funcionários.	Existência de canal de comunicação para denúncias de discriminação. Sim/Não	ODS 10
S5. Desenvolve sistema de negociação permanente com os sindicatos na concepção dos programas da empresa, tais como salarial, quanto à melhoria da saúde e segurança dos funcionários.	<u>Relacionamento com sindicato</u> Reuniões com sindicatos sobre questões salariais, saúde e segurança.	Nº de reuniões realizadas anualmente	ODS 8
S6. Respeita e cumpre as leis e obrigações (impostos e taxas) trabalhistas.	<u>Cumprimento das obrigações trabalhistas</u> Pagamento dos encargos trabalhistas. (Férias, 13º, FGTS, etc)	Valor pago de encargos anualmente/Valor total de encargos a serem pagos anualmente*100	ODS 8
S7. Não permite qualquer tipo de trabalho infantil, análogo a escravo, como também assédios morais e sexuais na empresa.	<u>Trabalho indecente</u> Trabalho infantil e análogo a escravo, como também assédios morais e sexuais existentes na empresa.	Existência de denúncia e/ou notificações referente. Sim/ Não	ODS 8
Ações com as partes interessadas	Indicador		ODS
	Descrição	Modo de Medição	
S8. Realiza atividades em parceria com as partes interessadas (funcionários, sindicatos, governo, sociedade, empresas terceirizadas e fornecedores) para combater assédio sexual e moral e trabalho infantil e análogo a escravo.	<u>Combate ao assédio e trabalho análogo a escravo e infantil</u> Atividades em parceria com as partes interessadas (funcionários, sindicato, governo, sociedade, empresas terceirizadas e fornecedores) para combater assédio sexual e moral e trabalho infantil e análogo a escravo.	Nº de atividades promovidas em parcerias anualmente.	ODS 8 ODS 17
S9. Utiliza Código de Conduta nas	<u>Código de Conduta</u> Código de Conduta firmado	Existência de Código de	

relações com as partes interessadas (fornecedores e empresas terceirizadas) que determina o não uso de tráfico de pessoas, trabalho análogo a escravo e trabalho infantil.	nas relações com as partes interessadas (funcionários, fornecedores e empresas terceirizadas) que determina a não utilização de tráfico de pessoas, trabalho análogo a escravo e trabalho infantil.	Conduta. Sim/ Não	ODS 8
S10. Exige comprovante de pagamento de salários justos e cumprimento das obrigações trabalhistas legais, por fornecedores e empresas terceirizadas.	<u>Garantia do cumprimento das obrigações trabalhistas.</u> Comprovante de pagamento de salários legais e cumprimento das obrigações trabalhistas por fornecedores e empresas terceirizadas.	Nº de comprovante recebidos anualmente.	ODS 1 ODS 8
S11. Contribui com a agenda de políticas públicas sociais locais para combate a pobreza, trabalho análogo a escravo e infantil e assédios.	<u>Contribuição com a Agenda Pública Social.</u> Proposições enviadas às instâncias governamentais e/ou movimentos sociais locais para contribuir com a agenda de políticas públicas sociais no combate a pobreza, trabalho análogo a escravo, infantil e assédio.	Nº de proposições enviadas	ODS 1 ODS 3 ODS 17
Atuação Funcional			
Planejamento das Necessidades de RH	Indicador		ODS
	Descrição	Modo de Medição	
S12. Faz uma análise do quantitativo de recursos humanos com relação a gênero, idade, etnia, pessoas com deficiência, com base no número total, desligamentos e novas contratações de funcionários na perspectiva de diversidade e inclusão.	<u>Diversidade e inclusão</u> Informações formais do nº de funcionários totais, número de desligamentos e número de novas contratações com relação a gênero, idade, raça, etnia, pessoas com deficiência.	Existência de informações sobre nº de funcionários. Sim/ Não	ODS 10
Análise e Design dos Cargos e Funções	Indicador		ODS
	Descrição	Modo de Medição	
S13. Determina uma função (pessoa) ou equipe de trabalho responsável pela gestão da diversidade na organização	<u>Gestão da Diversidade</u> Função (pessoa) ou equipe de trabalho responsável pela Gestão da Diversidade na organização.	Existência de cargo ou funções responsáveis pela Gestão da Diversidade. Sim/Não	ODS 10
S14. Especifica na descrição do cargo a exigência de transparência no compartilhamento de informações e realização das atividades.	<u>Institucionalização da transparência.</u> Descrições de cargos com especificação sobre uso da transparência no compartilhamento de informações e realização das atividades.	Nª de descrições de cargos com exigência do uso da transparência/Nº total de cargos*100.	ODS 8
S15. Introduz estratégias de automação dos cargos/funções de	<u>Gestão da Automação</u> Prática de automação de funções/atividades de forma	Ocorrência de demissões no processo	ODS 16

forma sistemática, preservando a empregabilidade.	sistemática, em resposta às ações econômicas, mas preservando a empregabilidade.	de automação das funções/atividades. Sim/ Não	
S16. Ajuste das condições de trabalho para a inclusão de pessoas portadoras de deficiência.	<u>Adaptação para inclusão de portadores de deficiência</u> Ajustes nas condições e local do trabalho (atividades, ferramenta/equipamentos e layout) para inclusão de funcionários com deficiência em seus cargos e funções.	Ocorrência de ajustes nas condições e no local de trabalho. Sim/ Não	ODS 8 ODS 9
Recrutamento/Seleção/ Integração	Indicador		ODS
	Descrição	Modo de Medição	
S17. Compromete-se de forma justa com a oferta de emprego e a empregabilidade formal.	<u>Compromisso com a empregabilidade.</u> Crescimento das Contratações formais.	(Nº de contratações formais – Nº de demissões) anualmente. Nº de empregados formais/ Nº total de funcionários *100	ODS 8
S18. Não utiliza de conteúdos discriminatórios em anúncios de recrutamento.	<u>Anúncios não discriminatórios</u> Inexistência de conteúdos discriminatórios em anúncios de recrutamento.	Existência denúncias legais recebidas anualmente por anúncios discriminatórios. Sim/Não	ODS 10 ODS 16
S19. Proporciona oportunidades de emprego para afrodescendentes, mestiços, indígenas brasileiros, mulheres e pessoas com necessidades especiais.	<u>Comprometimento com a inclusão e diversidade.</u> Emprego para afrodescendentes, mestiços, indígenas, mulheres e pessoas com deficiências.	Nº de empregados afrodescendentes, mestiços, indígenas, mulheres e pessoas com deficiências/ Nº total de empregados *100.	ODS 10
S20. Cumpre com a legislação sobre a inserção de portadores de deficiência. (Lei nº 8.213/91).	<u>Cumprimento da Lei 8213/91</u> Cumprimento da legislação sobre a inserção de pessoas com deficiências (Lei nº 8.213/91)	Nº de funcionários portadores de deficiência.	ODS 10
Avaliação de Desempenho	Indicador		ODS
	Descrição	Modo de Medição	
S21. Utiliza critérios para uma avaliação de desempenho baseada na equidade e justiça, sem discriminação de gênero, etnia, idade e deficiência.	<u>Equidade na Avaliação de Desempenho</u> Utilização de critérios justos e igualitários na Avaliação de Desempenho.	Existência de reclamações com relação aos critérios de avaliação. Sim/ Não	ODS 5 ODS 10

S22. Avalia o desempenho de todos os funcionários, independentemente do tipo de contrato de trabalho.	<u>Abrangência da Avaliação de Desempenho.</u> Realização de Avaliação de Desempenho de todos os funcionários, independentemente do tipo de contrato.	Nº de funcionários avaliados anualmente/ Nº Total de funcionários *100, incluindo os empregados terceirizados.	ODS 10
Gestão do Desempenho/ Plano de Carreira	Indicador		ODS
	Descrição	Modo de Medição	
S23. Utiliza políticas igualitária de carreira e promoção para mulheres, afrodescendentes, mestiços, indígenas e pessoas com deficiência.	<u>Minorias em cargos de gerência e direção.</u> Cargos de gerência e direção ocupados por minorias, como mulheres, afrodescendentes, mestiços, indígenas e portadores de deficiência.	Nº de cargos de gerência e de direção ocupados por minorias / Nº total de cargos de gerência e de direção*100.	ODS 5 ODS 10
S24. Desenvolve programas que atendem as necessidades específicas dos funcionários mais velhos de preparação para a aposentadoria. (Programas de Pré-aposentadoria).	<u>Programa de pré-aposentadoria.</u> Programas de preparação para a aposentadoria. (Programas de Pré-aposentadoria).	Nº de funcionários que participaram/participam de programas de preparação para a aposentadoria. (Programas de Pré-aposentadoria).	ODS 10
S25. Oferece planos de carreira claros, justos e transparentes.	<u>Plano de Carreira claro e transparente.</u> Clareza e Transparência nas informações sobre o Plano de carreira e promoção	Existência de informações formais e acessíveis nos canais de comunicação. Sim/Não	ODS 10
Desenvolvimento de Competências	Indicador		ODS
	Descrição	Modo de Medição	
S26. Oferece treinamentos periódicos e extensos a todos os funcionários, independente da função, gênero, idade, deficiência e tipo de contrato.	<u>Abrangência dos treinamentos.</u> Treinamento extensivo a todos os funcionários, independente da função, gênero, idade, deficiência e tipo de contrato.	Nº de funcionários que participaram de algum tipo de treinamento/ Nº total de funcionários *100	ODS 10
S27. Treina funcionários sobre questões sociais e condutas éticas (diversidade, inclusão, discriminação, assédio, abuso, fome e pobreza).	<u>Formação cidadã</u> Formações sobre questões sociais e condutas éticas (diversidade, inclusão, discriminação, assédio, abuso, fome e pobreza).	Nº de formações oferecidas anualmente.	ODS 4 ODS 5 ODS 10
S28. Oferece treinamento para ensinar a cuidar de si mesmo, sobre tabagismo, estresse, hábitos	<u>Formação para saúde e bem-estar.</u> Formações para ensinar a cuidar de si mesmo, sobre tabagismo, estresse, hábitos	Nº de formações oferecidas anualmente.	ODS 3

alimentares e exercícios físicos.	alimentares e exercícios físicos.		
Remuneração e Recompensas	Indicador		ODS
	Descrição	Modo de Medição	
S29. Fixa salários de acordo com o acordo coletivo do setor e o exigido pela lei nacional do país.	<u>Legalidade do piso salarial</u> Salário base que atenda ao acordo coletivo do setor e o exigido pela legislação nacional.	Pagamento do piso salarial conforme acordo coletivo do setor e o exigido pela legislação nacional. Sim/ Não	ODS 1 ODS 8
S30. Oferece remuneração transparente, adequada e justa, que não diferencia por gênero, idade, etnia, mobilidade.	<u>Remuneração transparente, justa e igualitária.</u> Prática de remuneração transparente, adequada e justa, que não discrimina por gênero, idade, raça, etnia, deficiência.	- Existência de informações nos canais de comunicação sobre a política salarial e os critérios de composição da remuneração. Sim/ Não - Oferta salário base igual para um mesmo cargo, independente de quem o ocupa. Sim/ Não	ODS 8 ODS 10 ODS 16
S31. Realiza auditorias para garantir que os processos salariais não sejam discriminatórios.	<u>Auditorias para equiparação salarial</u> Auditorias e processo judicial realizadas devido a reclamações trabalhistas para verificar pagamentos salariais discriminatórios.	Existência de auditoria para equiparação salarial. Sim/ Não	ODS 8 ODS 10 ODS 16
S32. Recompensa com benefícios sociais como planos de saúde, bolsas de estudos para ensino fundamental e médio, técnico e superior a funcionários e seus filhos.	<u>Benefícios sociais (saúde e educação)</u> Benefícios sociais como pagamento (total ou parcial) de planos de saúde, bolsas de estudos para ensino fundamental e médio, técnico e superior para funcionários e seus filhos.	Nº de funcionários contemplados com o benefício / Nº total de funcionários *100	ODS 3 ODS 4
Saúde, bem-estar e segurança no trabalho.	Indicador		ODS
	Descrição	Modo de Medição	
S33. Oferece exames de saúde regulares e fornece acesso à assistência médica e serviços de apoio psicológico.	<u>Assistência médica e psicológica.</u> Assistência médica, exames médicos e serviços de apoio psicológico.	Nº de funcionários contemplados com consultas médicas, exames médicos e serviços de apoio psicológicos/Nº total de funcionários *100	ODS 3 ODS 8
	<u>Atividades esportivas e</u>		

S34. Promove atividades esportivas e saudáveis no ambiente de trabalho.	<u>saudáveis.</u> Promoção de atividades esportivas e saudáveis	Nº de atividades esportivas e/ou voltadas para melhoria da saúde oferecidas anualmente.	ODS 3
S35. Utiliza padrões e certificações como OSHAS, ISOS e assim por diante para credenciar um nível apropriado de saúde e segurança.	<u>Certificações de saúde e segurança.</u> Uso de Padrões de certificações como NR 6, NR 12, OSHAS, ISOS para garantir um nível apropriado de saúde e segurança.	Utilização de padrões de certificações nacionais e/ou internacionais de saúde e segurança. Sim/Não	ODS 3 ODS 8
S36. Possui comitês formais de saúde e segurança que realizam atividades de monitoramento e controle.	<u>Atuação da CIPA</u> Comissão interna de prevenção de acidentes. .	Existência da CIPA. Sim/Não	ODS 3 ODS 8
S37. Cumpre integralmente com a legislação de saúde e segurança industrial em vigor do setor têxtil e os tópicos de saúde e segurança firmados em acordos formais com sindicatos.	<u>Critérios de saúde e segurança da Convenção Coletiva do Setor.</u> Critérios de saúde e segurança industrial firmados em acordos formais com sindicatos.	Cumprimento dos critérios de saúde e segurança firmados em acordos coletivos com sindicato. Sim/ Não	ODS 3 ODS 8
S38. Realiza mudanças e modificações estruturais para a acessibilidade e inclusão das pessoas portadoras de deficiência.	<u>Acessibilidade e inclusão para pessoas portadoras de deficiência</u> Mudanças e modificações estruturais (pisos, layout, áreas coletivas, lazer) para acessibilidade e inclusão de pessoas portadoras de deficiências.	Existência de modificações estruturais. Sim/ Não	ODS 3 ODS 8
S39. Gerencia e controla os acidentes, as causas dos acidentes, tipos de lesões e as doenças ocupacionais.	<u>Prevenção e Controle de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais</u> Prevenção e Controle formal dos acidentes, causas dos acidentes, tipos de lesões e doenças ocupacionais.	Existência de registros formais dos acidentes e doenças ocupacionais anualmente. Existência de treinamentos sobre prevenção de acidentes de trabalho	ODS 3 ODS 8
S40. Oferece ajuda profissional para problemas mentais dos funcionários, e programas contra o uso de álcool ou drogas.	<u>Suporte para dependências e problemas mentais.</u> Ajuda profissional para problemas mentais dos funcionários, e programas para dependência de álcool ou drogas.	Nº de funcionários atendidos ou encaminhados para ajuda profissional.	ODS 3 ODS 8

Fonte: Autora (2023)

Neste conjunto preliminar de indicadores da dimensão social, foram inseridas as demandas para os impactos sociais do setor têxtil e as legislações pertinentes, levantados na fase 4.2, referente ao trabalho análogo a escravo, trabalho infantil, assédio moral e sexual, informalidade, baixos salários, e exploração dos trabalhadores.

Como também as demandas advindas dos ODS relacionados, referente à geração de emprego e renda, prevenção de abuso de drogas e álcool, contribuição com a redução de doenças não transmissíveis pelo uso de cigarros e bebidas, promoção da saúde mental e o bem-estar, contribuição com o acesso à educação e profissionalização de funcionários, filhos e da sociedade em geral e contribuição com a eliminação da discriminação das mulheres e minorias no mercado de trabalho e remuneração de igual valor para trabalho de igual valor. E na promoção de parcerias em busca de desenvolver estratégias para reduzir os impactos sociais.

Atendendo, também, as demandas relacionadas à erradicação do trabalho forçado, tráfico de pessoas e trabalho infantil, como também promoção dos direitos trabalhistas e o trabalho seguro e estável, já enfatizadas nas demandas relacionadas aos impactos sociais do setor têxtil.

4.3.2 Dimensão Ambiental.

Na dimensão ambiental, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) relacionados com os indicadores estão listados abaixo:

ODS 6: Água potável e saneamento.

ODS 8: Trabalho decente e crescimento econômico.

ODS 9: Indústria, inovação e infraestrutura.

ODS 11: Cidades e comunidades sustentáveis.

ODS 12: Consumo e produção sustentáveis.

ODS 13: Ação contra a mudança global do clima.

ODS 17: Parcerias e meio de implementação.

O Quadro 16 apresenta o resultado da Dimensão Ambiental, apresentando as ações para a Gestão Sustentável de Recursos Humanos, os indicadores, com as respectivas definições e modos de medição, e o ODS relacionado.

Quadro 16 – Indicadores e ODS da Dimensão Ambiental da Gestão de Recursos Humanos.

DIMENSÃO AMBIENTAL			
Relacionamento com as partes interessadas			
Ações para as partes interessadas	Indicador		ODS
	Descrição	Modo de Medição	
A1. Influencia a Agenda Pública de políticas ambientais locais com relação a gestão sustentável da água, o gerenciamento dos resíduos, redução dos impactos ambientais e mudanças climáticas.	<u>Agenda Pública Ambiental</u> Participação na agenda pública de políticas ambientais com relação à Gestão Sustentável da água, ao gerenciamento dos resíduos e redução dos impactos ambientais.	Nº de contribuições enviadas às instâncias governamentais e/ou movimentos ambientalistas.	ODS 6 ODS 11 ODS 12 ODS 13
A2. Responde prontamente às fiscalizações ambientais governamentais com relação as suas responsabilidades.	<u>Pronta resposta às notificações ambientais.</u> Respostas formais às notificações ambientais decorrentes de fiscalizações governamentais com relação às suas responsabilidades.	Existência de respostas formais às notificações ambientais. Sim/ Não Existência de medidas cabíveis para correção das infrações encontradas? Sim/ Não	ODS 6 ODS 11 ODS 12 ODS 13
A3. Identifica e responde as tendências para proteção ambiental.	<u>Adesão à medidas pró-ambientais.</u> Mudanças estruturais e nos processos para proteção ambiental no setor têxtil e de confecção.	Existência de mudanças estruturais e/ou de processos. Sim/ Não	ODS 6 ODS 11 ODS 12 ODS 13
Ações com as partes interessadas.	Indicador		ODS
	Descrição	Modo de Medição	
A4. Estabelece um conjunto claro de regras de conduta em relação à proteção ambiental nas relações com as partes interessadas. (Funcionários, clientes, empresas terceirizadas e fornecedores).	<u>Código de Conduta Ambiental</u> Código de conduta com relação às regras de comportamentos, atitudes e responsabilidades para proteção ambiental nas relações com as partes interessadas (funcionários, empresas terceirizadas e fornecedores).	Existência de Código de Conduta Ambiental. Sim/Não	ODS 6 ODS 11 ODS 12 ODS 13 ODS 17
A5. Fornecer <i>feedback</i> à alta administração sobre como melhorar as estratégias ambientais na perspectiva da GRH.	<u>Sugestões ambientais</u> Sugestões à alta administração sobre como melhorar as estratégias ambientais na perspectiva da GRH.	Nº de sugestões formais enviadas à alta administração para melhorias ambientais	ODS 6 ODS 11 ODS 12 ODS 13
A6. Apoia programas de proteção	<u>Parceria em atividades ambientais.</u> Atividades de proteção	Nº de atividades	ODS 6

ambiental junto às partes interessadas (funcionários, clientes, sindicatos, governo, sociedade, empresas terceirizadas e fornecedores).	ambiental desenvolvida em parceria com as partes interessadas (funcionários, clientes, sindicatos, governo, sociedade, empresas terceirizadas e fornecedores).	desenvolvidas em parcerias	ODS 11 ODS 12 ODS 13 ODS 17
A7. Exige certificações ambientais dos integrantes da cadeia de suprimentos (fornecedores).	<u>Certificação ambiental dos fornecedores.</u> Exigência de garantias de proteção ambiental dos integrantes da cadeia de suprimentos.	Nº de certificações de proteção ambiental recebidas dos fornecedores.	ODS 6 ODS 11 ODS 12 ODS 13
Atuação Funcional			
Levantamento das Competências pró-ambientais.	Indicador		ODS
	Descrição	Modo de Medição	
A8. Realiza pesquisas e estudos para identificação das competências pró-ambientais necessárias.	<u>Competências pró-ambientais.</u> Levantamento das competências em Gestão Sustentável da água e efluentes, Gerenciamento de Resíduos e redução de impacto necessárias no setor têxtil e de confecção.	Conhecimento das competências pró-ambientais necessárias no setor têxtil e de confecção. Sim/ Não	ODS 6 ODS 8 ODS 9 ODS 11 ODS 12 ODS 13
Análise e Design dos Cargos e Funções	Indicador		ODS
	Descrição	Modo de Medição	
A9. Determina um cargo cujo ocupante é responsável pela coordenação dos aspectos da Gestão Ambiental.	<u>Institucionalização da Gestão Ambiental.</u> Cargo (pessoas) ou equipe responsável pela coordenação dos aspectos da Gestão Ambiental.	Existência de cargo ou equipe responsável pela coordenação dos aspectos da Gestão Ambiental. Sim/ Não	ODS 6 ODS 8 ODS 9 ODS 11 ODS 12 ODS 13
A10. Especifica as tarefas ambientais, as habilidades e conhecimentos ambientais para realização das tarefas de cada cargo.	<u>Descrições de cargos com foco ambiental</u> Descrições de cargo com especificações sobre as tarefas ambientais, as habilidades e conhecimentos ambientais, como as responsabilidades por recursos.	Nº de descrições de cargo com especificações ambientais	ODS 6 ODS 8 ODS 9 ODS 11 ODS 12 ODS 13
Recrutamento/ Seleção/ Integração	Indicador		ODS
	Descrição	Modo de Medição	
A11. Expõe o desempenho e os valores ambientais da empresa na publicidade de vagas de emprego.	<u>Exposição do desempenho ambiental.</u> Exposição do desempenho e dos valores ambientais da empresa na publicidade de vagas de emprego	Divulgação do desempenho e dos valores ambientais da empresa nos anúncios de vagas de emprego Sim/ Não	ODS 9 ODS 12 ODS 13
	<u>Recrutamento e Seleção sustentáveis.</u>		

A12. Utiliza práticas de recrutamento e seleção por meio da Web, através de videoconferência, formulários de inscrição online e recebimento de currículo via e-mail.	Recrutamento e seleção via web utilizando formulários de inscrição online, recebimento de currículo via e-mail e entrevistas por videoconferência.	Nº de recrutamentos e seleções feitas via web, através de formulários de inscrição online, recebimento de currículo via e-mail e videoconferência.	ODS 12
A13. Verifica conhecimentos, habilidades e atitudes pró-ambientais do candidato durante o processo de seleção.	<u>Verificação de competência pró-ambiental</u> Instrumentos de seleção que verifica conhecimentos, habilidades e atitudes pró-ambientais do candidato.	Utilização de instrumentos de seleção que verificam as competências pró-ambientais Sim/ Não	ODS 8 ODS 9 ODS 11 ODS 12
A14. Informa ao funcionário recém-contratado sobre as políticas de sustentabilidade ambiental, valores e metas ambientais da organização.	<u>Integração pró-ambiental</u> Formações para integração nas políticas de sustentabilidade ambiental da empresa.	Nº de formações realizadas.	ODS 8 ODS 9 ODS 11 ODS 12
Avaliação de Desempenho	Indicador		ODS
	Descrição	Modo de Medição	
A15. Monitora as não conformidades aos objetivos ambientais.	<u>Gestão da não conformidades (NCs) ambiental.</u> Monitoramento dos procedimentos, das práticas ou resultado que não está dentro de parâmetros aceitáveis e esperados da empresa com relação à Gestão Sustentável da água e efluentes, Gerenciamento de Resíduos e redução dos impactos ambientais.	Existência de monitoramento das não conformidades Sim/ Não	ODS 8 ODS 9 ODS 11 ODS 12
A16. Avalia o desempenho pró-ambiental individual e comunica o resultado da avaliação aos funcionários.	<u>Avaliação do Desempenho com foco ambiental</u> Avaliação de desempenho individual com base em indicadores pró-ambientais e <i>feedback</i> dos resultados aos funcionários.	Nº de avaliações de desempenho com foco ambiental realizada anualmente Nº de comunicações dos resultados das avaliações aos funcionários anualmente.	ODS 8 ODS 9 ODS 11 ODS 12
A17. Utiliza indicadores pró-ambientais quantitativos e qualitativos para medição do desempenho individual	<u>Indicadores pró-ambientais</u> Indicadores pró-ambientais quantitativos e qualitativos para medição do desempenho.	Existência de indicadores quantitativos e qualitativos Sim/ Não	ODS 8 ODS 9 ODS 11 ODS 12
Gestão do Desempenho/ Plano de Carreira	Indicador		ODS
	Descrição	Modo de Medição	
A18. Incentiva comportamentos pró-ambientais na execução de	<u>Incentivo para comportamento individual pró-ambiental.</u>		

tarefas profissionais (como redução do uso da água, separação de resíduos).	Ação para incentivar comportamento pró-ambiental dos funcionários (redução do uso de papel de escritório, redução do uso da água, separação de resíduos, etc.).	Existência de ação Sim/ Não	ODS 12
A19. Inclui o desempenho pró-ambiental como fator para distribuição de orçamentos para as equipes.	<u>Incentivo para comportamento pró-ambiental da equipe.</u> Ação para incentivar o desempenho pró-ambiental das equipes.	Existência de ação Sim/ Não	ODS 8 ODS 9 ODS 12
A20. Inclui indicadores pró-ambientais, como compromisso ambiental, criatividade verde e comportamento ecológico nos programas de plano de carreira.	<u>Indicadores pró-ambientais no Plano de Carreira.</u> Inclusão de indicadores pró-ambientais (aquisição de competências, participação em atividades) como critérios para promoção no plano de carreira.	Existência de indicadores Sim/ Não	ODS 8 ODS 9 ODS 12
Desenvolvimento de competências	Indicador		ODS
	Descrição	Modo de Medição	
A21. Identifica, previamente, as competências a serem desenvolvidas com os treinamentos pró-ambientais.	<u>Treinamento com foco na competência ambiental.</u> Conhecimento prévio das competências que serão desenvolvidas com a realização dos treinamentos pró-ambientais	Conhecimento prévio das competências a serem desenvolvidas. Sim/ Não	ODS 8 ODS 9 ODS 12
A22. Realiza treinamento para consciência ecológica e treinamento técnico específico.	<u>Tipos de treinamento com foco ambiental.</u> Treinamento para consciência ecológica e treinamento técnico específico.	Nº de formações e treinamentos realizados anualmente.	ODS 8 ODS 9 ODS 12
A23. Oferta continuamente e em quantidade adequada programas de treinamento com foco ambiental.	<u>Frequência dos treinamentos com foco ambiental</u> Oferta contínua de treinamento e formação com foco ambiental.	Nº de treinamentos e formações com foco ambiental anual.	ODS 8 ODS 9 ODS 12
A24. Avalia a eficácia dos treinamentos ambientais por meio do monitoramento das atividades dos funcionários.	<u>Eficácia do treinamento com foco ambiental</u> Avaliação da eficácia dos treinamentos por meio do monitoramento das atividades dos funcionários.	Avaliação da eficácia dos treinamentos com foco ambiental. Sim/Não	ODS 8 ODS 9 ODS 12
A25. Proporciona aos funcionários trocas de experiências e espaços para propor novas ideias em Gestão Ambiental.	<u>Trocas de experiências no âmbito da gestão ambiental.</u> Reuniões e canais de comunicação para troca de experiências e proposição de novas ideias no âmbito da Gestão Ambiental.	Existência de reuniões e canais para troca de experiências. Sim/ Não	ODS 8 ODS 9 ODS 12
A26. Oferece infraestrutura adequada (espaço físico, material, pessoas) para a realização do	<u>Infraestrutura para treinamento com foco ambiental.</u> Infraestrutura adequada (espaço físico,	Existência de uma infraestrutura	ODS 8 ODS 9

treinamento com foco ambiental.	equipamentos e material didático) para a realização do treinamento com foco ambiental.	Sim/ Não	ODS 11 ODS 12
A27. Oferece condições e oportunidades aos funcionários de aplicar o conhecimento adquirido nos treinamentos pró-ambiental nas atividades diárias.	<u>Aplicação dos conhecimentos adquiridos.</u> Condições e oportunidades para aplicar o conhecimento adquirido com os treinamentos com foco ambiental	Oferece condições e oportunidades de aplicar o conhecimento adquirido Sim/ Não	ODS 8 ODS 9 ODS 11 ODS 12
Remuneração e recompensas	Indicador		ODS
	Descrição	Modo de Medição	
A28. Desenvolve um sistema de Remuneração que recompensa com foco nas competências, nas contribuições ambientais significativas e na participação em atividades relacionadas a programas ambientais.	<u>Sistema de remuneração com foco ambiental.</u> Sistema de Remuneração que recompensa tendo como foco as competências e o desempenho ambiental	Existência de um sistema de remuneração que recompensa pelas competências e pelo desempenho Sim/ Não.	ODS 8 ODS 9 ODS 11 ODS 12
A29. Utiliza remuneração variável que vincula o pagamento ao desempenho pró-ambiental e a fatores ambientais, incluindo padrões e critérios mínimos (menor consumo da água, redução do consumo de energia, redução de resíduos, etc).	<u>Remuneração variável ambiental</u> Remuneração variável que vincula o pagamento ao desempenho ambiental e a fatores ambientais (uso de água; uso de recursos e geração de resíduos).	Existência de uma remuneração variável que vincula o pagamento ao desempenho ambiental e a fatores ambientais Sim/ Não	ODS 8 ODS 9 ODS 11 ODS 12
A30. Inclui metas ambientais no programa de progressão salarial.	<u>Progressão salarial com foco ambiental</u> Metas ambientais como critérios do programa de progressão salarial.	Existência de metas ambientais para a progressão salarial. Sim/ Não.	ODS 8 ODS 9 ODS 11 ODS 12
Saúde, bem-estar e segurança no trabalho.	Indicador		ODS
	Descrição	Modo de Medição	
A31. Oferece um local de trabalho com luz natural, o contato com plantas, ventilação natural.	<u>Ambiente verde de trabalho.</u> Local de trabalho com luz natural, contato com plantas, ventilação natural.	Existência de um local de trabalho com luz natural, contato com plantas e ventilação natural. Sim/ Não	ODS 8 ODS 9 ODS 12
A32. Oferece iniciativas verdes para diminuir a ansiedade do trabalhador (passeios e atividades ao ar livre) e as doenças relacionadas ao trabalho (redução do risco tóxico).	<u>Atividades de bem-estar verde</u> Iniciativas ambientais para diminuir a ansiedade do trabalhador e doenças relacionadas ao trabalho	Existência de iniciativas ambientais para diminuir a ansiedade do trabalhador (passeios e atividades ao ar livre) e as doenças relacionadas ao trabalho (redução do	ODS 8 ODS 9 ODS 12

		risco tóxico) Sim/ Não	
--	--	---------------------------	--

Fonte: Autora (2023)

Neste conjunto de indicadores apresentado foram inseridas as demandas para os impactos ambientais do setor têxtil, levantados na fase 4.2, referente consumo de energia, uso de produtos tóxicos, consumo de água e produção de efluentes, consumo de produtos químicos e geração de resíduos e emissão de gases.

Conforme já abordado na literatura exposta aqui neste estudo, a GVRH representa a parte comportamental da Gestão Ambiental, assim seu foco principal está na conscientização, aquisição de competências ambientais e na incorporação de práticas de trabalho que contribuam com o Desenvolvimento Sustentável. Sendo assim, os indicadores definidos para a Gestão Sustentável de Recursos Humanos na perspectiva ambiental estão direcionados para desenvolver capacidades, nas demandas críticas do setor, como Gestão Sustentável da água, Gestão de Resíduos, Reciclagem e Mudanças climáticas.

Os indicadores definidos também atendem as demandas advindas dos ODS relacionados, ao contribuir, através das mudanças comportamentais, com a melhoria da qualidade da água, minimizando a liberação de produtos químicos e as águas residuais e aumentando a reutilização segura, contribuir com a gestão sustentável e o uso eficiente dos recursos naturais, com o manejo ambientalmente saudável de produtos químicos e resíduos e a redução da liberação destes para o ar, água e solo e com a redução da geração de resíduos.

Como também, contribuir com socialização de informações relevantes e a conscientização para o desenvolvimento sustentável, melhorando a capacidade humana e institucional sobre redução de impacto e mudança de clima e contribuir com o fortalecimento das capacidades científicas e tecnológicas para mudar para padrões de produção mais sustentáveis, nas parcerias com as partes interessadas.

4.3.3 Dimensão Econômica

Na dimensão econômica, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) intimamente relacionados com os indicadores estão listados abaixo:

ODS 8: Trabalho decente e crescimento econômico.

ODS 9: Indústria, inovação e infraestrutura.

ODS 17: Parcerias e meio de implantação.

O Quadro 17 apresenta o resultado da Dimensão Econômica, apresentando as ações para a Gestão Sustentável de Recursos Humanos, os indicadores, com as respectivas definições e modos de medição, e o ODS relacionado.

Quadro 17 - Indicadores e ODS da Dimensão Econômica da Gestão de Recursos Humanos

DIMENSÃO ECONÔMICA			
Relacionamento com as partes interessadas.			
Ações para as partes interessadas	Indicador		ODS
	Descrição	Modo de Medição	
E1. Investimento no desenvolvimento do capital humano	<u>Investimento no Capital Intelectual</u> Recursos financeiros investidos no capital intelectual.	Existência de um percentual financeiro destinado ao desenvolvimento. (Treinamentos e capacitações).	ODS 8
Ações com as partes interessadas	Indicador		ODS
	Descrição	Modo de Medição	
E2. Participa do desenvolvimento de pesquisas e inovações em parceria com centros universitários e de pesquisa, contribuindo para o desenvolvimento tecnológico e sustentável.	<u>Parcerias com centros de desenvolvimento de pesquisas</u> Participação em parcerias para pesquisa e desenvolvimento de inovações	Nº de parcerias com centros universitários	ODS 9 ODS 17
E3. Realiza parcerias com outras empresas do setor para aquisição de competências, modernização e inovação no setor.	<u>Parcerias com empresas</u> Participação em parcerias para aquisição de competências, modernização e inovação no setor.	Nº de parcerias com outras empresas.	ODS 9 ODS 17
Atuação Funcional			
Planejamento das Necessidades de competências organizacionais	Indicador		ODS
	Descrição	Modo de Medição	
E4. Identifica as competências competitivas para atuar no segmento.	<u>Competência Competitiva</u> Competências competitivas para atuar no segmento têxtil e de confecção.	Conhecimento das competências competitivas. Sim/ Não	ODS 8
E5. Identifica as competências essenciais que a distingue das outras	<u>Competências estratégicas da empresa</u> Competências que a	Conhecimento das	

empresas concorrentes.	distingue de outras empresas do segmento	competências essenciais. (<i>Core competences</i>) Sim/ Não	ODS 8
Análise e Design dos Cargos e Funções	Indicador		ODS
	Descrição	Modo de Medição	
E6. Utiliza o e-RH, automação das atividades de recursos humanos.	<u>Informatização das atividades</u> Informatização da Gestão de Recursos Humanos.	Existência de sistema informatizado de GRH – e-RH Sim/ Não	ODS 8
E7. Realiza o controle de custos e da eficácia sustentável da GRH	<u>Eficiência e eficácia da GRH</u> Sistema digital de monitoramento, controle de custos e verificação do alcance dos resultados.	Existência de um sistema digital Sim/ Não	ODS 8
E8. Adequa as funções e os cargos à estratégia de negócio da empresa.	<u>Alinhamento estratégico de negócio.</u> Adequação dos cargos, funções e processos para o alinhamento com as demandas estratégicas da organização.	Nº de cargos, funções ou processo alterados.	ODS 8
Recrutamento/Seleção/ Integração	Indicador		ODS
	Descrição	Modo de Medição	
E9. Recruta e Seleciona funcionários com base nas competências essenciais (<i>core competence</i>) para obter uma vantagem competitiva e sustentável no setor.	<u>Recrutamento e Seleção estratégicos.</u> Recrutamento e seleção com base nas competências essenciais competitivas para o setor.	Existência de processos de recrutamento e seleção direcionados para as competências competitivas e essenciais. Sim/Não	ODS 8
E10. Desenvolve estratégias para manter baixas taxas de rotatividade e absenteísmo.	<u>Rotatividade e Absenteísmo.</u> Manutenção de baixas taxas de rotatividade e absenteísmo	Taxa de rotatividade entre 5% a 10%. Taxa de rotatividade = $(\text{N}^\circ \text{ de admissões} + \text{n}^\circ \text{ de demissões} / 2) / \text{N}^\circ \text{ total de funcionários} * 100.$ Taxa de absenteísmo abaixo de 5%. Taxa de absenteísmo = $\text{N}^\circ \text{ de horas de trabalho perdidas} / \text{N}^\circ \text{ ideal de horas trabalhadas} * 100.$	ODS 8
	<u>Atratividade como</u>		

E11. Desenvolve estratégias que a distingue dos concorrentes no mercado de trabalho e aumentar sua atratividade como empregadora para candidatas qualificadas.	<u>empregadora.</u> Estratégias para gerar uma percepção positiva do mercado a respeito da empresa como local de trabalho.	Existência de estratégias. Sim/Não	ODS 9
Avaliação de Desempenho	Indicador		ODS
	Descrição	Modo de Medição	
E12. Avaliações de desempenho dos funcionários alinhadas à perspectiva estratégica da organização.	<u>Avaliação de desempenho estratégica.</u> Avaliação de desempenho que mensura com base nas competências competitivas essenciais.	Nº de avaliações de desempenho anuais com base nas competências competitivas essenciais.	ODS 8
Gestão do Desempenho/ Plano de Carreira	Indicador		ODS
	Descrição	Modo de Medição	
E13. Busca o alcance das metas e dos desempenhos estratégicos sustentáveis.	<u>Gestão Estratégica do Desempenho.</u> Alcance das metas de desempenho estratégicos e sustentáveis.	Alcance das metas de desempenho. Sim/ não	ODS 8
E14. Investe na promoção e carreira dos funcionários.	<u>Promoção e Carreira</u> Investimento no crescimento e na carreira dos funcionários.	Nº de funcionários promovidos a cargos de gestão e direção na empresa.	ODS 8
E15. Desenvolve ações para melhorar a produtividade dos funcionários e equipes.	<u>Produtividade</u> Melhoria da produtividade dos funcionários e equipes.	Quantidade de produtos produzidos ou tarefas realizadas anualmente/ quantidade de recursos utilizados anualmente. Índice de retrabalho: Total de ordens de serviço ou de fabricação reabertas/Total de ordem de serviços ou fabricação emitidas *100	ODS 8
Desenvolvimento de Competências.	Indicador		ODS
	Descrição	Modo de Medição	
E16. Adequa às políticas de desenvolvimento (Treinamentos e	<u>Treinamento nas competências essenciais competitivas</u> Treinamentos e	Nº de treinamentos e	

Capacitações) às demandas estratégicas da organização.	capacitações com foco nas competências essenciais da organização	capacitações realizadas anualmente.	ODS 8
E17. Desenvolve parcerias para cursos de treinamento (em cooperação com centros de treinamento) ou estudos de pós-graduação (em cooperação com universidades).	<u>Parcerias para desenvolvimento de competências.</u> Parcerias com centros de treinamento e universidades para desenvolvimento de competências.	Nº de parcerias realizadas	ODS 8
E18. Desenvolve competências sociais (comunicação e cooperação) para a indústria 4.0.	<u>Competências sociais para indústria 4.0.</u> Capacitação para desenvolvimento das competências sociais para indústria 4.0. (Comunicação, redes de conhecimentos, trabalho em equipe, transferência de conhecimento e liderança).	Nº de capacitações oferecidas anualmente	ODS 8
E19. Desenvolve competências metodológicas (competência analítica para resolução de problema e tomada de decisão) para indústria 4.0.	<u>Competência metodológica para indústria 4.0.</u> Capacitação nas competências metodológicas para a indústria 4.0. (Criatividade, habilidades analíticas para resolver problemas, conflitos e tomada de decisões).	Nº de capacitações oferecidas anualmente	ODS 8
E20. Desenvolve competências de domínio digital (redes digitais, competência em comunicação dos processos digitais e comunicação interdisciplinar) para indústria 4.0.	<u>Competência de domínio digital para indústria 4.0.</u> Treinamentos nas competências de domínio digital para indústria 4.0 (redes digitais, competência em comunicação dos processos digitais e comunicação interdisciplinar).	Nº de treinamentos oferecidos anualmente	ODS 8
E21. Realiza treinamento por meio de mídia online e compartilha por meio de mídia digital WhatsApp e You Tube.	<u>Treinamento online</u> Treinamento por meio de mídia online e compartilhado por meio de mídia digital	Nº de treinamentos oferecidos anualmente.	ODS 8
Remuneração e Recompensas	Indicador		ODS
	Descrição	Modo de Medição	
E22. Investe em formas de compensação alinhadas às demandas estratégicas da organização.	<u>Remuneração estratégica variável.</u> Remuneração paga com foco no desempenho dos funcionários.	Existência de um percentual financeiro anual	ODS 8
Saúde, bem-estar e segurança.	Indicador		ODS
	Descrição	Modo de Medição	

E23. Investe em programas de saúde, segurança e bem-estar.	<u>Investimento em Programas de Saúde, segurança e bem-estar.</u> Valor financeiro destinado às atividades de segurança, saúde e bem-estar.	Existência de percentual financeiro anual.	ODS 8
------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------	-------

Autora (2023)

Neste conjunto de indicadores apresentado foram inseridas as demandas para os impactos econômicos do setor têxtil, levantados na fase 4.2, referentes ao desenvolvimento de estratégias competitivas para atuar em um segmento em pleno crescimento, principalmente no mercado online, a informalidade e baixa qualificação técnica e profissional, principalmente entre os funcionários jovens, a necessidade de desenvolver novas tecnologias e processos produtivos diante das novas demandas voltadas para a sustentabilidade.

Os indicadores definidos também atendem as demandas advindas dos ODS relacionados, contribuir com níveis mais elevados de produtividade e na reabilitação das indústrias para torná-las mais sustentáveis, com a eficiência aumentada no uso dos recursos e mais adoção de tecnologias e processos industriais limpos e ambientalmente corretos.

Como também, contribuir com o crescimento econômico per capita, com o desenvolvimento e bem-estar humano, e empenhando-se em dissociar o crescimento econômico da degradação ambiental.

Por fim, podemos destacar que de forma geral o conjunto preliminar de indicadores atendem as perspectivas conceituais apresentadas na fase 4.1. Especificamente nas abordagens discutidas conjuntamente pelos dois modelos, GVRH e GSRH.

A multidimensionalidade pode ser vista no desdobramento dos níveis de análise e de execução para uma gestão sustentável dos recursos humanos. A proposta de desdobramento apresentada nas dimensões e sub-dimensões é no intuito de enfatizar a visão holística e sistêmica da gestão, percebendo a interligação da gestão de pessoal, organizacional e meio ambiente. Entender essas dimensões e sub-dimensões dentro do contexto maior não é fragmentar esses indicadores e individualiza-los, mas entender cada dimensão e sub-dimensões no contexto do todo e suas inter-relações.

Enfatizar nos indicadores da dimensão econômica as perspectivas das demandas estratégicas e sustentáveis é dá ênfase à interdependência do crescimento econômico, social e ambiental, que não pode mais ser visto de forma isolada ou dissociada.

A interação e o alinhamento com outras áreas funcionais e com as partes interessadas, numa perspectiva de dentro para fora, como também de fora para dentro, faz contribuições positivas para superar os desafios da caminhada para a sustentabilidade. Esse processo requer um diálogo entre as partes interessadas e a busca de um entendimento compartilhado, que atinge a gestão dos processos internos e o impacto no público externo.

E a Institucionalidade, na conversão de crenças e ações em regras de conduta a partir da institucionalização das ações inseridas em cada subsistema, solidificando a identidade institucional.

Os indicadores atendem individualmente, a abordagem normativa, comportamental e baseada em recurso da GVRH, como também as abordagens pluralista, relacional e baseada em processos da GSRH.

Assim, após definido um conjunto de indicadores para a Gestão Sustentável de Recursos Humanos, com base nas perspectivas conceituais, nos ODS e nas demandas do Setor Têxtil, estes foram enviados para análise e apreciação de um grupo de especialistas. Essa análise será apresentada na fase 4.4.

4.4. Análise e apreciação do conjunto preliminar de indicadores (Fase 4.4)

O conjunto preliminar de indicadores elaborado foi apresentado aos especialistas, e estes, por sua vez, avaliaram o grau de importância de cada indicador. A partir da análise e do *feedback* dos especialistas, foi possível analisar o nível de consenso e a estabilidade dos indicadores apresentados, com os critérios definidos nos procedimentos metodológicos.

- O consenso é atingido quando no mínimo dois terços dos participantes (67%) classificaram um item com quatro ou cinco na Escala de Likert.

- O consenso é atingido quando o coeficiente de variação é menor ou igual a 15% (considerado de baixa dispersão – homogeneidade da percepção)

Fusinato (2023) aponta que quanto menor for o valor do coeficiente de variação, mais homogêneas são as opiniões, conforme a seguinte classificação.

- Quando o coeficiente de variação for menor ou igual a 15% → baixa dispersão – opiniões homogêneas;
- Quando o coeficiente for entre 15 e 30% → média dispersão
- Quando o coeficiente for maior que 30% → alta dispersão - opiniões heterogêneas.

- A estabilidade das opiniões é definida como ausência de contribuições novas e poucas alterações.

Assim, como resultado obteve-se um nível de consenso maior ou igual a 70% para todos os indicadores, que se refere ao somatório do percentual de votos, somados as escalas 5 – Muito Importante e 4 – Importante. Vale ressaltar que 92% dos indicadores atingiram o terceiro quartil, ou seja, ficando superior a 75% no nível de consenso.

Os resultados da análise e apreciação realizada pelos especialistas serão apresentados nas tabelas 4, 8, 11, conforme as dimensões social, ambiental e econômica. Nas tabelas, na coluna % $\sum 4$ e 5 é possível observar o nível de consenso dos indicadores na pesquisa, composto pelo somatório das designações 4 (Importante) e 5 (Muito Importante), e a coluna Situação do Indicador representa se o indicador foi (A) alterado ou (NA) Indicador não alterado.

4.4.1 Dimensão Social.

Na dimensão social, 77% dos indicadores apresentaram um nível de consenso acima de 90% (% $\sum 4$ e 5). Dos indicadores referentes a sub-dimensões relacionamento com as partes interessadas, 91% apresentaram um nível de consenso acima de 90%, enquanto na sub-dimensões atuação funcional, 72% dos indicadores ficaram acima de 90% no nível de consenso, conforme apresentado na Tabela 4.

Tabela 4 - Apreciação dos Indicadores da Dimensão Social.

DIMENSÃO SOCIAL									
Id.	Indicador	Modo de Medição	Situação do Indicador	Frequência	Média	Moda	Desvio Padrão	Coef. . de Variação	% Σ4 e 5
Relacionamento com as Partes Interessadas									
S1	<u>Ações Sociais.</u> Ações de bem-estar, geração de emprego, combate à pobreza e acesso a sistemas de transporte seguros e acessíveis para as partes interessadas (funcionários, sindicato, governo, sociedade, empresas terceirizadas e fornecedores).	Nº de ações sociais realizadas anualmente.	NA	90% (Muito Importante)	4,8	5	0,60	13%	90
S2	<u>Relacionamento de qualidade.</u> Relacionamento de qualidade (ética, respeito, justiça e igualdade) com as partes interessadas. (Funcionários, sindicato, governo, sociedade, empresas terceirizadas e fornecedores).	Nº de reclamações sobre relacionamento recebidas anualmente /Nº total de reclamações recebidas anualmente*100	A	80% (Muito Importante)	4,8	5	0,40	8%	100
S3	<u>Capacitação para o público externo.</u> Capacitação oferecida ao público externo (funcionários demitidos, fornecedores, desempregados, imigrantes, minorias, pessoas portadoras de deficiência, etc)	Nº de capacitações oferecidas anualmente.	NA	60% (Importante)	3,9	4	0,83	21%	80
S4	<u>Combate à Discriminação</u> Canal de comunicação para registro formal de incidentes relacionados à discriminação junto aos funcionários.	Existência de canal de comunicação para denúncias de discriminação. Sim/Não	A	80% (Importante)	4,8	5	0,40	8%	100

S5	<u>Relacionamento com sindicato</u> Reuniões com sindicatos sobre questões salariais, saúde e segurança.	Nº de reuniões realizadas anualmente com sindicatos para negociação sobre a concepção dos programas salariais, de saúde e de segurança.	A	80% (Importante)	4,8	5	0,4	8%	100
S6	<u>Cumprimento das obrigações trabalhistas</u> Pagamento dos encargos trabalhistas. (Férias, 13º, FGTS, etc)	Valor pago de encargos anualmente/Valor total de encargos a serem pagos anualmente*100	NA	90% (Muito Importante)	4,9	5	0,30	6%	100
S7	<u>Trabalho Indecente</u> Trabalho infantil e análogo a escravo, como também assédios morais e sexuais existentes na empresa.	Existência de denúncia e/ou notificações referente. Sim/ Não	A	100% (Muito Importante)	5	5	0,0	0%	100
S8	<u>Combate ao assédio e trabalho análogo a escravo e infantil.</u> Atividades promovidas em parceria com as partes interessadas (funcionários, sindicato, governo, sociedade, empresas terceirizadas e fornecedores) para combater assédio sexual e moral e trabalho infantil e análogo a escravo.	Nº de atividades promovidas em parcerias anualmente.	NA	70% (Muito Importante)	4,5	5	0,92	20%	90
S9	<u>Código de Conduta</u> Código de Conduta firmado nas relações com as partes interessadas (funcionários, fornecedores e empresas terceirizadas) que determina a não utilização de tráfico de pessoas, trabalho análogo a escravo e trabalho infantil.	Existência de Código de Conduta. Sim/ Não	A	70% (Muito Importante)	4,7	5	0,6	10%	100
S10	<u>Garantia do cumprimento das obrigações trabalhistas.</u> Comprovante de pagamento de salários legais e cumprimento das obrigações trabalhistas por fornecedores e empresas terceirizadas.	Nº de comprovante recebidos anualmente.	NA	50% (Muito Importante)	4,5	4-5	0,50	11%	100

S11	<u>Contribuição com a Agenda Pública Social.</u> Proposições enviadas às instâncias governamentais e/ou movimentos sociais locais para contribuir com a agenda de políticas públicas sociais no combate a pobreza, trabalho análogo a escravo, infantil e assédio.	Nº de proposições enviadas	NA	50% (Muito importante)	4,5	4-5	0,50	11%	100
-----	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------	----	---------------------------	-----	-----	------	-----	-----

Atuação Funcional

Planejamento das Necessidades de Recursos Humanos

S12	<u>Diversidade e inclusão</u> Informações formais do nº de funcionários totais, número de desligamentos e número de novas contratações com relação a gênero, idade, raça, etnia, pessoas com deficiência.	Existência de informações sobre nº de funcionários. Sim/ Não	NA	70% (Muito importante)	4,4	5	1,20	27%	90
-----	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------	----	---------------------------	-----	---	------	-----	----

Análise e Design dos Cargos e Funções

S13	<u>Gestão da Diversidade</u> Função (pessoa) ou equipe de trabalho responsável pela Gestão da Diversidade na organização.	Existência de cargo ou função responsável pela Gestão da Diversidade. Sim/Não	NA	60% (Muito importante)	4,4	5	0,80	18%	80
S14	<u>Institucionalização da transparência.</u> Descrições de cargos com especificação sobre uso da transparência no compartilhamento de informações e realização das atividades.	Nº de descrições de cargos com exigência do uso da transparência/Nº total de cargos*100.	NA	60% (Muito importante)	4,6	5	0,66	14%	90
S15	<u>Gestão da Automação</u> Prática de automação de funções/atividades de forma sistemática, em resposta às ações econômicas, mas preservando a empregabilidade.	Ocorrência de demissões no processo de automação das funções/atividades. Sim/ Não	NA	50% (Importante)	3,4	4	1,43	42%	70
S16	<u>Adaptação para inclusão de portadores de deficiência</u> Ajustes nas condições e local do trabalho (atividades, ferramenta/equipamentos e layout) para inclusão de funcionários com deficiência em seus cargos e funções.	Ocorrência de ajustes nas condições e no local de trabalho. Sim/ Não	NA	40% (Muito importante)	4,1	4/5	0,94	23%	80

Recrutamento/Seleção/Integração

S17	<u>Compromisso com a empregabilidade.</u> Crescimento das Contratações formais	(Nº de contratações - Nº de demissões) anualmente. Nº de empregados formais / Nº total de funcionários *100	NA	50% (Muito importante)	4,2	4	1,17	28%	90
-----	-----------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----	---------------------------	-----	---	------	-----	----

S18	<u>Anúncios não discriminatórios</u> Inexistência de conteúdos discriminatórios em anúncios de recrutamento.	Existência denúncias legais recebidas anualmente por anúncios discriminatórios. Sim/Não	NA	50% (Muito Importante)	4,3	5	0,78	18%	80
S19	<u>Comprometimento com a inclusão e diversidade.</u> Emprego para afrodescendentes, mestiços, indígenas, mulheres e pessoas com deficiências.	Nº de empregados afrodescendentes, mestiços, indígenas, mulheres e pessoas com deficiências/ Nº total de empregados *100.	A	60% (Muito Importante)	4,5	5	0,67	15%	90
S20	<u>Cumprimento da Lei 8213/91</u> Cumprimento da legislação sobre a inserção de pessoas com deficiências (Lei nº 8.213/91)	Nº de funcionários portadores de deficiência.	NA	90% (Muito Importante)	4,9	5	0,30	6%	100
Avaliação de Desempenho									
S21	<u>Equidade na Avaliação de Desempenho</u> Utilização de critérios justos e igualitários na Avaliação de Desempenho.	Existência de reclamações com relação aos critérios de avaliação. Sim/ Não	NA	50% (Muito Importante)	4,3	5	0,90	21%	90
S22	<u>Abrangência da Avaliação de Desempenho.</u> Realização de Avaliação de Desempenho de todos os funcionários, independentemente do tipo de contrato.	Nº de funcionários avaliados anualmente/ Nº Total de funcionários *100, incluindo os empregados terceirizados.	NA	50% (Muito Importante)	4,5	4-5	0,50	11%	100
Gestão de Desempenho e Plano de Carreira									
S23	<u>Minorias em cargos de gerência e direção.</u> Cargos de gerência e direção ocupados por minorias, como mulheres, afrodescendentes, mestiços, indígenas e portadores de deficiência.	Nº de cargos de gerência e de direção ocupados por minorias / Nº total de cargos de gerência e de direção*100.	NA	60% (Muito Importante)	4,2	5	1,25	30%	80
S24	<u>Programa de pré-aposentadoria.</u> Programas de preparação para a aposentadoria. (Programas de Pré-aposentadoria).	Nº de funcionários que participaram/participam de programas de preparação para a aposentadoria. (Programas de Pré-aposentadoria).	NA	40% (Importante)	3,9	4	0,94	24%	70
S25	<u>Plano de Carreira claro e transparente.</u> Clareza e Transparência nas informações sobre o Plano de carreira e promoção	Existência de informações formais e acessíveis nos canais de comunicação. Sim/Não	NA	60% (Muito Importante)	4,6	5	0,49	11%	100

Desenvolvimento de Competências									
S26	<u>Abrangência dos treinamentos.</u> Treinamento extensivo a todos os funcionários, independente da função, gênero, idade, deficiência e tipo de contrato.	Nº de funcionários que participaram de algum tipo de treinamento/ Nº total de funcionários *100	NA	50% (Importante)	4,3	4	0,64	15%	90
S27	<u>Formação cidadã</u> Formações sobre questões sociais e condutas éticas (diversidade, inclusão, discriminação, assédio, abuso, fome e pobreza).	Nº de formações oferecidas anualmente.	NA	50% (Muito importante)	4,4	5	0,66	15%	90
S28	<u>Formação para saúde e bem-estar.</u> Formações para ensinar a cuidar de si mesmo, sobre tabagismo, estresse, hábitos alimentares e exercícios físicos.	Nº de formações oferecidas anualmente.	NA	50% (Muito importante)	4,3	5	0,90	21%	90
Remuneração e Recompensas									
S29	<u>Legalidade do piso salarial</u> Salário base que atenda ao acordo coletivo do setor e o exigido pela legislação nacional.	Pagamento do piso salarial conforme acordo coletivo do setor e o exigido pela legislação nacional. Sim/ Não	NA	70% (Muito importante)	4,5	5	0,67	15%	100
S30	<u>Remuneração transparente, justa e igualitária.</u> Prática de remuneração transparente, adequada e justa, que não discrimina por gênero, idade, raça, etnia, deficiência.	- Existência de informações nos canais de comunicação sobre a política salarial e os critérios de composição da remuneração. Sim/ Não - Oferta salário base igual para o mesmo cargo, independente de quem o ocupa. Sim/ Não	NA	50% (Muito importante)	4,5	4-5	0,70	11%	100
S31	<u>Auditorias para equiparação salarial</u> Auditorias e processo judicial realizadas devido a reclamações trabalhistas para verificar pagamentos salariais discriminatórios.	Existência de auditoria para equiparação salarial. Sim/ Não	NA	60% (importante)	4,2	4	0,60	14%	90
S32	<u>Benefícios sociais (saúde e educação)</u> Benefícios sociais como pagamento (total ou parcial) de planos de saúde, bolsas de estudos para ensino fundamental e médio, técnico e superior para funcionários e seus filhos.	Nº de funcionários contemplados com o benefício/ Nº total de funcionários *100	A	50% (Muito importante)	4,5	4-5	0,60	11%	100

Saúde, Bem-estar e Segurança no trabalho.									
S33	<u>Assistência médica e psicológica.</u> Assistência médica, exames médicos e serviços de apoio psicológico.	Nº de funcionários contemplados com consultas médicas, exames médicos e serviços de apoio psicológicos/Nº total de funcionários *100	NA	70% (Muito Importante)	4,6	5	0,66	14%	90
S34	<u>Atividades esportivas e saudáveis.</u> Promoção de atividades esportivas e saudáveis	Nº de atividades esportivas e/ou voltadas para melhoria da saúde oferecidas anualmente.	NA	40% (Muito Importante)	4,1	4/5	0,94	23%	80
S35	<u>Certificações de saúde e segurança.</u> Uso de Padrões de certificações como NR 6, NR 12, OSHAS, ISOS para garantir um nível apropriado de saúde e segurança.	Utilização de padrões de certificações nacionais e/ou internacionais de saúde e segurança. Sim/Não	NA	50% (Muito Importante)	4,5	4/5	0,50	11%	100
S36	<u>Atuação da CIPA</u> Comissão interna de prevenção de acidentes. .	Existência da CIPA. Sim/Não	NA	60% (Muito Importante)	4,6	5	0,49	11%	100
S37	<u>Critérios de saúde e segurança da Convenção Coletiva do Setor.</u> Critérios de saúde e segurança industrial firmados em acordos formais com sindicatos.	Cumprimento dos critérios de saúde e segurança firmados em acordos coletivos com sindicato. Sim/ Não	NA	80% (Muito Importante)	4,8	5	0,4	8%	100
S38	<u>Acessibilidade e inclusão para pessoas portadoras de deficiência</u> Mudanças e modificações estruturais (pisos, layout, áreas coletivas, lazer) para acessibilidade e inclusão de pessoas portadoras de deficiências.	Existência de modificações estruturais. Sim/ Não	NA	80% (Muito Importante)	4,8	5	0,40	8%	100
S39	<u>Prevenção e Controle de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais</u> Prevenção e Controle formal dos acidentes, causas dos acidentes, tipos de lesões e doenças ocupacionais.	Existência de registros formais dos acidentes e doenças ocupacionais anualmente. Existência de treinamentos de prevenção de acidentes de trabalho	NA	90% (Muito Importante)	4,9	5	0,30	6%	100
S40	<u>Suporte para dependências e problemas mentais.</u> Ajuda profissional para problemas mentais dos funcionários, e programas para dependência de álcool ou drogas.	Nº de funcionários atendidos ou encaminhados para ajuda profissional.	NA	50% (Muito Importante)	4,2	5	0,98	23%	80

Fonte: Autora (2023)

Com relação à análise estatística, 92% dos indicadores apresentaram média superior a 4, e 65% com coeficiente de variação menor ou igual a 15%, conforme Tabela 5, representando assim um considerável nível de consenso quanto a sua importância.

Tabela 5 - Coeficiente de variação da Dimensão Social

Coeficiente de variação – situação	Percentual	
Coeficiente menor igual a 15% - dados homogêneos	65%	97,5 %
Coeficiente de variação entre 16% e 30%	32,5%	
Coeficiente de variação acima de 30% - dados heterogêneos	2,5%	

Fonte: Autora (2023)

Conforme observado na Tabela 4, dos 40 indicadores da dimensão social, 7 (sete) tiveram alterações. O Quadro 18 apresenta as alterações sugeridas pelos especialistas e aceitas.

Quadro 18 – Indicadores alterados na Dimensão Social.

Id	Descrição	Modo de Medição	Alteração
S2	<u>Relacionamento de qualidade</u> Relacionamento de qualidade (ética, respeito, justiça e igualdade) com as partes interessadas. (Funcionários, sindicato, governo, sociedade, empresas terceirizadas e fornecedores).	Nº de reclamações recebidas anualmente com relação a comportamentos não éticos e discriminatórios/Nº total de reclamações recebidas anualmente*100	- Inclusão do termo “transparência”, junto à ética, respeito, justiça e igualdade. - Inclusão de mais um modo de medição: Existência de medidas cabíveis em caso de reclamações procedentes.
S4	<u>Combate a Discriminação</u> Canal de comunicação para registro formal de incidentes relacionados à discriminação junto aos funcionários.	Existência de canal de comunicação para denúncias de discriminação. Sim/Não	Inclusão das identificações relacionadas à discriminação, como “racial, de gênero, étnica, religiosa, de sexualidade, social e outras.”
S5	<u>Relacionamento com sindicato</u> Reuniões com sindicatos sobre questões salariais, saúde e segurança.	Nº de reuniões realizadas anualmente	Inclusão do termo “e outras questões da relação de trabalho e emprego”
S7	<u>Trabalho Indecente</u> Trabalho infantil e análogo a escravo, como também assédios morais e sexuais existentes na empresa.	Nº de notificações recebidas referente a trabalho análogo a escravo, infantil, assédio moral e sexual.	- Alteração do indicador para “Trabalho Decente e ausência de assédios”. Inclusão do termo “Ausência” na descrição. - Inclusão de mais um modo de medição. Existência de medidas cabíveis para as notificações recebidas. Sim/ Não
S9	<u>Código de conduta</u> Código de Conduta para nortear as relações com as partes interessadas (fornecedores e empresas terceirizadas) que determina a não utilização de	Existência de Código de Conduta que determina a não utilização de tráfico de pessoas, trabalho análogo a escravo e trabalho infantil para fornecedores e empresas	Inclusão dos termos “assédios e corrupção”.

	tráfico de pessoas, trabalho análogo a escravo e trabalho infantil.	terceirizadas. Sim/ Não	
S19	<u>Comprometimento com a inclusão e diversidade.</u> Emprego para afrodescendentes, mestiços, indígenas, mulheres e pessoas com deficiências.	Nº de empregados afrodescendentes, mestiços, indígenas, mulheres e pessoas com deficiências/ Nº total de empregados *100.	Inclusão do público LGBTQ+ nas minorias citadas.
S32	<u>Benefícios sociais (saúde e educação)</u> Benefícios sociais como pagamento (total ou parcial) de planos de saúde, bolsas de estudos para ensino fundamental e médio, técnico e superior para funcionários e filhos.	Nº de funcionários contemplado com o benefício/ Nº total de funcionários *100	Divisão em dois indicadores - Benefícios para funcionários - Benefícios para familiares.

Fonte: Autora (2023)

Na dimensão social, houve a inclusão de 1 (um) indicador e modo de medição, apresentado no Quadro 19

Quadro 19 - Indicador sugerido para Dimensão Social

Indicador	Modo de Medição
<u>Combate a corrupção.</u> Atitudes administrativas contra práticas de suborno realizadas através da oferta de algo com o objetivo de obter vantagens em negociações.	- Existência de notificações e denúncias recebidas referentes a ações e atitudes consideradas corruptas. - Existência de medidas cabíveis para as notificações e denúncias recebidas. Sim/ Não

Fonte: Autora (2023)

4.4.2 Dimensão Ambiental.

Na dimensão ambiental, 81% dos indicadores apresentaram um nível de consenso acima de 90% (% \sum 4 e 5). Dos indicadores referentes à sub-dimensão relacionamento com as partes interessadas, todos apresentaram um nível de consenso acima de 90%, enquanto na sub-dimensões atuação funcional, 76% dos indicadores ficaram acima de 90% no nível de consenso, conforme apresentado na Tabela 6.

Tabela 6: Apreciação dos indicadores da Dimensão Ambiental

DIMENSÃO AMBIENTAL									
Id.	Indicador	Modo de Medição	Situação do Indicador	Frequência	Média	Moda	Desvio Padrão	Coef. de Variação	% \sum 4 e 5
A1	Agenda Pública		NA	4,1	4	0,49	12%	90	

	<u>Ambiental</u> Participação na agenda pública de políticas ambientais com relação à Gestão Sustentável da água, ao gerenciamento dos resíduos e redução dos impactos ambientais.	Nº de contribuições enviadas às instâncias governamentais e/ou movimentos ambientalistas.		70% (Importante)					
A2	<u>Pronta resposta às notificações ambientais.</u> Respostas formais às notificações ambientais decorrentes de fiscalizações governamentais com relação às suas responsabilidades.	Existência de respostas formais às notificações ambientais. Sim/ Não Existência de medidas cabíveis para correção das infrações encontradas? Sim/ Não	NA	60% (Muito Importante)	4,6	5	0,46	10%	100
A3	<u>Adesão às medidas pró-ambientais.</u> Mudanças estruturais e nos processos para proteção ambiental no setor têxtil e de confecção.	Existência de mudanças estruturais e/ou de processos. Sim/ Não	NA	50% (Muito Importante)	4,5	4-5	0,48	11%	100
A4	<u>Código de Conduta Ambiental</u> Código de conduta com relação às regras de comportamentos, atitudes e responsabilidades para proteção ambiental nas relações com as partes interessadas (funcionários, empresas terceirizadas e fornecedores).	Existência de Código de Conduta Ambiental. Sim/Não	NA	90% (Muito Importante)	4,9	5	0,28	6%	100
A5	<u>Sugestões ambientais</u> Sugestões à alta administração sobre como melhorar as estratégias ambientais na perspectiva da GRH.	Nº de sugestões formais enviadas à alta administração para melhorias ambientais	NA	60% (Importante)	4,2	4	0,55	13%	90
A6	<u>Parceria em atividades ambientais.</u> Atividades de proteção ambiental desenvolvida em parceria com as partes interessadas (funcionários, clientes, sindicatos, governo, sociedade, empresas terceirizadas e fornecedores).	Nº de atividades desenvolvidas em parcerias	NA	50% (Muito Importante)	4,5	4-5	0,48	11%	100
A7	<u>Certificação ambiental dos fornecedores.</u> Exigência de garantias de proteção ambiental dos integrantes da cadeia de suprimentos.	Nº de certificações de proteção ambiental recebidas dos fornecedores.	NA	60% (Importante)	4,4	4	0,46	10%	100

Atuação Funcional

Levantamento das Competências Ambientais

A8	<u>Competências pró-ambientais.</u> Levantamento das competências em Gestão Sustentável da água e efluentes, Gerenciamento de Resíduos e redução de impacto necessárias no setor têxtil e de confecção.	Conhecimento das competências pró-ambientais necessárias no setor têxtil e de confecção. Sim/ Não	NA	80% (Muito importante)	4,8	5	0,37	8%	100
----	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------	----	---------------------------	-----	---	------	----	-----

Análise e Design dos Cargos e Funções

A9	<u>Institucionalização da Gestão Ambiental.</u> Cargo (pessoas) ou equipe responsável pela coordenação dos aspectos da Gestão Ambiental.	Existência de cargo ou equipe responsável pela coordenação dos aspectos da Gestão Ambiental. Sim/ Não	NA	70% (Muito importante)	4,7	5	0,43	9%	100
A10	<u>Descrições de cargos com foco ambiental</u> Descrições de cargo com especificações sobre as tarefas ambientais, as habilidades e conhecimentos ambientais, como as responsabilidades por recursos.	Nº de descrições de cargo com especificações ambientais	NA	70% (Muito importante)	4,6	5	0,46	10%	100

Recrutamento/Seleção/Integração

A11	<u>Exposição do desempenho ambiental.</u> Exposição do desempenho e dos valores ambientais da empresa na publicidade de vagas de emprego	Divulgação do desempenho e dos valores ambientais da empresa nos anúncios de vagas de emprego Sim/ Não	NA	50% (Importante)	4,1	5	0,80	19%	90
A12	<u>Recrutamento e Seleção sustentáveis.</u> Recrutamento e seleção via web utilizando formulários de inscrição online, recebimento de currículo via e-mail e entrevistas por videoconferência.	Nº de recrutamentos e seleções feitas via web, através de formulários de inscrição online, recebimento de currículo via e-mail e videoconferência.	NA	40% (Muito importante)	3,7	5	1,40	38%	70
A13	<u>Verificação de competência pró-ambiental</u> Instrumentos de seleção que verifica conhecimentos, habilidades e atitudes pró-ambientais do candidato.	Utilização de instrumentos de seleção que verificam as competências pró-ambientais Sim/ Não	NA	60% (Importante)	3,9	4	0,76	19%	80

A14	<u>Integração pró-ambiental</u> Formações para integração nas políticas de sustentabilidade ambiental da empresa.	Nº de formações realizadas.	NA	70% (Muito importante)	4,7	5	0,43	9%	100
Avaliação de Desempenho									
A15	<u>Gestão da não conformidades (NCs) ambiental.</u> Monitoramento dos procedimentos, das práticas ou resultado que não está dentro de parâmetros aceitáveis e esperados da empresa com relação à Gestão Sustentável da água e efluentes, Gerenciamento de Resíduos e redução dos impactos ambientais.	Existência de monitoramento das não conformidades Sim/ Não	NA	70% (Muito importante)	4,7	5	0,43	9%	100
A16	<u>Avaliação do Desempenho com foco ambiental</u> Avaliação de desempenho individual com base em indicadores pró-ambientais e <i>feedback</i> dos resultados aos funcionários.	Nº de avaliações de desempenho com foco ambiental realizada anualmente Nº de comunicações dos resultados das avaliações aos funcionários anualmente.	NA	50% (Muito importante)	4,3	5	0,84	20%	90
A17	<u>Indicadores pró-ambientais</u> Indicadores pró-ambientais quantitativos e qualitativos para medição do desempenho.	Existência de indicadores quantitativos e qualitativos Sim/ Não	NA	60% (Importante)	4,1	4	0,76	19%	90
Gestão de Desempenho e Plano de Carreira									
A18	<u>Incentivo para comportamento individual pró-ambiental.</u> Ação para incentivar comportamento pró-ambiental dos funcionários (redução do uso de papel de escritório, redução do uso da água, separação de resíduos, etc.).	Existência de ação Sim/ Não	NA	50% (Muito importante)	4,4	5	0,63	14%	90
A19	<u>Incentivo para comportamento pró-ambiental da equipe.</u> Ação para incentivar o desempenho pró-ambiental das equipes.	Existência de ação Sim/ Não	NA	50% (Muito importante)	4,5	4-5	0,48	11%	90

A20	<u>Indicadores pró-ambientais no Plano de Carreira.</u> Inclusão de indicadores pró-ambientais (aquisição de competências, participação em atividades) como critérios para promoção no plano de carreira.	Existência de indicadores Sim/ Não	NA	70% (Importante)	4,2	4	0,55	13%	90
Desenvolvimento de Competências.									
A21	<u>Treinamento com foco na competência ambiental.</u> Conhecimento prévio das competências que serão desenvolvidas com a realização dos treinamentos pró-ambientais	Conhecimento prévio das competências a serem desenvolvidas. Sim/ Não	NA	50% (Muito importante)	4,3	4	0,59	14%	90
A22	<u>Tipos de treinamento com foco ambiental.</u> Treinamento para consciência ecológica e treinamento técnico específico.	Nº de formações e treinamentos realizados anualmente.	A	60% (Muito importante)	4,7	5	0,43	9%	100
A23	<u>Frequência dos treinamentos com foco ambiental</u> Oferta contínua de treinamento e formação com foco ambiental.	Nº de treinamentos e formações com foco ambiental anual.	NA	50% (Muito importante)	4,5	4-5	0,48	11%	100
A24	<u>Eficácia do treinamento com foco ambiental</u> Avaliação da eficácia dos treinamentos por meio do monitoramento das atividades dos funcionários.	Avaliação da eficácia dos treinamentos com foco ambiental. Sim/Não	NA	70% (Importante)	4,3	4	0,43	10%	100
A25	<u>Trocas de experiências no âmbito da gestão ambiental.</u> Reuniões e canais de comunicação para troca de experiências e proposição de novas ideias no âmbito da Gestão Ambiental.	Existência de reuniões e canais para troca de experiências. Sim/ Não	NA	50% (Muito importante)	4,2	5	1,09	26%	90
A26	<u>Infraestrutura para treinamento com foco ambiental.</u> Infraestrutura adequada (espaço físico, equipamentos e material didático) para a realização do treinamento com foco ambiental.	Existência de uma infraestrutura Sim/ Não	NA	40% (Muito importante)	4,1	4-5	0,90	22%	80

A27	<u>Aplicação dos conhecimentos adquiridos.</u> Condições e oportunidades para aplicar o conhecimento adquirido com os treinamentos com foco ambiental	Oferece condições e oportunidades de aplicar o conhecimento adquirido Sim/ Não	NA	50% (Muito importante)	4,5	4-5	0,48	11%	100
Remuneração e Recompensas									
A28	<u>Sistema de remuneração com foco ambiental.</u> Sistema de Remuneração que recompensa tendo como foco as competências e o desempenho ambiental	Existência de um sistema de remuneração que recompensa pelas competências e pelo desempenho Sim/ Não.	NA	40% (Muito importante)	4,1	4-5	0,90	22%	80
A29	<u>Remuneração variável ambiental</u> Remuneração variável que vincula o pagamento ao desempenho ambiental e a fatores ambientais (uso de água; uso de recursos e geração de resíduos).	Existência de uma remuneração variável que vincula o pagamento ao desempenho ambiental e a fatores ambientais Sim/ Não	NA	40% (Muito importante)	4,1	5	0,80	19%	70
A30	<u>Progressão salarial com foco ambiental</u> Metas ambientais como critérios do programa de progressão salarial.	Existência de metas ambientais para a progressão salarial. Sim/ Não.	NA	40% (Importante)	4	4	0,71	18%	70
Saúde, Bem-estar e Segurança no trabalho.									
A31	<u>Ambiente verde de trabalho.</u> Local de trabalho com luz natural, contato com plantas, ventilação natural.	Existência de um local de trabalho com luz natural, contato com plantas e ventilação natural. Sim/ Não	NA	50% (Muito importante)	4,5	4-5	0,48	11%	100
A32	<u>Atividades de bem-estar verde</u> Iniciativas ambientais para diminuir a ansiedade do trabalhador e doenças relacionadas ao trabalho	Existência de iniciativas ambientais para diminuir a ansiedade do trabalhador (passeios e atividades ao ar livre) e as doenças relacionadas ao trabalho (redução do risco tóxico). Sim/ Não	A	60% (Muito importante)	4,5	5	0,63	14%	90

Fonte: Autora (2023)

Com relação à análise estatística, 91% dos indicadores apresentaram média superior a 4 e 69% com coeficiente de variação menor ou igual a 15%, conforme apresentado na Tabela 6 e 7, representando assim um considerável nível de consenso quanto a sua importância.

Tabela 7 - Coeficiente de variação da Dimensão Ambiental

Coeficiente de variação – situação	Percentual	
Coeficiente menor igual a 15% - dados homogêneos	69%	97%
Coeficiente de variação entre 16% e 30%	28%	
Coeficiente de variação acima de 30% - dados heterogêneos	3%	

Fonte: Autora (2023)

Conforme observado na tabela 6, dos 32 indicadores da dimensão ambiental, 2 tiveram alterações. O Quadro 20 apresenta as alterações sugeridas pelos especialistas e aceitas.

Quadro 20 - Indicadores alterados da dimensão ambiental.

Id	Descrição	Modo de Medição	Alteração
A22	<u>Tipos de treinamento ambiental</u> Treinamento de conscientização ecológica e treinamento técnico específico.	Nº de formações para conscientização ecológica e de treinamento técnico específico sobre Gestão Sustentável da água, utilização de produtos químicos, eficiência energética, Gestão de Resíduos e reciclagem realizados anualmente.	Divisão em dois indicadores: - Formações para conscientização ecológica - Treinamento específico em Gestão Sustentável da água, uso de produtos químicos, eficiência energética, gestão de resíduos e reciclagem realizados
A32	<u>Atividades de bem-estar verde</u> Iniciativas ambientais para diminuir a ansiedade do trabalhador e doenças relacionadas ao trabalho	Existência de iniciativas ambientais para diminuir a ansiedade do trabalhador (passeios e atividades ao ar livre) e as doenças relacionadas ao trabalho (redução do risco tóxico) sim/ Não	Divisão em dois indicadores: <u>Atividade Verde para o bem-estar</u> Atividades realizadas ao ar livre para melhoria do bem-estar_ Modo de Medição Existência de atividades realizadas ao ar livre para melhoria do bem-estar dos funcionários. <u>Risco Tóxico</u> Redução do risco relacionadas ao trabalho Modo de Medição Existência de práticas para redução do risco na empresa

Fonte: Autora (2023)

Na dimensão ambiental, não houve inclusão de novo indicador.

4.4.3 Dimensão Econômica.

Na dimensão econômica, 96% dos indicadores apresentaram um nível de consenso acima de 90% (% \sum 4 e 5). Dos indicadores referentes à sub-dimensão relacionamento com as partes interessadas, todos apresentaram um nível de

consenso acima de 90%, enquanto na sub-dimensões atuação funcional, 95% dos indicadores ficaram acima de 90% no nível de consenso, conforme Tabela 8.

Tabela 8 - Apreciação dos Indicadores da Dimensão Econômica

DIMENSÃO ECONÔMICA									
Id.	Indicador	Modo de Medição	Situação do Indicador	Frequência	Média	Moda	Desvio Padrão	Coef. De Variação	% Σ 4 e 5
E1	<u>Investimento no Capital Intelectual</u> Recursos financeiros investidos no capital intelectual.	Existência de um percentual financeiro destinado ao desenvolvimento. (Treinamentos e capacitações).	NA	70% (Muito Importante)	4,8	5	0,37	8%	100
E2	<u>Parcerias com centros de desenvolvimento de pesquisas</u> Participação em parcerias para pesquisa e desenvolvimento de inovações	Nº de parcerias com centros universitários	NA	80% (Muito Importante)	4,8	5	0,37	8%	100
E3	<u>Parcerias com empresas</u> Participação em parcerias para aquisição de competências, modernização e inovação no setor.	Nº de parcerias com outras empresas.	NA	60% (Muito Importante)	4,5	5	0,63	14%	90
Atuação Funcional									
Levantamento das Competências organizacionais									
E4	<u>Competência Competitiva</u> Competências competitivas para atuar no segmento têxtil e de confecção.	Conhecimento das competências competitivas. Sim/ Não	NA	60% (Muito Importante)	4,5	5	0,63	14%	90

E5	<u>Competências estratégicas da empresa</u> Competências que a distingue de outras empresas do segmento	Conhecimento das competências essenciais. (core competences) Sim/ Não	NA	60% (Muito Importante)	4,6	5	0,46	10%	100
----	------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------	----	---------------------------	-----	---	------	-----	-----

Análise e Design dos Cargos e Funções

E6	<u>Informatização das atividades</u> Informatização da Gestão de Recursos Humanos.	Existência de sistema informatizado de GRH – e-RH Sim/Não	A	60% (Muito Importante)	4,3	5	1,10	26%	90
E7	<u>Eficiência e eficácia da GRH</u> Sistema digital de monitoramento, controle de custos e verificação do alcance dos resultados.	Existência de um sistema digital Sim/ Não	NA	50% (Muito Importante)	4,4	5	0,63	14%	90
E8	<u>Alinhamento estratégico de negócio.</u> Adequação dos cargos, funções e processos para o alinhamento com as demandas estratégicas da organização.	Nº de cargos, funções ou processo alterados.	NA	50% (Muito Importante)	4,5	4/5	0,48	11%	100

Recrutamento/Seleção/Integração

E9	<u>Recrutamento e Seleção estratégicos.</u> Recrutamento e seleção com base nas competências essenciais competitivas para o setor.	Existência de processos de recrutamento e seleção direcionados para as competências competitivas e essenciais. Sim/Não	NA	50% (Muito Importante)	4,5	4/5	0,48	11%	100
E10	<u>Rotatividade e Absenteísmo.</u> Manutenção de baixas taxas de rotatividade e absenteísmo	Taxa de rotatividade entre 5% a 10%. Taxa de rotatividade = $(N^{\circ} \text{ de admissões} + n^{\circ} \text{ de demissões} / 2) / N^{\circ} \text{ total de funcionários} * 100.$ Taxa de absenteísmo abaixo de 5%. Taxa de absenteísmo = $N^{\circ} \text{ de horas de trabalho perdidas} / N^{\circ} \text{ ideal de horas trabalhadas} * 100.$	NA	50% (Importante)	4,1	4	0,64	16%	80

E11	<u>Atratividade como empregadora.</u> Estratégias para gerar uma percepção positiva do mercado a respeito da empresa como local de trabalho.	Existência de estratégias. Sim/Não	NA	60% (Muito Importante)	4,6	5	0,46	10%	100
-----	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------	----	---------------------------	-----	---	------	-----	-----

Avaliação de Desempenho

E12	<u>Avaliação de desempenho estratégica.</u> Avaliação de desempenho que mensura com base nas competências competitivas essenciais.	Nº de avaliações de desempenho anuais com base nas competências competitivas essenciais.	NA	50% (Muito Importante)	4,4	4	0,46	10%	100
-----	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------	----	---------------------------	-----	---	------	-----	-----

Gestão de Desempenho e Plano de Carreira

E13	<u>Gestão Estratégica do Desempenho.</u> Alcance das metas de desempenho estratégicos e sustentáveis.	Alcance das metas de desempenho. Sim/ não	NA	70% (Muito Importante)	4,7	5	0,43	9%	100
E14	<u>Promoção e Carreira</u> Investimento no crescimento e na carreira dos funcionários.	Nº de funcionários promovidos a cargos de gestão e direção na empresa.	NA	70% (Muito Importante)	4,3	5	1,10	26%	90
E15	<u>Produtividade</u> Melhoria da produtividade dos funcionários e equipes.	Quantidade de produtos produzidos ou tarefas realizadas anualmente/ quantidade de recursos utilizados anualmente. Índice de retrabalho: Total de ordens de serviço ou de fabricação reabertas/Total de ordem de serviços ou fabricação emitidas *100	NA	50% (Importante)	4,3	4	0,59	14%	90

Desenvolvimento de Competências.

E16	<u>Treinamento nas competências essenciais competitivas</u> Treinamentos e capacitações com foco nas competências essenciais da organização	Nº de treinamentos e capacitações realizadas anualmente.	NA	60% (Muito Importante)	4,6	5	0,46	10%	100
-----	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	----	---------------------------	-----	---	------	-----	-----

E17	<u>Parcerias para desenvolvimento de competências.</u> Parcerias com centros de treinamento e universidades para desenvolvimento de competências.	Nº de parcerias realizadas	NA	50% (Muito Importante)	4,5	4/5	0,48	11%	100
E18	<u>Competências sociais para indústria 4.0.</u> Capacitação para desenvolvimento das competências sociais para indústria 4.0. (Comunicação, redes de conhecimento, trabalho em equipe, transferência de conhecimento e liderança).	Nº de capacitações oferecidas anualmente	NA	60% (Muito Importante)	4,6	5	0,46	10%	100
E19	<u>Competência metodológica para indústria 4.0.</u> Capacitação nas competências metodológicas para a indústria 4.0. (Criatividade, habilidades analíticas para resolver problemas, conflitos e tomada de decisões).	Nº de capacitações oferecidas anualmente	NA	60% (Muito Importante)	4,6	5	0,46	10%	100
E20	<u>Competência de domínio digital para indústria 4.0.</u> Treinamentos nas competências de domínio digital para indústria 4.0 (redes digitais, competência em comunicação dos processos digitais e comunicação interdisciplinar).	Nº de treinamentos oferecidos anualmente	NA	60% (Muito Importante)	4,6	5	0,46	10%	100
E21	<u>Treinamento online</u> Treinamento por meio de mídia online e compartilhado por meio de mídia digital	Nº de treinamentos oferecidos anualmente.	NA	80% (Importante)	3,9	4	0,64	16%	90
Remuneração e Recompensas									
E22	<u>Remuneração estratégica variável.</u> Remuneração paga com foco no desempenho dos funcionários.	Existência de um percentual financeiro anual	NA	50% (Muito Importante)	4,5	4/5	0,48	11%	100

Saúde, bem-estar e Segurança no trabalho.

E23	<u>Investimento em Programas de Saúde, segurança e bem-estar.</u> Valor financeiro destinado às atividades de segurança, saúde e bem-estar.	Existência de percentual financeiro anual.	NA	50% (importante)	4	4	1,00	25%	100
-----	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------	----	---------------------	---	---	------	-----	-----

Fonte: Autora (2023)

Com relação à análise estatística, 91% dos indicadores apresentaram média superior a 4, e 78% com coeficiente de variação menor ou igual a 15%, conforme apresentado na Tabela 9, representando assim um considerável nível de consenso quanto a sua importância.

Tabela 9 - Coeficiente de variação da Dimensão Econômica

Coeficiente de variação – situação	Percentual	
Coeficiente menor igual a 15% - dados homogêneos	78%	100%
Coeficiente de variação entre 16% e 30%	5%	
Coeficiente de variação acima de 30% - dados heterogêneos	0%	

Fonte: Autora

Conforme observado na Tabela 8, dos 23 indicadores da dimensão econômica, apenas 1 (um) foi alterado. O Quadro 21 apresenta a alteração sugerida e aceita.

Quadro 21 - Indicadores alterados na Dimensão Econômica

Id	Descrição	Modo de Medição	Alteração
E6	<u>Informatização das atividades</u> Informatização da Gestão de Recursos Humanos.	Existência de sistema informatizado de GRH – e-RH Sim/ Não	Alterar o termo “informatização” por “digitalização”. E a descrição e modo de medição para: Descrição: Modificação na estrutura, nos processos e na conversão para dados digitais para atuar em uma plataforma online. Modo de Medição: Existência de um sistema digitalizado de GRH Sim/ Não

Fonte: Autora (2023)

Na dimensão econômica não houve sugestão de novo indicador.

Após a análise da apreciação dos especialistas, e verificado que 75% dos indicadores apresentaram nível de consenso acima de 90%, e que houve poucas

alterações e inclusões, apresenta-se na fase 4.5 a proposta de indicadores para avaliação multidimensional e os parâmetros (escala de atendimento) definidos.

4.5. Proposta de um conjunto de indicadores para avaliação multidimensional da GSRH (Fase 4.5)

Após a realização das fases I, II, III e IV, foi possível concretizar o objetivo geral deste estudo, proposta de indicadores para uma avaliação multidimensional da Gestão Sustentável de Recursos Humanos na perspectiva dos ODS e para o setor têxtil, apresentado no Quadro 22.

A proposta de indicadores é apresentada em três colunas, a primeira que tem como objetivo identificar e descrever o indicador (identificação alfanumérica, nome e descrição), a segunda apresenta o modo de medição de cada um deles e a terceira que apresenta uma escala de atendimento dos critérios com as respectivas notas. Rabelo e Lima (2012) lembram que um dos pontos mais importantes para a viabilização de indicadores é a definição de forma clara do que vai ser medido, como será medido e o que se espera das medidas a serem geradas pelos indicadores.

Os critérios de atendimento foram adaptados do estudo de Bezerra (2016). Para este estudo, de acordo com as características de cada indicador seleciona-se uma escala variando entre 0 (indicador não atendido), 3 (indicador parcialmente atendido) e 5 (indicador plenamente atendido). O apêndice G apresenta as possíveis fontes de informações para tais indicadores.

As escalas de atendimento dos critérios foram definidas considerando que a grande maioria das empresas do Setor Têxtil é micro e pequena empresa, juntas representam cerca 96,8% das unidades fabris. E que conforme a classificação apresentada pelo SEBRAE (2013) teria até 99 funcionários.

A definição das escalas teve como suporte, além dos resultados obtidos nesta pesquisa, os relatórios do setor e as legislações federais e dos respectivos órgãos responsáveis, no caso das temáticas sociais e ambientais.

Quadro 22 - Proposta de um Sistema de Indicadores para uma avaliação multidimensional da GSRH para o Setor Têxtil.

DIMENSÃO SOCIAL					
Relacionamento com as partes interessadas					
Identificação do Indicador			Modo de Medição (Unidade)	Escala de Atendimento	
Id	Nome	Descrição		Critério / Nota	
S1	<u>Ações Sociais</u>	Ações de bem-estar, geração de emprego, combate à pobreza e acesso a sistemas de transporte seguros e acessíveis para as partes interessadas (funcionários, sindicato, governo, sociedade, empresas terceirizadas e fornecedores).	Nº de ações sociais realizadas anualmente.	Realizou mais de uma (1) ação social	5
				Realizou uma (1) ação social	3
				Não realizou ação social.	0
S2	<u>Relacionamento de qualidade</u>	Relacionamento de qualidade (ética, respeito, justiça, transparência e igualdade) com as partes interessadas. (Funcionários, sindicato, governo, sociedade, empresas terceirizadas e fornecedores).	Nº de reclamações sobre relacionamento recebidas anualmente /Nº total de reclamações recebidas anualmente*100	Não houve reclamação com relação a relacionamento.	5
				Percentual de reclamações ≤ 10%	3
				Percentual de reclamação > 10%.	0
			Existência de medidas cabíveis para reclamações procedentes.	Não houve reclamações procedentes.	5
				Houve medidas cabíveis para as reclamações procedentes	3
				Não houve medidas cabíveis para as reclamações procedentes	0
S3	<u>Capacitação para o público externo</u>	Capacitação oferecida ao público externo (funcionários demitidos, fornecedores, desempregados, imigrantes, minorias, pessoas portadoras de deficiência, etc)	Nº de capacitações oferecidas anualmente.	Ofereceu mais de uma (1) capacitação.	5
				Ofereceu 1 (uma) capacitação.	3
				Não ofereceu capacitação	0
S4	<u>Combate à Discriminação</u>	Canal de comunicação para registro formal de incidentes relacionados à discriminação racial, de gênero, étnica, religiosa, de sexualidade, social e outras.	Existência de canal de comunicação para denúncias de discriminação. Sim/Não	Existe um canal de comunicação para denúncia e há divulgação deste na empresa.	5
				Existe um canal de comunicação para denúncia, mas não há divulgação na empresa.	3
				Não existe canal de comunicação para denúncias	0
S5	<u>Relacionamento com sindicato</u>	Reuniões com sindicatos sobre questões salariais, saúde e segurança e outras questões da relação de trabalho e emprego.	Nº de reuniões realizadas anualmente	Ocorrência de mais de uma (1) reunião	5
				Ocorrência de uma (1) reunião	3
				Não houve reunião com sindicatos	0
S6	<u>Cumprimento das Obrigações trabalhistas.</u>	Pagamento dos encargos trabalhistas. (Férias, 13º, FGTS, etc)	Valor pago de encargos anualmente/Valor total de encargos a serem pagos	Não há pendência	5
				Pendência de até 10%	3
				Pendência maior que 10%	0

			anualmente*100		
S7	<u>Trabalho decente e ausência de assédios</u>	Ausência de trabalho infantil e análogo a escravo, como também assédios morais e sexuais na empresa.	Existência de denúncia e/ou notificações referente. Sim/ Não	Não houve recebimento denúncia e/ou notificação.	5
				Houve denúncia e investigação, mas a sentença foi improcedente	3
				Houve notificação legal e sentença procedente ou parcialmente procedente	0
			Existência de medidas cabíveis para sentenças procedente ou parcialmente procedentes. Sim/ Não	Não houve sentença procedente ou parcialmente procedente	5
				Houve medidas cabíveis para sentenças procedentes ou parcialmente procedentes.	3
				Não houve medidas cabíveis	0
S8	<u>Combate a corrupção.</u>	Atitudes administrativas contra práticas de suborno realizadas através da oferta de algo com o objetivo de obter vantagens em negociações.	- Existência de notificações e denúncias recebidas referentes a ações e atitudes consideradas corruptas.	Não houve recebimento de denúncia e/ou decisões condenatórias.	5
				Houve denúncia, mas não houve decisão condenatória	3
				Houve decisão condenatória	0
			- Existência de medidas cabíveis para as notificações e denúncias condenatórias. Sim/ Não	Não houve denúncia condenatória	5
				Houve medida cabível para a decisão condenatória	3
				Não houve medida cabível para decisão condenatória.	0
S9	<u>Combate ao assédio, trabalho análogo a escravo e infantil</u>	Atividades promovidas em parceria com as partes interessadas (funcionários, sindicato, governo, sociedade, empresas terceirizadas e fornecedores) para combater assédio sexual e moral e trabalho infantil e análogo a escravo.	Nº de atividades promovidas em parcerias anualmente.	Existência de mais de uma (1) atividade	5
				Existência de uma (1) atividade.	3
				Não houve atividade.	0
S10	<u>Código de conduta</u>	Código de Conduta firmado nas relações com as partes interessadas (funcionários, fornecedores e empresas terceirizadas) que determina a não utilização de tráfico de pessoas, trabalho análogo a escravo e trabalho infantil, assédio e corrupção.	Existência de Código de Conduta. Sim/ Não	Existência do Código de Condutas que abrange todas as determinações.	5
				Existência do Código de conduta, mas não abrange todas as determinações.	3
				Não existe Código de Conduta	0
S11	<u>Garantia de cumprimento das obrigações trabalhistas</u>	Comprovante de pagamento de salários legais e cumprimento das obrigações trabalhistas por fornecedores e	Nº de comprovante recebidos anualmente.	Recebimento de mais de um (1) comprovante	5
				Recebimento de apenas um (1) comprovante	3

		empresas terceirizadas.		Não houve recebimento de comprovante	0
S12	<u>Contribuição com a Agenda Pública Social</u>	Proposições enviadas às instâncias governamentais e/ou movimentos sociais locais para contribuir com a agenda de políticas públicas sociais no combate a pobreza, trabalho análogo a escravo, infantil e assédio.	Nº de proposições enviadas	Envio de mais de uma (1) proposição	5
				Envio de uma (1) proposição	3
				Não houve envio de proposições	0
Atuação Funcional					
Necessidades de Recursos Humanos.					
S13	<u>Diversidade e Inclusão</u>	Informações formais do nº de funcionários totais, número de desligamentos e número de novas contratações com relação a gênero, LGBTQ+, idade, raça, etnia, pessoas com deficiência.	Existência de informações sobre nº de funcionários. Sim/ Não	Possui as informações formais com todos dados mencionados	5
				Possui informação formal, mas não abrange todos os dados mencionados.	3
				Não possui formalmente às informações.	0
Análise e Design dos cargos e funções					
S14	<u>Gestão da Diversidade</u>	Função (pessoa) ou equipe de trabalho responsável pela Gestão da Diversidade na organização.	Existência de cargo ou funções responsáveis pela Gestão da Diversidade. Sim/Não	Existe um cargo ou função responsável pela Gestão da Diversidade.	5
				A gestão da diversidade é uma atribuição dissolvida nas gerenciais setoriais.	3
				Não existe tal responsabilidade atribuída a cargo, função ou gerência setorial.	0
S15	<u>Institucionalização da transparência</u>	Descrições de cargos com especificação sobre uso da transparência no compartilhamento de informações e realização das atividades.	Nº de descrições de cargos com exigência do uso da transparência/Nº total de cargos*100.	Um parte ($\geq 50\%$) dos cargos possui descrições com especificação do uso de transparência.	5
				Uma parte ($< 50\%$) dos cargos possui descrições com especificação do uso de transparência.	3
				Não há especificação sobre o uso da transparência nos cargos da empresa	0
S16	<u>Gestão da Automação</u>	Prática de automação de funções/atividades de forma sistemática, em resposta às ações econômicas, mas preservando a empregabilidade.	Ocorrência de demissões no processo de automação das funções/atividades Sim/ Não	Houve automação com realocação do responsável em outra função ou empresa.	5
				Houve automação com manutenção do funcionário na função.	3
				Houve automação com demissão do funcionário.	0
S17	<u>Adaptação para inclusão de portadores de deficiência.</u>	Ajustes nas condições e local do trabalho (atividades, ferramenta/equipamentos e layout) para inclusão de	Ocorrência de ajustes nas condições e no local de trabalho. Sim/ Não	Houve ajuste nas atividades, ferramentas/ equipamentos e layout do local de trabalho.	5
				Houve ajustes nas atividades e ferramentas/ equipamentos, mas não houve ajuste no	3

		funcionários com deficiência em seus cargos e funções.		layout.	
				Não houve ajustes nas condições de trabalho para inclusão de portadores.	0
Recrutamento/ Seleção / Integração					
<u>S18</u>	<u>Compromisso com a empregabilidade.</u>	Crescimento das Contratações formais	(Nº de contratações - Nº de demissões) anualmente.	(Nº de contratações formais - Nº de demissões) > 0	5
				(Nº de contratações formais - Nº de demissões) < 0	3
				Não houve contratações, apenas demissões.	0
			Nº de empregados formais/ Nº total de funcionários *100	Não há trabalhadores informais	5
				Percentual de trabalhadores formais é ≥ 90% e ≤ 99%	3
				Percentual de trabalhadores formais < 90%	0
<u>S19</u>	<u>Anúncios não discriminatórios</u>	Inexistência de conteúdos discriminatórios em anúncios de recrutamento.	Existência denúncias legais recebidas anualmente por anúncios discriminatórios. Sim/Não	Não houve denúncia no MPT e nem assinatura do Termo de Conduta (TAC)	5
				Houve denúncia no MPT, mas não houve assinatura do termo de conduta. (TAC)	3
				Houve processo judicial e assinatura do termo de conduta. (TAC)	0
<u>S20</u>	<u>Comprometimento com a inclusão e diversidade</u>	Emprego para afrodescendentes, LGBTQ+, mestiços, indígenas, mulheres e pessoas com deficiências.	Nº de empregados afrodescendentes, LGBTQ+, mestiços, indígenas, mulheres e pessoas com deficiências/ Nº total de empregados *100.	Percentual ≥ 50%	5
				Percentual > 10% e < 50%	3
				Percentual ≤ 10%	0
<u>S21</u>	<u>Cumprimento da Lei nº 8213/91</u>	Cumprimento da legislação sobre a inserção de pessoas com deficiências (Lei nº 8.213/91)	Nº de funcionários portadores de deficiência.	Possui mais de um (1) funcionário portador de deficiência.	5
				Possui apenas (1) funcionários portadores de deficiência	3
				Não possui funcionários portadores de deficiência	0
<u>S22</u>	<u>Equidade na Avaliação de Desempenho</u>	Utilização de critérios justos e igualitários na Avaliação de Desempenho.	Existência de reclamações com relação aos critérios de avaliação. Sim/ Não	Não houve reclamações e/ou reclamações julgadas procedentes	5
				Houve reclamação julgadas procedentes e foram tomadas medidas cabíveis	3
				Houve reclamações julgadas procedentes e não foram tomadas medidas cabíveis	0
<u>S23</u>	<u>Abrangência da Avaliação de Desempenho</u>	Realização de Avaliação de Desempenho de todos os funcionários, independentemente do tipo de contrato.	Nº de funcionários avaliados anualmente/ Nº Total de funcionários *100, incluindo os empregados terceirizados.	Mais de 70% dos funcionários avaliados	5
				Percentual de funcionários avaliados é ≥ 50% e ≤ 70%	3
				Percentual de funcionários avaliados é < 50%	0

S24	<u>Minorias em cargos de gerência e direção.</u>	Cargos de gerência e direção ocupados por minorias, como mulheres, LGBTQ+, afrodescendentes, mestiços, indígenas e portadores de deficiência.	Nº de cargos de gerência e de direção ocupados por minorias / Nº total de cargos de gerência e de direção*100.	Uma parte (≥ 50%) dos cargos de gerência e direção é ocupado por minorias.	5
				Uma parte (<50%) dos cargos de gerência e direção é ocupado por minorias	3
				Não existem cargos de gerência ou direção ocupados por minorias.	0
S25	<u>Programa de pré-aposentadoria</u>	Programas de preparação para a aposentadoria. (Programas de Pré-aposentadoria).	Nº de funcionários que participaram/participam de programas de preparação para a aposentadoria. (Programas de Pré-aposentadoria).	Mais de um (1) funcionário participou/participa do programa de preparação para aposentadoria	5
				Apenas um (1) funcionário participou/participa do programa de preparação para aposentadoria	3
				A empresa não possui programa de preparação para aposentadoria.	0
S26	<u>Plano de Carreira claro e transparente.</u>	Clareza e Transparência nas informações sobre o Plano de carreira e promoção	Existência de informações formais e acessíveis nos canais de comunicação. Sim/Não	Existem informações formais sobre plano de carreira e promoção e estas estão acessíveis nos canais de comunicação.	5
				Existem informações formais sobre plano de carreira e promoção na empresa, mas estas não estão acessíveis nos canais de comunicação da empresa.	3
				Não existem informações formais sobre planos de carreira e promoção.	0
Desenvolvimento de Competências					
S27	<u>Abrangência dos treinamentos.</u>	Treinamento extensivo a todos os funcionários, independente da função, gênero, idade, deficiência e tipo de contrato.	Nº de funcionários que participaram de algum tipo de treinamento/ Nº total de funcionários *100	Uma parte (> 50%) dos funcionários participaram de algum treinamento	5
				Uma parte (≤ 50%) dos funcionários participou de algum treinamento.	3
				Nenhum funcionário participou de treinamento	0
S28	<u>Formação cidadã</u>	Formações sobre questões sociais e condutas éticas (diversidade, inclusão, discriminação, assédio, abuso, fome e pobreza).	Nº de formações oferecidas anualmente.	Houve mais de uma (1) formação com estas temáticas.	5
				Houve uma (1) formação com esta temática.	3
				Não houve oferta de formações com estas temáticas.	0
S29	<u>Formação para saúde e bem-estar</u>	Formações para ensinar a cuidar de si mesmo, sobre tabagismo, estresse, hábitos alimentares e exercícios físicos.	Nº de formações oferecidas anualmente.	Houve mais de uma (1) formação com estas temáticas.	5
				Houve uma (1) formação com essa temática.	3
				Não houve oferta de formações com estas temáticas	0

Remuneração e Recompensa					
S30	<u>Legalidade do piso salarial</u>	Salário base que atenda ao acordo coletivo do setor e o exigido pela legislação nacional.	Pagamento do piso salarial conforme acordo coletivo do setor e o exigido pela legislação nacional. Sim/ Não	Paga acima do piso salarial.	5
				Paga o piso salarial.	3
				Não cumpre com o pagamento do piso salarial.	0
S31	<u>Remuneração transparente, justa e igualitária.</u>	Prática de remuneração transparente, adequada e justa, que não discrimina por gênero, idade, raça, etnia, deficiência.	- Existência de informações nos canais de comunicação sobre a política salarial e os critérios de composição da remuneração. Sim/ Não	Existem informações formais homologadas sobre a política salarial e os critérios de remuneração e estas estão acessíveis nos canais de comunicação.	5
				Existem informações formais homologadas sobre a política salarial e os critérios de remuneração, mas estas não estão acessíveis nos canais de comunicação.	3
				Não existem informações formais homologadas sobre política salarial e critérios de remuneração.	0
			- Oferta salário base igual para um mesmo cargo, independente de quem o ocupa. Sim/ Não	Há diferença salarial para ocupantes de mesmo cargo, mas a diferença de tempo de serviço destes é superior a dois anos e por critérios justificáveis homologados.	5
				Não há diferença salarial para ocupantes de cargos iguais com menos de dois anos de serviço.	3
				Há diferença salarial para ocupantes de cargos iguais com menos de dois anos de serviço.	0
S32	<u>Auditorias para equiparação salarial</u>	Auditorias e processo judicial realizadas devido às reclamações trabalhistas para verificar pagamentos salariais discriminatórios.	Existência de auditoria para equiparação salarial. Sim/ Não	Não houve auditoria e nem processo judicial para equiparação salarial	5
				Houve auditoria e processo judicial, mas não houve decisão judicial de equiparação salarial.	3
				Houve decisão judicial para equiparação salarial	0
S33	<u>Benefícios sociais para funcionários (saúde e educação)</u>	Benefícios sociais como planos de saúde, bolsas de estudos para ensino fundamental e médio, técnico e superior para funcionários.	Nº de funcionários contemplados com o benefício/Nº total de funcionários*100.	Uma parte (≥ 50%) foi contemplado.	5
				Uma parte (< 50%) foi contemplado.	3
				Não oferece esse benefício aos funcionários.	0
S34	<u>Benefícios sociais para filhos e esposas (saúde e educação)</u>	Benefícios sociais como planos de saúde, bolsas de estudos para ensino fundamental e médio, técnico e superior para filhos e esposa dos funcionários.	Nº de funcionários (filhos e esposas) contemplados com o benefício/ Nº total de funcionários *100	Uma parte (≥ 50%) foi contemplado.	5
				Uma parte (< 50%) foi contemplada.	3
				Não oferece esse benefício aos funcionários.	0

Saúde, Bem estar e segurança no trabalho					
S35	<u>Assistência médica e psicológica</u>	Assistência médica, exames médicos e serviços de apoio psicológico.	Nº de funcionários contemplados com consultas médicas, exames médicos e serviços de apoio psicológicos/Nº total de funcionários *100	Uma parte (≥ 50%) foi contemplada	5
				Uma parte (< 50%) foi contemplada.	3
				Não oferece esse encaminhamento ou atendimento.	0
S36	<u>Atividades esportivas e saudáveis.</u>	Promoção de atividades esportivas e saudáveis	Nº de atividades esportivas e/ou voltadas para melhoria da saúde oferecidas anualmente.	Oferece mais de uma (1) atividade esportiva e/ou para melhoria da saúde.	5
				Oferece uma (1) atividade esportiva e/ou para melhoria da saúde	3
				Não oferece atividades esportivas ou voltadas para melhoria da saúde	0
S37	<u>Certificações de saúde e segurança</u>	Uso de Padrões de certificações como NR 6, NR 12, OSHAS, ISOS para garantir um nível apropriado de saúde e segurança.	Utilização de padrões de certificações nacionais e/ou internacionais de saúde e segurança. Sim/Não	Utiliza padrões de certificação nacionais, a NR6 e NR 12, e padrões de certificações internacionais de saúde e segurança.	5
				Utiliza normas de regulamentação nacionais NR6 e NR12, mas não utiliza padrões de certificação internacional.	3
				Não utiliza padrões de certificações nacionais e internacionais de saúde e segurança	0
S38	<u>Atuação da CIPA</u>	Comissão interna de prevenção de acidentes.	Existência da CIPA. Sim/Não	Possui a CIPA individual, (empresa com menos de 20 funcionários).	5
				Cumprir com a obrigatoriedade legal da existência da CIPA convencional (acima de 20 funcionários).	3
				Não possui CIPA	0
S39	<u>Critérios de saúde e segurança da Convenção coletiva.</u>	Critérios de saúde e segurança industrial firmados em acordos formais com sindicatos.	Cumprimento dos critérios de saúde e segurança firmados em acordos coletivos com sindicato. Sim/ Não	Cumprir totalmente com os critérios de saúde e segurança firmados em convenções coletivas.	5
				Cumprir parcialmente com os critérios de saúde e segurança firmados em convenção coletiva	3
				Não cumprir com os critérios de saúde e segurança firmados em convenção coletiva.	0
S40	<u>Acessibilidade e inclusão das pessoas portadoras de deficiência</u>	Mudanças e modificações estruturais (pisos, layout, áreas coletivas, lazer) para acessibilidade e inclusão de pessoas portadoras de deficiências.	Existência de modificações estruturais. Sim/ Não	Houve modificações estruturais nas áreas de trabalho como também nas áreas coletivas.	5
				Houve modificações parciais nas áreas de trabalho da empresa ou nas áreas coletivas (refeitórios, banheiros).	3

				Não houve modificações estruturais para acessibilidade e inclusão.	0
S41	<u>Prevenção e Controle de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais</u>	Prevenção e Controle formal dos acidentes, causas dos acidentes, tipos de lesões e doenças ocupacionais.	Existência de registros formais dos acidentes e doenças ocupacionais anualmente.	Existem registros de acidentes e doenças ocupacionais atualizados e com todas as informações necessárias. (Causas dos acidentes, lesões, etc)	5
				Existem registros de acidentes, mas estão desatualizados e incompletos.	3
				Não existem registros formais de acidentes nem de doenças ocupacionais.	0
			Existência Treinamentos de prevenção de acidentes de trabalho.	Ofereceu mais de um (1) treinamento	5
				Ofereceu um (1) treinamento	3
				Não oferece treinamento	0
S42	<u>Suporte para dependências e problemas mentais</u>	Ajuda profissional para problemas mentais dos funcionários, e programas para dependência de álcool ou drogas.	Nº de funcionários atendidos ou encaminhados para ajuda profissional.	Mais de um (1) funcionário foi atendido ou encaminhado para esse tipo de atendimento.	5
				Um (1) funcionários foi atendido ou encaminhado para esse tipo de atendimento	3
				Não existe esse tipo de atendimento ou encaminhamento oferecido pela empresa	0
DIMENSÃO AMBIENTAL					
Relacionamento com as partes interessadas					
Indicador			Modo de Medição (unid)	Escala de Atendimento Critério / Nota	
Id.	Nome	Descrição			
A1	<u>Agenda pública ambiental</u>	Participação na agenda pública de políticas ambientais com relação à Gestão Sustentável da água, ao gerenciamento dos resíduos e redução dos impactos ambientais.	Nº de contribuições enviadas às instâncias governamentais e/ou movimentos ambientalistas.	Houve envio de mais de uma (1) contribuição às instâncias governamentais e/ou movimentos ambientais	5
				Houve envio de uma (1) contribuição às instâncias governamentais e/ou movimentos ambientais	3
				Não houve envio de contribuições	0
A2	<u>Pronta resposta à notificações ambientais.</u>	Respostas formais às notificações ambientais decorrentes de fiscalizações governamentais com relação às suas responsabilidades.	Existência de respostas formais às notificações ambientais Sim/ Não	Não houve recebimento de notificações decorrente de fiscalizações ambientais governamentais	5
				Houve respostas formais às notificações decorrentes de fiscalizações.	3
				Não houve respostas formais às notificações decorrentes de fiscalizações.	0
			Existência de medidas cabíveis para correção das infrações encontradas? Sim/ Não	Não houve necessidade de medidas cabíveis para correções de infrações	5
				Realização de medidas cabíveis para correção das infrações.	3
				Não realizou as medidas cabíveis com relação às	0

				notificações recebidas	
A3	<u>Mudanças pró-ambientais para o setor.</u>	Mudanças estruturais e nos processos para proteção ambiental no setor têxtil e de confecção.	Existência de mudanças estruturais e/ou de processos. Sim/ Não	Houve mudança em estruturas e processos.	5
				Houve mudança parcial em estruturas ou processos	3
				Não houve mudanças estruturais e de processos.	0
A4	<u>Código de Conduta Ambiental</u>	Código de conduta com relação às regras de comportamentos, atitudes e responsabilidades para proteção ambiental nas relações com as partes interessadas (funcionários, empresas terceirizadas e fornecedores).	Existência de Código de Conduta Ambiental. Sim/Não	Possui Código de Conduta Ambiental para as relações com funcionários, empresas terceirizadas e fornecedores.	3
				Possui Código de Conduta apenas para relações com funcionários ou empresas terceirizadas ou fornecedores	3
				Não possui Código de Conduta Ambiental	0
A5	<u>Sugestões ambientais</u>	Sugestões à alta administração sobre como melhorar as estratégias ambientais na perspectiva da GRH.	Nº de sugestões formais enviadas à alta administração para melhorias ambientais	Houve mais de uma (1) sugestão enviada para melhoria ambiental.	5
				Houve uma (1) sugestão enviada para melhoria ambiental	3
				Não houve envio de sugestões de melhorias ambientais	0
A6	<u>Parceria em atividades ambientais</u>	Atividades de proteção ambiental desenvolvida em parceria com as partes interessadas (funcionários, clientes, sindicatos, governo, sociedade, empresas terceirizadas e fornecedores).	Nº de atividades desenvolvidas em parcerias	Houve mais de uma (1) atividade ambiental desenvolvida em parceria	5
				Houve (1) uma atividade de proteção ambiental desenvolvida em parceria	3
				Não houve atividades de proteção ambiental desenvolvidas em parcerias	0
A7	<u>Certificação ambiental dos fornecedores.</u>	Exigência de garantias de proteção ambiental dos integrantes da cadeia de suprimentos.	Nº de certificações de proteção ambiental recebidas dos fornecedores.	Recebeu mais de uma (1) certificação ambiental de fornecedores	5
				Recebeu uma (1) certificação ambiental do fornecedor	3
				Não houve recebimento de certificação ambiental dos fornecedores	0
Atuação Funcional					
Levantamento das Competências ambientais					
A8	<u>Competências pró-ambientais</u>	Levantamento das competências em Gestão Sustentável da água e efluentes, Gerenciamento de Resíduos e redução de impacto necessárias no setor têxtil e de confecção.	Conhecimento das competências pró-ambientais necessárias no setor têxtil e de confecção. Sim/ Não	Tem conhecimento das competências necessárias para Gestão da água, Gestão de Resíduos e redução de impactos.	5
				Tem conhecimento parcial das competências em Gestão da água ou Gestão de resíduos ou redução de impactos	3
				Não tem conhecimento das competências pró-ambientais.	0
Análise e Design dos cargos e funções					

A9	<u>Institucionalização da Gestão Ambiental</u>	Cargo (pessoas) ou equipe responsável pela coordenação dos aspectos da Gestão Ambiental.	Existência de cargo ou equipe responsável pela coordenação dos aspectos da Gestão Ambiental. Sim/ Não	Existe um cargo ou equipe responsável por esta atribuição	5
				Essa coordenação é atribuída aos gestores setoriais da empresa	3
				Essa coordenação não é atribuída a nenhum cargo, equipes ou gestores setoriais.	0
A10	<u>Descrições de cargos com foco ambiental</u>	Descrições de cargo com especificações sobre as tarefas ambientais, as habilidades e conhecimentos ambientais, como as responsabilidades por recursos.	Nº de descrições de cargo com especificações ambientais	Existe mais de um (1) cargo com especificações sobre tarefas, habilidades e responsabilidades ambientais.	5
				Existe um (1) cargo com especificações sobre tarefas, habilidades e responsabilidades ambientais.	3
				Não existem cargos com especificações sobre tarefas, habilidades e responsabilidades ambientais.	0
Recrutamento/Seleção/ Integração					
A11	<u>Exposição do desempenho ambiental.</u>	Exposição do desempenho e dos valores ambientais da empresa na publicidade de vagas de emprego	Divulgação do desempenho e dos valores ambientais da empresa nos anúncios de vagas de emprego Sim/ Não	Teve mais de um (1) anúncio de vaga com divulgação dos valores ambientais	5
				Teve um (1) anúncio de vaga com divulgação dos valores ambientais.	3
				Não faz divulgação dos valores ambientais nos anúncios de vaga	0
A12	<u>Recrutamento e Seleção sustentáveis.</u>	Recrutamento e seleção via web utilizando formulários de inscrição online, recebimento de currículo via e-mail e entrevistas por videoconferência.	Nº de recrutamentos e seleções feitas via web, através de formulários de inscrição online, recebimento de currículo via e-mail e videoconferência.	Houve mais de um (1) recrutamento e/ou seleção via web	5
				Houve um (1) recrutamento e/ou seleção via web	3
				Não houve recrutamento e seleção via web	0
A13	<u>Verificação de competências pró-ambientais</u>	Instrumentos de seleção que verifica conhecimentos, habilidades e atitudes pró-ambientais do candidato.	Utilização de instrumentos de seleção que verificam as competências pró-ambientais Sim/ Não	Utiliza entrevistas e testes/dinâmicas para verificação das competências pró-ambientais	5
				Utiliza apenas a entrevista ou testes/dinâmicas para verificação das competências pró-ambientais.	3
				Não utiliza instrumento de seleção que verificam competências pró-ambientais	0
A14	<u>Integração pró-ambiental</u>	Formações para integração nas políticas de sustentabilidade ambiental da empresa.	Nº de formações realizadas.	Realizou mais de uma (1) formação para integração	5
				Realizou uma (1) formação para integração	3
				Nenhuma formação realizada	0
Avaliação de Desempenho					
A15	<u>Gestão da não conformidade (NCs) ambiental.</u>	Monitoramento dos procedimentos, das práticas ou resultado que não está dentro de parâmetros aceitáveis e esperados da empresa	Existência de monitoramento das não conformidades Sim/ Não	Houve monitoramento, identificação das causas e ações corretivas.	5
				Houve monitoramento e identificação das causas, mas não houve ação corretiva.	3

		com relação à Gestão Sustentável da água e efluentes, Gerenciamento de Resíduos e redução dos impactos ambientais.		Não há monitoramento das não conformidades	0
A16	<u>Avaliação do desempenho com foco ambiental</u>	Avaliação de desempenho individual com base em indicadores pró-ambientais e <i>feedback</i> dos resultados aos funcionários.	Nº de avaliações de desempenho ambiental realizadas anualmente	Realizou mais de uma (1) avaliação de desempenho ambiental	5
				Realizou uma (1) avaliação de desempenho ambiental	3
				Não realiza avaliação de desempenho ambiental	0
			Nº de comunicações formais dos resultados das avaliações aos funcionários anualmente. .	Houve mais de uma (1) comunicação do resultado da avaliação para os funcionários	5
				Houve uma (1) comunicação do resultado da avaliação para o funcionário.	3
				Não comunicou formalmente o resultado ao funcionário	0
A17	<u>Indicadores pró-ambientais</u>	Indicadores ambientais quantitativos e qualitativos para medição do desempenho.	Existência de indicadores quantitativos e qualitativos Sim/ Não	Possui indicadores quantitativos e qualitativos	5
				Possui indicadores quantitativos ou qualitativos	3
				Não possui indicadores pró-ambientais para avaliação de desempenho.	0
Gestão do Desempenho e Plano de Carreira					
A18	<u>Incentivo para comportamentos individuais pró-ambientais</u>	Ação para incentivar comportamento pró-ambiental dos funcionários (redução do uso de papel de escritório, redução do uso da água, separação de resíduos, etc.).	Existência de ação Sim/ Não	Houve realização de mais de uma (1) ação para incentivo.	5
				Houve realização de uma (1) ação para incentivo.	3
				Não houve realização de ação	0
A19	<u>Incentivo para o desempenho pró-ambiental das equipes</u>	Ação para incentivar o desempenho pró-ambiental das equipes.	Existência de ação Sim/ Não	Houve mais de uma (1) ação para incentivo	5
				Houve uma (1) ação para incentivo	3
				Não houve ação para incentivo	0
A20	<u>Indicadores pró-ambientais no Plano de Carreira</u>	Inclusão de indicadores pró-ambientais (aquisição de competências, participação em atividades) como critérios para promoção no plano de carreira.	Existência de indicadores Sim/ Não	Existem indicadores pró-ambientais como critério para promoção em todos os cargos.	5
				Existem indicadores pró-ambientais para promoção em cargos diretamente relacionados com as questões ambientais.	3
				Não existem indicadores pró-ambientais como critério para promoção	0
Desenvolvimento de Competências					
A21	<u>Treinamento com foco na competência ambiental</u>	Conhecimento prévio das competências que serão desenvolvidas com a realização dos treinamentos pró-ambientais	Conhecimento prévio das competências a serem desenvolvidas. Sim/ Não	Realiza treinamento com foco ambiental e tem conhecimento prévio das competências que serão desenvolvidas com os treinamentos	5
				Realiza treinamentos com foco ambiental, mas não tem conhecimento prévio das	3

				competências a serem desenvolvidas.	
				Não realiza treinamento com foco ambiental.	0
<u>A22</u>	<u>Treinamento/Formações para consciência ecológica</u>	Promoção de formações para a consciência ecológica.	Nº de formações realizadas anualmente para consciência ecológica.	Houve mais de uma (1) formação para consciência ecológica	5
				Houve uma (1) formação para consciência ecológica	3
				Não houve formação para consciência ecológica	0
<u>A23</u>	<u>Treinamento técnico específico</u>	Promoção de educação técnica em Gestão Sustentável da água, Gerenciamento de Resíduos, utilização de produtos químicos emissão de gases.	Nº de treinamentos técnico oferecidos anualmente	Houve mais de um (1) treinamento técnico específico	5
				Houve um (1) treinamento técnico específico	3
				Não houve treinamento técnico específico	0
<u>A24</u>	<u>Frequência dos treinamentos com foco ambiental.</u>	Oferta contínua de treinamento e formação com foco ambiental.	Nº de treinamentos e formações com foco ambiental anual.	Houve mais de um (1) treinamento ofertado por ano	5
				Houve um (1) treinamento ofertado por ano.	3
				Não houve oferta de treinamento ambiental	0
<u>A25</u>	<u>Eficácia do treinamento com foco ambiental.</u>	Avaliação da eficácia dos treinamentos por meio do monitoramento das atividades dos funcionários.	Avaliação da eficácia dos treinamentos com foco ambiental. Sim/Não	Realiza avaliação da eficácia do treinamento por meio do monitoramento das atividades desenvolvidas.	5
				Realiza avaliação da eficácia do treinamento ambiental, mas não por meio do monitoramento das atividades desenvolvidas.	3
				Não avalia eficácia do treinamento	0
<u>A26</u>	<u>Troca de experiências no âmbito da gestão ambiental.</u>	Reuniões e canais de comunicação para troca de experiências e proposição de novas ideias no âmbito da Gestão Ambiental.	Existência de reuniões e canais para troca de experiências. Sim/ Não	Existem reuniões e canais de comunicação para troca de experiências e proposição de novas ideias	5
				Existe canal de comunicação para sugestão de novas ideias, mas não há reuniões para troca de experiências.	3
				Não oferece reuniões nem canais de comunicação.	0
<u>A27</u>	<u>Infraestrutura para treinamento com foco ambiental.</u>	Infraestrutura adequada (espaço físico, equipamentos e material didático) para a realização do treinamento com foco ambiental.	Existência de uma infraestrutura Sim/ Não	Produz o material didático e dispõe de espaço físico e equipamentos	5
				Produz o material didático e aluga o espaço e equipamentos para treinamento.	3
				Não produz material didático nem possui infraestrutura adequada	0
<u>A28</u>	<u>Aplicação dos conhecimentos adquiridos</u>	Condições e oportunidades para aplicar o conhecimento adquirido com os treinamentos com foco ambiental	Oferece condições e oportunidades de aplicar o conhecimento adquirido Sim/ Não	Oferece condições e estímulos através das mudanças formais de processos e atividade com base no conhecimento adquirido.	5

				Não oferece condições, mas permite que o funcionário aplique.	3
				Não há aplicação do conhecimento adquirido nas atividades diárias.	0
Remuneração e Recompensa					
A29	<u>Sistema de Remuneração com foco ambiental.</u>	Sistema de Remuneração que recompensa tendo como foco as competências e o desempenho ambiental	Existência de um sistema de remuneração que recompensa pelas competências e pelo desempenho Sim/ Não.	Possui um sistema de remuneração que recompensa por competência e pelo desempenho.	5
				Possui sistema de remuneração que recompensa por competência ou pelo desempenho.	3
				Não possui sistema de remuneração que recompense por competência ou pelo desempenho	0
A30	<u>Remuneração variável ambiental</u>	Remuneração variável que vincula o pagamento ao desempenho ambiental e a fatores ambientais (uso de água; uso de recursos e geração de resíduos).	Existência de uma remuneração variável que vincula o pagamento ao desempenho ambiental e a fatores ambientais Sim/ Não	Recompensa pelo desempenho ambiental e vincula diretamente ao uso da água; uso de recursos e geração de resíduos.	5
				Recompensa pelo desempenho ambiental, mas não vincula diretamente ao uso da água; uso de recursos e geração de resíduos.	3
				Não possui um sistema de remuneração variável	0
A31	<u>Progressão salarial com foco ambiental</u>	Metas ambientais como critérios do programa de progressão salarial.	Existência de metas ambientais para a progressão salarial. Sim/ Não.	Existem metas ambientais para progressão salarial para todos os funcionários.	5
				Existem metas ambientais para progressão salarial, mas não para todos os funcionários.	3
				Não existem metas ambientais para progressão salarial.	0
Saúde, Bem estar e segurança					
A32	<u>Ambiente verde de trabalho.</u>	Local de trabalho com luz natural, contato com plantas, ventilação natural.	Existência de um local de trabalho com luz natural, contato com plantas e ventilação natural. Sim/ Não	Existe local de trabalho com luz natural, contato com plantas e ventilação natural.	5
				Existe local de trabalho com luz natural ou contato com plantas ou ventilação natural	3
				Não existe local de trabalho com luz natural, contato com plantas e ventilação natural.	0
A33	<u>Atividade Verde para promoção do bem-estar</u>	Atividades realizadas ao ar livre para promoção do bem-estar.	Existência de atividades realizadas ao ar livre. Sim/ Não	Ofereceu mais de uma (1) atividade ao ar livre para os funcionários.	5
				Ofereceu uma (1) atividade ao ar livre para os funcionários	3
				Não oferece atividades ao ar livre para os funcionários	0
A34	<u>Prevenção e redução dos riscos</u>	Redução dos riscos físicos, químicos, e biológicos relacionados ao trabalho.	Existência de práticas para redução dos riscos Sim/ Não	Possui um mapa de risco, fornece equipamentos de proteção e segurança e fiscaliza o uso.	5

				Fornecer equipamentos de proteção e fiscaliza, mas não possui um Mapa de Risco.	3
				Não existem práticas para redução do risco.	0
DIMENSÃO ECONÔMICA					
Relacionamento com as partes interessadas					
Indicador			Modo de Medição	Escala de Atendimento Critério / Nota	
Id.	Nome	Descrição			
<u>E1</u>	<u>Investimento no Capital Intelectual</u>	Recursos financeiros investidos no capital intelectual.	Existência de um percentual financeiro destinado ao desenvolvimento. (Treinamentos e capacitações).	Existe um percentual fixo destinado.	5
				Existe investimento em desenvolvimento, mas não um percentual fixo destinado.	3
				Não existe investimento em desenvolvimento.	0
<u>E2</u>	<u>Parcerias com centros de desenvolvimento de pesquisa</u>	Participação em parcerias para pesquisa e desenvolvimento de inovações	Nº de parcerias com centros universitários Sim/ Não	Houve mais de uma (1) parceria.	5
				Houve uma (1) parceria	3
				Não houve parcerias	0
<u>E3</u>	<u>Parcerias com empresas</u>	Participação em parcerias para aquisição de competências, modernização e inovação no setor.	Nº de parcerias com outras empresas.	Houve mais de uma (1) parceria	5
				Houve uma (1) parceria	3
				Não houve parceria	0
Atuação Funcional					
Levantamento das competências organizacionais					
<u>E4</u>	<u>Competências competitivas</u>	Competências competitivas para atuar no segmento têxtil e de confecção.	Conhecimento das competências competitivas. Sim/ Não	Conhece e desenvolve-as na empresa	5
				Conhece, mas ainda não desenvolve na empresa.	3
				Desconhece as competências.	0
<u>E5</u>	<u>Competências estratégicas da empresa</u>	Competências que a distingue de outras empresas do segmento	Conhecimento das competências essenciais. (<i>core competences</i>) Sim/ Não	Conhece e desenvolve-as na empresa	5
				Conhece, mas ainda não está totalmente desenvolvida.	3
				Desconhece as competências.	0
Análise e Design dos Cargos e Funções					
<u>E6</u>	<u>Digitalização da GRH</u>	Modificação na estrutura, nos processos e na conversão para dados digitais para atuar em uma plataforma online.	Existência de um sistema digitalizado de GRH Sim/ Não	Existência do sistema e utilização plena deste.	5
				Existência do sistema, mas ainda não é utilizado completamente.	3
				Inexistência de um sistema digitalizado para GRH	0
<u>E7</u>	<u>Eficiência e eficácia da GRH</u>	Sistema digital de monitoramento, controle de custos e verificação do alcance dos resultados.	Existência de um sistema digital Sim/ Não	Existência do sistema e utilização plena deste.	5
				Existência do sistema, mas ainda não é utilizado completamente.	3

				Inexistência do sistema digitalizado.	0
E8	<u>Alinhamento às estratégias de negócio.</u>	Adequação dos cargos, funções e processos para o alinhamento com as demandas estratégicas da organização.	Nº de cargos, funções ou processo alterados.	Mais de um (1) cargo, função ou processo foi alterado.	5
				Um (1) cargo, função ou processo foi alterado.	3
				Não houve alteração de funções ou cargos	0
Recrutamento/Seleção/Integração					
E9	<u>Recrutamento e Seleção estratégica</u>	Recrutamento e seleção com base nas competências essenciais competitivas para o setor.	Existência de processos de recrutamento e seleção direcionados para as competências competitivas e essenciais. Sim/Não	Especificou no recrutamento e realizou seleção para análise das competências essenciais competitivas	5
				Realizou processos de seleção para análise das competências essenciais competitivas, mas não especificou no recrutamento.	3
				Não realizou processo de recrutamento e seleção para as competências essenciais competitivas.	0
E10	<u>Rotatividade e absenteísmo</u>	Manutenção de baixas taxas de rotatividade e absenteísmo	Taxa de rotatividade entre 5% a 10%. Taxa de rotatividade = (Nº de admissões + nº de demissões / 2) / Nº total de funcionários *100.	Taxa de rotatividade < 5%	5
				Taxa de rotatividade entre 5% a 10%.	3
				Taxa de rotatividade > 10%	0
			Taxa de absenteísmo abaixo de 5%. Taxa de absenteísmo = Nº de horas de trabalho perdidas / Nº ideal de horas trabalhadas *100.	Taxa de absenteísmo < 5%	5
				Taxa de absenteísmo = 5%	3
				Taxa de absenteísmo > 5%	0
E11	<u>Atratividade como empregadora.</u>	Estratégias para gerar uma percepção positiva do mercado a respeito da empresa como local de trabalho.	Existência de estratégias. Sim/Não	Oferece um pacote atrativo de remuneração e benefícios, desenvolvimento de funcionários e bem-estar e sempre divulga isso através de comunicação publicitária.	5
				Oferece um pacote atrativo de remuneração e benefícios, desenvolvimento de funcionários e bem-estar, mas não divulga através de comunicação publicitária.	3
				Não oferece um pacote atrativo de remuneração e benefícios, desenvolvimento de funcionários e bem-estar.	0

Avaliação de Desempenho						
<u>E12</u>	<u>Avaliação de desempenho estratégica</u>	Avaliação de desempenho que mensura com base nas competências competitivas essenciais.	Nº de avaliações de desempenho anuais com base nas competências competitivas essenciais.	Realizou mais de uma (1) avaliação	5	
				Realizou uma (1) avaliação	3	
				Não realizou nenhuma avaliação de desempenho com foco nas competências essenciais	0	
Gestão de Desempenho e Plano de Carreira						
<u>E13</u>	<u>Gestão Estratégica de Desempenho</u>	Alcance das metas de desempenho estratégicos e sustentáveis.	Alcance das metas de desempenho. Sim/ não	O alcance supera o melhor resultado possível	5	
				O alcance encontra-se dentro do intervalo de resultado aceitável	3	
				O alcance está fora do intervalo de resultado aceitável	0	
<u>E14</u>	<u>Promoção e Carreira</u>	Investimento no crescimento e na carreira dos funcionários.	Nº de funcionários promovidos a cargos de gestão e direção na empresa.	Mais de um (1) funcionário foi promovido.	5	
				Um (1) funcionário foi promovido	3	
				Nenhum funcionário foi promovido	0	
<u>E15</u>	<u>Produtividade</u>	Melhoria da produtividade dos funcionários e equipes.	Quantidade de produtos produzidos ou tarefas realizadas anualmente/ quantidade de recursos utilizados anualmente.	A produtividade tem aumentado progressivamente	5	
				A produtividade tem se mantido constante.	3	
				A produtividade tem diminuído progressivamente	0	
				Índice de retrabalho: Total de ordens de serviço ou de fabricação reabertas/Total de ordem de serviços ou fabricação emitidas *100	A taxa de retrabalho é <1%	5
					A taxa de retrabalho é ≥ 1% e ≤ 3%.	3
					A taxa de retrabalho > 3%	0
Desenvolvimento de Competências						
<u>E16</u>	<u>Treinamento nas competências essenciais competitivas</u>	Treinamentos e capacitações com foco nas competências essenciais da organização	Nº de treinamentos e capacitações realizadas anualmente.	Houve mais de um (1) treinamento com foco nas competências essenciais.	5	
				Houve um (1) treinamento com foco nas competências essenciais	3	
				Não houve treinamento com foco nas competências essenciais	0	
<u>E17</u>	<u>Parcerias para desenvolvimento de competências</u>	Parcerias com centros de treinamento e universidades para desenvolvimento de competências.	Nº de parcerias realizadas	Houve mais de uma (1) parceria	5	
				Houve uma (1) parceria	3	
				Não houve parceria	0	

E18	<u>Competências sociais para indústria 4.0</u>	Capacitação para desenvolvimento das competências sociais para indústria 4.0. (Comunicação, redes de conhecimento, trabalho em equipe, transferência de conhecimento e liderança).	Nº de capacitações oferecidas anualmente	Houve mais de uma (1) capacitação	5
				Houve uma (1) capacitação	3
				Não houve capacitação	0
E19	<u>Competências metodológicas para indústria 4.0</u>	Capacitação nas competências metodológicas para a indústria 4.0. (Criatividade, habilidades analíticas para resolver problemas, conflitos e tomada de decisões).	Nº de capacitações oferecidas anualmente	Houve mais de uma (1) capacitação.	5
				Houve uma (1) capacitação.	3
				Não houve capacitação	0
E20	<u>Competências de domínio digital para indústria 4.0</u>	Treinamentos nas competências de domínio digital para indústria 4.0 (redes digitais, competência em comunicação dos processos digitais e comunicação interdisciplinar).	Nº de treinamentos oferecidos anualmente	Houve mais de um (1) treinamento.	5
				Houve um (1) treinamento	3
				Não houve treinamento	0
E21	<u>Treinamento online</u>	Treinamento por meio de mídia online e compartilhado por meio de mídia digital	Nº de treinamentos oferecidos anualmente.	Houve mais de um (1) treinamento	5
				Houve um (1) treinamento.	3
				Não houve treinamento.	0
Remuneração e Recompensas					
E22	<u>Remuneração Estratégica Variável</u>	Remuneração paga com foco no desempenho dos funcionários.	Existência de um percentual financeiro anual	Existe um percentual anual destinado à pagamento de remuneração variável	5
				Existe pagamento por desempenho, mas não existe um percentual anual destinado.	3
				Não remunera por desempenho.	0
Saúde, bem-estar e segurança no trabalho.					
E23	<u>Investimento em Programas de saúde, segurança e bem-estar.</u>	Valor financeiro destinado às atividades de segurança, saúde e bem-estar.	Existência de percentual financeiro anual.	Existe um percentual anual.	5
				Existe investimento em saúde, segurança e bem-estar, mas não um percentual anual destinado.	3
				Não existe investimento em saúde, segurança e bem-estar.	0

Fonte: Autora (2023)

Determinação do Grau de Atendimento (GA)

Após a determinação das escalas de atendimento dos 99 indicadores, foi proposto o critério de classificação da GSRH nas empresas, considerando os

seguintes parâmetros de nível de desempenho do GA, apresentando por Bezerra (2016):

- **ÓTIMO** – Grau de atendimento 85% a 100%;
- **BOM** – Grau de atendimento 68% a 84%;
- **REGULAR** - Grau de atendimento 51% a 67%
- **RUIM** - Grau de atendimento até 50%.

Para determinar o grau de atendimento (GA) dos indicadores em cada dimensão é necessário calcular o grau de atendimento dos indicadores por meio da divisão do somatório das notas obtidas ($\sum NO_i$) para os indicadores de cada dimensão pelo somatório das notas máximas possíveis ($\sum NP_i$) para os indicadores.

O Quadro 23 demonstra como devem ser obtidos os graus de atendimento dos indicadores sociais, ambientais e econômicos.

Quadro 23: Grau de atendimento por dimensão

Id	Indicadores Sociais	Notas	
		Possíveis NPi	Obtidos NOi
S1	Nº de ações sociais realizadas anualmente.	5	NO1
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.
S42	Nº de funcionários atendidos ou encaminhados para ajuda profissional	5	NO42
		$\sum NP_i = 210$	$\sum NO_i$
Grau de atendimento dos Indicadores Sociais (GAs) $GAs = \frac{\sum NO_i}{\sum NP_i}$ <p>Onde: $\sum NO_i$ = somatório das notas obtidas para os indicadores sociais $\sum NP_i$ = somatório das notas máximas possíveis para os indicadores sociais</p>			
Id	Indicadores Ambientais	Notas	
		Possíveis NPi	Obtidos NOi
A1	Nº de contribuições enviadas às instâncias governamentais e/ou movimentos ambientalistas.	5	NOi
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.

A34	Existência de práticas para redução dos riscos Sim/ Não	5	NOi
Total		$\sum NP_i=170$	$\sum NO_i$
Grau de atendimento dos Indicadores Ambientais (GAA) $GAA = \frac{\sum NO_i}{\sum NP_i}$			
Onde: $\sum NO_i$ =somatório das notas obtidas para os indicadores ambientais $\sum NP_i$ = somatório das notas máximas possíveis para os indicadores ambientais			
Id	Indicadores Econômicos	Notas	
		Possíveis NPi	Obtidas NOi
E1	Existência de um percentual financeiro destinado ao desenvolvimento. (Treinamentos e capacitações).	5	NOi
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.
E23	Existência de percentual financeiro anual	5	NOi
Total		$\sum NP_i=115$	$\sum NO_i$
Grau de atendimento dos Indicadores Econômicos (GAE) $GAE = \frac{\sum NO_i}{\sum NP_i}$			
Onde: $\sum NO_i$ =somatório das notas obtidas para os indicadores econômicos $\sum NP_i$ = somatório das notas máximas possíveis para os indicadores econômicos			

Fonte: Adaptado de Bezerra (2018)

Para classificar o nível de desempenho da GSRH total em ótimo, bom, regular ou ruim.

$$\text{Grau de atendimento da GSRH} = \frac{(\sum NO_S + \sum NO_A + \sum NO_E)}{\sum NP_{total}}$$

$\sum NO_S$ = somatório das notas obtidas pelos indicadores sociais

$\sum NO_A$ = somatório das notas obtidas pelos indicadores ambientais

$\sum NO_E$ = somatório das notas obtidas pelos indicadores econômicos

$\sum NP_{total}$ =somatório das notas máximas possíveis para as três dimensões

De acordo com o Grau de Atendimento obtido será feita a classificação do nível de desempenho da GSRH seguindo os critérios exibidos no Quadro 24:

Quadro 24: Classificação do nível de desempenho

GRAU DE ATENDIMENTO DA GSRH	NÍVEL DE DESEMPENHO DA GSRH
$85\% \leq \text{GSRH} \leq 100\%$	OTIMO
$68\% \leq \text{GSRH} \leq 84\%$	BOM
$51\% \leq \text{GSRH} \leq 67\%$	REGULAR
$\text{GSRH} \leq 50\%$	RUIM

Fonte: Adaptado de Bezerra (2018)

Diante do que foi apresentado, permite-se concluir que o sistema de indicadores para uma avaliação multidimensional aqui proposto permite identificar o desempenho geral da GSRH, como também verificar quanto cada ação (Relacionamento com as partes interessadas e atuação funcional) está contribuindo nas dimensões sociais, ambientais e econômicas para os ODS (objetivos de Desenvolvimento Sustentável).

Considerando que as análises desenvolvidas atenderam ao objetivo geral e aos objetivos específicos da tese, a próxima seção apresentará as considerações finais do estudo. No capítulo 5, se fará uma explanação geral do resultado alcançado, das implicações teóricas e gerenciais e as sugestões para pesquisas futuras.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta tese teve como objetivo geral propor um sistema de indicadores para avaliar a Gestão Sustentável de Recursos Humanos no setor têxtil no Brasil. Considera-se que essa meta foi atingida a partir do desenvolvimento das fases para a proposta dos indicadores. Inicialmente na discussão conceitual dos modelos e na análise dos impactos nas dimensões social, ambiental e econômica do setor estudado. Diante desta análise, definir os indicadores e relacioná-los com os ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável), e por fim legitimar estes na consulta aos especialistas de GRH e Sustentabilidade.

O estudo realizado proporcionou uma maior compreensão das perspectivas da Gestão Verde de Recursos Humanos e da Gestão Sustentável de Recursos Humanos, e assim compreender as características da atuação e do desenvolvimento das ações para a efetividade das mesmas. Com a análise dos impactos ambientais do setor têxtil, foi possível identificar as demandas emergenciais para o setor, e assim, refletir sobre o papel da GRH sustentável na minimização e até redução desses impactos ambientais, sociais e econômicos.

Assim, após a definição dos indicadores e apreciação destes pelos especialistas foi possível compor um sistema de indicadores para uma avaliação multidimensional para a Gestão Sustentável, que aborda o relacionamento com as partes interessadas e a atuação funcional. No que se refere ao relacionamento com as partes interessadas apresenta-se os indicadores que mensuram a atuação das indústrias têxteis com as partes interessadas, no desenvolvimento de ações voltadas para essas partes, como também as ações realizadas em parceria com essas partes.

No que se refere a atuação funcional, propõe-se indicadores que possam mensurar as ações voltadas para o Recrutamento, Seleção, Integração, Avaliação de Desempenho, Gestão do Desempenho, Desenvolvimento de Competências, Remuneração e Recompensa e Saúde, Bem-estar e Segurança no Trabalho, apresentando-se um total de 99 indicadores (42 indicadores sociais, 34 indicadores ambientais e 23 indicadores econômicos)

Com base no desenvolvimento das fases para a proposta de indicadores no capítulo 4, achou-se importante apresentar e discutir as principais contribuições deste estudo. Para isso, as considerações finais foram divididas em três perspectivas. A primeira apresenta as contribuições teóricas do estudo. (Seção 5.1). Na segunda são abordadas as contribuições gerenciais para o setor (5.2). E por fim, a terceira seção as sugestões de estudos futuros. (Seção 5.3).

Mesmo considerando que os estudos sobre a Gestão de Recursos Humanos com foco na sustentabilidade vêm se desenvolvendo há mais de 15 anos, se considerarmos as primeiras publicações, Wehrmeyer (1996) em seu livro intitulado *“Greening People. Human Resources and Environmental Management”*, como também nas contribuições de Renwick *et al.* (2008), Jabbour e Santos (2008) e Jackson e Seo (2008), ainda se observa a necessidade discutir e entender a multiplicidade de enfoques conceituais que permeiam esses modelos emergentes GVRH e GSRH, para que enfim se possa vencer a dificuldade de estabelecer práticas mais efetivas de GRH sustentáveis.

Assim, uma contribuição deste estudo é inicialmente a análise conceitual realizada, para entender as abordagens que permeiam esses modelos e que dão sustentação para esta nova atuação enquanto GRH, compreendendo que a GVRH está contemplada na perspectiva da Gestão Sustentável de Recursos Humanos.

A partir da análise, foi possível identificar as características individuais dos modelos de GVRH e de GSRH, e aprofundar-se nas abordagens que conectam os dois modelos, a abordagem multidimensional, holística, sistêmica e das partes interessadas. E entender também a abordagem que configura cada modelo individualmente, a perspectiva comportamental, normativa e baseada em recurso da GVRH e a relacional, pluralista e baseada em processos da GSRH, e suas implicações na definição dos indicadores.

A segunda contribuição teórica desta Tese está na cooperação para o avanço no reconhecimento das práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos, e na confirmação da responsabilidade dela com outras dimensões além da funcional. Destacando-se que a presente pesquisa considerou o caráter multidimensional da GSRH e sua atuação pluralista e relacional no levantamento das ações e na definição de indicadores nas dimensões sociais, ambientais e econômicas em cada

uma das suas principais áreas funcionais, planejamento das necessidades de Recursos Humanos, no Recrutamento, Seleção e Integração dos funcionários, na Avaliação do Desempenho, na Gestão do Desempenho e Plano de Carreira, no Desenvolvimento de Competências, na Remuneração e Recompensas e na Saúde, Bem-estar e Segurança. Como também, no relacionamento com as partes interessadas, a partir de ações desenvolvidas com as partes interessadas para a sustentabilidade e as ações desenvolvidas para as partes interessadas.

Em prol da sustentabilidade, busca-se um engajamento crescente com seu público interno, com comunidades locais, com fornecedores da cadeia de valor, com clientes e até com governos. É possível relacionar o engajamento com a adoção de melhores práticas de uma gestão responsável e com a melhoria de desempenho em relação à sustentabilidade.

Uma terceira contribuição teórica desta Tese, após levantar as ações para uma Gestão Sustentável de Recursos Humanos, foi relacionar essas ações com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), e assim contribuir na identificação de ações estratégicas de GRH para a Agenda 2030.

Tendo em vista que é responsabilidade da GRH criar uma cultura de sustentabilidade dentro das empresas, a partir de ações que reduzam os impactos ambientais e contribuam para uma sociedade mais sustentável. E isto se tornar exequível nas políticas de desenvolvimento, tanto para capacitação técnica como também nas formações. As capacitações técnicas proporcionam as competências, conhecimento e habilidades, necessárias para a implantação da Gestão Ambiental e para o atendimento normativo das legislações ambientais. A formação tem a responsabilidade de trazer reflexões sobre as preocupações sociais e ambientais e proporcionar uma melhor consciência ecológica, e um ambiente de trabalho mais ético, diverso, justo e inclusivo.

Torna-se exequível nas políticas voltadas para motivar funcionários, a partir de programas de remuneração, de políticas de saúde, bem-estar e segurança. E por fim na promoção de oportunidades, no gerenciamento de desempenho e nas perspectivas de plano de carreira. Com base na Teoria AMO, abordada por Renwick *et al* (2012) e Pham *et al* (2019).

Uma quarta contribuição desta Tese está na participação de especialistas, pesquisadores da área de Gestão de Recursos Humanos e Sustentabilidade, e assim permitir o compartilhamento do entendimento sobre essa temática.

Esse estudo atende a uma demanda do ponto de vista teórico, sobre perspectivas mais práticas com relação a um modelo de Gestão de Recursos Humanos com foco em sustentabilidade, tendo em vista as considerações de Macini; Bansi; Caldana (2016) ao abordar que se o intuito da organização é ser sustentável, ela deve proporcionar o alinhamento entre as diretrizes da sustentabilidade e suas iniciativas de Gestão de Recursos Humanos.

Assim, a proposta de indicadores para a GSRH no setor têxtil e de confecções, exigiu pensar as políticas e ações desenvolvidas que poderiam se adequar a esse contexto. Colocando assim, a necessidade de conhecer esse setor, em suas particularidades e no aprofundamento dos impactos deste para as dimensões sociais, ambientais e econômicas. De antemão, na construção já do Capítulo 2 no tópico 2.5, já foi possível identificar as problemáticas sociais e ambientais do setor, mas necessitava-se de um aprofundamento maior, realizado no tópico 4.2. E assim, justificar a necessidade de discutir ações e indicadores para dá suporte gerenciais a atuação de uma GRH mais sustentável e que possa contribuir com a melhoria deste setor em seus aspectos mais críticos.

Na perspectiva ambiental, o setor apresenta grandes problemáticas que podem ser revertidas com o auxílio de uma GRH que contribua com novos padrões na realização das atividades focadas nas diretrizes ambientais, no desenvolvimento de novas competências para atuar na Gestão Sustentável da água, especificamente na emissão de efluentes, como também na Gestão de Resíduos, contribuindo no planejamento, na criação e execução de soluções mais sustentáveis, através de reciclagem e remanufatura e na redução dos impactos ambientais.

Na perspectiva social, atuar na extinção da utilização do trabalho análogo à escravo e trabalho infantil, na própria empresa ou nas empresas com quem mantem relações de negócio, quer seja fornecedor ou empresas terceirizadas. Como também atuar em parcerias público-privado, ou com outras empresas em atividades de conscientização e até fiscalização. Promover uma maior consciência

em busca de um ambiente de trabalho que proporcione oportunidades para todos, sem discriminação de qualquer tipo. Atuar em concordância com valores morais e éticos, respeitando os direitos dos funcionários e inibindo qualquer ação de assédio moral e sexual. Como também no cumprimento de suas obrigações legais perante funcionários, sociedade e governo.

E na perspectiva econômica, conseguir se posicionar com uma área que estrategicamente contribui e agrega valor ao negócio, no fortalecimento das diretrizes estratégicas, no desenvolvimento do capital intelectual e em conseguir mensurar a sua contribuição aos objetivos estratégicos da empresa.

Neste estudo, entendendo que inicialmente seria importante fundamentar teoricamente as ações e indicadores, foi realizado assim o estudo apenas com a participação dos especialistas pesquisadores. No entanto, após apresentado o conjunto de indicadores com suas escalas de atendimento, seria de grande importância que novos estudos fossem desenvolvidos com a participação dos especialistas gestores, no intuito de verificar a sua percepção sobre o conjunto de indicadores propostos, ou na aplicação dos mesmos.

Este estudo teve como objeto o setor Têxtil, assim buscando ver a aplicação da GSRH em outras referências, sugere-se também que novos estudos possam abordar a construção de indicadores para GSRH em outros segmentos.

*REFERÊNCIAS
BIBLIOGRÁFICAS*

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. **O poder da moda: Cenários, Desafios e Perspectivas**. Brasília, 2019. Disponível em <https://www.abit.org.br/adm/Arquivo/Publicacao/120429.pdf>. Acesso em 09.out.2021

ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. **Indústria Têxtil de Confecção Brasileira: Cenários, perspectivas, desafios, demandas**. Brasília, 2013. Disponível em <http://abit-files.abit.org.br/site/publicacoes/cartilha.pdf>. Acesso em: 9. Out.2021.

ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. **O Setor Têxtil e de confecções e os desafios da sustentabilidade**. Brasília, 2017. Disponível em: https://static.portaldaindustria.com.br/media/filer_public/bb/6f/bb6fdd8d-8201-41ca-981d-deef4f58461f/abit.pdf. Acesso em 9.out.2021

ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. **Indústria têxtil e de confecção faturou R\$ 194 bilhões em 2021**. Disponível em <https://www.abit.org.br/noticias/industria-textil-e-de-confeccao-faturou-r-194-bilhoes-em-2021>. Acesso em 22/10/22

ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. **Perfil do Setor**. <https://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>. Acesso 20/01/22

ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT). **Perfil do Setor**. <https://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>. Acesso 20/01/23

ABVTEX – Associação Brasileira do Varejo Têxtil. **Programa ABVTEX de melhores práticas para fornecedores e seus subcontratados do varejo de moda**, 2022. Disponível em: <https://www.abvtex.org.br/wp-content/uploads/2022/01/Cartilha-do-Programa-ABVTEX.pdf?x11957>. Acesso em 8.ser.2022

ADJEI-BANFO, P. *et al.* **Green candidate selection for organizational environmental management**. Int J Manpow, v. 41, n.7, p.1081-1096, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2019-0480>. Acesso em: 08 jun. 2021.

AFUM, E. *et al.* **Internal environmental management and green human resource management: significant catalysts for improved corporate reputation and performance**. Benchmarking an International Journal, v.28, n.10, p.3074-3101, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2020-0504>. Acesso em: 08 ago. 2021

AGARWAL, V. *et al.* **Analysis of challenges in sustainable human resource management due to disruptions by Industry 4.0: an emerging economy perspective**. Int J Manpow, v.43, n.2, p. 513-541, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2021-0192>. Acesso em: 08 ago. 2021

AGUILERA, J. **Como o Upcycling Desafia os Processos Criativos e Produtivos da Moda**. Capital, março, 2021. Disponível em: <https://www.modifica.com.br/upcycling-processos-criativos-e-produtivos-da-moda/>. Acesso em: 22.dez 2022

AHMAD, S. **Green Human Resource Management: Policies and practices**. Cogent Business & Management, v. 12, e. 1030817, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>. Acesso em: 08 jun. 2021

AHMAD, I.; ULLAH, K.; KHAN, A. **The impact of green HRM on green creativity: mediating role of pro-environmental behaviors and moderating role of ethical leadership style**. The International Journal of Human Resource Management, v.33, n.1, p.3789-3821, June, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1931938>. Acesso em: 08 ago. 2021.

ALAVI, S.; AGHAKHANI, H. **Identifying the effect of green human resource management practices on lean-agile (LEAGILE) and prioritizing its practices**. International Journal of Productivity and Performance Management, v.72, n.7, July, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2020-0232>. Acesso em: 08 ago. 2021

AL KERDAWY, M. M. A. **The role of Corporate Support for Employee Volunteering in strengthening the impact of Green Human Resource Management practices on Corporate Social Responsibility**. The Egyptian European Management Review, v. 16, n.4, August, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1111/emre.12310>. Acesso em: 08 ago. 2021

ALTVATER, E. **O preço da riqueza: Pilhagem ambiental e a nova (des) ordem mundial**. São Paulo: Editora UNESP, 2001. 335p.

AMRUTHA, V.N.; GEETHA, S.N. **A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability**. Journal of Cleaner Production, v.247, e119131, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119131>. Acesso em: 08 fev. 2021

ANDRADE, C.B.; ASSIS, S.G. **Assédio moral no trabalho, gênero, raça e poder: revisão de literatura**. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, n. 43, e.11, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/2317-6369000012917>. Acesso em 20.dez.2022

ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006. 392p.
ARAÚJO, W.C. **Análise do gerenciamento dos resíduos sólidos gerados pela Indústria de Confeccões do Agreste de Pernambuco**. 2015. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, Pernambuco, 2015. Disponível em: [epositorio.ufpe.br/handle/123456789/17516#:~:text=Desta%20forma%2C%20o%20presente%20estudo,e%20melhorias%20em%20seu%20gerenciamento](https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/17516#:~:text=Desta%20forma%2C%20o%20presente%20estudo,e%20melhorias%20em%20seu%20gerenciamento). Acesso em: 20.out.2022

ARI, E. *et al.* **A Conceptual Model for Green Human Resource Management: Indicators, Differential Pathways and Multiple Pro-Environmental Outcomes.** *Sustainability*, v.12, e7089, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12177089>. Acesso em: 8.ago.2021

ARULRAJAH, A. A.; OPATHA, H. H. D. N. P. **Analytical and Theoretical Perspectives on Green Human Resource Management: A Simplified Underpinning.** *Internacional Business Research*, v. 9, n.12, p.153-164, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v9n12p153>. Acesso em: 08 ago. 2021

ASIS-CASTRO, A. L.; EDRALIN, D. M. **Predictors of Humanistic Sustainability HRM Practices.** *DLSU Business & Economics Review*, v. 27, n.2: p.130-146, 2018. Disponível em <https://www.dlsu.edu.ph/wp-content/uploads/pdf/research/journals/ber/vol27-2/ber10-edralin-et-al.pdf>. Acesso em: 08.ago.2021

ATANDA, J.O.; ÖZTÜRK, A. **Social criteria of sustainable development in relation to green building assessment tools.** *Environment, Development and Sustainability*, v. 22, n. 1, p. 61-87, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10668-018-0184-1>. Acesso em: 8.ago.2021

AUST (EHNERT), I.; MATTHEWS, B.; MULLER-CAMEN, M. **Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM?** *Human Resource Management Review*, v.30, n.3, 2020.

<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>. Acesso em: 8.ago.2021

AVELINO, D. C. A. **Trabalho precário e Agronegócio**, 2014. Disponível em https://www.trt8.jus.br/sites/porta1/files/roles/trabalho-seguro/eventos/2014-12-04/daniel_azeredo_-_trabalho_precario_e_o_agronegocio.pdf. Acesso em 23/10/22

BARBIERII, J.C.; CAJAZEIRAS, J.E.R. **Responsabilidade Social empresarial e empresas sustentáveis: da teoria á pratica.** São Paulo: Atlas, 2009.

BARBIERI, J. C. *et al.* **Inovação e Sustentabilidade: Novos modelos e proposições.** *RAE*, São Paul. v. 50 n. 2 abr./jun. p. 146-154, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/yfSJ69NTb8jcHSYr3R9bztJ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 02/10/2020.

BARBIERI, J. C. **Gestão Ambiental Empresarial.** 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

BARBOSA, A. C. Q., MASCARENHAS, A. O. **Gestão de Recursos Humanos: ontem, hoje e amanhã.** Belo Horizonte: FACE – UFMG. 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BARNEY, J.; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva,** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

BARUQUE-RAMOS, J. *et al.* Social and economic importance of textile reuse and recycling in Brazil. In: IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. IOP Publishing, 2017. Disponível em: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/254/19/192003/pdf>. Acesso em: 10.nov.2022

BERLIN, L. G. **A Indústria têxtil brasileira e suas adequações na implementação do desenvolvimento sustentável.** ModaPalavra e-periódico, a.7, n.13, Jan-Jun, 2014. DOI: <https://doi.org/10.5965/1982615x07132014015>. Acesso em: 22.nov.22

BEZERRA, T.C.A. *et al.* **Avaliação de Programas de Formação Profissional em Saúde.** Trabalho, Educação e Saúde, v.14, n.2, p.445-472, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4067/406756953007/html/> Acesso em: 8.ago.2020

BIANCHI, E. M. P. G., QUISHIDA, A. A., FORONI, P. G. **A Leader's Role in Strategic People Management:** Reflections, Gaps and Opportunities. Revista Administração Contemporânea, v.21, n.1, p. 41-61, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>. Acesso em 8.ago.2021

BOHLANDER, G., SNELL, S., SHERMAN, O. **A administração de recursos humanos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2016.

BOMBIAK, E. **Green Human Resource Management** – The latest trend or strategic necessity? Entrepreneurship and Sustainability issues, v.6, n.4, p.1647-1662, 2019. DOI: [https://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.4\(7\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.4(7)). Acesso em: 8.ago.2021.

BOMBIAK, E. **Advances in the implementation of the model of sustainable human resource management:** Polish companies' experiences. Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues, v.7, n.3, p. 1667-1687, march, 2020. DOI: [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3\(16\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3(16)). Acesso em: 8.ago.2021

BOMBIAK, E.; MARCINIUK-KLUSKA, A. **Green Human Resource Management as a Tool for the Sustainable Development of Enterprises:** Polish Young Company Experience. Sustainability, v.10, n.6, p. 2-22, 2018. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10061739>. Acesso em: 8.ago.2021

BOOG, G. G.; BOOG M.. **Treinamento e Desenvolvimento: Gestão e Estratégias.** 6 ed. Campinas: Pearson, 2013.

BOSELIE, P., PAAUWE, J., JANSEN, P. G. W. **Human resource management and performance: Lessons from the Netherlands.** The International Journal of Human Resource Management, v.12, p.1107–1125, 2001.

BRAGA LACOMBE, B. M; GALVÃO DE ALBUQUERQUE, L. **Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas:** um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. Revista de Administração - RAUSP, v. 43, n. 1, p. 5-16, 2008. Disponível em:

<https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/44463/48083>. Acesso em 10 jan. 2019

BRASIL. Lei nº 10.803/2003 – **Altera o art. 149 do Decreto-Lei nº 2.848**, de 7 de dezembro de 1940 - Código Penal, para estabelecer penas ao crime nele tipificado e indicar as hipóteses em que se configura condição análoga à de escravo. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2003/L10.803.htm. Acesso em 20. Dez. 2022

BRASIL. **Cartilha Trabalho Escravo**, 2022. Disponível em <https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/proteja/trabalho-escravo>. Acesso em 20. Dez. 2022

BRASIL. **Lei nº 10.224/2001** – Altera o Decreto-Lei nº 2.848/1940 – Código Penal, para dispor sobre o crime de assédio sexual e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10224.htm. Acesso em: 20. Dez. 2022

BRIO, J.A.; FERNANDEZ, E.; JUNQUEIRA, B. **Management and Employee Involvement in Achieving an Environmental Action-based Competitive Advantage: An Empirical Study**. The International Journal of HRM, v.18, n.4, p. 491-522, 2007. <https://doi.org/10.1080/09585190601178687>. Acesso em: 8.ago.2022

BRUNO, F. S. **A quarta revolução industrial do setor têxtil e de confecção: a visão de futuro para 2030** – 1. ed. – São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2008. ISBN 978-85-68552-31-5

BULGACOV, S. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2006.

BULLER, P.F.; MCEVOY, G.M. **A Model for Implementing a Sustainability Strategy through HRM Practices**. Business and Society Review, v.121, n.4, p.465- 495, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1111/basr.12099>. Acesso em 3.jan.2019.

BURLTON, R.T. **Delivering Business Strategy through process management**. In: Handbook on Business process management 2: Strategic Alignment, Governance, People e Culture. International Handbook on Information Systems. Springer, ed.2, p.45-78, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/226258184_Delivering_Business_Strategy_Through_Process_Management. Acesso em: 19. Ago.2022

CAGED. Cadastro Geral de Empregos e Desempregos. **Estatísticas de Emprego Formal**. Disponível em http://pdet.mte.gov.br/images/Novo_CAGED/2022/202202/1-sumarioexecutivo.pdf. Acesso em: 22.dez.22

CAPELARI, N.; STEFANI, S.R.; CASTRO, M. **A institucionalização da Sustentabilidade Organizacional na Itaipu Binacional**. RECADM v.20 n.1

p.117-139 Jan-Abr, 2021. DOI: <https://doi.org/10.21529/RECADM.2021004>. Acesso em: 9.jan.2022.

CAPRA, F. **O ponto de mutação**. São Paulo; Editora Cultrix, 2012.

CARROL, A., BUCHHOLTZ, A. **Business and society: Ethics and stakeholder management** (7a ed.). Mason: Cengage Learning., 2009. Disponível em: <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Business%20and%20Society%20%20ethics%20and%20stakeholder%20management-%207th%20edition.pdf>. Acesso em: 8.fev.2021

CASTRO, A. E. de *et al.* **Gestão empresarial sustentável: uma forma de legitimação institucional**. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 13. 2010, São Paulo. Anais... São Paulo: FEA-USP, 2010. Disponível em: <https://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/trabalhosPDF/368.pdf>. Acesso em 5.set.22

CCEE – Câmara de Comercialização de Energia Elétrica. **Balanco de Geração e Consumo de 2021**, janeiro, 2022. Disponível em: <https://www.ccee.org.br/web/guest/dados-e-analises/estudos-especiais>. Acesso em: 20.nov.2022.

CEF – Caixa Econômica Federal. **Guia de diretrizes socioambientais – Indústria Têxtil**, 2018. Disponível em: https://www.caixa.gov.br/Downloads/Guias-Socioambientais-Caixa/GUIA_Textil.pdf. Acesso em: 8.set.2022

CHANG, E. S. W.; WONG, S. C. K. **Motivation for ISSO 14001 in the hotel industry**. *Tourism Management*, v.27, p 481-492, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.10.007>. Acesso em: 9.out.2020.

CHARMS, N.; GARCÍA-BLONDON, J. **On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals**. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 109-122. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.10.006>. Acesso em: 9.out.2020.

CHEEMA, S., JAVED, F. **The effects of corporate social responsibility toward green human resource management: The mediating role of sustainable environment**. *Cogent Business & Management*, v.4, e.1310012. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1310012>. Acesso em: 9.out.2020.

CHERIAN, J.; JACOB, J. **A study of Green HR practices and its effective implementation in the organization: A review**. *International Journal of Business and Management*, v.7, p.25–33, 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v7n21p25>. Acesso em: 9.out.2020.

CHILLAKURI, B.; VANKA, S. **Understanding the effects of perceived organizational support and high-performance work systems on health harm through sustainable HRM: a moderated mediated examination**. *Employee Relations: The International Journal*, v.44, n.3, p.629-649. DOI: <https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0046>. Acesso em: 9.dez.2020.

CLARO, P. B. de O.; CLARO, D. P. **Sustentabilidade estratégica: existe retorno no longo prazo?** Revista de Administração, São Paulo, v.49, n.2, p.291-306, abr./maio/jun. 2014. DOI: <https://doi.org/10.5700/rausp1147>. Acesso em: 9.dez/2020

CNI – Confederação Nacional da Indústria. **Economia Circular: Oportunidades e Desafios para a Indústria Brasileira**, Brasília, 2018. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7328829/mod_resource/content/1/Economia_circular_oportunidades_desafios.pdf. Acesso em 20.dez.2022

CNMP – Conselho Nacional do Ministério Público. **Manual de atuação do Ministério Público na prevenção e erradicação do trabalho infantil**. Brasília, 2013. Disponível em: https://www.cnmp.mp.br/portal/images/stories/Destaques/Publicacoes/Guia_do_trabalho_infantil_WEB.PDF. Acesso em: 8.set.2022

CNTV – Conferência Nacional dos trabalhadores do vestuário. **O Ramo vestuário no Brasil: desafios e oportunidades**. 2015. Disponível em: http://www.cntvcut.org.br/system/uploads/action_file_version/cc932da2008ff251e7d27e97544cf0de/file/revista-cntv-baixa.pdf. Acesso em: 8.set.2022

CNUDS - Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável. **Rio+20** Rio de Janeiro, Brasil 20 a 22 de junho de 2012. Disponível em <https://riomais20sc.ufsc.br/files/2012/07/CNUDS-vers%C3%A3o-portugu%C3%AAs-COMIT%C3%8A-Pronto1.pdf>. Acesso em: 8.jan.2022

COELHO, J.A.P.M; GOUVEIA, V, V.; MILFON, V. L. **Valores humanos como explicadores de atitudes ambientais e intenção de comportamento pró-ambiental**. Psicologia em estudo, v.11, p.199-207, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-73722006000100023>. Acesso em: 8.set.2022

CONVERSION. **Relatório de setores e-commerce no Brasil**. Disponível em: <https://www.conversion.com.br/wp-content/uploads/2023/04/Relatorio-Setores-Ecommerce-Abril-Conversion.pdf>. Acesso em 20.abril.2023.

COSTA, A. C. R. **Políticas e práticas de gestão de pessoas produzem servidores públicos resilientes?** Validação de um modelo estrutural e de modelos de mensuração. Dissertação do Mestrado. Universidade de Brasília, 2016. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/21360>. Acesso em: 2.ago.2022

COSTA, A.C.; DEMO, G.; PASCHOAL, T. **Políticas e práticas de gestão de pessoas produzem servidores públicos resilientes?** Evidência da validação de um modelo estrutural e de modelos de mensuração. Rev. Bras. Gest. Neg. São Paulo v.21 n.1 jan-mar. p.70-85, 2019. Disponível em: file:///C:/Users/Windows7/Downloads/Costa_Demo_Paschoal_2019_Politicase-Praticas-de-Gestao_52214.pdf. Acesso em 2.ago.2022.

CREMA, R. **Introdução à visão holística**: breve relato de viagens ao velho paradigma. São Paulo: Summus Editorial, 2015.

CROCCO, F.G.; MARTIN, A. **Towards a sustainable HRM in Latin America?** Union-management relationship in Chile. *Employee Relations: The International Journal*, December 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0036>. Acesso em: 8.ago.2021

CUNHA, Renato. *Hybrid fashion e slow fashion unidas por uma moda sustentável*. 2016. Disponível em: <https://www.stylourbano.com.br/hybrid-fashion-e-slow-fashion-unidas-por-uma-moda-sustentavel>. Acesso em: 09 set. 2022.

DAILY, B. F.; BISHOP, J.; STEINER, R. **The mediating role of EMS teamwork as it pertains to HR factors and perceived environmental performance**. *Journal of Applied Business Research*, v.23, p.95–109, 2007. DOI <https://doi.org/10.19030/jabr.v23i1.1411>. Acesso em: 8.dez.2019

DAILY, B. F., BISHOP, J. W.; MASSOUD, J. A. **The role of training and empowerment in environmental performance: A study of the Mexican**. *International Journal of Operations & Production Management*, v.32, n.5, p.631–647, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1108/01443571211226524>. Acesso em: 8.dez.2019.

DAILY, B.; F., HUANG, S. **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>. Acesso em: 8.dez.2019.

DAVEL, Eduardo. **Gestão com pessoas e subjetividade**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DAVIDESCU, A. A. *et al.* **Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees - Implications for Sustainable Human Resource Management**. *Sustainability*, v. 12, n.15, p.60-86, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12156086>. Acesso em: 8.ago.2021

DEL CORSO, J. M. *et al.* **Gestão Estratégica de Recursos Humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico**. *Tourism & Management Studies*, v.10, (Special Issue), p.49-57, 2014. Disponível em <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388743880007>. Acesso em 8.ago.2021

DE PRINS, P. *et al.* **Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the ‘Respect Openness Continuity (ROC)’- Model**. *Management Revue*. v. 25, n. 4, p. 263-284, 2014.

DIAZ-CARRION, R.; LÓPEZ-FERNANDEZ, M.; ROMERO-FERNANDEZ, P.M. **Sustainable human resource management and employee engagement: A holistic assessment instrument**. *Corp Soc Responsib Environ Manag*, p.1-12, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.1921>. Acesso em: 8.ago.2021.

DIEESE – Departamento intersindical de estatísticas e estudos socioeconômicos. **Terceirização e precarização das condições de trabalho**: condições de trabalho e remuneração em atividades tipicamente terceirizadas e contratantes. São Paulo, 2017. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/notatecnica/2017/notaTec172Terceirizacao.pdf>. Acesso em: 8.set.2022.

DIEESE. Departamento intersindical de estatísticas e estudos socioeconômicos. **Rotatividade no mercado de trabalho brasileiro**. São Paulo, 2016. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/livro/2017/rotatividade.pdf>

DONATI, P. **Família no século XXI**: abordagem relacional. São Paulo: Paulinas, 2008

DU BOIS, C. L.; DU BOIS, D. A. **Strategic HRM o social design for environmental sustainability in organization**. Human Resource Management, v.51, n.6, p.799-826, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.21504>. Acesso em: 8.ago.2021

DUMONT, J.; SHEN, J.; DENG, X. **Effects of Green HRM practices on employee workplace green behavior**: The role of Psychological green climate and employee green values. Human Resource Management, v.56. n.4, jul/ag, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.21792>. Acesso em: 8.ago.2021

DUTRA, A. **Gestão de Pessoas**. Palhoça: Unisul/Virtual, 2011. Disponível em https://www.uaberta.unisul.br/repositorio/recurso/14690/pdf/gestao_estrategica_d_e_pessoas.pdf. Acesso em 8. Set.2022. Acesso em 20.dez.2021

EHNERT, I. **Sustainable Human Resource Management**. London: Springer.2009. Disponível em https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3508968/mod_resource/content/2/Livro_Ina%20Ehnert.pdf. Acesso em 15.ago.2021

EHNERT, I.; HARRY, W. **Recent developments and future prospects on sustainable human resource management**: Introduction to the special issue. Management Review, v.23, n.3, p.221-238, 2012. Disponível em <https://www.jstor.org/stable/41783719>. Acesso em 15.ago.2021.

EHNERT, I. *et al.* **Reporting on sustainability and HRM**: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. The International Journal of Human Resource Management, v.27, n.1, p. 88-108, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>. Acesso em: 15.ago.2021

ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks**: Triple Bottom Line of 21st Century Business. (Capstone Publishing, Org.). Oxford, 1997.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. Tradução: Patrícia Martins Ramalho. São Paulo: Makron Books, 2012.

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. **A new textiles economy: Redesigning fashion's future**, (2017). Disponível em <http://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications>. Acesso em: 10.abr.2020

EPE – Empresa de Pesquisa Energética. **Balanco Energético Nacional – Relatório Síntese – Ano base 2021**. Rio de Janeiro, junho, 2022 . Disponível em: https://www.epe.gov.br/sites-pt/publicacoes-dados-abertos/publicacoes/PublicacoesArquivos/publicacao-675/topico-631/BEN_S%C3%ADntese_2022_PT.pdf. Acesso em 20.dez.2022.

FABRI, H. P.; RODRIGUES, L. V. **Slow fashion: perspectivas para um futuro sustentável**. In: Colóquio de Moda, 11., 2015, Curitiba. Anais Colóquio de Moda. 2015. Disponível em: <https://docplayer.com.br/17878973-Slow-fashion-perspectivas-para-um-futuro-sustentavel.html> . Acesso em: 06 maio 2022.

FASHION NETWORK. **Indústria têxtil e de confecção registra crescimento de 20% e fatura 194 bilhões de reais em 2021**. Brasil, 2 de fevereiro de 2022. Disponível em: <https://br.fashionnetwork.com/news/Industria-textil-e-de-confeccao-registra-crescimento-de-20-e-fatura-194-bilhoes-de-reais-em-2021,1374580.html>. Acesso em 20.dez.22

FASHION ON CLIMATE. **Agenda Global da Moda**, 2018. Disponível em <https://copenhagenfashionsummit.us17.list-manage.com/subscribe/confirm?u=4ef13b36f069f47e7c27beca0&id=55a8796cd8&e=c3fa6161a1>. Acesso em 22/12/22

FAVORETO, R.; VIEIRA, S.; SHIMADA, A.; FERREIRA, T. **A convergência entre resource-based view e stakeholder theory: análise dos acervos dos principais periódicos internacionais**. In: Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, v.3, p. 1-17, 2015. Disponível em <https://www.redalyc.org/pdf/2737/273750689008.pdf>. Acesso em: 8.fev.2021

FAWEHINMI, O. *et al.* **Exploring the Interplay of Green Human Resource Management, Employee Green Behavior, and Personal Moral Norms**. SAGE Open October-December 2020. DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244020982292>. Acesso em: 10.ago.2021.

FEAM – Fundação Estadual do Meio Ambiente/ FIEMG – Federação das Indústrias de Minas Gerais. **Guia Técnico Ambiental da Indústria Têxtil**, 2022. Disponível em: <https://pnla.mma.gov.br/publicacoes-diversas?download=32:guia-textil&start=20>. Acesso em: 22.dez.2022.

FEBRATEX – Feira Brasileira para Indústria Têxtil. **Tecnologia para indústria têxtil: o que há de mais moderno no setor ?**, 2019. Disponível em <https://fcem.com.br/noticias/tecnologia-para-industria-textil-o-que-ha-de-mais-moderno-no-setor/>. Acesso em: 20.nov.2022

FEIL, A. A.; STRASBURG, V. J; SCHREIBER, D. **Análise dos eventos históricos para a concepção dos termos sustentabilidade e desenvolvimento sustentável**. REDE – Revista Eletrônica do PRODEMA Fortaleza, Brasil, v. 10,

n. 1, p. 7-21, jan./jun. 2016. Disponível em:
<https://www.researchgate.net/publication/305043847>. Acesso em 20.nov.2020

FERNANDES, R. N. **Por trás dos panos**: o trabalho escravo no setor têxtil brasileiro e a responsabilização jurídica das grifes. Boletim Científico ESMPU, Brasília, a. 18, n. 53, p. 233-258 – jan./jun. 2019. Disponível em:
<https://escola.mpu.mp.br/publicacoes/boletim-cientifico/edicoes-do-boletim/boletim-cientifico-n-53-janeiro-junho-2019/por-tras-dos-panos-o-trabalho-escravo-no-setor-textil-brasileiro-e-a-responsabilizacao-juridica-das-grifes>. Acesso em: 22.out.2022

FERREIRA-OLIVEIRA, A. T.; KEATING, G. J.; SILVA, I. **Sustainable HRM as a Pathway to Sustainability**: HRMS Relevance on Affective Commitment through Organizational Trust. Sustainability, v.12, n.22, 2020. DOI:
<https://doi.org/10.3390/su12229443>. Acesso em: 9.ago.2021

FIEC - Federação das Indústrias do Estado do Ceará. **Rotas Estratégicas Setoriais 2015-2025 - Produtos de Consumo**: Calçados; Confecções; Móveis / Federação das Indústrias do Estado do Ceará. - Fortaleza: Federação das Indústrias do Estado do Ceará, 2016. Disponível em:
https://arquivos.sfiec.org.br/nucleoeconomia/files/files/rotas_estrategicas/Produto_sdeconsumoRota.pdf. Acesso em: 2.ago.2020

FIER - Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Norte. **Perfil Industrial** / Federação das Indústrias do Estado Rio Grande do Norte. - Natal: Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Norte, 2019. Disponível em
https://www.fiern.org.br/wp-content/uploads/2019/06/RN_2019_perfil_resumido_24.pdf. Acesso em: 2.ago.2020

FIERJAN - Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro. **Mapeamento da Cadeia da Moda** / Federação das Indústrias do Estado Rio de Janeiro. – Rio de Janeiro, 2019. Disponível em <https://docplayer.com.br/52214722-Mapeamento-da-cadeia-da-moda.html>. Acesso em 2.ago.2020.

FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP). **Panorama da industrial de transformação brasileira**. São Paulo: Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, 2019. Disponível em
file:///C:/Users/Windows7/Downloads/panorama-da-industria_11a-edicao.pdf. Acesso em 10.ago.2020.

FNPETI – Fórum Nacional de Prevenção e Erradicação do Trabalho Infantil. O Trabalho Infantil nos principais grupamentos de atividade econômica do Brasil. Brasília, 2016. Disponível em: https://fnpeti.org.br/media/12dejunho/documentos-de-referencia/O_Trabalho_Infantil_nos_Principais_Grupamentos_de_Atividade.pdf. Acesso em: 3.set.2022.

FONSECA, V. S. **A abordagem institucional nos estudos organizacionais**: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. In: VIEIRA, M. M. F.;

CARVALHO, C. A. (Org.). Organizações, instituições e poder no Brasil. Rio de Janeiro: FGV, 2003

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. **Using case study (ies) as strategy of qualitative research**: Good Practices and suggestions. *Estudo & Debate*, Lajeado, v.18, n.2, p.07-22, 2010. Disponível em <http://hdl.handle.net/11449/134684>. Acesso em 10.jan.2019.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. **Continuing the evolution**: Towards Sustainable HRM and sustainable organizations. *Business Strategy Series*, Inglaterra, v. 12, n. 5, p. 226-234, 2011. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/17515631111166861>. Acesso em: 10.jan.2019.

FREITAS, W. R. S. **A influência da Gestão de Recursos Humanos no desempenho ambiental no setor metal mecânico brasileiro**. (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Nove de Julho, São Paulo, Brasil. 2014. Disponível em <http://hdl.handle.net/123456789/694>. Acesso em: 10.jan.2019.

FREEMAN, E. R.; REED, D. L. **Stockholders and stakeholders**: a new perspective on corporate governance. *California Management Review*, v. 25, n.3, p. 88-106, 1983. Disponível em: <https://www.mcguinnessinstitute.org/wp-content/uploads/2020/04/Freeman-Reed-1983.pdf>. Acesso em: 8.fev.2021

FREEMAN, R.E et al. **Stakeholder theory**: The state of the art. Cambridge University Press, 2010. *Academy of Management Annals*, v.4, n.1, 2010. DOI: <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.495581>. Acesso em: 8.set.2022

FUJITA, R. M. L.; JORENTE, M. J. **A indústria têxtil no Brasil**: uma perspectiva histórica e cultural. *Revista ModaPalavra e-períodicos*, v. 8, n.15, jan/jul, 2015. DOI: <https://doi.org/10.5965/1982615x08152015153>. Acesso em: 9.jan.2022

FUSINATO, J. **Medidas de Dispersão**. Disponível em: <http://joinville.ifsc.edu.br/~joni.fusinato/Eng%20Mec/Aulas/Aula%206%20-%20Medidas%20de%20Dispers%C3%A3o.pdf> Acesso em 01/0202023

GALLELI, B.; HOURNEAUX JUNIOR, F. **Human competences for sustainable strategic management**: evidence from Brazil. *Benchmarking: An International Journal*, v.26, n.2, p. 2-30, 2019. Disponível em <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BIJ-07-2017-0209/full/pdf?title=human-competences-for-sustainable-strategic>. Acesso em 10.out.2022.

GALVÃO, J.W.S.; SIQUEIRA, C.E.S.; BARROS-PLATIAN, A.F. **As conferencias ambientais da ONU e o prêmio Nobel da Paz – ganhos intangíveis em declínio?** *Novos Cadernos NAEA*, v. 21, n.3, p. 77-101, set-dez, 2018. Disponível em <https://periodicos.ufpa.br/index.php/ncn/article/view/5429/5347>. Acesso em 20.jan.2021.

GENARI, D.; MACKE, J. Práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos e o impactos no comprometimento organizacional. RAE-Revista de Administração de Empresas, v.62, n.5, p.1-23, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220505>. Acesso em: 20.dez.2022

GEORGE, R. A.; NABIHA, A. K. S.; JALALUDIN, D. **Sustainability institutionalization**: A mechanistic approach to control change. Journal of Cleaner Production, v.205, n.1, p.36-48, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.095>. Acesso em: 10.ago.2021

GHOLAMI, H. *et al.* **State-of-the-art Green HRM System**: sustainability in the sports center in Malaysia using a multi-methods approach and opportunities for future research. Journal of Cleaner Production, 124, 142-163, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.105>. Acesso em 08.ago.2021.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: um enfoque nos papéis estratégicos. Editora Atlas: São Paulo, 2016.

Global Fashion Agenda and the Boston Consulting Group. **Pulse of the fashion industry**, 2017. Disponível em <https://globalfashionagenda.org/product/pulse-of-the-fashion-industry-2017>. Acesso em: 10.out.2021.

GONDAK, M. O; FRANCISCO, A.C. **Evaluation of sustainable practices in business models of the fast fashion textile industry**. Braz. J. of Develop. Curitiba, v. 6, n. 2, p. 5894-5905, feb, 2020. DOI: <https://doi.org/10.34117/bjdv6n2-045>. Acesso em: 8.ago.2021

GOVINDARAJULU, N.; DAILY, B.F. **Motivating employees for environmental improvement**. Industrial Management and Data Systems, 104, pp. 364–372, 2004. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/02635570410530775>. Acesso em 9.jan.2019

GUERCI, M. *et al.* **Moving Beyond the Link Between HRM and Economic Performance**: A Study on the Individual Reactions of HR Managers and Professionals to Sustainable HRM. Journal of Business Ethics, v.160, n.3, p. 783-800, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3879-1>. Acesso em: 10.set.2020_

GUPTA, H. **Assessing organizations performance on the basis of GHRM practices using BWM and Fuzzy TOPSIS**. Journal of Environmental Management, v.226, p.201–216, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2018.08.005>. Acesso em: 20.ago.2020.

HADDOCK-MILLAR, J.; SANYAL, C.; MÜLLER-CAMEN, M. **Green human resource management**: a comparative qualitative case study of a United States multinational corporation. The International Journal of Human Resource Management, v.27, n.2, p.192–211, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1052087>. Acesso em: 20.ago.2021.

HOSSEINI, S. A. *et al.* **The Effect of Perceived Corporate Social Responsibility and Sustainable Human Resources on Employee Engagement with the Moderating Role of the Employer Brand.** *Employee Responsibilities and Rights Journal*, v.34, n.16, p.101–120, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09376-0>. Acesso em: 10.ago.2021.

HUO, W. *et al.* **Commitment to Human Resource Management of the Top Management Team for Green Creativity.** *Sustainability*, 12 (3), 1008, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12031008>. Acesso em: 10.ago.2021.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Contas Nacionais Trimestrais – **Perfil da indústria brasileira em 2021.** Disponível em: <https://industriabrasileira.portaldaindustria.com.br/grafico/total/producao/#!/industria-transformacao>. Acesso em: 20.nov.2022

IEMI - Inteligência em Mercado (IEMI). **Brasil Têxtil 2019.** Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira, 2019. Disponível em: <https://www.iemi.com.br/produto/brasil-textil/>. Acesso em 3.set.2022.

IEMI - Inteligência em Mercado (IEMI). **Brasil Têxtil 2022.** Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira, 2022. Disponível em: <https://www.iemi.com.br/produto/brasil-textil/>. Acesso em 3.set.2022.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Texto para discussão.** Brasília: Rio de Janeiro : IPEA, 2021. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/sites/manualeditorial/publicacoes-do-ipea/textos-para-discussao>. Acesso em: 2.fev.2022

ISLAM, T. *et al.* **Promoting in-role and extra-role green behavior through ethical leadership: mediating role of green HRM and moderating role of individual green values.** *International Journal of Manpower*, 42 (6), 1102-1123, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2020-0036>. Acesso em 10.ago.2021.

JABBOUR, C.J.C.; SANTOS, F. C. A. **The central role of human resource management in the search for sustainable organizations.** *International Journal of Human Resource Management*, v.19, n.12, p.2133–2154, 2008a. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585190802479389>. Acesso em: 10.jan.2019.

JABBOUR, C.J.C.; SANTOS, F. C. A. **Relationships between human resource dimensions and environmental management in companies: Proposal of a model.** *Journal of Cleaner Production*, v.16, p.51–58, 2008b. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.07.025>. Acesso em: 10.jan.2019.

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*, 21, pp. 1049–1089. 2010. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585191003783512>. Acesso em 10.jan.2019.

JABBOUR, C. J. C. et al. **Verdes e Competitivas?** A influência da Gestão Ambiental no desempenho operacional de empresas brasileiras. *Ambiente & Sociedade*, v.15, n.2, p.151-172, 2012a. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-753X2012000200009>. Acesso em 10.jan, 2019.

JABBOUR, C. J. C. *et al.* **Gestão de recursos humanos e desempenho operacional:** evidências empíricas. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 19, n. 2, p. 347-360, 2012b. Disponível em <https://www.scielo.br/j/gp/a/njzcBsqG6LrCZ8MKdkx3WC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 10.ja.2019

JABBOUR, C. J.C *et al.* **Environmental management and operational performance in automotive companies in Brazil:** The role of human resource management and lean manufacturing. *Journal of Cleaner Production*, v.47, p.129–140, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.010>. Acesso em: 10.jan.2019

JABBOUR, C. J. C. **Environmental training and environmental management maturity of Brazilian companies with ISO14001:** empirical evidence. *Journal of Cleaner Production*, v.96, p.331-338, 2015a. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.10.039>. Acesso em: 10.jan.2019.

JABBOUR, C.J.C. *et al.* **Green product development and performance of Brazilian firms:** measuring the role of human and technical aspects. *Journal of Cleaner Production*, v. 87, p.442–451, 2015b. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.036>. Acesso em: 10. Jan.2019.

JABBOUR, C.J.C.; SOUSA JABBOUR, A. B. L. **Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management:** linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*, 112, 824-833, 2015c. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.052>. Acesso em 10.jan.2019.

JABBOUR, C.J.C. *et al.* **Who is in charge?** A review and a research agenda on the ‘human side’ of the circular economy. *Journal of Cleaner Production*, v.222, p.793-801, 2019. . DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.038>. Acesso em: 10.jan.2019.

JACKSON, S. et al. **State-of-the-art and future directions for Green Human Resource Management. Zeitschrift für Personalforschung:** German Journal of Research in Human Resource Management, v.25, p.99–116. 2011. DOI: <https://doi.org/10.1177/239700221102500203>. Acesso em 10.jan.2019.

JACKSON, S. E.; SEO, J. **The Greening of Strategic HRM Scholarship.** *Organizational Management Journal*, v.7, p.278-290, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1057/omj.2010.37>. Acesso em: 10.jan.2019.

JACKSON, S. E; SCHULER, R.S; JIANG, R. **Aspirational framework for Strategic Human Resource Management.** *The Academy of Management Annals*, v.8, n.1, p 1-56, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.872335>. Acesso em 10.jan.2019.

JÄRKSTRÖM, M.; SARU, E.; VANHALA, S. **Sustainable Human Resource Management with Salience of Stakeholders: A Top Management Perspective.** *J Bus Ethics*, v.152, n.3, p.703-724, 2018. Disponível em <https://www.jstor.org/stable/45022764>. Acesso em: 20.jan.2021.

Ji, L. *et al.* **The effects of employee training on the relationship between environmental attitude and firms' performance in sustainable development.** *The International Journal of Human Resource Management*, v.23, p.2995–3008, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.637072>. Acesso em 20.ago.2021.

JIA, J. *et al.* **The Continuous Mediating Effects of GHRM on Employees' Green Passion via Transformational Leadership and Green Creativity.** *Sustainability*, 10 (9), 3237, 2018. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10093237>. Acesso em 20.ago.2021.

JIRAWITTINUNT, S. **The Relationship between Green Human Resource Management and Green Intellectual Capital of Certified ISO 14000 Businesses in Thailand St. Theresa.** *Journal of Humanities and Social Sciences*, 4 (1), January-June, 2018. Disponível em <https://journal.stic.ac.th/index.php/sjhs/article/view/46>. Acesso em 20.ago.2021

KAINZBAUER, A.; RUNGRUANG, P. **Science Mapping the Knowledge Base on Sustainable Human Resource Management.** *Sustainability*, 11(14), 3938, 2019. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11143938>. Acesso em 25.ago.2019.

KARMAN, A. **Understanding sustainable human resource management – organizational value linkages: The strength of the SHRM system.** *Human Systems Management*, v.39, n.1, p.51-68, 2020. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/338037743_Understanding_Sustainable_Human_Resource_Management_-_Organizational_Value_Linkages_The_Role_of_the_Strength_of_SHRM_System. Acesso em 20.ago.2021

KHAN, N. U.; RASLI, A. M.; QURESHIC, M. I. **Greening Human Resource Management: A Review Policies and Practices.** *Advanced Science Letters*, v.23, n.9, September, 2017. . DOI: <https://doi.org/10.1166/asl.2017.9998>. Acesso em 24.ago.2021.

KHAN, M.H.; MUKTAR, S.N. **Mediating role of organizational attractiveness on the relationship between green recruitment and job pursuit intention among students of Universiti Teknologi Malaysia.** *Cogent Business & Management*, v.7, e1832811, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1832811>. Acesso em 8.ago.2021

KITAZAWA, S.; SARKIS, J. **The relationship between ISO 14001 and continuous source reduction programs.** *International Journal of Operations and Production Management*, 20, 225–248, 2000. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/01443570010304279>. Acesso em 20.jan.2019.

KRAMAR, R. **Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?** The International Journal of Human Resource Management, v.25, n.8, p.1069-1089, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>. Acesso em 24.ago.2021.

KRAMAR, R. **Workplace performance: a sustainable approach.** Asia Pacific Journal of Human Resources, March, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12289>. Acesso em 24.ago.2021.

LEMOS, P. R.; CASTRO, M.P. Costurando gênero: processo de trabalho na indústria brasileira do vestuário. Argum., Vitória, v. 14, n. 1, p. 194-210, jan./abr. 2022. DOI: <https://doi.org/10.47456/argumentum.v14i1.35149>. Acesso em: 9.fev. 2021

LEE, H. **The Role of Environmental Uncertainty, Green HRM and Green SCM in Influencing Organization's Energy Efficacy and Environmental Performance.** International Journal of Energy Economics and Policy, v.10, n.3, p.332-339, 2020. DOI: <https://doi.org/10.32479/ijeep.9221>. Acesso em 10.ago.2021.

LEE, M. **Eco Chic: o guia de moda ética para a consumidora consciente.** São Paulo: Larousse do Brasil, 2009.

LEFF, E. **Saber ambiental: sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder.** Petrópolis: Vozes, 2001, 343p

LEFEVRE, F.; LEFEVRE, A.M.C. **Depoimentos e discursos** Brasília: Liberlivro, 2005.

LIBONI, L.B.; CEZARINO, L.O. **A visão sistêmica e a estratégia para a sustentabilidade : Um estudo de caso no setor sucroenergético brasileiro.** Revista Gestão & Conhecimento, edição especial, Nov/2012. Disponível em: http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/esp1_8cbs/artigos_8cbs_2012.html. Acesso em 8.dez.2022

LIEBOWITZ, J. **The role of HR in achieving a sustainability culture.** Journal of Sustainable Development, v.3, p.50–57, 2010. Disponível em <https://www.emerald.com/insight/2635-1374.htm>. Acesso em: 22.jan.2019.

LIMA, P. C.; DUPONT, M. G. **A impressão 3D como alternativa criativa e sustentável na indústria da moda.** Diálogo com a Economia Criativa, Rio de Janeiro, v. 3, n. 8, p. 102-116, mai./ago. 2018. DOI: <https://doi.org/10.22398/2525-2828.38102-116>. Acesso em: 20.dez.2022

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

LONGHI, T. C.; SANTOS, F. A. N. V. Uma análise crítica das condições de trabalho na indústria têxtil desde a industrialização do setor até os dias atuais.

HFD Revista, v.5, n.10, p.73-90, ago/dez 2016. DOI: <https://doi.org/10.5965/2316796305102016073>. Acesso em 20.ago.2022

LUCIETTI, T. J. A. *et al.* O Upcycling Como Alternativa para uma Moda Sustentável. Cleaner Production for Achieving Sustainable Development Goals. Barranquilla – Colombia – June 21st and 22nd – 2018. Disponível em: http://www.advancesincleanerproduction.net/7th/files/sessoes/6A/3/lucietti_tj_et_al_academic.pdf. Acesso em: 22.set.2022

MACHADO, D. Q.; MATOS, F. R. N. **Reflexões sobre desenvolvimento sustentável e sustentabilidade: categorias polissêmicas**. REUNIR: Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade, v.10, n.2, p. 14-26, 2020. Disponível em: <https://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/771/561>. Acesso em 20.dez.2022.

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; FONSECA, V.S. **Estruturação da Estrutura Organizacional: O caso de uma empresa familiar**. RAC, edição especial, p. 11-32, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/dVqdPG5ygmKnbMMvtqnqQLs/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 4.ago.2021.

MACINI, N.; BANSI, A. C.; CALDANA, A. C. F. **Ações e Indicadores para a Gestão Sustentável de Pessoas**. Revista de Administração da UFSM, v. 10, n. Ed. Especial, p. 8-25, 2016. DOI: https://doi.org/10.5902/19834659_25228. Acesso em: 10.set.2019

MACINI, N. *et al.* **Beyond money and reputation: sustainable HRM in Brazilian banks**. Employee Relations: The International Journal, v.44, n.3, p.702-728, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/ER-12-2018-0331>. Acesso em 20.dez.2020.

MACKE, J.; GENARI, D. **Systematic literature review on sustainable human resource management**. Journal of Cleaner Production, v.208, p.806-815, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.091>. Acesso em: 8.ago.2020.

MALIK, S. Y. *et al.* **Pathways towards Sustainability in Organizations: Empirical Evidence on the Role of Green Human Resource Management Practices and Green Intellectual Capital**. Sustainability, v.12, n.8, p.3228, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12083228>. Acesso em: 20.ago.2020

MANUTI, A. *et al.* **Everything Will Be Fine: A Study on the Relationship between Employees' Perception of Sustainable HRM Practices and Positive organizational Behavior during COVID19**. Sustainability, v.12, n.23, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3390/su122310216>. Acesso em: 20.ago.2020

MANZOOR, F. *et al.* **An Examination of Sustainable HRM Practices on Job Performance: An Application of Training as a Moderator**. Sustainability, 11(8), 2019. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11082263>. Acesso em: 20.ago.2020.

- MARIAPPANADAR, S. **Do HRM systems impose restrictions on employee quality of life?** Evidence from a sustainable HRM perspective. *Journal of Business Research*, v.118, n.2, p.38-48, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.039>. Acesso em: 20.ago.2020.
- MARQUES, J.B.V.; FREITAS, D. **Método Delphi:** caracterização e potencialidade na pesquisa em Educação. *Pró posições*, v. 29, n 2 , maio/ago, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/1980-6248-2015-0140> . Acesso em: 20.dez.2022.
- MARKOVIC, I., IVANOVIC, T. **Green HRM: Towards sustainability in human resource management.** *Basiq International Conference*, 11, 40-47, 2019. Disponível em: http://basiq.ro/papers/2019/Green_HRM_Towards_Sustainability_in_Human_Resource_Management.pdf. Acesso em: 20.ago.2021.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos:** do operacional ao estratégico. 14.ed. São Paulo: Futura, 2011.
- MARRAS, J. P. **Gestão de Pessoas em Empresas Inovadoras.** 2º ed. São Paulo, 2017
- MARTINS, F.M., CANDIDO, G. **Sistemas de Indicadores de Sustentabilidade Urbana:** os desafios do processo de mensuração, análise e monitoramento. *Sustentabilidade em Debate*. Brasília. V.6, n.2, maio/ago, 2015. Disponível em: [file:///C:/Users/Windows7/Downloads/admin,+14%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Windows7/Downloads/admin,+14%20(1).pdf). Acesso em 20.jan.19
- MARTINS, J. *et al.* **Assessing the Impact of Green Hiring on Sustainable Performance:** Mediating Role of Green Performance Management and Compensation. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, v.18, e5654. 2021. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph18115654>. Acesso em: 20.ago.2021
- MASCARENHAS, A.O. **Gestão Estratégica de Pessoas:** evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2020.
- MASCARENHAS, A. O.; BARBOSA, A. C. Q. **Sustainable Human Resource Management and Social and Environmental responsibility:** An Agenda for debate. *Revista Administração de Empresa*, 59 (5), Setembro/Outubro, 353-364, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190505>. Acesso em: 20.ago.21
- MAZUR, B., WALCZYNA, A. **Bridging Sustainable Human Resource Management and Corporate Sustainability.** *Sustainability*, v.12, n.21, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12218987>. Acesso em: 20.ago.2021.
- MAZZA C.; ISIDRO-FILHO A.; HOFFMANN V. E. **Capacidades Dinâmicas e Inovação em Serviços Envolvidas na Implementação e Manutenção de Práticas de Sustentabilidade Empresarial.** *RAI -Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 11, n.3, p.345-371, jul./set. 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/973/97332524016.pdf>. Acesso em: 20.ago.2021.

MENDES JUNIOR. **Setor Têxtil**. Caderno Setorial ETENE. ano 2, n.6, set, 2022
Disponível em . https://www.bnb.gov.br/s482-dspace/bitstream/123456789/1710/1/2023_CDS_271.pdf. Acesso em 15.dez.2022

MINAYO, M. C. de S. **Construção de Indicadores Qualitativos para Avaliação de Mudanças**. Revista Brasileira de Educação Médica. v. 33, p. 83-91, 2009. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/rbem/a/36mvLQPqTjRTp8kLXbs3b5Q/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20.jan.19

MIRANDA, G. J. NOVA, S. P. C. C., CORNACCHIONE JR., E. B. **Dimensões da qualificação docente em contabilidade**: um estudo por meio da técnica Delphi. In Anais do 12 Congresso USP de Controladoria e Contabilidade (p. 18). São Paulo, 2012. Disponível em:
<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos122012/120.pdf>. Acesso em: 16 dez. 2022.

MISHRA, P. **Green human resource management**: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy. International Journal of Organizational Analysis, 25 (5), 762-788, 2017. DOI:
<https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2016-1079>. Acesso em 20.ago.2021

MPT - Ministério Público do Trabalho. **Manual de Atuação da Coordinfância**: Cadeias econômicas e exploração do trabalho infantil. Brasília, 2014. Disponível em: https://mpt.mp.br/pgt/publicacoes/manuais/manual-de-atuacao-da-coordinfancia/@@display-file/arquivo_pdf Acesso em 8.set.2022

MPT – Ministério Público do Trabalho. **Resolução CSMPT nº 168**, de 24 de junho de 2019. Disponível em
<https://mpt.mp.br/pgt/noticias/resolucaotraficoescravo.pdf>. Acesso em 20.nov. 2022

MPT-PB. **Empresa têxtil é alvo de ACP por assédio moral**. Disponível em
<https://www.prt13.mpt.mp.br/comunicacao/redes-sociais/19-noticias/181-empresa-textil-e-alvo-de-acp-por-assedio-moral>. Acesso em 10/01/23

MTE – Ministério do Trabalho e emprego. **Manual de Combate ao trabalho em condições análogas a de escravo**. Brasília, 2011. Disponível em:
<https://www.mpf.mp.br/atuacao-tematica/ccr2/coordenacao/comissoes-e-grupos-de-trabalho/escravidao-contemporanea-migrado-1/notas-tecnicas-planos-e-oficinas/combate%20trabalho%20escravo%20WEB%20MTE.pdf>. Acesso em: 8.set.2022

MTP – Ministério do Trabalho e Previdência. Inspeção do trabalho, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/composicao/orgaos-especificos/secretaria-de-trabalho/inspecao>. Acesso em: 20.dez.22

MTEMBU, V. **Does having knowledge of green human resource management practices influence its implementation within organizations?** Problems and

Perspectives in Management, v.17, n.2, p.267-276, 2019. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(2\).2019.20](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(2).2019.20). Acesso em: 8.ago.2021.

MUNCK, L.; SOUZA, R. B. **Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade organizacional**: a hierarquização de caminhos estratégicos para o desenvolvimento sustentável. REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 185-202, maio/ago. 2009.

DOI: <https://doi.org/10.7213/rebrae.v2i2.13457>. Acesso em: 20.set.2021.

MUNCK, L.; MUNCK, M. M.; SOUZA, R. B. **Sustentabilidade organizacional**: a proposição de uma Frameworkdo agir competente para seuacotecimento. Rio de Janeiro: XXXI Encontro da ANPAD, 2011. Disponível em <https://docs.bvsalud.org/biblioref/2018/03/880863/v4nspea05.pdf>. Acesso em: 20.set.21

MUNCK, L. **Gestão da Sustentabilidade nas organizações**: um novo agir frente a lógica das competências. (livro eletrônico). São Paulo: Cengage Learning, 2020.

MUNHOZ, A. P. **Sustentabilidade na Gestão Estratégica das Indústrias**. Conhecimento Interativo, v.14, nº. 1, p. 14-27, jan/jun. 2020. Disponível em <http://app.fiepr.org.br/revistacientifica/index.php/conhecimentointerativo/article/view/347/411>. Acesso em 20.set.2021

NAWANGSARI, L. C.; SUTAWIDJAYA, A. H. **How the Green Human Resources Management (GHRM) Process Can Be Adopted for the Organization Business?** Advances in Economics, Business and Management Research, V.65, jan, 2019. DOI: <https://doi.org/10.2991/icebef-18.2019.100>. Acesso em 20.ago.2021

NEJATI, M.; RABIEL, 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, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.213>. Acesso em: 20.ago.2021

NOSSO FUTURO COMUM (Relatório de Brundtland). Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento. Rio de Janeiro. Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4245128/mod_resource/content/3/Nosso%20Futuro%20Comum.pdf. Acesso em 20.jan.2019.

NUSEC – Núcleo de Sustentabilidade e economia circular. **A sustentabilidade e economia circular na indústria têxtil e de confecções**, nº1, ano 1, 1ª edição. 2021. Disponível em: https://s3.sa-east-1.amazonaws.com/abit-files.abit.org.br/site/links_site/2022/08_agosto/Relatorio_NuSec_2021_v10_final_compressed.pdf. Acesso em: 8.set.2022

OIT - Organização Internacional do Trabalho – OIT. **Danos da COVID-19 a longo prazo**: recuperação lenta do emprego e risco de aumento da desigualdade.

Data de publicação 02 de junho de 2021. Disponível em https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_797490/lang--pt/index.htm. Acesso em 02.jan.2022

OJO, A. O.; TAN, C. N., ALIAS, M. **Linking green HRM practices to environmental performance through pro-environment behavior in the information technology sector**. Social Responsibility Journal, v.18, n.1, p.1-18, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/SRJ-12-2019-0403>. Acesso em 20.ago.2021

OLIVEIRA, A. M. B.; OLIVEIRA, A. J. **Gestão de Recursos Humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional**. Revista de Administração Contemporânea - RAC, v. 15, n. 4, p. 650–669, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/dpRhbmTfXhtJsycy6qrSdq/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 20.jan.2019.

OLIVEIRA, R. G. **Caracterização das águas e efluentes em lavanderias de jeans no agreste pernambucano**, 2008. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, Pernambuco, 2008. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/5169>. Acesso em: 5.ago.2022

OLIVEIRA, L. R. *et al.* **Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações**. Produção, v. 22, n. 1, p. 70-82, jan./fev. 2012. DOI: 10.1590/S0103-65132011005000062. Acesso em: 20.set.2021.

ONU - Organização das Nações Unidas. **Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. Nova York: ONU; 2015. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>. Acesso em 22.out.2021

OPATHA, H. H. D. N. P.; ARULRAJAH, A. **Green Human Resource Management: Simplified General Reflections**. International Business Research, v.7, n.8, p.101-112., 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v7n8p101>. Acesso em 20.set.2019.

OSBORNE, J. *et al.* **What “Ideas-aboutScience” should be taught in school science? A Delphi study of the expert community**. Journal of Research in science teaching, v. 40, n. 7, p. 692-720, 2003. Disponível em: <https://www.academia.edu/3153460>. Acesso em: 8.ago.2022

PADILHA, M.L.M.L. **Indicadores de Desenvolvimento Sustentável para o setor têxtil**. Tese. Programa de Pós Graduação em Saúde Pública/ Universidade de São Paulo, 2009. Disponível em <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/6/6134/tde-09042009-115825/publico/MLPadilha.pdf>. Acesso em 21.jan.22

PAILLÉ, P.; BORIAL, O. **Pro-environmental behavior at work: Construct validity and determinants.** Journal of Environmental Psychology, v.36, p.118-128, 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.07.014>. Acesso em: 8.ago.2021

PAILLÉ, P. et al. **The Impact of Human Resource Management on Environmental Performance: An Employee-Level Study.** Journal of Business Ethics, v.121, p.451–466 2013. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1732-0>. Acesso em: 8.ago.2021.

PAILLÉ, P.; VALÉAU, P.; RENWICK, D. W. **Leveraging green human resource practices to achieve environmental sustainability.** Journal of Cleaner Production, v.260, e121137, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121137>. Acesso em 20.ago.2021

PHAM, N. T.; TUCKOVA, Z.; PHAN, Q. P. T. **Greening Human Resource Management and employee commitment towards the environment: An interaction model.** Journal of Business Economics and Management, 20 (3), 446-465, 2019. DOI: <https://doi.org/10.3846/jbem.2019.9659>. Acesso em: 20.ago.2021

PIMENTA, M. F. F.; NARDELLI, A. M. B. **Desenvolvimento sustentável: os avanços na discussão sobre os temas ambientais lançados pela conferência das Nações Unidas sobre o desenvolvimento sustentável, Rio+20 e os desafios para os próximos 20 anos.** Perspectiva, Florianópolis, v. 33, n. 3, p. 1257 - 1277, set./dez. 2015. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-795X.2015v33n3p1257>. Acesso em 20.set.2021

PINZONE, M. *et al.* **Progressing in the change journey towards sustainability in healthcare: the role of ‘Green’ HRM.** Journal of Cleaner Production, 122, 201-211, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.031>. Acesso em: 20.ago.2021.

PINZONE, M. *et.al.* **Effects of ‘green’ training on pro-environmental behaviors and job satisfaction: evidence from the Italian healthcare sector.** Journal of Cleaner Production, v.19, e31118-7, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.048>. Acesso em 8.ago.2021.

PIRES, D. X.; CALDAS, E.D; RECENA, M.C.P. **Intoxicações provocadas por agrotóxicos de uso agrícola na microrregião de Dourados, Mato Grosso do Sul, Brasil, no período de 1992 a 2002.** Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, 21(3):804-814, mai-jun, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2005000300014>. Acesso em: 22.nov.22

PIRES, F. M.; FISCHER, A. L.; COMINI, G. M. **Integração entre gestão de pessoas e sustentabilidade: Análise da discussão na literatura nacional e internacional.** XV SEMEAD, outubro de 2012
DOI: <https://doi.org/10.24857/rgsa.v8i1.831>. Acesso em: 20.jan.2019.

PIWOWAR-SULEJ, K. **Human Resources Development as an element of Sustainable HRM – with the focus on production engineers.** Journal of Cleaner

Production, v.278, Jan, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124008>. Acesso em: 20.ago.2021

PODGORODNICHENKO, N. et al. **Sustainable HRM: toward addressing diverse employee roles**. Employee Relations: The International Journal, v.44, n.3, p.576-608, 2020.. DOI: <https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0016>. Acesso em: 20.ago.2021.

POTT, C. M.; ESTRELA, C. C. **Histórico ambiental: desastres ambientais e o despertar de um novo pensamento**. Estudos Avançados v.31, n.89, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.31890021> Acesso em 20.ago.2022

PULLIG, A.; BARROS, M.; ALMEIDA, F. A.S. **Administração Moderna – Administração Holística: Implicações da Abordagem Holística na Administração**. Revista Alter Jor, ano.22. v.2, jul-dez, 2021. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2176-1507.v24i2p23-33>. Acesso em 20.jul.2021

RABELO, L.S.; LIMA, P.V. **Indicadores de sustentabilidade em cultivos de algas vermelhas** in PHILIPPI JR., Arlindo e MALHEIROS, Tadeu F. (editores). Indicadores de sustentabilidade e gestão ambiental. São Paulo: Editora Manole, 2012.

RADAR SIT/MPT. **Painel de Informações e Estatísticas da Inspeção do Trabalho no Brasil**. Disponível em: <https://sit.trabalho.gov.br/radar/>. Acesso em: 8.set.2022

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais. **Painel de Informações da RAIS: Dados Setoriais**. Divulgação ano-base 2020. Disponível em: <https://bi.mte.gov.br/bgcaged/inicial.php>. Acesso 20.ago.2022.

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais. **Painel de Informações da RAIS: Dados Setoriais**. Divulgação ano-base 2022. Disponível em: <https://bi.mte.gov.br/bgcaged/inicial.php>. Acesso em 20.jan.2023

RAMALHO, Tiago Silveira. **Gestão Sustentável de Pessoas na Construção Civil em João Pessoa: uma análise a partir da estruturação do modelo GSP_CC**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Campina Grande/ Centro de Humanidades, 2020.

REN, S.; JIANG, K.; TANG, G. **Leveraging green HRM for firm performance: The joint effects of CEO environmental belief and external pollution severity and the mediating role of employee environmental commitment**. Hum Resour Manage, July, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.22079>. Acesso em: 20.ago.2021.

REN, S.; TANG, G.; JACKSON, S. **Green human resource management research in emergence: A review and future directions**. Asia Pacific Journal of Management, v.35, n.2, p.1-35, september, 2018. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/319904293_Green_human_resource_management_research_in_emergence_A_review_and_future_directions. Acesso em: 20.ago.2021.

RENWICK, D. W.S. **Green HRM: A review, process model, and research agenda.** University of Sheffield Management School White Discussion Paper No. 2008.01 (April). Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/341105190>. Acesso em 8.ago.2021.

RENWICK, D.W.S. *et al.* **Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship.** The International Journal of Human Resource Management, November, 2015. DOI:

<http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1105844>. Acesso em: 8.ago.2021.

RENWICK, D. W. S. **Contemporary developments in green human resource management research: Towards sustainability in action?.**

Australasian Journal of Environmental Management, v. 29, n.3, 2018. DOI:

<https://doi.org/10.1080/14486563.2021.1962750> Acesso em 20.ago.2021

RENWICK, D. W.S.; REDMAN, T.; MAGUIRE, S. **Green Human Resource Management: A review and research agenda.** International Journal of Management Reviews, v.15, n.1, p.1–14, 2013.DOI:

<http://dx.doi.org/10.1111/ijmr.2013.15.issue-1>. Acesso em: 20.ago.2021.

Repórter Brasil. **Escravo, nem pensar!** município de São Paulo 2018/2019.

Disponível em <http://escravonempensar.org.br/biblioteca/escravo-nem-pensar-no-municipio-de-sao-paulo/> Acesso em: 20.dez.2022

Repórter Brasil. **Fast Fashion e os Direitos do Trabalhador**, julho, 2006.

Disponível em: https://reporterbrasil.org.br/wp-content/uploads/2016/08/Fast-Fashion_VFinal.pdf. Acesso em: 8.set.2022.

REPÓRTER BRASIL. **Mulheres na Confecção:** estudo sobre gêneros e condições de trabalho na indústria da moda. 2022. Disponível em:

<http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2022/09/2022-09-relatorio-mulheres-confeccao.pdf>. Acesso em: 8.set.2022.

RIBEIRO, R. F.; FONSECA, V. R. **A superexploração da força de trabalho dos imigrantes têxteis de São Paulo.** Revista Libertas, Juiz de Fora, v. 22, n.2, p. 512-529, jul. / dez. 2022. DOI: <https://doi.org/10.34019/1980-8518.2022.v22.38280>. Acesso em: 20.nov.2022.

RIMANOCZY, I.; PERSON, T. **Role of HR in the new word of sustainability.**

Industrial and Comercial Training, v. 42, n. 1, p. 11-17, 2010.Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00197851011013661/full/html>. Acesso em 20.set.2018.

RODRIGUES, S. *et al.* **Recursos Naturais no processo de Desenvolvimento Econômico Capitalista:** Uma breve reflexão. SEMIOSES: Inovação,

Desenvolvimento e Sustentabilidade, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, out./dez, 2019

DOI: <https://doi.org/10.15202/1981996x.2019v13n4p50>. Acesso em: 20.set.2022.

ROMA, J. C. **Os objetivos de desenvolvimento do milênio e sua transição para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.** Revista Ciência e Cultura, vol.

71, nº 1, São Paulo, jan/mar, 2019. Disponível em: <http://cienciaecultura.bvs.br/pdf/cic/v71n1/v71n1a11.pdf>. Acesso em: 20.set.2022.

ROMEIRO, A. R. **Desenvolvimento Sustentável: uma perspectiva econômico-ecológica.** Revista Estudos Avançados. v.26, n.74, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-40142012000100006>. Acesso em 20.set.2022.

ROSSONI, L. **O que é legitimidade organizacional?**. Organ. Soc., v. 23, n.76, jan/marc, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/1984-9230766>. Acesso em: 7.ago.2022

SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI.** In: BURSZTYN, M. Para Pensar o Desenvolvimento Sustentável. São Paulo: Brasiliense, 1993. p. 29-56.

SANTANA, M.; MORALES-SANCHES, R.; PASAMAR, S. **Mapping the Link between Corporate Social Responsibility (CSR) and Human Resource Management (HRM): How Is This Relationship Measured?** Sustainability, v.12, e1678, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12041678>. Acesso em: 20.ago.2021.

SANTORO, M; MERLO, M. **Importação de têxteis no Brasil: um olhar para o mercado da moda.** Revista FAE , Curitiba , v. 15, n. 1, p. 78-97, jan./jun. 2012. Disponível em: <file:///C:/Users/Windows7/Downloads/lepidus,+05+-+Importacao+de+Texteis.pdf>. Acesso em 20.set.2022.

SANTOS, E. J. **Capitalismo e a questão ambiental: Reflexões teóricas sobre a Economia do Meio Ambiente.** In: VIII Jornada Internacional de Políticas Públicas. São Luís MA. 2017. Disponível em: http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinpp2017/pdfs/eixo9/ocapitalismoeaquesta_oambientalreflexoesteoricassobreaeconomiadomeioambiente.pdf. Acesso em 8.mai/2022

SANTOS, A.L. *et al.* **A gestão por processo aplicada ao gerenciamento de projetos: Um estudo de caso do Programa Sergipe Cidades – SEPLAN/SE.** XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção: Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: Competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente. São Carlos, SP, Brasil, 12 a15 de outubro de 2010. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_113_739_15875.pdf. Acesso em: 12.out.2022.

SARAIVA, C.V.M. Modelagem: Zero Waste. Dissertação de Mestrado. Universidade da Beira Interior/ Faculdade de de Engenharia, 2014. Disponível em: https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/5556/1/3914_7554.pdf. Acesso em: 20.nov.22

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations: ideas and interests.** 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2008. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=7Y->

[0bDCw_aEC&printsec=frontcover&dq=Institutions+and+Organizations:+Ideas+a
nd+Interests&hl=en&ei=3umZTavrKMPniAKD6syuBQ&sa=X&oi=book_result
&ct=result&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://www.researchgate.net/publication/358123456). Acesso em: 8.set.2022

SEBRAE. Serviço de Apoio As Micro e Pequenas Empresas. **Lavanderias do Agreste ganham Selo Verde**. SEBRAE, 2013

SEBRAE. **Estudo Setorial da Indústria Catarinense: Confecções de Vestuários e Acessórios**. 2013. Disponível em: https://promo.sebrae-sc.com.br/vestuario_e_acessorios_santa_catarina. Acesso em 20.set.2020.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Expectativas do Mercado**. Boletim estudos e pesquisas n.36, dezembro/2014. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Estudos-e-Pesquisas-Maio-2014.pdf>. Acesso em: 20. Set.2020

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Estudo da competitividade dos setores têxtil e confeccionista no estado do Rio Grande do Norte** – Dezembro de 2016. / Natal : SEBRAE/RN, 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/SEBRAE%20-%20Estudo%20Competitividade%20Setor%20Textil%20do%20Rio%20Grande%20do%20Norte%202016%20-%20FINAL.pdf>. Acesso em 20.set.2020.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Eficiência da Economia e Competitividade da Cadeia Têxtil Brasileira**. SEBRAE, 2017.

SHAH, M. **Green human resource management: Development of a valid measurement scale**. Business Strategy and the Environment, v.28, n.5, p.771-785, July, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.2279>. Acesso em 20.ago.2021.

SHAHRIARI, B.; HASSANPOOR, A. **Green human resource management in the east and west**. Revista Gestão & Tecnologia, v.19, n.2, p.27-57, 2019. DOI: <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2019.v19i2.1546>. Acesso em 20.ago.2021.

SHIPILOV, A. *et al.* **Relational pluralism within and between organizations**. Academy of Management Journal, Champaign, Ill., v.57, n.2, p.449– 459, 2014. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2013.1145>. Acesso em 6.out.2022.

SILVA, A. B. **Desenvolvimento de carreiras por competências** / Anielson Barbosa da Silva; Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo; Simone Maia Pimenta Martins Ayres. -- Brasília: Enap, 2019.

Inspeção do Trabalho SIT/ OIT – Organização Internacional do Trabalho. **Atuação da Inspeção do Trabalho no Brasil para erradicação do Trabalho análogo ao de escravo: Balanço (2020)**. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/composicao/orgaos-especificos/secretaria-de-trabalho/inspecao/areas-de-atuacao/relatorio-2020-sit-oit-1.pdf>. Acesso em: 8.set.2022

SIYAMBALAPITIYA, J.; ZHANG, X.; LIU, X. **Green human resource management: A proposed model in the context of Sri Lanka's tourism industry.** Journal of Cleaner Production, v.201, p.542-555, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.07.305>. Acesso em: 20.ago.2021.

STANKEVICIUTE, Ž.; SAVANECIENE, A. **Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field.** Sustainability, v.10, n.12, e4798, 2018. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10124798>. Acesso em 20.ago.2021.

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: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.01.009>. Acesso em: 20.ago.2021.

TEIXEIRA, A.A. *et al.* **Green training and green supply chain management: evidence from Brazilian firms.** Journal of Cleaner Production, v. 116, p.70-176, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.12.061>. Acesso em: 8.ago.2021

TEXBRASIL – **Sustentabilidade no setor têxtil e de confecção é tema de workshop na Abit** (17/06/2016) <http://texbrasil.com.br/pt/sustentabilidade-no-setor-textil-e-de-confeccao-e-temade-workshop-na-abit/>. Acessado em 23 de junho de 2016.

TIRELLI, C. **As contribuições da sociologia relacional para as análises das organizações sociais do campo da assistência: o caso da rede parceria social/RS.** Redes, v.19, p.25-43, 2014. DOI: <https://doi.org/10.17058/redes.v19i2014.5151>. Acesso em: 7.set.2022

TOORANLOO, H.S.; AZADI, M.H.; SAYYAHPOOR, A. **Analyzing factors affecting implementation success of sustainable human resource management (SHRM) using a hybrid approach of FAHP and Type-2 fuzzy DEMATEL.** DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.06.109>. Acesso em: 8.ago.2021

TRINDADE, H. Sob a ponta da agulha: dimensões do trabalho precário na indústria têxtil. O Social em Questão, v. 20, n.39, p.285-300, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/5522/552263357018/html/>. Acesso em: 20.fev.2021

TST - Tribunal Superior do Trabalho. **Cartilha de Prevenção ao Assédio Moral: Pare e repare por um ambiente de trabalho positivo.** 2022. Disponível em <https://www.tst.jus.br/documents/10157/55951/Cartilha+ass%C3%A9dio+moral/573490e3-a2dd-a598-d2a7-6d492e4b2457>. Acesso em 2.dez.2022.

TULSI, P.; JI, Y. **A Conceptual Approach to Green Human Resource Management and Corporate Environmental Responsibility in the Hospitality Industry.** Journal of Asian Finance, Economics and Business, v.7, n.1, p.195-203, 2020. DOI: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no1.195>. Acesso em 20.ago.2021.

ÚBEDA-GARCIA, M. *et al.* **Corporate social responsibility and firm performance in the hotel industry**: The mediating role of green human resource management and environmental outcomes. *Journal of Business Research*, 123, February, 57–69, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.055>. Acesso em: 20.ago.2021

UNIETHOS. **Sustentabilidade e Competitividade na Cadeia da Moda**, 2015. Disponível em http://abit-files.abit.org.br/site/links_site/2019/08_agosto/estudo_sustentabilidade_uniethos.pdf. Acesso: 23.out.2022.

UNCSD - United Nations Conference on Sustainable Development . **Sobre a Rio+20**. Disponível em: http://www.rio20.gov.br/sobre_a_rio_mais_20. Acesso em: 20 dez. 2022.

UNOPS - Escritório das Nações Unidas de Serviços para Projetos/Ministério Público do Trabalho. **Mulheres na Confecção**: Estudo sobre gênero e condições de trabalho na Indústria da Moda. Versão atualizada em 22/09/2022. Disponível em <http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2022/09/2022-09-relatorio-mulheres-confeccao.pdf> . Acesso em: 23.nov. 2022

VAN BUREN III, H. J. **The value of including employees: a pluralist perspective on sustainable HRM**. *Employee Relations: The International Journal*, v.44, n.3, p.670-686, 2021.. DOI: <https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0041>. Acesso em: 20.ago.2021.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VIDAL-SALAZAR, M. D.; CORDON-POZO, E.; FERRON-VILCHEZ, V. **Human resource management and developing proactive environmental strategies**: The influence of environmental training and organizational learning. *Human Resource Management*, v.51, p.905–934, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.21507>. Acesso em: 20.jan.2019.

XAVIER, T. M. C. **Polo de confecções do agreste de Pernambuco**: formação de aglomerado produtivo e suas dinâmicas espaciais. *Caminhos de Geografia* v. 21, n. 73 Mar/2020 p. 429–444. DOI: <https://doi.org/10.14393/RCG217349475>. Acesso em: 20.set.2020.

ZHANG, Y. *et al.* **J. How Green Human Resource Management Can Promote Green Employee Behavior in China**: A Technology Acceptance Model Perspective. *Sustainability*, 11, 5408; 2019. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11195408>. Acesso em: 20.ago.2021.

ZOOGAH, D. **The dynamics of Green HRM behaviors**: A cognitive social information processing approach. *Zeitschrift fur Personalforschung*, v.25, p.117–139. 2011. DOI: <https://doi.org/10.1177/239700221102500204>. Acesso em: 20.set.2018

YAN, J.; Hu, W. **Environmentally specific transformational leadership and green product development performance: the role of a green HRM system.** International Journal of Manpower, v.43, n. 3, p. 639-659, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2020-0223>. Acesso em 20.ago.2021.

YONG, J. Y. *et al.* **Exploratory cases on the interplay between green human resource management and advanced green manufacturing in light of the Ability-Motivation- Opportunity theory.** Journal of Management Development, v.39, n.1, p.31-49, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2018-0355>. Acesso em 20.ago.2021.

YONG, J. Y. *et al.* **Nexus between green intellectual capital and green human resource management.** Journal of Cleaner Production, v.215, p.364-374, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.306>. Acesso em 20.ago.2021.

YU, W. *et al.* **Green human resource management and environmental cooperation: An ability-motivation-opportunity and contingency perspective.** International Journal of Production Economics, v.219, p.224-235. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.06.013>. Acesso em 20.ago.2021.

YU, J. *et al.* **A study of the impact of Strategic Human Resource Management on Organization Resilience.** Behav. Sei, v.12, issue 12, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3390/bs12120508>. Acesso em 05.dez.2023

YUSLIZA M.Y. *et al.* **Top management commitment, corporate social responsibility and green human resource management: A Malaysian study, Benchmarking: A International Journal,** v.26, n.6, p.2051-2078, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2018-0283>. Acesso em 20.ago.2021.

WEHRMEYER, W. **Greening people: human resource and environmental management.** New York: Greenleaf, 1996.

WESTERMAN, J. W. *et al.* **Sustainable human resource management and the triple bottom line: Multi-stakeholder strategies, concepts, and engagement.** Human Resource Management Review, v.30, n.3, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100742>. Acesso em 20.ago.2021.

WILKINSON, A.; HILL, M.; GOLLAN. **The Sustainability debate.** International Journal of Operations & Production Management, v.21, n.12, p.1492-1502. DOI: <https://doi.org/10.1108/01443570110410865> Acesso em: 8.fev.2021

WUST, et. al. **Indústria Têxtil: Sustentabilidade, impactos e minimização,** 2015. Disponível em: <https://www.ibeas.org.br/congresso/Trabalhos2015/V-029.pdf> Acesso em 04/12/22

APÊNDICES

APÊNDICE A – REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA SOBRE GESTÃO VERDE DE RECURSOS HUMANOS (GVRH) E GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS (GSRH).

Com o objetivo de compreender os principais enfoques teóricos sobre os temas, e entender as singularidades e convergências dos novos modelos realizou-se uma revisão sistemática de literatura. Os critérios e etapas para a sua elaboração estão apresentados na Figura 19.

Figura 19 – Critérios para a Revisão Sistemática de literatura sobre o tema Gestão Verde de Recursos Humanos e Gestão Sustentável de Recursos Humanos.

Estágio	Critérios e ações realizadas
DEFINIR	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa realizada na base de dados WoS e Scopus. - Seleção de artigos publicados em periódicos científicos, restringindo-se ao campo de pesquisa de ciências sociais e humanas. - Busca de estudos que apresentassem os seguintes termos no título, resumo ou palavras-chave (entre aspas): <ul style="list-style-type: none"> · Sustainable Human Resources Management AND · Green Human Resource Management.
	↓
PESQUISAR	Pesquisa realizada 21 de julho de 2021 e atualizada no dia 21 de julho de 2022
	↓
SELECIONAR	Seleção dos artigos conforme os critérios de escolha: Esse levantamento foi realizado considerando o período dos últimos 20 anos, tipo de material - artigos, por meio das seguintes palavras-chave contidas nos títulos e resumos dos artigos, bem como no texto dos artigos: “Green Human Resources Management”, “Sustainable Human Resources Management”.
	↓
ANALISAR	Leitura e análise dos artigos selecionados a partir dos seguintes aspectos: origem, relação entre os modelos, base conceitual, contexto, perspectiva, orientação, atuação, contribuição e abordagem.
	↓
APRESENTAR	Representação dos resultados da pesquisa (Quadro 23), destacando os autores e o título do artigo, o periódico onde ocorreu a publicação e o principal enfoque do estudo.

Fonte: Autora (2022)

A partir dos parâmetros definidos na Figura 19, foram evidenciados, inicialmente, 188 artigos. Foram encontrados 110 artigos sobre “Green Human Resources Management” e 13 artigos sobre “Sustainable Human Resources Management” na base de dados WoS. E na base de dados Scopus, foram encontrados 30 artigos sobre “Green Human Resources Management” e 35 artigos sobre “Sustainable Human Resources Management”. Resultando em um total de 140 artigos sobre GHRM e 48 artigos sobre S-HRM, totalizando 188 artigos.

Detectou-se uma concentração de publicações entre os anos de 2018 e 2021, fato que demonstra o interesse acadêmico crescente pelo tema. Além disso, verificou-se que a maioria dos artigos foi publicada nos seguintes periódicos: *Journal of Cleaner*

Production, Sustainability e International Journal of Human Resource Management.
Evidenciando a conexão entre as três áreas Sustentabilidade, Produção e GRH.

Após leitura e análise dos 188 artigos, observou que sete (7) artigos constavam igualmente nas duas bases de dados, e foram excluídos 26 artigos que não se enquadravam no objetivo deste estudo, que era buscar informações para uma análise conceitual dos modelos estudados a partir dos seguintes aspectos: origem, relação entre os modelos, base conceitual, contexto, perspectiva, orientação, atuação, contribuição e abordagem. Ficando assim representado no Quadro 25, o número dos artigos selecionados:

Quadro 25 - Número de artigos selecionados após análise

Base de dados	Artigos GVRH	Artigos GSRH	Total
WoS	75	13	88
Scopus	30	34	64
			152

Fonte: Autora (2023)

O Quadro 26 apresenta os 152 artigos analisados, destacando os autores e o título do artigo, o periódico onde ocorreu a publicação e o enfoque e a característica de cada estudo. Estes artigos serviram de base teórica para a apresentação do tópico 4.1, a análise conceitual da Gestão Sustentável de Recursos Humanos, a partir dos aspectos: origem, relação entre os modelos, base conceitual, contexto, perspectiva, orientação, atuação, contribuição e abordagem.

Quadro 26 - Artigos selecionados na Revisão Sistemática

ARTIGOS SOBRE GVRH – BASE DE DADOS WoS					
N	Referências	Título	Enfoque principal	Característica do estudo	Periódico
1	ABORAMADAN; KUNDI; BECKER (2021)	<i>Green Human Resource Management in nonprofit organizations: effects on employee green behavior and the role of perceived green organizational support.</i>	Propõe um modelo de pesquisa para investigar o impacto da GVRH nos funcionários.	Empírico Quantitativo	<i>Personnel Review</i>
2	ABORAMADAN (2020)	<i>The effect of green HRM on employee green behaviors in higher education: the mediating mechanism of green work engagement</i>	Propõe um modelo dos efeitos da GVRH sobre os funcionários em funções, funções extras e comportamento inovador no trabalho.	Empírico Quantitativo	<i>International Journal of Organizational Analysis</i>
3	AFUM et al (2021)	<i>Internal environmental management and Green Human Resource Management: significant catalysts for improved corporate reputation and performance.</i>	Investiga o efeito combinado da Gestão Ambiental interna e GVRH na reputação corporativa, desempenho ambiental e desempenho financeiro.	Empírico Quantitativo	<i>Benchmarking: An International Journal</i>
4	AHMAD; ULLAH; KHAN (2021)	<i>The impact of green HRM on green creativity: mediating role of pro-environmental</i>	Analisa o impacto da GVRH na Criatividade Verde dos funcionários	Empírico Quantitativo	<i>The International</i>

		<i>behaviors and moderating role of ethical leadership style.</i>	ao mediar o papel dos Comportamentos Pró-Ambientais.		<i>Journal of Human Resource Management</i>
5	<i>AHMAD, S (2015)</i>	<i>Green Human Resource Management: Policies and practices.</i>	Apresenta as práticas de GVRH seguidas por organizações em todo o mundo e explica o significado simplificado de GVRH.	Empírico Qualitativo	<i>Cogente Business & Management</i>
6	<i>AHMAD; UMRANI, (2019)</i>	<i>The impact of ethical leadership style on job satisfaction Mediating role of perception of Green HRM and psychological safety.</i>	Investiga o impacto do estilo de Liderança Ética na satisfação no trabalho dos funcionários como mediador da GVRH.	Empírico Quantitativo	<i>Leadership & Organization Development Journal</i>
7	<i>ALAVI; AGHAKHANI (2021)</i>	<i>Identifying the effect of Green Human Resource Management practices on lean-agile (LEAGILE) and prioritizing its practices.</i>	Identifica as principais práticas GVRH para alcançar a mentalidade ágil e enxuta na indústria do aço.	Teórico	<i>International Journal of Productivity and Performance</i>
8	<i>ALI et al (2021)</i>	<i>Green intellectual capital, green HRM and green social identity toward sustainable environment: a new integrated framework for Islamic banks.</i>	Analisa como a GVRH desempenha um papel no uso do Capital Intelectual.	Empírico Quantitativo	<i>International Journal of Manpower</i>
9	<i>AL KERDAWY (2018)</i>	<i>The role of Corporate Support for Employee Volunteering in strengthening the impact of Green Human Resource Management practices on Corporate Social Responsibility in the Egyptian.</i>	Investiga o papel do apoio corporativo ao voluntariado de funcionários no fortalecimento da GVRH.	Empírico Quantitativo	<i>European Management Review</i>
10	<i>AMRUTHA; GRETHA (2020)</i>	<i>A systematic review on Green Human Resource Management: Implications for social sustainability.</i>	Identifica as progressões atuais e lacunas de pesquisa na literatura de GVRH e analisa o futuro das práticas verdes.	Teórico	<i>Journal of Cleaner Production</i>
11	<i>ASTUTI; WAHYUNI (2017)</i>	<i>Human Capital Integration Model With Technology Innovation In Small And Medium Enterprises (SME).</i>	Analisa a influência da Gestão ambiental nas PMES e a utilização da GVRH como ferramenta para envolvimento da força de trabalho.	Empírico Quantitativo	<i>Advances in Social Science, Education and Humanities Research</i>
12	<i>BIN SAEED et al (2018)</i>	<i>Promoting employee's pro environmental behavior through green human resource management practices.</i>	Examina os efeitos das práticas GVRH no comportamento ambiental do funcionário.	Empírico Quantitativo	<i>Corporate Social Responsibility and Environmental Management</i>
13	<i>BOMBLAK; MARCINIUK-KLUSKA (2018)</i>	<i>Green Human Resource Management as a Tool for the Sustainable Development of Enterprises: Polish Young Company Experience.</i>	Identifica práticas de GRH pró-ambientais adotadas por jovens empresas polonesas.	Empírico Quantitativo	<i>Sustainability</i>

14	BOMBLAK (2019)	<i>Green Human Resource Management – The latest trend or Strategic necessity?</i>	Apresenta a relevância da GVRH para as operações das empresas contemporâneas e indica as práticas que podem ser realizadas para promover o conhecimento.	Empírico Quantitativo	<i>Entrepreneurship and Sustainability Issues</i>
15	CABRAL; DHAR (2019)	<i>Green competencies: Construct development and measurement Validation.</i>	Desenvolve uma Escala de Competências Verdes de acordo com a Visão Baseada em Recursos Naturais	Empírico Qualitativo	<i>Journal of Cleaner Production</i>
16	CHEEMA; JAVED (2017)	<i>The effects of corporate social responsibility toward Green Human Resource Management: The mediating role of sustainable environment.</i>	Analisa a necessidade crescente de habilidades de GRH em práticas verdes e examina a relação do meio ambiente sustentável.	Empírico Quantitativo	<i>Cogent Business & Management</i>
17	DUMONT; SHEN; DENG (2016)	<i>Effects of Green HRM Practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values</i>	Desenvolve medidas para GVRH, valendo-se da GRH comportamental e da literatura psicológica, juntamente com a Teoria de Ajuste de valores.	Empírico Quantitativo	<i>International Human Resource Management</i>
18	FAROOQ et al (2021)	<i>Do Green Human Resource Management and self-efficacy facilitate green creativity? A study of luxury hotels and resorts</i>	Examinar a associação da GVRH com a criatividade verde com base na Teoria Cognitiva Social	Empírico Quantitativo	<i>Journal of Sustainable Tourism</i>
19	FREITAS et al (2020)	<i>Green Human Resource Management, Corporate Social Responsibility and customer relationship management: relationship analysis in the Brazilian context</i>	Analisa o relacionamento da GVRH com a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e Gestão de Relacionamento com Clientes.	Empírico Quantitativo	<i>International Journal of Productivity and Performance Management</i>
20	GHOLAMI et al (2016)	<i>State-of-the-art Green HRM System: sustainability in the sports center in Malaysia using a multi-methods approach and opportunities for future research</i>	Identificar um sistema de práticas de GVRH no centro Johor Darul Tazim.	Empírico Quantitativo	<i>Journal of Cleaner Production</i>
21	GILAL et al (2019)	<i>Promoting environmental performance through Green Human Resource Management practices in higher education institutions: A moderated mediation model.</i>	Examina a influência das práticas de GVRH no desempenho ambiental.	Empírico Quantitativo	<i>Corporate Social Responsibility and Environmental Management</i>
22	GUERCI; LUZZINI; LONGONI (2015)	<i>Translating stakeholder pressures into environmental performance – the mediating role of green HRM practices</i>	Examina o papel das práticas de GVRH na mediação da relação entre pressões sobre questões ambientais de duas partes interessadas externas.	Empírico Quantitativo	<i>The International Journal of Human Resource Management</i>

23	GUPTA (2018)	<i>Assessing organizations performance on the basis of GHRM practices using BWM and Fuzzy TOPSIS.</i>	Identifica as práticas importantes de GVRH e avalia o desempenho das organizações manufatureiras.	Empírico Quantitativo	<i>Journal of Environmental Management</i>
24	HADDOCK-MILLAR; SANYAL; MÜLLER-CAMEN (2015)	<i>Green Human Resource Management: a comparative qualitative case study of a United States multinational corporation.</i>	Explora as maneiras pelas quais uma empresa multinacional aborda a GVRH em suas subsidiárias na Inglaterra, Alemanha e Suécia.	Empírico Qualitativo	<i>The International Journal of Human Resource Management</i>
25	HAMEED et al (2021)	<i>How GHRM is related to green creativity? A moderated mediation model of green transformational leadership and green perceived organizational support.</i>	Examina a relação entre as práticas de GVRH e a Liderança Verde Transformacional.	Empírico Quantitativo	<i>International Journal of Manpower</i>
26	ISLAM et al (2020)	<i>Promoting in-role and extra-role green behavior through ethical leadership: mediating role of green HRM and moderating role of individual green values.</i>	Examina o impacto da Liderança Ética nos comportamentos ecológicos dos indivíduos como mediador das práticas verdes de GRH.	Empírico Quantitativo	<i>International Journal of Manpower</i>
27	ISLAM et al (2021)	<i>Green Human Resource Management (GHRM) Practices and Millennial Employees' Turnover Intentions in Tourism Industry in Malaysia: Moderating Role of Work Environment</i>	Examina o papel das práticas de GVRH na intenção de rotatividade dos funcionários.	Empírico Quantitativo	<i>Global Business Review</i>
28	ISMAIL, IRANI; KERTECHIAN (2021)	<i>Green HRM and nongreen outcomes: the mediating role of visionary leadership in Asia.</i>	Analisa se as práticas de GVRH afetam os resultados não ecológicos dos funcionários por meio da mediação da Liderança Visionária percebida.	Empírico Quantitativo	<i>International Journal of Manpower</i>
29	JABBOUR (2013)	<i>Environmental training in organizations: From a literature review to a framework for future research.</i>	Apresentar o resultado de uma revisão sistemática da literatura sobre Treinamento Ambiental em organizações.	Teórico	<i>Resources, Conservation and Recycling</i>
30	JABBOUR et al (2015)	<i>Green product development and performance of Brazilian firms: measuring the role of human and technical aspects.</i>	Descreve os aspectos técnicos, aspectos humanos/organizacionais da adoção de práticas de desenvolvimento de produtos verdes.	Empírico Quantitativo	<i>Journal of Cleaner Production</i>
31	JABBOUR (2015)	<i>Environmental training and environmental management maturity of Brazilian companies with ISO14001: empirical evidence.</i>	Identifica se o treinamento ambiental está relacionado com o amadurecimento da Gestão Ambiental.	Empírico Quantitativo	<i>Journal of Cleaner Production</i>
32	JABBOUR; SOUZA JABBOUR (2016)	<i>Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management: linking two emerging agendas.</i>	Propõe um quadro sinérgico e integrativo para a relação GVRH-Gestão Verde de Suprimentos.	Teórico	<i>Journal of Cleaner Production</i>
33	JABBOUR;	<i>The soft side of</i>	Apresenta uma	Teórico	<i>RAUSP</i>

	RENWICK (2018)	<i>environmentally-sustainable organizations.</i>	discussão sobre o lado humano da construção de organizações ambientalmente sustentáveis.		<i>Management Journal</i>
34	JABBOUR et al (2019)	<i>Who is in charge? A review and a research agenda on the 'human side' of the circular economy.</i>	Apresenta a literatura sobre modelos de negócios de Economia Circular por meio da inclusão do lado humano.	Teórico	<i>Journal of Cleaner Production</i>
35	JACKSON, et al (2011)	<i>State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue.</i>	Fornece uma visão geral dos artigos que aparecem na edição Especial e apresenta uma discussão detalhada das questões e pesquisa que surgem.	Teórico	<i>Zeitschrift für Personalforschung</i>
36	JIA et al (2018)	<i>The Continuous Mediating Effects of GHRM on Employees' Green Passion via Transformational Leadership and Green Creativity.</i>	Analisa a alteração na criatividade verde dos funcionários, examinando três fatores fora do contexto organizacional.	Empírico Quantitativo	<i>Sustainability</i>
37	JIRAWUTTINUNT (2018)	<i>The Relationship between Green Human Resource Management and Green Intellectual Capital of Certified ISO 14000 Businesses in Thailand.</i>	Analisa as relações entre GVRH com quatro práticas (recrutamento e seleção verdes, treinamento e desenvolvimento verdes, compensação verde e gestão de desempenho verde) e capital intelectual verde.	Empírico Quantitativo	<i>St. Theresa Journal of Humanities and Social Sciences</i>
38	KAMARUDDIN et al (2018)	<i>Green work life balance, Green Human Resource Management practices on employee.</i>	Examina o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e GVRH com a satisfação dos funcionários da Kemaman Supply Base (KSB), Terengganu.	Empírico Quantitativo	<i>The European Proceedings of Social & Behavioral Sciences</i>
39	KHAN; RASLI; QURESHIC (2017)	<i>Greening Human Resource Management: A Review Policies and Practices.</i>	Apresenta uma visão integrativa da literatura sobre as práticas de GHRM.	Teórico	<i>Advanced Science Letters</i>
40	MANSOOR; JAHAN; RIAZ (2021)	<i>Does green intellectual capital spur corporate environmental performance through green workforce?</i>	Explora a relação entre o Capital Intelectual verde e o desempenho ambiental com o efeito interveniente na GVRH..	Empírico Quantitativo	<i>Journal of Intellectual Capital</i>
41	MARKOVIC; IVANOVIC (2017)	<i>Green HRM: Towards sustainability in human resource management.</i>	Explicar as especificidades do Desenvolvimento Sustentável e a importância e as vantagens de incorporar a sustentabilidade na GRH.	Teórico	<i>New Trends in Sustainable Business and Consumption</i>
42	MEHRAJUNNISA et al (2020)	<i>Prioritizing Green HRM practices from policymaker's perspective.</i>	Identifica as práticas de GVRH como formuladora de políticas nos setores de manufatura e serviços baseados nos Emirados Árabes Unidos (EAU).	Empírico Quantitativo	<i>International Journal of Organizational Analysis</i>

43	MISHRA (2017)	<i>Green Human Resource Management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy.</i>	Explora o status e os desafios das práticas de GVRH na Índia.	Empírico Quantitativo	<i>International Journal of Organizational Analysis</i>
44	MOUSA; OTHMAN (2020)	<i>The impact of Green Human Resource Management practices on sustainable performance in healthcare organizations: A conceptual framework.</i>	Avalia o nível de implementação das práticas de GVRH em organizações de saúde palestinas e seu impacto.	Empírico Quali-Quantitativo	<i>Journal of Cleaner Production</i>
45	MUISYO et al (2021)	<i>The effect of green HRM practices on green competitive advantage of manufacturing firms.</i>	Investiga os efeitos da GVRH e cultura de inovação verde nas empresas de manufatura na província de Zhejiang, na China	Empírico Quantitativo	<i>Journal of Manufacturing Technology Management</i>
46	NAWANGSARI, SUTAWIDJAYA (2018)	<i>How the Green Human Resources Management (GHRM) Process Can Be Adopted for the Organization Business?</i>	Explica como as práticas de GVRH afetam a motivação dos funcionários.	Empírico Quantitativo	<i>Advances in Economics, Business and Management Research</i>
47	NAZ et al (2021)	<i>Green HRM, psychological green climate and pro-environmental behaviors: An efficacious drive towards environmental performance in China.</i>	Examina como as práticas de GVRH aumentam o desempenho ambiental por meio dos comportamentos pró-ambientais.	Empírico Quantitativo	<i>Current Psychology</i>
48	NEJATI; RABIEL; JABBOUR (2017)	<i>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.</i>	Investiga a ligação entre a GVRH e a Gestão Verde da Cadeia de Suprimentos, à luz do efeito moderador da resistência dos funcionários à mudança.	Empírico Quantitativo	<i>Journal of Cleaner Production</i>
49	OGBEIBU et al (2020)	<i>Technological turbulence and greening of team creativity, product innovation, and human resource management: Implications for sustainability.</i>	Investiga os poderes preditivos da GVRH e da criatividade verde da equipe na inovação de produtos verdes.	Empírico Quantitativo	<i>Journal of Cleaner Production</i>
50	OJO; TAN; ALIAS (2020)	<i>Linking green HRM practices to environmental performance through pro-environment behaviour in the information technology sector.</i>	Conceitua as práticas de GVRH como recursos internos que podem ser usados para estimular o comportamento pró-ambientais.	Empírico Quantitativo	<i>Social Responsibility Journal</i>
51	PAILLÉ et al (2013)	<i>The Impact of Human Resource Management on Environmental Performance: An Employee-Level Study.</i>	Investiga a relação entre Gestão Estratégica de RH, preocupação ambiental interna. Comportamento de Cidadania Organizacional.	Empírico Quantitativo	<i>J Bus Ethics</i>
52	PHAM et al (2018)	<i>Why Human Resource Management should go green</i>	Identificar os benefícios internos da aplicação	Empírico Qualitativo	<i>Proceedings of the</i>

		<i>in hotels: International benefit perspective.</i>	das práticas de GVRH nas organizações da indústria hoteleira.		<i>12th International Management Conference</i>
53	PHAM; TUCKOVÁ; PHAN (2019)	<i>Greening Human Resource Management and Employee commitment towards the environment: An Interaction.</i>	Aborda as teorias de Habilidade-Motivação-Oportunidade e Troca social no contexto verde.	Empírico Quantitativo	<i>Journal of Business Economics and Management</i>
54	PINZONE et al (2016)	<i>Progressing in the change journey towards sustainability in healthcare: the role of 'Green' HRM.</i>	Analisa o papel das práticas de (GRH) no engajamento coletivo dos funcionários na proteção do meio ambiente.	Empírico Quantitativo	<i>Journal of Cleaner Production</i>
55	PINZONE et al (2019)	<i>Effects of 'green' training on pro-environmental behaviors and job satisfaction: evidence from the Italian healthcare sector.</i>	Mostra que o treinamento verde está associado ao engajamento dos funcionários em comportamentos pró-ambientais voluntários.	Empírico Quantitativo	<i>Journal of Cleaner Production</i>
56	REN; TANG; JACKSON (2017)	<i>Green Human Resource Management research in emergence: A review and future directions.</i>	Debate a necessidade urgente de conceituação e medição refinadas de GVRH e desenvolve um modelo integrado de GVRH.	Teórico	<i>Asia Pac J Manag</i>
57	REN; TANG; JACKSON (2021)	<i>Effects of Green HRM and CEO ethical leadership on organizations' environmental performance.</i>	Propõe um modelo baseado na Abordagem Baseada em Recursos para descrever como as regras formais embutidas na GVRH afetam o desempenho ambiental.	Empírico Quantitativo	<i>International Journal of Manpower</i>
58	REN; JIANG; TANG (2021)	<i>Leveraging green HRM for firm performance: The joint effects of CEO environmental belief and external pollution severity and the mediating role of employee environmental commitment.</i>	Examina os efeitos conjuntos da crença ambiental e da severidade da poluição externa sobre o uso da GVRH.	Empírico Quantitativo	<i>The International Human Resource Management</i>
59	RENWICK; REDMAN; MAGUIRE (2013)	<i>Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda.</i>	Categoriza a literatura existente sobre GVRH com base na teoria de Habilidade-Motivação-Oportunidade (AMO)..	Teórico	<i>International Journal of Management Reviews</i>
60	RENWICK et al (2015)	<i>Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship.</i>	Enquadra os novos trabalhos que aparecem sobre GHRM e estender essa compreensão por meio do detalhamento de uma nova agenda de pesquisa.	Teórico	<i>The International Journal of Human Resource Management</i>
61	SHAH (2019)	<i>Green Human Resource Management: Development of a valid measurement scale.</i>	Desenvolve uma escala de medição válida para Gestão Verde de Recursos Humanos.	Empírico Quantitativo	<i>Business Strategy and the environment</i>

62	SHAHRIARI; HASSANPOOR (2019)	<i>Green Human Resource management in the east and west.</i>	Realizar uma Revisão Sistemática sobre estudos de GVRH realizados anteriormente no leste e oeste durante os últimos dez anos.	Teórico	Revista Gestão & Tecnologia
63	SINGH;EL- KASSAR (2019)	<i>Role of big data analytics in developing sustainable capabilities.</i>	Examina as capacidades sustentáveis impulsionadas pela integração de tecnologias de big data, Gestão Verde da Cadeia de Suprimentos e práticas de GVRH..	Empírico Quantitativo	<i>Journal of Cleaner Production</i>
64	SIYAMBALAPITIYA ; ZHANG; LIU (2018)	<i>Green Human Resource Management: A proposed model in the context of Sri Lanka's tourism industry.</i>	Propõe um modelo para a análise da relação entre as funções da GVRH e as dimensões da Gestão Ambiental.	Empírico Qualitativo	<i>Journal of Cleaner Production</i>
65	TEIXEIRA et al (2016)	<i>Green training and Green Supply Chain Management: evidence from Brazilian firms.</i>	Analisa a relação entre o Treinamento Verde e as Cadeias de Suprimentos Verdes.	Empírico Quantitativo	<i>Journal of Cleaner Production</i>
66	TULSI; JI (2020)	<i>A Conceptual Approach to Green Human Resource Management and Corporate Environmental Responsibility in the Hospitality Industry.</i>	Explorar a abordagem conceitual das práticas de GVRH e Responsabilidade Ambiental Corporativa no setor de hospitalidade.	Teórico	<i>Journal of Asian Finance, Economics and Business</i>
67	ÚBEDA-GARCÍA et al (2021)	<i>Green ambidexterity and environmental performance: The role of Green Human Resources.</i>	Investiga a inter-relação entre o sistema de trabalho verde de alto desempenho (GPWS) e o desempenho ambiental por meio da mediação da ambidestria verde.	Empírico Quantitativo	<i>Corporate Social Responsibility and Environmental Management</i>
68	YONG et al (2019)	<i>Nexus between Green Intellectual Capital and Green Human Resource Management.</i>	Examina a relação entre Capital Intelectual Verde a GVRH.	Empírico Qualitativa	<i>Journal of Cleaner Production</i>
69	YONG et al (2019)	<i>Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of Green Human Resource Management.</i>	Examina a influência das práticas GVRH na Sustentabilidade.	Empírico Quantitativo	<i>Business Strategy and the Environment</i>
70	YONG et al (2020)	<i>Exploratory cases on the interplay between Green Human Resource Management and advanced green manufacturing in light of the Ability-Motivation-Opportunity theory.</i>	Identifica os fatores que facilitam a adoção de GVRH na Malásia ao adotar a Habilidade - Motivação - Oportunidade.	Empírico Qualitativa	<i>Journal of Management Development</i>
71	YUSLIZA et al (2019)	<i>Top management commitment, Corporate Social Responsibility and Green Human Resource Management: A Malaysian study.</i>	Analisa a relação entre o comprometimento da alta administração, a Responsabilidade Social Corporativa (CSR) e GVRH.	Empírico Quantitativo	<i>Benchmarking: An International Journal</i>
72	YUSLIZA et al (2020)	<i>Systematic literature review on Green Human Resource Management: Green health, safety and welfare as new</i>	Revisa os estudos anteriores para identificar as práticas de GVRH usadas com	Teórico	<i>Education Excellence and Innovation</i>

		<i>dimension.</i>	mais frequência.		<i>n Managem ent</i>
73	ZAID; JAARON; BON (2018)	<i>The impact of Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management practices on sustainable performance: An empirical study,</i>	Investiga a ligação entre as práticas de GVRH e a Gestão Verde da Cadeia de Suprimentos bem como seu impacto sobre os Triple Bottom Line.	Empírico Quantitativo	<i>Journal of Cleaner Productio n</i>
74	ZHANG et al (2019)	<i>How Green Human Resource Management Can Promote Green Employee Behavior in China: A Technology Acceptance Model Perspective.</i>	Discute a influência de cinco tipos de práticas de GVRH no comportamento ecológico do funcionário no local de trabalho.	Empírico Quantitativo	<i>Sustainabi lity</i>
75	ZHANG; WANG; ZHAO (2019)	<i>Effects of proactive environmental strategy on environmental performance: Mediation and moderation analyses</i>	Analisa os efeitos de duas variáveis de implementação da estratégia ambiental proativa da GVRH e legitimidade ambiental (EL) no desempenho ambiental.	Empírico Quantitativo	<i>Journal of Cleaner Productio n</i>
ARTIGOS SOBRE GVRH – BASE DE DADOS SCOPUS					
76	ABABNEH (2021)	<i>How do green HRM practices affect employees' green behaviors? The role of employee engagement and personality attributes.</i>	Investiga o papel de mediação do envolvimento dos funcionários nas iniciativas ambientais com as práticas de GVRH.	Empírico Quantitativo	<i>Journal of Environmenta l Planning and Management</i>
77	ADJEI-BANFO et al (2020)	<i>Green candidate selection for organizational environmental management.</i>	Propõe uma nova estrutura tipológica de avaliação da GVRH para auxiliar no processo de seleção de candidatos verdes.	Teórico	<i>International Journal of Manpower</i>
78	ARI et al (2020)	<i>A Conceptual Model for Green Human Resource Management: Indicators, differential Pathways, and Multiple Pro-Environmental Outcomes.</i>	Propõe um modelo conceitual de GVRH, utilizando o arcabouço Habilidade-Motivação-Oportunidade, Teoria de Troca Social, processamento de informação social e reformulação de teorias de atitude e a tese feliz-produtiva como fundamentos teóricos.	Teórico	<i>Sustainability</i>
79	CHEN; JIANG; GAO	<i>Effect of employees' perceived Green HRM on their workplace green behaviors in oil and mining industries: Based on cognitive-affective system theory.</i>	Propõe que a GRH percebida pelos funcionários influencia seus comportamentos ecológicos no local de trabalho.	Empírico Quantitativo	<i>International Journal of Environmenta l Research and Public Health</i>
80	FAWEHINMI et al (2020)	<i>Exploring the Interplay of Green Human Resource</i>	Examina o mecanismo pelo qual	Empírico Quantitativo	<i>SAGE Open</i>

		<i>Management, Employee Green Behavior, and Personal Moral Norms.</i>	a GVRH afeta o comportamento verde de acadêmicos em IES da Malásia.		
81	GUERCI; CAROLLO (2015)	<i>A paradox view on Green Human Resource Management: insights from the Italian context.</i>	Aplica a Teoria do Paradoxo à GVRH, explorando os paradoxos relacionados à GRH.	Empírico Quali-Quantitativo	<i>The International Journal of Human Resource Management</i>
82	HUO et al (2020)	<i>Commitment to Human Resource Management of the Top Management Team for Green Creativity.</i>	Examina as interações entre compromisso da GRH na criatividade verde e discute o mecanismo de mediação da GVRH entre eles.	Empírico Quantitativo	<i>Sustainability</i>
83	JACKSON; SEO (2010)	<i>The greening of Strategic HRM scholarship.</i>	Propõe várias questões específicas sobre o papel dos da GRH nas organizações que buscam alcançar a Sustentabilidade Ambiental.	Teórico	<i>Organization Management Journal</i>
84	KHAN; MUKTAR (2020)	<i>A bibliometric analysis of Green Human Resource Management based on scopus platform.</i>	Analisa o volume, tendência crescente, distribuição mundial, periódicos importantes, autores pioneiros, nações dominantes e setores dominantes na GVRH.	Teórico	<i>Cogent Business & Management</i>
85	KHAN; MUKTAR (2020)	<i>Mediating role of organizational attractiveness on the relationship between green recruitment and job pursuit intention among students of Universiti Teknologi Malaysia.</i>	Investiga se a prática de recrutamento verde atrai candidatos em potencial para ingressar em empresas ambientalmente responsáveis.	Empírico Quantitativo	<i>Cogent Business & Management</i>
86	KHAN; MUKTAR (2021)	<i>What's Next for Green Human Resource Management: Insights and Trends for Sustainable Development.</i>	Apresentar uma Revisão Sistemática de 70 artigos dos últimos 12 anos (2008-2020) sobre GVRH na plataforma Scopus.	Teórico	<i>International Journal of Sustainable Development and Planning</i>
87	KUZI; ZHAO; RASOANIRINA (2021)	<i>Evidence for mediating role of affective commitment on Green Human Resource Management and Organizational Citizenship Behavior.</i>	Estuda a relação entre a GVRH e as ações de Cidadania Organizacional como papel mediador do Comprometimento Afetivo.	Empírico Quantitativo	<i>Asian Academy of Management Journal</i>
88	LEE (2020)	<i>The Role of Environmental Uncertainty, Green HRM and Green SCM in Influencing Organization's Energy Efficacy and Environmental Performance.</i>	Estuda o papel da Gestão Verde de Suprimentos, GVRH e da Incerteza Ambiental e avalia seu efeito no desempenho ambiental e na eficiência energética.	Empírico Quantitativo	<i>International Journal of Energy Economics and Policy</i>
89	MALIK et al	<i>Pathways towards</i>	Investiga o impacto	Empírico	<i>Sustainability</i>

	(2020)	<i>Sustainability in Organizations: Empirical Evidence on the Role of Green Human Resource Management Practices and Green Intellectual Capital.</i>	das práticas de GVRH e do Capital Intellectual Verde na Sustentabilidade.	Quantitativo	
90	MARTINS et al (2021)	<i>Assessing the Impact of Green Hiring on Sustainable Performance: Mediating Role of Green Performance Management and Compensation.</i>	Investiga o impacto da prática de GVRH no desempenho sustentável de organizações de saúde públicas e privadas.	Empírico Quantitativo	<i>International Journal of Environmental Research and Public Health</i>
91	MATHAPATI (2013)	<i>Green HRM: A strategic facet.</i>	Identifica como as corporações hoje desenvolvem políticas de recursos humanos de promoção e iniciativas de Gestão Ambiental.	Teórico	<i>Tactful Management Research Journal</i>
92	MTEMBU (2019)	<i>Does having knowledge of Green Human Resource Management practices influence its implementation within organizations?</i>	Determina se existe uma relação entre o conhecimento das práticas de GVRH e sua implementação nas organizações	Empírico Quali-quantitativo	<i>Problems and Perspectives in Management,</i>
93	OGBEIBU et al (2021)	<i>Green talent management and turnover intention: the roles of leader STARA competence and digital task interdependence.</i>	Analisa os papéis preditivos da Gestão Verde de Talentos, liderança hard e soft, competência e interdependência de tarefa digital (DTI) na intenção de rotatividade.	Empírico Quantitativo	<i>Journal of Intellectual Capital</i>
94	OPATHA; ARULRAJAH (2014)	<i>Green Human Resource Management: Simplified General Reflections.</i>	Aborda aspectos para esverdeamento das organizações a partir da GVRH.	Teórico	<i>International Business Research</i>
95	RENWICK, REDMAN, MAGUIRE (2008)	<i>Green HRM: A review, process model, and research agenda.</i>	Apresenta uma visão integrada da literatura sobre GVRH, com base nos processos de entrada e saída em GRH.	Teórico	<i>Technical Report</i>
96	ROSCOE et al (2019)	<i>Green Human Resource Management and the enablers of Green Organizational Culture: Enhancing a firm's environmental performance for Sustainable Development</i>	Examina a relação entre as práticas de GVRH, os facilitadores da Cultura Organizacional Verde e o desempenho ambiental de uma empresa.	Empírico Quantitativo	<i>Business Strategy and the Environment</i>
97	SANTANA; MORALES-SÁNCHEZ; PASA MAR (2020)	<i>Mapping the Link between Corporate Social Responsibility (CSR) and Human Resource Management (HRM): How Is This Relationship Measured?</i>	Oferece uma Revisão Sistemática da ligação entre a RSE e a Gestão de Recursos Humanos (GRH).	Teórico	<i>Sustainability</i>
98	ÚBEDA-GARCÍA et al (2021)	<i>Corporate Social Responsibility and firm performance in the hotel industry. The mediating role of Green Human</i>	Analisa a relação entre a RSC e o desempenho da empresa, considerando a	Empírico Quantitativo	<i>Journal of Business Research</i>

		<i>Resource Management and environmental outcomes.</i>	possível mediação de algumas variáveis como a GVRH e os resultados ambientais.		
99	MTEMBU (2019)	<i>Does having knowledge of Green Human Resource Management practices influence its implementation within organizations?</i>	Analisa a relação entre o conhecimento das práticas de GVRH e sua implementação nas organizações	Empírico Quali- quantitativo	<i>Problems and Perspectives in Management,</i>
100	YAFI; TEHSEEN; HAIDER (2021)	<i>Impact of Green Training on Environmental Performance through Mediating Role of Competencies and Motivation.</i>	Examina o impacto do Treinamento Verde no desempenho ambiental verde por meio do papel mediador das competências verdes e da motivação na adoção da GVRH.	Empírico Quantitativo	<i>Sustainability</i>
101	YAN; HU (2022)	<i>Environmentally specific transformational leadership and green product development performance: the role of a Green HRM System</i>	Analisa o papel moderador da GVRH na relação entre a liderança transformacional ambientalmente específica e a força do sistema de GRH	Empírico Quantitativo	<i>International Journal of Manpower</i>
102	YONG; YUSLIZA; FAWEHINMI (2019)	<i>Green Human Resource Management: A systematic literature review from 2007 to 2019</i>	Revisa a literatura de GVRH de vários escopos, abordagens e contextos, identificando diferentes áreas de foco na literatura.	Teórico	<i>Benchmarking : An International Journal</i>
103	YU et al (2019)	<i>Green Human Resource Management and Environmental Cooperation: An ability-motivation-opportunity and contingency perspective.</i>	Examina o valor da GVRH no apoio à cooperação ambiental com clientes e fornecedores.	Empírico Quantitativo	<i>International Journal of Production Economics</i>
104	YUSLIZA et al (2021)	<i>Perceived Green Human Resource Management among employees in manufacturing firms.</i>	Examina a relação entre a percepção da GVRH, o engajamento dos funcionários, o desempenho no trabalho, o suporte organizacional percebido (POS) e a intenção de rotatividade.	Empírico Quantitativo	<i>Polish Journal of Management Studies</i>
105	ZHAO; LIU; SUN (2020)	<i>How Proactive Environmental Strategy Facilitates Environmental Reputation: Roles of Green Human Resource Management and Discretionary Slack.</i>	Examina como as estratégias ambientais e a reputação ambiental das empresas depende da sua GVRH e da folga discricionária.	Empírico Quantitativo	<i>Sustainability</i>
ARTIGOS SOBRE GSRH – BASE DE DADOS WoS					
106	AGARWAL et al (2021)	<i>Analysis of challenges in Sustainable Human Resource Management due to disruptions by Industry 4.0: an emerging economy perspective.</i>	Analisa o alinhamento das práticas e políticas de GSRH com a Indústria 4.0.	Empírico Qualitativo	<i>International Journal of Manpower</i>
107	CHILLAKURI;	<i>Understanding the effects of</i>	Analisa o efeito	Empírico	<i>Employee</i>

	VANKA (2020)	<i>perceived organizational support and high-performance work systems on health harm through sustainable HRM: amoderated mediated examination.</i>	mediador dos sistemas de desempenho no trabalho (HPWS) sobre os danos à saúde (HH).	Quantitativo	<i>Relations: The International Journal</i>
108	CROCCO; MARTIN (2020)	<i>Towards a Sustainable HRM in Latin America? Union-management Relationship in Chile.</i>	Discute por que e como a noção de Sustentabilidade foi integrada às práticas de GRH no Chile.	Empírico Quantitativo	<i>Employee Relations: The International Journal</i>
109	DE PRINS et al (2014)	<i>Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)''-model.</i>	Apresenta o modelo 'Respect Openness Continuity (ROC)' dentro da perspectiva da GSRH, como um estágio subsequente.	Teórico	<i>Management revue.</i>
110	HOSSEINI et al (2021)	<i>The Effect of Perceived Corporate Social Responsibility and Sustainable Human Resources on Employee Engagement with the Moderating Role of the Employer Brand.</i>	Examina os efeitos da Responsabilidade Social Corporativa Percebida (PCSR) e da Gestão Sustentável de Recursos Humanos Percebida (PSHRM) por meio da Marca Empregadora (EB) como variável mediadora.	Empírico Quantitativo	<i>Employee Responsibilities and Rights Journal</i>
111	KAINZBAUER; RUNGRUANG (2019)	<i>Science Mapping the Knowledge Base on Sustainable Human Resource Management, 1982–2019.</i>	Analisa a base de conhecimento da GSRH entre 1982 e 2019.	Teórico	<i>Sustainability</i>
112	KRAMAR (2021)	<i>Workplace performance: a Sustainable approach.</i>	Analisa as grandes interrupções e mudanças transformadoras como resultado dos contextos em que operam e da crise do COVID-19.	Teórico	<i>Asia Pacific Journal of Human Resources</i>
113	MACINI et al (2020)	<i>Beyond money and reputation: Sustainable HRM in Brazilian banks.</i>	Analisa a GSRH como uma estrutura integradora de práticas de GRH voltada para a Sustentabilidade.	Empírico Quantitativo	<i>Employee Relations: The International Journal</i>
114	PIWOWAR-SULEJ (2021)	<i>Core functions of Sustainable Human Resource Management. A hybrid literature review with the use of H-Classics methodology.</i>	Aplica a metodologia H-Classics e apresenta uma revisão de literatura híbrida ligando a caracterização bibliométrica dos artigos sobre GSRH (incluindo GVRH, HRM socialmente responsável, HRM triple bottom line e HRM de bem comum).	Teórico	<i>Sustainable Development</i>
115	PODGORODNIC HENKO et al (2020)	<i>Sustainable HRM: toward addressing diverse employee roles.</i>	Analisa como os gerentes de recursos humanos (RH)	Empírico Qualitativo	<i>Relações com Funcionários: O</i>

			empregados em organizações com uma agenda de Sustentabilidade veem os funcionários como partes interessadas.		<i>Jornal Internacional</i>
116	SAVANEVICIENE ; STANKEVICIUTE (2017)	<i>Smart Power as a Pathway for Employing Sustainable Human Resource Management.</i>	Descreve o <i>smart power</i> (soft e hard power) e elabora como o <i>smart power</i> pode ser aplicado no contexto de negócios e na área de GRH sustentável.	Teórico	<i>Engineering Economics</i>
117	TABATABAEI et al (2017)	<i>Presenting Sustainable HRM Model based on Balanced Scorecard in knowledge-based ICT Companies (The Case of Iran).</i>	Analisa a contribuição de valor agregado da GSRH no cumprimento da missão da organização, usando o <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).	Empírico Qualitativo	<i>Economics & Sociology</i>
118	VAN BUREN III (2020)	<i>The value of including employees: a Pluralist perspective on Sustainable HRM.</i>	Oferece novos insights sobre como seria uma perspectiva pluralista da GSRH na perspectiva dos funcionários.	Teórico	<i>Employee Relations: The International Journal</i>
ARTIGOS SOBRE GSRH – BASE DE DADOS SCOPUS					
119	AMELIA et al (2020)	<i>"Everything Will Be Fine": A Study on the Relationship between Employees' Perception of Sustainable HRM Practices and Positive Organizational Behavior during COVID19.</i>	Investiga a percepção dos funcionários sobre a GSRH no quadro da emergência COVID19.	Empírico Quantitativo	<i>Sustainability</i>
120	ASSIS-CASTRO; EDRALIN (2018)	<i>Predictors of Humanistic Sustainability HRM Practices.</i>	Analisa o grau de implementação das práticas de GSRH.	Empírico Quantitativo	<i>Business & Economics Review</i>
121	AUST (EHNERT; MATTHEWS; MÜLLER-CAMEN (2020)	<i>Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM?</i>	Examina se e como o paradigma da Sustentabilidade transforma o propósito de GRH de um único propósito econômico para múltiplos.	Teórico	<i>Human Resource Management Review</i>
122	BOMBIAK (2020)	<i>Advances in the implementation of the Model of Sustainable Human Resource Management: Polish companies' experiences.</i>	Sistematiza o conhecimento sobre a GSRH e avaliar o âmbito de implementação prática do novo modelo da função de RH nas empresas polonesas.	Empírico Quantitativo	<i>Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues</i>
123	CHO; CHOI (2021)	<i>When and How Does Sustainable HRM Improve Customer Orientation of Frontline Employees? Satisfaction, Empowerment, and Communication.</i>	Desenvolve uma estrutura abrangente de GSRH baseada na Teoria das Trocas Sociais e na Teoria da Autodeterminação.	Teórico	<i>Sustainability</i>
124	CUGUERO-ESCOFER; FICAPAL-CUSÍ; TORRENT-SELLENS (2019)	<i>Sustainable Human Resource Management: How to Create a Knowledge Sharing Behavior through Organizational Justice, Organizational Support,</i>	Analisa um modelo abrangente de GSRH com a inclusão do Comportamento de Compartilhamento de Conhecimento.	Empírico Quantitativo	<i>Sustainability</i>

		<i>Satisfaction and Commitment.</i>			
125	DAVIDESCU et al (2020)	<i>Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees—Implications for Sustainable Human Resource Management</i>	Examina o impacto de diferentes tipos de flexibilidade a fim de destacar a relevância do desenvolvimento e flexibilidade do funcionário como aspectos importantes da GSRH.	Empírico Quantitativo	<i>Sustainability</i>
126	DIAZ-CARRION; LÓPEZ-FERNÁNDEZ; ROMERO-FERNANDES (2020)	<i>Sustainable Human Resource Management and employee engagement: A holistic assessment instrument.</i>	Desenvolve um instrumento de medição que permite a avaliação sistemática de sistemas de GSRH.	Empírico Qualitativo	<i>Corporate Social Responsibility and Environment Management</i>
127	EHNERT et al (2016)	<i>Reporting on Sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies.</i>	Analisa os relatórios de Sustentabilidade Corporativa entre as maiores empresas do mundo e avalia os aspectos de GSRH.	Empírico Qualitativo	<i>The International Journal of Human Resource Management</i>
128	FERREIRA-OLIVEIRA; KEATING; SILVA (2020)	<i>Sustainable HRM as a Pathway to Sustainability—HRMS Relevance on Affective Commitment through Organizational Trust.</i>	Analisa o impacto da GSRH no Comprometimento Organizacional dos funcionários.	Empírico Quantitativo	<i>Sustainability</i>
129	FREITAS; JABBOUR; SANTOS (2011)	<i>Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations.</i>	Revisa a evolução histórica da GRH, resgata os modelos evolutivos de GRH e apresenta argumentos para considerar a sustentabilidade como o futuro da GRH.	Teórico	<i>Business Strategy Series</i>
130	HONG;KIM (2019)	<i>How to Attract Talented Expatriates: The Key Role of Sustainable HRM.</i>	Examina o efeito direto da imagem do país anfitrião de uma subsidiária e o efeito moderador das políticas de suporte familiar na atratividade de uma subsidiária	Empírico Qualitativo	<i>Sustainability</i>
131	JABBOUR; SANTOS (2008)	<i>The Central Role of Human Resource Management in the Search for Sustainable Organizations.</i>	Apresenta as principais contribuições da GRH para o desenvolvimento de organizações sustentáveis.	Teórico	<i>The International Journal of Human Resource Management</i>
132	JÄRLSTRÖM; SARU; VANHALA (2018)	<i>Sustainable Human Resource Management with Salience of Stakeholders: A Top Management Perspective.</i>	Analisa como os gerentes de topo constroem o significado de GSRH e suas áreas de responsabilidade.	Empírico Qualitativo	<i>Journal of Business Ethics</i>
133	KARMAN (2020)	<i>Understanding Sustainable Human Resource Management – organizational value linkages: The strength of the SHRM system.</i>	Desenvolve um quadro conceitual ligando a ideia de GSRH com Valor Organizacional.	Teórico	<i>Human Systems Management</i>
134	KRAMAR (2014)	<i>Beyond Strategic Human Resource Management: is Sustainable Human</i>	Examina as principais características da GSRH, significados atribuídos à	Teórico	<i>The International Journal of</i>

		<i>Resource Management the next approach?</i>	sustentabilidade e a relação entre sustentabilidade e GRH.		<i>Human Resource Management</i>
135	KUMAR et al (2020)	<i>Sustainability Adoption through Sustainable Human Resource Management: A Systematic Literature Review and Conceptual Framework .</i>	Propõe uma estrutura conceitual integrada que pode ser utilizada por organizações para o Desenvolvimento Sustentável por meio da GSRH.	Teórico	<i>International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences</i>
136	MACKE; GENARI (2019)	<i>Systematic literature review on Sustainable Human Resource Management</i>	Analisa o estado da arte da GSRH e identifica os principais elementos, tendências e lacunas de pesquisa.	Teórico	<i>Journal of Cleaner Production</i>
137	MACKE; GENARI (2022)	<i>Sustainable Human Resource Management practices and the impacts on organizational commitment.</i>	Identifica o impacto das práticas de GSRH no Comprometimento Organizacional (CO).	Empírico Quantitativo	<i>Journal of Business Management</i>
138	MANUTI et al (2020)	<i>“Everything Will Be Fine”: A Study on the Relationship between Employees’ Perception of Sustainable HRM Practices and Positive Organizational Behavior during COVID19.</i>	Investiga a percepção dos funcionários sobre a GSRH no quadro da emergência COVID19,	Empírico Quantitativo	<i>Sustainability</i>
139	MANZOOR et al (2019)	<i>An Examination of Sustainable HRM Practices on Job Performance: An Application of Training as a Moderator.</i>	Examina o papel das práticas GSRH no desempenho do trabalho e abrange o treinamento como uma variável moderadora.	Empírico Quantitativo	<i>Sustainability</i>
140	MARIAPPAN ADAR (2020)	<i>Do HRM Systems impose restrictions on employee quality of life? Evidence from a Sustainable HRM perspective.</i>	Analisa as práticas de aumento de motivação de um sistema de GSRH usado para melhorar o desempenho organizacional.	Empírico Quantitativo	<i>Journal of Business Research</i>
141	MASCARENHAS; BARBOSA (2019)	<i>Sustainable Human Resource Management and Social and Environmental Responsibility: An Agenda for debate.</i>	Discute cinco proposições que visam reinterpretar papéis na Gestão de Recursos Humanos (GRH) contemporânea.	Teórico	<i>Journal of Business Management</i>
142	MAZUR; WALCZYNA (2020)	<i>Bridging Sustainable Human Resource Management and Corporate Sustainability.</i>	Examina o duplo papel da GRH: implementar atividades na área de GRH sustentável e introduzir os princípios de sustentabilidade nas estratégias corporativas.	Empírico Quantitativo	<i>Sustainability</i>
143	PALM; BERGMAN; ROSENGREN (2020)	<i>Towards More Proactive Sustainable Human Resource Management Practices? A Study on Stress Due to the ICT-Mediated Integration of Work and Private Life</i>	Analisa a sustentabilidade em Gestão de Recursos Humanos (GRH) na vida digital do trabalho, com foco na emoção do estresse.	Empírico Qualitativo	<i>Sustainability</i>
144	PIWOWAR-SULEJ (2021)	<i>Core functions of Sustainable Human Resource Management. A hybrid literature review with the use of H-Classics methodology</i>	Aplica a metodologia H-Classics e apresenta uma revisão de literatura híbrida ligando a caracterização bibliométrica dos artigos sobre GSRH (incluindo GVRH, HRM socialmente responsável, HRM triple bottom line e HRM de bem	Teórico	<i>Desenvolvimento sustentável</i>

			comum) com uma revisão manual das publicações que fizeram o H-Core deste campo de pesquisa.		
145	RICHARDS (2022)	<i>Putting employees at the centre of Sustainable HRM: a review, map and research agenda,</i>	Mapeia a GSRH colocando os funcionários no centro de tais práticas.	Teórico	<i>Employee Relations</i>
146	STANKEVICI UTE; SAVANEVICI ENE (2018)	<i>Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field.</i>	Analisa as características da GSRH	Teórico	<i>Sustainability</i>
147	STANKEVICI UTE; SAVANEVICI ENE; CIGANE (2020)	<i>Sustainable HRM as a Driver for Innovative Work Behaviour: Do Respect, Openness, and Continuity Matter? The Case of Lithuania.</i>	Analisa a GSRH como um motivador para um comportamento de trabalho inovador.	Empírico Quantitativo	<i>Sustainability</i>
148	STANKEVICI UTE; SAVANEVICI ENE (2018)	<i>Raising the Curtain in People Management by Exploring How Sustainable HRM Translates to Practice: The Case of Lithuanian Organizations.</i>	Aponta se a adesão as 11 características da GRH sustentável se expressam na gestão real de pessoas nas organizações.	Empírico Qualitativo	<i>Sustainability</i>
149	STRENTITZER OVÁ; ACHIMSKY (2019)	<i>Employee Satisfaction and Loyalty as a Part of Sustainable Human Resource Management in Postal Sector.</i>	Propõe uma nova perspectiva de avaliação da satisfação dos funcionários como uma preocupação chave para a GSRH.	Empírico Quantitativo	<i>Sustainability</i>
150	TOORANLO O; AZADI; SAYYAHPOOR (2017)	<i>Analyzing factors affecting implementation success of Sustainable Human Resource Management (SHRM) using a hybrid approach of FAHP and Type-2 fuzzy DEMATEL.</i>	Identifica os fatores que influenciam a sustentabilidade da Gestão de Recursos Humanos nas organizações.	Empírico Quantitativo	<i>Journal of Cleaner Production</i>
151	WESTERMAN et al (2020)	<i>Sustainable Human Resource Management and the Triple Bottom Line: Multi-stakeholder strategies, concepts, and engagement.</i>	Apresenta uma estrutura integrativa para a GSRH e identifica seis áreas nas quais os esforços de pesquisas futuras devem ser direcionados.	Teórico	<i>Human Resource Management Review</i>
152	XU et al (2020)	<i>Sustainable HRM through Improving the Measurement of Employee Work Engagement: Third-Person Rating Method.</i>	Apresenta os resultados da pesquisa de duas alternativas de métodos de medição do engajamento dos funcionários a GSRH.	Empírico Quantitativo	<i>Sustainability</i>

Fonte: Autora (2023)

APÊNDICE B - LEIS ESTADUAIS QUE SE APLICAM A INDÚSTRIA TÊXTIL

Quadro 27 - Leis estaduais que se aplicam a Indústria Têxtil na perspectiva das dimensões social e ambiental.

ACRE		
1.	Lei nº 1500/2003	Institui a Política Estadual de Recursos Hídricos, cria o Sistema Estadual de Gerenciamento de Recursos Hídricos do Estado do Acre, dispõe sobre infrações e penalidades aplicáveis e dá outras providências.
2.	Lei nº 1596/2004	Altera dispositivos da Lei nº 1.500, de 15 de julho de 2003, que instituiu a Política Estadual de Recursos Hídricos do Estado do Acre.
3.	Lei nº 1.803/2006	Institui a Semana da Água e dá outras providências.
4.	Lei nº 2458/2011	Dispõe sobre a criação do Programa Estadual de Reciclagem e dá outras providências.
5.	Lei nº 3.240/2017	Dispõe sobre a liberdade de acesso das classes sindicais aos locais de trabalho de seus associados.
ALAGOAS		
1.	Lei nº 5541/1993	Dispõe sobre atos de sedução contra as mulheres, praticados por superiores de qualquer espécie, proibindo toda forma de assédio e dá outras providências.
2.	Lei nº 5852/1996	Dá nova redação a lei nº 5757/1995, que dispõe sobre a utilização, produção, comércio, armazenamento, transporte interno e a fiscalização de agrotóxicos e seus componente afins e dá outras providências.
3.	Lei nº 7638/2014	Institui o dia 12 de junho como o Dia Estadual de Erradicação do Trabalho Infantil em Alagoas.
4.	Lei nº 7653/2014	Dispõe sobre as atividades pertinentes ao controle da poluição atmosférica, padrões de gestão da qualidade do ar, conforme especifica e adota outras providências.
5.	Lei nº 7749/2015	Dispõe sobre a Política Estadual de Resíduos Sólidos e a inclusão produtiva, e dá outras providências.
AMAPÁ		
1.	Lei nº 0530/00	Proíbe o armazenamento de rejeitos, resíduos tóxicos ou perigosos no Território do Estado do Amapá e dá outras providências.
2.	Lei nº 0686/02	Dispõe sobre a Política de Gerenciamento dos Recursos Hídricos do Estado do Amapá, e dá outras providências.
3.	Lei nº 2011/16	Dispõe sobre o Dia e a Semana da Erradicação do Trabalho Infantil.
AMAZONAS		
1.	Lei nº 4456/2017	Dispõe sobre a cassação da inscrição no Cadastro de Contribuinte do ICMS de qualquer empresa que faça uso direto ou indireto de Trabalho Escravo ou em condições análogas.
2.	Lei nº 5707/2021	Dispõe sobre a afixação de cartaz informativo sobre o dever legal de comunicação de casos de estupro e assédio sexual às autoridades competentes.
3.	Lei nº 6130/2022	Institui o Selo Empresa Sem Assédio.
4.	Lei nº 5845/2022	Institui o Dia Estadual de Mobilização e Combate ao Assédio contra mulheres no ambiente de trabalho.
BAHIA		
1.	Lei nº 11.479/2009	Institui restrições à concessão e à manutenção de financiamentos e incentivos fiscais estaduais a empregadores que não adotem práticas de trabalho decente e não atendam à legislação que trata de cotas para pessoas portadoras de deficiência e jovens aprendizes, e dá outras providências.
2.	Lei nº 11.612/2009	Dispõe sobre a Política Estadual de Recursos Hídricos, o Sistema Estadual de Gerenciamento de Recursos Hídricos e dá outras providências.
3.	Lei nº 12.056/2011	Institui a Política de Educação Ambiental do Estado da Bahia e dá outras providências.
4.	Lei nº 12.932/2014	Institui a Política Estadual de Resíduos Sólidos e dá outras providências.
5.	Lei nº 13.221/2015	Dispõe sobre a inaptidão da inscrição no Cadastro de Contribuintes do ICMS (CAD/ICMS) e outras sanções para empresa que se beneficie de forma direta ou indireta do trabalho escravo ou do trabalho em condições análogas à escravidão.
6.	Lei nº 13.223/2015	Institui a Política Estadual de Pagamento por Serviços Ambientais, Programa Estadual de Pagamento por Serviços Ambientais e dá outras providências.
7.	Lei nº 14.115/2019	Dispõe sobre a proibição de concessão de benefícios às empresas investigadas pela prática do trabalho escravo.
8.	Lei nº 14.240/2020	Institui a Semana de Conscientização sobre o Uso Racional da Água, com o objetivo de incentivar o consumo consciente e o combate ao desperdício da água.
9.	Lei nº 14.343/2021	Institui o Selo Lilás, conferido às empresas que adotem práticas de valorização da Mulher e de enfrentamento da desigualdade de gênero no ambiente de trabalho.

CEARÁ		
1.	Lei nº 13.103/2001	Dispõe sobre a Política Estadual de Resíduos Sólidos e dá providências correlatas.
2.	Lei nº 9.980/2012	Estabelecem diretrizes para a Política Municipal de Prevenção e Erradicação do Trabalho Infantil no âmbito do Município de Fortaleza, na forma que indica e dá outras providências.
3.	Lei nº 10.631/2017	Dispõe sobre a cassação do Alvará de funcionamento e demais licenças do Município de Fortaleza para qualquer empresa que faça uso de Trabalho Escravo ou em condições análogas à escravidão.
4.	Lei nº 17.178/2020	Dispõe sobre a criação do Selo Empresa Sustentável no Estado do Ceará.
5.	Lei nº 17.928/2022	Confere nova redação a Lei nº 12.217/1993, que cria a Companhia de Gestão dos Recursos Hídricos do Estado do Ceará – COGERH.
DISTRITO FEDERAL		
1.	Lei nº 2949/2002	Determina sanções à prática de Assédio Moral.
2.	Lei nº 3232/2003	Dispõe sobre a Política Distrital de Resíduos Sólidos e dá outras providências.
3.	Lei nº 3365/2004	Cria a Agência Reguladora de Águas e Saneamento do Distrito Federal e dá outras providências.
4.	Lei nº 1.703/2021	Dispõe sobre a cassação da inscrição no cadastro de contribuintes do ICMS de qualquer empresa que faça uso direto ou indireto de trabalho escravo ou em condições análogas
5.	Lei nº 6.914/2021	Dispõe sobre a produção, transporte, comércio, uso, armazenamento, a prestação de serviços, destino final dos resíduos e embalagens vazias, o cadastro, o controle, a auditoria, a inspeção e a fiscalização dos agrotóxicos e afins e dá outras providências.
ESPIRITO SANTO		
1.	Lei nº 05199/1996	Estabelece sanções a pessoa natural ou jurídica que pratique assédio, coação, violência e discriminação contra mulheres.
2.	Lei nº 08871/2001	Dispõe sobre a criação do Programa que atua no Combate ao Abuso Sexual contra Crianças e Adolescentes e à Erradicação do Trabalho Infantil.
3.	Lei nº 10117/2013	Cria a Semana da Consciência e do Combate ao Assédio Moral.
4.	Lei nº 10.179/2014	Dispõe sobre a Política Estadual de Recursos Hídricos, institui o Sistema Integrado de Gerenciamento de Recursos Hídricos do Estado do Espírito Santo - SIGERH/ES e dá outras providências
5.	Lei nº 10.438/2015	Proíbe o descarte de resíduos de qualquer natureza por meio de queimada nas zonas urbanas do Estado do Espírito Santo.
6.	Lei nº 10755/2017	Institui, no Estado do Espírito Santo, o Mês Junho Vermelho, dedicado à conscientização e às ações de prevenção e erradicação do trabalho infantil.
7.	Lei nº 11.420/2021	Institui a Política Estadual para a População Migrante, na forma que especifica.
8.	Lei nº 1.027/2022	Institui a Política Estadual de Fomento aos Investimentos e Negócios de Impacto Socioambiental e dá outras providências
9.	Lei nº 11.332/2022	Dispõe sobre a criação de unidades regionais de gestão de resíduos sólidos.
GOIÁS		
1.	Lei nº 14.248/2002.	Dispõe sobre a Política Estadual de Resíduos Sólidos e dá outras providências.
2.	Lei nº 19.036/2015	Dispõe sobre a criação do Dia Estadual de Combate ao Trabalho Escravo.
3.	Lei nº 19.294/2016	Estabelece sanções administrativas para as pessoas jurídicas de direito privado que praticarem exploração de trabalho infantil.
4.	Lei nº 20.638/ 2019	Institui o Estatuto da Inclusão Social e Econômica das Pessoas com Deficiência no Estado de Goiás e dá outras providências.
5.	Lei nº 20.470/2019	Institui o Dia Estadual de Combate e Prevenção ao Assédio Moral e Sexual nas relações de trabalho
6.	Lei nº 21.524/2022	Altera a Lei nº 17.143, de 10 de setembro de 2010, que institui o Dia Estadual da Educação Ambiental.
7.	Lei nº 21.510/2022	Altera a Lei nº 14.248, de 29 de julho de 2002, que dispõe sobre a Política Estadual de Resíduos Sólidos.
8.	Lei nº 21.393/2022	Proíbe, no Estado de Goiás, para fins de preservação ambiental, o lançamento, de maneira clandestina, de resíduos sólidos e líquidos, poluentes, em mananciais, nascentes, rios, lagos e córregos.
9.	Lei nº 21.755/2022	Dispõe sobre penalidades e procedimentos administrativos a serem aplicados e observados em razão da prática de atos de discriminação racial.
10.	Lei nº 21.771/2023	Institui a Política Estadual de Tecnologia Social.
MARANHÃO		
1.	Lei nº 8.521/2006	Dispõe sobre a produção, o transporte, o armazenamento, a comercialização, a utilização, o destino final dos resíduos e embalagens azias, o controle, a inspeção e a fiscalização de agrotóxicos, seus componentes afins, no Estado do Maranhão, e á outras providências
2.	Lei nº 9.705/ 2012	Cria a Comissão de Erradicação do Trabalho Escravo do Estado do Maranhão.

3.	Lei nº 10.355/2015	Dispõe sobre a cassação da inscrição no cadastro de contribuintes do Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação, de qualquer empresa que faça uso direto ou indireto de trabalho escravo ou em condições análogas.
4.	Lei nº 10.200/2015	Dispõe sobre a Política Estadual de Gestão e Manejo Integrado de Águas Urbanas e dá outras providências.
5.	Lei nº 11.514/2021	Institui o Dia Estadual de Combate ao Assédio Sexual contra Mulheres no ambiente de trabalho.
MATO GROSSO		
1.	Lei nº 7.862/2002	Dispõe sobre a Política Estadual de Resíduos Sólidos e dá outras providências.
2.	Lei nº 9.818/2012	Cria a Comissão Estadual de Erradicação do Trabalho Escravo - COETRAE, a Secretaria Executiva da COETRAE e dá outras providências.
3.	Lei nº 9.817/2012	Altera o dispositivos da Lei nº 9.291, de 23 de dezembro de 2009, que dispõe sobre a criação do Conselho Estadual Gestor do Fundo de Erradicação do Trabalho Escravo - CEGEFETE e o Fundo de Erradicação do Trabalho Escravo - FETE.
4.	Lei nº 9.900/2013	Institui o “Dia Estadual de Luta Contra o Assédio Moral” e dá outras providências.
5.	Lei nº 10.360/2016	Institui no Calendário Oficial de Datas e Eventos do Estado de Mato Grosso o Dia Estadual de Combate ao Trabalho Infantil
6.	Lei nº 11.088/2020	Dispõe sobre a Política Estadual de Recursos Hídricos, institui o Sistema Estadual de Recursos Hídricos e dá outras providências.
7.	Lei nº 11.162/2020	Institui a Política Estadual para a População Migrante e dá outras providências
MATO GROSSO DO SUL		
1.	Lei nº 90/1980	Dispõe sobre as alterações do meio ambiente, estabelece normas de proteção ambiental e dá outras providências.
2.	Lei nº 1.238/1991	Dispõe sobre o uso, a produção, a comercialização e o armazenamento dos agrotóxicos, seus componentes e afins, e dá outras providências.
3.	Lei nº 2.128/ 2000	Obriga as empresas que desejam beneficiar-se do art. 151 da Constituição Estadual a declararem e a comprometerem-se a não explorar o trabalho infantil e, em caso de comprovada a exploração, ficam sujeitas à perda dos benefícios.
4.	Lei nº 2.080/ 2000	Estabelece princípios, procedimentos, normas e critérios referentes à geração, acondicionamento, armazenamento, coleta transporte, tratamento e destinação final dos resíduos sólidos no Estado de Mato Grosso do Sul visando o controle da poluição, da contaminação e a minimização de seus impactos ambientais, e dá outras providências.
5.	Lei nº 2.406/2002	Institui a Política Estadual dos Recursos Hídricos, cria o Sistema Estadual de Gerenciamento dos Recursos Hídricos e dá outras providências.
6.	Lei nº 2.661/2003	Dispõe sobre a Política Estadual de Reciclagem de Materiais.
7.	Lei nº 2.951/2004	Dispõe sobre o uso, a produção, a comercialização e o armazenamento dos agrotóxicos, seus componentes e afins, no Estado de Mato Grosso do Sul, e dá outras providências.
8.	Lei nº 3.183/ 2006	Dispõe sobre a administração, a proteção e a conservação das águas subterrâneas de domínio do Estado e dá outras providências.
9.	Lei nº 3.465/2007	Institui a Campanha Estadual de Combate à Exploração de Trabalho de Crianças e Adolescentes, e dá outras providências.
10.	Lei nº 3.953/2010.	Dispõe sobre o combate ao abuso e à exploração sexual de crianças e adolescentes, ao assédio sexual e moral e à cultura do estupro, por pessoas jurídicas titulares de benefícios ou de incentivos fiscais, financeiro-fiscais e extrafiscais no Estado de Mato Grosso do Sul.
11.	Lei nº 4.069/2011	Estabelece Diretrizes para a Política Estadual de Prevenção e Erradicação do Trabalho Infantil e dá outras providências.
12.	Lei nº 4.344/2013.	Dispõe sobre a cassação da inscrição no cadastro de contribuintes do ICMS de qualquer empresa que faça uso direto ou indireto de trabalho escravo ou em condições análogas.
13.	Lei nº 5.523/2020	Institui, no âmbito do Estado de Mato Grosso do Sul, a “Semana Estadual de Combate ao Trabalho Escravo ou Análogo”, e dá outras providências
14.	Lei nº 5.633/2021	Dispõe sobre a divulgação da proibição de exploração de trabalho infantil, mediante a afixação de cartazes, nos locais que menciona.
15.	Lei nº 5.699/2021.	Institui, no âmbito do Estado de Mato Grosso do Sul, o “Dia Estadual de Combate ao Assédio Moral e Sexual contra Mulheres no Ambiente de Trabalho”.
MINAS GERAIS		
1.	Lei nº 2126/1960	Estabelece normas para o lançamento de esgotos e resíduos industriais nos cursos de águas.
2.	Lei nº 11039/1993	Impõe sanções a firma individual e a empresa jurídica de direito privado em cujo estabelecimento seja praticado ato vexatório, discriminatório ou atentatório contra a mulher e dá outras providências.

3.	Lei nº 13799/2000	Dispõe sobre a Política Estadual dos Direitos da Pessoa com Deficiência e cria o Conselho Estadual de Defesa dos Direitos dos da Pessoa com deficiência.
4.	Lei nº 14128/2001	Dispõe sobre a Política Estadual de Reciclagem de Materiais e sobre os instrumentos econômicos e financeiros aplicáveis à Gestão de Resíduos Sólidos.
5.	Lei nº 18031/2009	Dispõe a Política Estadual de Resíduos Sólidos.
6.	Lei nº 21043/2013	Dispõe sobre a Promoção da Igualdade entre mulheres e homens e acrescenta dispositivo à Lei nº 11.039/1993.
7.	Lei nº 23491/2019	Institui a Semana Estadual de Conscientização sobre o Uso Racional da Água.
8.	Lei nº 23839/2021	Proíbe a pessoa jurídica que tenha sócio majoritário ou sócio administrador condenado pela prática de crime de condição análoga à de escravo de contratar com a administração pública estadual e dá outras providências.
PARÁ		
1.	Lei nº 6.119/1998	Dispõe sobre a produção, a comercialização e o uso dos agrotóxicos, seus componentes e afins no Estado do Pará e dá outras providências.
2.	Lei nº 6.381/2001	Dispõe a Política Estadual de Recursos Hídricos, institui o Sistema Estadual de Gerenciamento de Recursos Hídricos e dá outras providências
3.	Lei nº 6.741/2005	Institui o Dia Estadual de Luta contra o Trabalho Escravo.
4.	Lei nº 6.837/2006	Dispõe sobre a realização de auditorias ambientais
5.	Lei nº 6.918/2006.	Dispõe sobre a Política Estadual de Reciclagem de materiais e dá outras Providências.
6.	Decreto nº 2.296/2018	Aprova a Política e o Plano Estadual de Erradicação do Trabalho escravo no Pará
7.	Lei nº 9.070/2020	Institui o Dia Estadual de Combate ao Trabalho Infantil no Pará.
8.	Lei nº 9.539/2022	Institui o Dia Estadual de Mobilização e Combate ao Assédio Sexual contra mulheres no ambiente de trabalho no Estado do Pará.
9.	Lei nº 9.662/2022	Institui a Política Estadual para Migrantes, dispõe sobre seus objetivos, princípios, diretrizes e ações prioritárias, bem como sobre o Conselho Estadual de Migrantes, Refugiados e Apátridas do Estado do Pará.
PARAÍBA		
1.	Lei nº 6.308/1996.	Institui a Política Estadual de Recursos Hídricos, suas diretrizes e dá providências.
2.	Lei 7371/2003.	Dispõe sobre o controle e o licenciamento dos empreendimentos e das atividades geradoras de resíduos perigosos no âmbito do Estado e dá outras providências.
3.	Lei nº 8170/2007	Dispõe sobre a obrigatoriedade das empresas nacionais ou estrangeiras, que veiculem anúncios referentes à oferta de trabalho no exterior para mulheres, cadastrem-se na Secretaria de Segurança Pública no Estado da Paraíba.
4.	Lei 8316/2007	Institui o Dia Estadual de Combate ao Trabalho Infantil no Estado da Paraíba.
5.	Lei nº 8638/2008	Institui o Dia Estadual de Prevenção das lesões por esforços repetitivos/distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho – LER/DORT.
6.	Lei nº 9007/2009	Dispõe sobre o comércio, o transporte, armazenamento, o uso e aplicação, o destino final dos resíduos e embalagens vazias, o controle, a inspeção e a fiscalização de agrotóxicos, seus componentes e afins, bem como o monitoramento de seus resíduos em produtos vegetais e dá outras providências.
7.	Lei nº 9543/2011	Dispõe sobre proibições à formalização de contratos e convênios pela Administração Pública direta ou indireta do Estado da Paraíba e a concessão de serviços públicos às empresas que direta ou indiretamente utilizem trabalho escravo.
8.	Lei nº 10122/2013	Dá nova redação ao § 1º do art. 15 da Lei nº 6.308/1996.
9.	Lei nº 10364/2014	Dispõe no âmbito do Estado da Paraíba sobre a cassação da Inscrição no Cadastro de Contribuintes do ICMS de qualquer empresa que faça uso direto ou indireto de trabalhadores escravo ou em condições análogas a escravidão.
10.	Lei nº 10756/2016	Estabelece a proibição da utilização de quaisquer benefícios fiscais e a contratação pela Administração Pública Estadual de pessoas físicas ou jurídicas, incluídas no Cadastro de Empregadores do Ministério do Trabalho e Emprego, que tem mantido trabalhadores em condições análogas à de escravo.
11.	Lei nº 10735/2016	Institui a Semana Estadual do Uso Consciente da Água no Estado da Paraíba e dá outras providências.
12.	Lei nº 10958/2017	Institui a Política Estadual de Formação e Capacitação Continuada de Mulheres para o mundo do trabalho e dá outras providências.
13.	Lei nº 11362/2019	Institui o Selo Empresa Amiga da Mulher do Estado da Paraíba conferido às empresas que adotem práticas de valorização da mulher e enfrentamento da desigualdade de gênero, no ambiente de trabalho.
14.	Lei nº 12150/2021	Institui o Dia Estadual de Combate ao Assédio Moral e Sexual contra mulheres no ambiente de trabalho no Estado da Paraíba.
PARANÁ		
1.	Lei nº 12493/1999	Estabelece princípios, procedimentos, normas e critérios referentes a geração,

		acondicionamento, armazenamento, coleta, transporte, tratamento e destinação final dos resíduos sólidos no Estado do Paraná, visando controle da poluição, da contaminação e a minimização de seus impactos ambientais e adota outras providências
2.	Lei nº 12726/1999	Institui a Política Estadual de Recursos Hídricos e adota outras providências.
3.	Lei nº 8900/2016	Institui o Dia Estadual do Incentivo à Redução de Consumo, Reúso e Racionalização de Água, Eficiência Energética e Destinação e Tratamento de Resíduos.
4.	Decreto 8460/2017	Institui no âmbito da Secretaria de Estado da Justiça Trabalho e Direitos Humanos a Comissão para Erradicação do Trabalho Escravo no Estado do Paraná – COETRAE/PR, e dá outras providências.
5.	Lei 20228/2020	Institui a Semana Estadual de Conscientização e Combate ao Trabalho Infantil.
PERNAMBUCO		
1.	Lei nº 11.427/ 1997	Dispõe sobre a conservação e a proteção das águas subterrâneas no Estado de Pernambuco
2.	Lei nº 12.984/2005	Dispõe sobre a Política Estadual de Recursos Hídricos e o Sistema Integrado de Gerenciamento de Recursos Hídricos
3.	Lei nº 13.338/2007	Estabelece a proibição da utilização de quaisquer benefícios fiscais e a proibição de contratação pela administração pública estadual, de empregadores, pessoas físicas ou jurídicas, incluídos no Cadastro de Empregadores do Ministério do Trabalho e Emprego, que tenham mantido trabalhadores em condições análogas à de escravos.
4.	Lei nº 14.236/2010	Dispõe sobre a Política Estadual de Resíduos Sólidos, e dá outras providências.
5.	Lei nº 14.249/2010	Dispõe sobre licenciamento ambiental, infrações e sanções administrativas ao meio ambiente, e dá outras providências, para regulamentar a questão da água bruta.
6.	Lei nº 15.790/2016.	Altera a Lei nº 12.984/2005, que dispõe sobre a Política Estadual de Recursos Hídricos e o Sistema Integrado de Gerenciamento de Recursos Hídricos.
7.	Lei nº 17.350/ 2021	Dispõe sobre os objetivos, os princípios, as diretrizes e as ações prioritárias a serem observadas na elaboração das políticas públicas voltadas à população migrante no âmbito do Estado de Pernambuco.
8.	Lei nº 17.248/2021	Altera a Lei nº 13.338/2007 a fim de incluir empresas que se utilizaram de mão de obra infantil, diretamente ou em alguma etapa da produção.
PIAUI		
1.	Lei nº 4.854/1996	Dispõe sobre a política de meio ambiente do Estado do Piauí, e dá outras providências
2.	Lei nº 5.677/2007	Estabelece a suspensão de quaisquer benefícios fiscais e a proibição de contratação pela Administração Pública Estadual, de empregadores, pessoas físicas ou jurídicas, incluídos no Cadastro de Empregadores do Ministério do Trabalho e Emprego - MTE, que tenham mantido trabalhadores em condições análogas à de escravos, e dá outras providências
3.	Lei nº 7074/2017	Cria a Semana de Conscientização e Combate ao Assédio Moral no trabalho.
4.	Lei nº 7292/2019	Disciplina o uso racional dos recursos hídricos, reaproveitamento de águas pluviais, águas servidas e dá outras providências.
5.	Lei nº 7.776/2022	Proíbe o lançamento de efluentes que contenham corantes em rios, lagos, represas e demais corpos d'água do Estado do Piauí e determina a classificação dos corantes como contaminantes ambientais.
RIO DE JANEIRO		
1.	Decreto nº 23.123/1997	Dispõe sobre a criação da Comissão Estadual de Programa de Prevenção e Erradicação do Trabalho Infantil no Estado do Rio de Janeiro e dá outras providências.
2.	Lei nº 3239/1999	Institui a Política Estadual de Recursos Hídricos; Cria o Sistema Estadual de Gerenciamento de Recursos Hídricos e dá outras providências.
3.	Lei nº 4.191/2003	Dispõe sobre a Política Estadual de Resíduos Sólidos e dá outras providências.
4.	Lei nº 6084/2011	Institui o Programa de Prevenção e Conscientização do Assédio Moral e Violência no âmbito do Estado do Rio de Janeiro
5.	Lei nº 5930/2011	Institui a Semana Estadual de Combate a Exploração do Trabalho da Criança e do Adolescente
6.	Lei nº 7253/2016	Altera a Lei nº 6084/2011, que institui o Programa de Prevenção e Conscientização do Assédio Moral e Violência no âmbito do Estado do Rio de Janeiro.
7.	Lei nº 8359/2019	Institui sanção administrativa de multa para casos de assédio sexual registrados no Estado do Rio de Janeiro e dá outras providências.
8.	Lei nº 9.046/2020.	Altera a Lei nº 4191/2003 que dispõe sobre a Política Estadual de Resíduos Sólidos

		e dá outras providências.
9.	Lei nº 9.173/2021	Cria o Selo Empresa Amiga da Mulher no âmbito do Estado do Rio de Janeiro.
RIO GRANDE DO NORTE		
1.	Lei nº 6.347/1992	Proíbe o lançamento ou liberação de poluentes no ar, no solo, no subsolo e nas águas e dá outras providências.
2.	Lei nº 6.908/1996	Dispõe sobre a Política Estadual de Recursos Hídricos, institui o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Hídricos - SIGERH e dá outras providências.
3.	Lei nº 8.672/ 2005	Dispõe sobre o controle da produção, comércio, uso, armazenamento, transporte interno e o destino final de embalagens e resíduos de agrotóxicos, seus componentes e afins, no Estado do Rio Grande do Norte, e dá outras providências.
4.	Lei nº 481/2013.	Altera a Lei Estadual nº 6.908, de 1º de julho de 1996, que "Dispõe sobre a Política Estadual de Recursos Hídricos, institui o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Hídricos - SIGERH e dá outras providências".
5.	Lei nº 569/2016	Dispõe sobre as infrações e a aplicação de penalidades no âmbito da Política Estadual de Recursos Hídricos do Rio Grande do Norte e dá outras providências.
6.	Lei nº 10.517/2019	Dispõe sobre a Política Estadual de Incentivo a Reciclagem e ao Meio Ambiente no Estado do Rio Grande do Norte e estabelece outras providências.
7.	Lei nº 10.517/2019	Dispõe sobre a Política Estadual de Incentivo a Reciclagem e ao Meio Ambiente no Estado do Rio Grande do Norte e estabelece outras providências.
8.	Lei nº 10.659/2020	Institui o Dia Estadual de Combate ao Trabalho Infantil
9.	Lei nº 11.297/2022	Cria o Selo Social "Empresa Amiga da Mulher" e dá outras providências
10.	Lei nº 729/2023.	Institui a Política Estadual de Atenção aos Refugiados, Apátridas e Migrantes do Rio Grande do Norte (PEARAM/RN).
RIO GRANDE DO SUL		
1.	Lei nº 10.350/1994	Institui o Sistema Estadual de Recursos Hídricos, regulamentando o artigo 171 da Constituição do Estado do Rio Grande do Sul.
2.	Lei nº 14.025/ 2012	Institui o Dia Estadual de Combate ao Trabalho Infantil no Estado do Rio Grande do Sul.
3.	Lei nº 14.528/2014	Institui a Política Estadual de Resíduos Sólidos e dá outras providências.
4.	Lei nº 15.434/2020	Institui o Código Estadual do Meio Ambiente do Estado do Rio Grande do Sul.
5.	DECRETO Nº 56.673/2022	Altera o Decreto nº 49.123, de 18 de maio de 2012, que institui Comissão Estadual para a Erradicação do Trabalho Escravo no Estado do Rio Grande do Sul - COETRAE/RS.
RONDÔNIA		
1.	Lei nº 1145/2002	Institui a Política, cria o Sistema de Gerenciamento de Resíduos Sólidos do Estado de Rondônia, e dá outras providências.
2.	Lei nº 255/2002	Institui a Política Estadual de Recursos Hídricos, cria o Sistema de Gerenciamento e o Fundo de Recursos Hídricos do Estado de Rondônia.
3.	Lei nº 1101/2002	Dispõe sobre a coleta, o recolhimento e o destino final dos resíduos sólidos potencialmente perigosos que menciona e dá outras providências.
4.	Lei nº 2137/2009	Institui a Campanha Permanente de Proteção aos Recursos Hídricos e Incentivos à Redução do Consumo de Água.
5.	Lei nº 4301/2018	Dispõe sobre vedação à concessão de isenções fiscais, inclusão em programa de recuperação fiscal, ou concessão de financiamento pelo Poder Público às empresas e pessoas físicas que, direta ou indiretamente, utilizem trabalho escravo ou explorem mão de obra infantil.
6.	Lei nº 4539/2019	Institui o Dia Estadual de Combate e Prevenção ao Assédio Moral e Sexual nas relações de trabalho.
7.	Lei nº 5392/2022	Institui Programa de Reciclagem de Resíduos Sólidos nos comércios no âmbito do Estado de Rondônia.
RORAIMA		
1.	Lei nº. 411/2003	Dispõe sobre a obrigatoriedade da implementação de Programa de Redução de Resíduos e dá outras providências.
2.	Lei nº 445/2004	Dispõe sobre a Educação Ambiental, institui a Política Estadual de Educação Ambiental, cria o Programa Estadual de Educação Ambiental e complementa a Lei Federal nº 9.795/99 no âmbito do Estado de Roraima.
3.	Lei nº. 416/2004	Dispõe sobre a Política Estadual de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos e dá outras providências.
4.	Lei nº 547/2006	Dispõe sobre a Política Estadual de Recursos Hídricos, institui o Sistema Estadual de Gerenciamento de Recursos Hídricos e dá outras providências.
5.	Lei nº 615/ 2007	Altera dispositivos da Lei nº 547/2006 que dispõe sobre a Política Estadual de Recursos Hídricos, institui o Sistema Estadual de Gerenciamento de Recursos Hídricos e dá outras providências

6.	Lei nº. 881/2012	Dispõe sobre a produção, o transporte, o armazenamento, a comercialização e a utilização, o destino final dos resíduos e embalagens vazias, o controle, a inspeção e a fiscalização de agrotóxicos, seus componentes e afins no Estado de Roraima e dá outras providências.
SANTA CATARINA		
1.	Lei nº 9.022/1993	Dispõe sobre a instituição, estruturação e organização do Sistema Estadual de Gerenciamento de Recursos Hídricos.
2.	Lei nº 12.120/2002	Cria o Programa Catarinense de Inclusão Social e adota outras providências.
3.	Lei nº 13.557/2005	Dispõe sobre a Política Estadual de Resíduos Sólidos e adota outras providências.
4.	Lei nº 14.675/2009	Institui o Código Estadual do Meio Ambiente e estabelece outras providências.
5.	Lei nº 16719/2015	Institui o Dia Estadual de Combate ao Trabalho Infantil no Estado de Santa Catarina.
6.	Lei nº 17.898/2020	Veda a concessão de benefício fiscal, a inclusão em programas de recuperação fiscal e/ou a concessão de financiamentos pelo Poder Público às empresas que, direta ou indiretamente, tenham submetido trabalhadores à condição análoga à de escravo.
7.	Lei nº 17.908/2020	Institui o Selo Empresa Humanitária no Estado de Santa Catarina.
8.	Lei nº 15.249/2010	Altera dispositivos da Lei nº 9.022, de 1993, que dispõe sobre a instituição, estruturação e organização do Sistema Estadual de Gerenciamento de Recursos Hídricos.
9.	Lei nº 18.018/2020	Institui a Política Estadual para a População Migrante, dispõe sobre seus objetivos, princípios, diretrizes e ações prioritárias no Estado de Santa Catarina.
SÃO PAULO		
1.	Lei nº 7.663/1991 (Atualizado pela Lei nº 16.337/2016)	Estabelece normas de orientação à Política Estadual de Recursos Hídricos bem como ao Sistema Integrado de Gerenciamento de Recursos Hídricos
2.	Lei nº 12.300/2006	Institui a Política Estadual de Resíduos Sólidos.
3.	Lei nº 13.036/2008	Institui o Dia Estadual de Luta contra o Assédio Moral nas relações de trabalho.
4.	Decreto nº 57.107/2011	Convoca a Conferência Estadual de Emprego e Trabalho Decente e dá providências correlatas
5.	Lei nº 14.946/2013	Dispõe sobre a cassação da Inscrição no Cadastro de Contribuintes do Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação – ICMS de qualquer empresa que faça uso direto ou indireto de trabalho escravo ou em condições análogas.
6.	Lei nº 14.983/2013	Institui o Dia pela Erradicação do Trabalho Infantil.
7.	Lei nº 15.352/ 2014	Dispõe sobre as penalidades impostas à prática de exploração do Trabalho Infantil no âmbito do Estado e dá outras providências.
8.	Decreto nº 64.292/2019	Aprova e fixa os valores a serem cobrados pelo uso dos recursos hídricos de domínio do Estado de São Paulo, dos usuários urbanos e industriais, na Unidade de Gerenciamento de Recursos Hídricos Litoral Norte.
9.	Decreto nº 65.528/2021	Aprova o Plano Estadual para Erradicação do Trabalho Análogo ao de Escravo.
10.	Decreto nº 66.549/2022	Disciplina a aplicação, no âmbito do Estado de São Paulo, da Lei federal nº 14.119, de 13 de janeiro de 2021, institui a Política Estadual de Pagamento por Serviços Ambientais - PEPSA, o Programa Estadual de Pagamento por Serviços Ambientais - PPSA e o Cadastro Estadual de Projetos de Pagamento por Serviços Ambientais, e dá providências correlatas.
SERGIPE		
1.	Lei nº 3195/1992	Dispõe sobre o controle de agrotóxicos e outros biocidas, a nível estadual e dá outras providências.
2.	Lei nº 3870/1997	Dispõe sobre a Política Estadual de Recursos Hídricos, cria o Fundo Estadual de Recursos Hídricos e o Sistema Estadual de Gerenciamento de Recursos Hídricos e dá outras providências.
3.	Lei nº 5.857/ 2006	Dispõe sobre a Política Estadual de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos, e dá providências correlatas.
4.	Lei nº 08356/2017	Dispõe sobre a cassação da inscrição no Cadastro de Contribuintes do Estado de Sergipe de qualquer empresa que faça uso direto ou indireto de trabalho escravo ou em condições análogas
5.	Lei nº 8.497/2018	Dispõe sobre o Procedimento de Licenciamento Ambiental no Estado de Sergipe e dá outras providências.

6.	Lei nº 8.635/2019	Institui o Cadastro Técnico Estadual de Atividades Potencialmente Poluidoras ou Utilizadoras de Recursos Ambientais e a Taxa de Controle e Fiscalização Ambiental - TCFA/SE, e dá outras providências.
7.	Lei nº 8.947/2021	Institui a "Campanha Permanente de Proteção aos Recursos Hídricos e Incentivo à Redução do Consumo de Água" no Estado de Sergipe, e dá providências correlatas
TOCANTIS		
1.	Lei nº 1307/2002	Dispõe sobre a Política Estadual de Recursos Hídricos, e adota outras providências
2.	Lei nº 1374/2003	Dispõe sobre a Política Ambiental e adota outras providências.
3.	Lei nº 3614/2019	Institui a Política Estadual de Resíduos Sólidos – PERS, e adota outras providências.
4.	Lei nº 3.810/2021	Institui Programa de Conscientização e Prevenção do Assédio.
5.	Lei nº 4.085/2022	Institui o Dia Estadual de Combate ao Assédio Sexual contra Mulheres no Ambiente de Trabalho.
6.	Lei nº 4111/2023	Institui a Política Estadual de Pagamento por Serviços Ambientais (PEPSA) do Tocantins, e adota outras providências.

Fonte: Autora (2023)

APÊNDICE C – Ações para a GVRH E GSRH.

Quadro 28 - Ações para GVRH e GSRH e referências

N.	Ações para a GSRH e GVRH	Autores
1.	Constrói entendimentos e significados comuns, participando de processos para o Desenvolvimento Sustentável com as partes interessadas (funcionários, sindicatos, governo, sociedade).	Ehnert et al (2015) Macini et al (2020)
2.	Constrói relações e interações com as partes interessadas que permitam que as várias perspectivas éticas coexistam e dialoguem umas com as outras.	Ehnert et al (2015) Macini et al (2020)
3.	Age como um bom cidadão corporativo, em sintonia com a evolução das preocupações quanto ao desenvolvimento sustentável para as partes interessadas (funcionários, sindicatos, governo, sociedade).	Ehnert et al (2015)
4.	Mantém uma boa reputação com as partes interessadas (funcionários, sindicatos, governo, sociedade).	Ehnert et al (2015)
5.	Assume posturas éticas explícitas quanto aos resultados desejados de curto e longo prazo com as partes interessadas (funcionários, sindicatos, governo, sociedade).	Ehnert et al (2015)
6.	Relata informações a fim de se tornar mais transparentes, cumprindo com sua responsabilidade para com as partes interessadas (funcionários, sindicatos, governo, sociedade).	Mascarenhas e Barbosa (2019)
7.	Desenvolve programas, políticas e princípios que visam garantir comportamentos profissionais éticos, transparentes, honestos nas relações com as partes interessadas (funcionários, sindicatos, governo, sociedade).	Mascarenhas e Barbosa (2019) Macini et al (2020)
8.	Age com coerência, ética, transparência e honestidade nas relações com as partes interessadas (funcionários, sindicatos, governo, sociedade).	Mascarenhas e Barbosa (2019) Macini et al (2020)
9.	Age com base nas regulamentações legais locais e globais	Bombiak (2020)
10.	Elimina todo tipo de preconceito nas relações e práticas com as partes interessadas (funcionários, sindicatos, governo, sociedade).	Hosseini et al (2021)
11.	Mantém um diálogo com as partes interessadas (funcionários, sindicatos, governo, sociedade) para agir com justiça e igualdade.	Macini et al (2020)
12.	Alinha os valores corporativos com os valores para uma sociedade sustentável, tais como ética, respeito, transparência, justiça, igualdade.	Macini et al (2020)
13.	Mensura a eficácia de ações socialmente responsáveis na GRH	Macini et al (2020)
14.	Identifica os impactos sociais negativos e positivos da sua atuação junto às partes interessadas (funcionários, sindicatos, governo, sociedade).	Ehnert et al (2015)
16.	Atua de forma a mitigar os danos humanos (exploração, doenças, desumanização, empobrecimento) existentes, previstos e emergentes das práticas da Gestão de Recursos Humanos.	Kramar (2014)
17.	Dá atenção ao processo de implementação de políticas sociais e as tensões correspondente aos diversos interesses envolvidos das partes interessadas (funcionários, sindicatos, governo, sociedade).	Kramar (2014)
18.	Mantém alianças na formulação e implementação de políticas, buscando oportunidades para promover o bem-estar das partes interessadas (funcionários, sindicatos, governo, sociedade).	Mascarenhas; Barbosa (2019)
19.	Questiona as condições necessárias junto à alta administração para que seus funcionários realizem seu potencial, expandindo suas capacidades.	Diaz-Carrion; López-Fernandez; Romero-Fernandes (2020).
20.	Desenvolve relacionamentos de qualidade (ética, respeito, justiça, igualdade) entre as gerencias e os funcionários.	Diaz-Carrion; López-Fernandez; Romero-Fernandes (2020).
21.	Ajuda funcionários demitidos, implementando ações como treinamento, preparação para entrevistas, apoio ao empreendedorismo.	Diaz-Carrion; López-Fernandez; Romero-Fernandes (2020)
22.	Desenvolve políticas formais de RH que buscam sempre igualdade de oportunidades e visam o mérito do trabalhador.	Macini et al (2020)
23.	Registra incidentes relacionados à discriminação junto aos funcionários e realiza ações corretivas	Macini et al (2020)
24.	Delibera com os sindicatos quanto à melhoria da saúde e segurança dos funcionários	Macini et al (2020)
25.	Respeita e concretiza as cláusulas acordadas no Acordo Coletivo junto ao sindicato	Diaz-Carrion; López-Fernandez; Romero-

		Fernandes (2020)
26.	Garante a liberdade de associação aos funcionários.	Crocco; Martin (2020)
27.	Desenvolve parcerias com sindicatos.	Crocco; Martin (2020)
28.	Desenvolve um sistema de negociação permanente e obrigatório com os sindicatos.	Crocco; Martin (2020)
29.	Envolve o sindicato na concepção do Programa de Remuneração Salarial.	Crocco; Martin (2020)
30.	Respeita e cumpre as leis trabalhistas e não permite qualquer tipo de trabalho infantil, escravo ou forçado, como também assédios morais ou sexuais na empresa.	Macini et al (2020)
31.	Gerencia o número de reclamações do Tribunal de Trabalho e faz planos de ação para mudar e melhorar essas situações.	Macini et al (202)
32.	Paga seus impostos e outras taxas trabalhistas de forma regular e integral	Crocco; Martin (2020)
33.	Apoia programas de bem-estar social, criação de oportunidades de emprego e combate à pobreza junto às partes interessadas (funcionários, sindicatos, governo, sociedade).	Diaz-Carrion; López-Fernandez; Romero-Fernandes (2020)
34.	Oferta treinamentos a desempregados, imigrantes /minorias étnicas, idosos desempregados, pessoas pouco qualificadas e pessoas com deficiência junto a comunidade.	Macini et al (2020) Diaz-Carrion; López-Fernandez; Romero-Fernandes (2020)
35.	Fornecer assistência técnica e / ou capacitação para fornecedores de pequena escala	Diaz-Carrion; López-Fernandez; Romero-Fernandes (2020)
36.	Realiza atividades em parceria com partes interessadas (funcionários, sindicatos, governo, sociedade) para combater assédio sexual e moral nas organizações, como também o trabalho infantil, escravo e forçado.	Mascarenhas e Barbosa (2019)
37.	Dispõe de Código de Conduta que determina que as empresas da cadeia de suprimentos não usem o tráfico de pessoas ou a escravidão moderna para recrutar funcionários.	Mascarenhas e Barbosa (2019)
38.	Exige certificação de pagamentos de salários justos dos integrantes da cadeia de suprimentos	Mascarenhas e Barbosa (2019)
39.	Conscientiza, treina e mantém relações com fornecedores para melhorar as condições de trabalho e reduzir a pobreza, garantindo salários justos e oportunidades iguais.	Diaz-Carrion; López-Fernandez; Romero-Fernandes (2020)
40.	Influencia a agenda de políticas públicas sociais locais.	Bombiak (2020)
41.	Treina funcionários para averiguar os critérios de práticas trabalhistas com os fornecedores e novos clientes.	Diaz-Carrion; López-Fernandez; Romero-Fernandes (2020)
42.	Faz uma análise das necessidades de recursos humanos com relação a gênero, idade, raça, pessoas com deficiência, nas perspectivas de igualdade e oportunidades.	Macini et al (2020)
43.	Realiza controles para verificar o número total, quantidade de desligamentos e novas contratações de funcionários por gênero, faixa etária, minorias e portadores de deficiência.	Macini et al (2020)
44.	Determina uma função (pessoa) ou equipe de trabalho responsável pela gestão da diversidade na organização.	Mascarenhas e Barbosa (2019)
45.	Descreve cargos com níveis de desafios tecnológicos para o trabalho.	Agarwal et al (2021)
46.	Permite que os funcionários criem seu próprio horário de trabalho ou e trabalho no desempenho do seu cargo/função. (FLEXIBILIDADE DE IO).	Davidescu et al (2020)
47.	Identifica nas descrições de cargos/ funções os níveis de transparência de informações e execuções exigidas.	Bombiak (2020)
48.	Introduz estratégias de automação em cargos/funções de forma sistemática, em resposta às ações econômicas, mas preservando a empregabilidade.	Bombiak (2020)
49.	Utiliza do trabalho em equipe para flexibilizar a execução das tarefas.	Davidescu et al (2020)
50.	Ajusta as horas de trabalho e condições de trabalho para facilitar que funcionários afetados por uma deficiência e mulheres permaneçam em seus cargos	Davidescu et al (2020)
51.	Permite modificações da jornada de trabalho e turnos de acordo com as necessidades pessoais dos trabalhadores.	Diaz-Carrion; López-Fernandez; Romero-Fernandes (2020)
52.	Compromete-se de forma justa com oferta de emprego	Bombiak (2020)
53.	Não utiliza de conteúdos discriminatórios em anúncios de recrutamento	Macini et al (2020)
54.	Proporciona igualdade de vagas e oportunidades de emprego para afrodescendentes, mestiços, indígenas brasileiros e pessoas com	Diaz-Carrion; López-Fernandez; Romero-

	necessidades especiais.	Fernandes (2020)
55.	Desenvolve processos de seleção transparentes e imparciais	Macini et al (2020)
56.	Detalha claramente os critérios empregados nos processos seletivos internos e externos.	Diaz-Carrion; López-Fernandez; Romero-Fernandes (2020)
57.	Utiliza modelos de autogestão na seleção, onde os membros da equipe entrevistam novos colegas e avaliam a adequação entre a filosofia da empresa e as expectativas do candidato.	Bombiak (2020)
58.	Cumprir com a legislação sobre a inserção de portadores de deficiência. (Lei nº 8.213/91).	Bombiak (2020) Macini et al (2020)
59.	Emprega mais pessoas com deficiência do que o legalmente exigido.	Macini et al (2020)
60.	Contrata pessoas que estão desempregadas a um longo tempo.	Diaz-Carrion; López-Fernandez; Romero-Fernandes (2020)
61.	Utiliza programas e políticas para contratar mulheres, afrodescendentes, mestiços, indígenas e pessoas com deficiência.	Bombiak (2020)
62.	Implementa programas específicos para facilitar a adaptação e integração de novos candidatos.	Diaz-Carrion; López-Fernandez; Romero-Fernandes (2020)
63.	Cria um ambiente em que grupos de trabalhadores das minorias (mulheres, afrodescendentes, mestiços, indígenas e pessoas com deficiência) se sintam integrados na organização.	Piwowar-Sulej (2021)
64.	Beneficia a realocação dos funcionários para outras áreas da empresa ou sua demissão voluntária em caso de reestruturação.	Piwowar-Sulej (2021)
65.	Emprega diferentes sistemas de avaliação dependendo dos diferentes grupos de funcionários.	Davidescu et al (2020)
66.	Utiliza critérios de avaliação de desempenho baseados em equidade entre gêneros.	Diaz-Carrion; López-Fernandez; Romero-Fernandes (2020)
67.	Avalia o desempenho de todos os funcionários, independentemente de seu tipo de contrato, seu gênero, sua idade, sua etnia.	Diaz-Carrion; López-Fernandez; Romero-Fernandes (2020)
68.	Proporciona aos funcionários um trabalho que corresponda aos seus interesses e talentos.	Diaz-Carrion; López-Fernandez; Romero-Fernandes (2020)
69.	Desenvolve um modelo de autogestão, sem necessidade de nível gerencial.	Aust (Ehnert); Matthews; Müller-Camen (2020)
70.	Implanta sistema de autogestão, em que os funcionários negociam anualmente as responsabilidades com suas equipes.	Cho; Cho (2021)
71.	Oferece <i>feedback</i> periódico aos funcionários sobre seu desempenho.	Diaz-Carrion; López-Fernandez; Romero-Fernandes (2020)
72.	Utiliza programas e políticas para promover mulheres, afrodescendentes, mestiços, indígenas e pessoas com deficiência.	Tooranloo; Azadi; Sayyahpoor, (2017)
73.	Aumenta a presença de trabalhadores das minorias (mulheres, afrodescendentes, mestiços, indígenas e pessoas com deficiência.) em cargos de Gerência e Direção.	Tooranloo; Azadi; Sayyahpoor, (2017)
74.	Desenvolve programas que atendem as necessidades específicas dos funcionários mais velhos para preparação para a aposentadoria. (Programas de Pré-aposentadoria.	Macini et al (2020)
75.	Oferece planos de carreira e promoções para todos os funcionários, independentemente de seu tipo de contrato, seu gênero, sua idade, sua etnia, sua necessidade em nível de igualdade.	Diaz-Carrion; López-Fernandez; Romero-Fernandes (2020)
76.	Oferece oportunidade aos trabalhadores de decidir sobre suas carreiras.	Diaz-Carrion; López-Fernandez; Romero-Fernandes (2020)
77.	Oferece planos de carreira claros, justos e transparentes.	Aust (Ehnert); Matthews; Müller-Camen (2020)
78.	Investe no desenvolvimento dos colaboradores.	Aust (Ehnert); Matthews; Müller-Camen (2020)
79.	Oferece treinamento periódico e extenso a todos os funcionários, independente de função profissional, gênero, idade, etnia, deficiência.	Diaz-Carrion; López-Fernandez; Romero-Fernandes (2020)

		Fernandes (2020)
80.	Dispõe de uma sequência de treinamentos para cada funcionário, independente de função profissional, gênero, idade, etnia, deficiência.	Diaz-Carrion; López-Fernandez; Romero-Fernandes (2020)
81.	Investe em cursos sobre o sistema de autogestão para os funcionários.	Cho; Cho (2021)
82.	Desenvolve funcionários para atuarem de forma auto responsável.	Cho; Cho (2021)
83.	Prepara os funcionários, com substancialidade e prontidão, para realizar tarefas para outra posição que não a própria. (FLEXIBILIDADE FUNCIONAL).	Davidescu et al (2020)
84.	Oferece oportunidades de desenvolvimento individual além do treinamento formal.	Crocco; Martin (2020)
85.	Oferece programas de mentoria como parte da formação dos colaboradores.	Diaz-Carrion; López-Fernandez; Romero-Fernandes (2020)
86.	Treina funcionários sobre questões sociais (diversidade, inclusão, discriminação, assédio, abuso, fome e pobreza).	Macini et al (2020)
87.	Oferece cursos de desenvolvimento de lideranças responsivas para desenvolverem comportamento do tipo cidadão em face das questões críticas da sociedade.	Cho; Cho (2021)
88.	Oferece cursos de desenvolvimento de lideranças para a implantação dos ODS.	Cho; Cho (2021)
89.	Realiza treinamentos sobre códigos de ética.	Crocco; Martin (2020)
90.	Desenvolve um processo de rotação das tarefas e responsabilidades para os trabalhadores melhorarem suas habilidades e conhecimentos em outras áreas.	Diaz-Carrion; López-Fernandez; Romero-Fernandes (2020)
91.	Considera as preferências dos funcionários ao determinar o treinamento.	Diaz-Carrion; López-Fernandez; Romero-Fernandes (2020)
92.	Oferece oportunidades de treinamento flexíveis, permitindo aos funcionários adquirir conhecimentos e habilidades mesmo em casa, introduzindo o <i>e-learning</i> .	Davidescu et al (2020)
93.	Oferece treinamento para ensinar a cuidar de si mesmo, sobre o tabagismo, o estresse, sobre hábitos alimentares e exercícios físicos.	Tooranloo; Azadi; Sayyahpoor, (2017)
94.	Oferece igual oportunidade de treinamentos para as minorias (mulheres, afrodescendentes, mestiços, indígenas e pessoas com deficiência).	Podgorodnichenko et al (2020)
95.	Considera as expectativas dos funcionários ao estabelecer a remuneração.	Diaz-Carrion; López-Fernandez; Romero-Fernandes (2020)
96.	Utiliza a auto avaliação e o <i>feedback</i> dos colegas na determinação das remunerações baseado num modelo de autogestão.	Cho; Cho (2021)
97.	Fixa salários acima dos acordos coletivos do setor.	Macini et al (2020)
98.	Oferece um salário base acima do mínimo exigido pelas leis nacionais do país.	Macini et al (2020)
99.	Executa um plano de remuneração flexível no qual os funcionários podem decidir qual parte de seu salário deve ser monetários e qual serão benefícios sociais. (FLEXIBILIDADE SALARIAL).	Davidescu et al (2020)
100.	Oferece benefícios sociais, tais como plano de aposentadoria, seguro saúde, etc.	Van Buren III (2020)
101.	Oferece benefícios sociais abrangentes, que atendem a diversidade de necessidades dos funcionários.	Diaz-Carrion; López-Fernandez; Romero-Fernandes (2020)
102.	Vincula parte da remuneração a atuação dos funcionários na Responsabilidade Social da empresa.	Hosseini et al (2021)
103.	Recompensa os funcionários em retribuição às sugestões sobre melhorias na qualidade ou saúde e segurança organizacional.	Diaz-Carrion; López-Fernandez; Romero-Fernandes (2020)
104.	Desenvolve práticas de remuneração transparentes e justas.	Macini et al (2020) Diaz-Carrion; López-Fernandez; Romero-Fernandes (2020)
105.	Utiliza uma política de remuneração que não discrimina por gênero, por idade, por etnia.	Macini et al (2020) Diaz-Carrion; López-Fernandez; Romero-Fernandes (2020)
106.	Utiliza práticas de remuneração (salários e benefícios) que garantem que	Van Buren III (2020)

	os trabalhadores e suas famílias mantenham um padrão de vida adequado.	
107.	Realiza auditorias salariais para garantir que não sejam discriminatórios.	Diaz-Carrion; López-Fernandez; Romero-Fernandes (2020)
108.	Oferece acesso à assistência médica, avaliações médicas, serviços de apoio psicológico.	Van Buren III (2020) Asis-Castro; Edralin (2018)
109.	Promove o esporte e uma vida saudável dentro e fora do trabalho.	Macini et al (2020)
110.	Minimiza os riscos psicológicos e físicos do trabalho.	Chillakuri; Vanka (2020)
111.	Credencia um nível apropriado de saúde e segurança com base em padrões e certificações como OSHAS, ISOS.	Chillakuri; Vanka (2020)
112.	Oferece suporte, como creche, para pessoas que têm filhos.	Van Buren III (2020)
113.	Possui comitê formal de saúde e segurança que realiza atividades de monitoramento e controle, além dos exigidos por lei.	Chillakuri; Vanka (2020)
114.	Cumprimento integralmente com a legislação de saúde e segurança.	Chillakuri; Vanka (2020)
115.	Fornece treinamento em prevenção e segurança de acidentes, além do que é necessário por lei.	Chillakuri; Vanka (2020)
116.	Realiza mudanças e modificações para se tornar adequada e acessível à inserção dos portadores de deficiência no ambiente de trabalho.	Van Buren III (2020)
117.	Cumprimento dos tópicos sobre saúde e segurança firmados em acordos formais com sindicatos.	Chillakuri; Vanka (2020)
118.	Desenvolve iniciativas para combater o <i>bullying</i> .	Macini et al (2020)
119.	Gerencia e controla os tipos de lesões, as taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e o número total de óbitos relacionados ao trabalho.	Macini et al (2020) Diaz-Carrion; López-Fernandez; Romero-Fernandes (2020)
120.	Promove iniciativas de conscientização sobre saúde, segurança e qualidade de vida.	Chillakuri; Vanka (2020)
121.	Investiga as causas dos acidentes de trabalho para delinear mudança.	Chillakuri; Vanka (2020)
122.	Oferece exames de saúde regulares aos funcionários.	Macini et al (2020) Asis-Castro; Edralin (2018)
123.	Oferece ajuda profissional para problemas mentais dos funcionários.	Chillakuri; Vanka (2020)
124.	Oferece programas contra o uso de álcool ou drogas.	Bombiak (2020) Asis-Castro; Edralin (2018)
125.	Realiza pesquisas sobre estresse no ambiente de trabalho e fora dele.	Bombiak (2020) Palm; Bergman; Rosengren (2020)
126.	Assume a responsabilidade pelo cuidado e bem-estar dos trabalhadores fora do local de trabalho.	Bombiak (2020) Asis-Castro; Edralin (2018)
127.	Promove o equilíbrio entre vida pessoal e profissional para que os funcionários tenham mais tempo para suas famílias.	Bombiak (2020) Asis-Castro; Edralin (2018)
128.	Envolve os colaboradores no estabelecimento de um plano de prevenção de riscos ocupacionais.	Hosseini et al (2021) Asis-Castro; Edralin (2018)
129.	Desenvolve estratégias para garantir a recuperação instantânea de dias de trabalho estressantes.	Bombiak (2020) Palm; Bergman; Rosengren (2020)
130.	Ajuda o empregado a manter-se imune aos efeitos do estresse causado pelas mudanças. (FLEXIBILIDADE PSICOLÓGICA).	Davidescu et al (2020) Palm; Bergman; Rosengren (2020)
131.	Realiza pesquisas de clima organizacional.	Cho; Cho (2021) Asis-Castro; Edralin (2018)
132.	Facilita a transferência para outros setores ou filiais por motivos pessoais ou profissionais (família, saúde, etc.).	Diaz-Carrion; López-Fernandez; Romero-Fernandes (2020)
133.	Equilibra a carga de trabalho e a qualidade de vida dos funcionários.	Chillakuri; Vanka

		(2020) Palm; Bergman; Rosengren (2020).
134.	Desenvolve estratégias e tecnologia digital para o controle e gerenciamento dos limites de horários de trabalho remoto.	Agarwal et al (2021)
135.	Estimula o engajamento dos colaboradores em projetos sociais durante a jornada de trabalho.	Diaz-Carrion; López-Fernandez; Romero-Fernandes (2020)
136.	Oferece oportunidades de voluntariado para funcionários	Hosseini et al (2021)
137.	Alinha os valores corporativos com as necessidades estabelecidas de uma sociedade ambientalmente sustentável.	Alavi; Aghakhani (2021) Gupta (2018)
138.	Promove a imagem verde, o desempenho ambiental e a política ambiental por meio de publicidades.	Ahmad (2015) Bin Saeed et al (2018)
139.	Divulga informações nos <i>sites</i> sobre as atividades ambientais da organização.	Alavi; Aghakhani (2021) Mehrajunnisa et al (2020)
140.	Possui um código de conduta com base nos principais padrões internacionais de sustentabilidade (pacto global, princípios do equador, etc.).	Bombiak (2020) Alavi; Aghakhani (2021) Bin Saeed et al (2018)
141.	Apresenta relatórios ambientais produzidos por consultorias independentes com padrões internacionalmente aceitos.	Bin Saeed et al (2018) Gupta (2018)
142.	Promove uma cultura de proteção ambiental.	Alavi; Aghakhani (2021)
143.	Fornece comunicação clara e regular ao ambiente externo sobre as preocupações ambientais e políticas da organização.	Bin Saeed et al (2018) Gupta (2018)
144.	Possui um sistema de informação verde.	Alavi; Aghakhani (2021)
145.	Envia comunicações para toda a empresa sobre questões ambientais.	Bin Saeed et al (2018)
146.	Mensura a eficácia de ações ambientalmente responsáveis em GRH.	Bombiak (2020)
147.	Realiza auditorias sobre o desempenho verde das práticas da Gestão de Recursos Humanos.	Bin Saeed et al (2018) Gupta (2018)
148.	Identifica os impactos ambientais negativos e positivos da sua atuação junto às partes interessadas (funcionários, sindicatos, governo, sociedade).	Alavi; Aghakhani (2021) Gupta (2018)
149.	Identifica os danos da exploração e uso de recursos que podem vir a causar (desperdício, degradação, desmatamento).	Alavi; Aghakhani (2021)
150.	Atua de forma a mitigar os danos da exploração e uso dos recursos das práticas de trabalho.	Bombiak; Marciniuk-Kluska (2018)
151.	Influencia a agenda de políticas públicas ambientais locais.	Alavi; Aghakhani (2021)
152.	Responde prontamente às expectativas regulatórias e governamentais.	Bombiak (2020)
153.	Identifica e responde as determinações emergentes para proteção ambiental.	Bombiak; Marciniuk-Kluska (2018)
154.	Respeita e cumpre as legislações ambientais.	Bombiak (2020)
155.	Gerencia o número de reclamações dos órgãos ambientais correspondentes e faz planos de ação para mudar e melhorar essas situações.	Bombiak; Marciniuk-Kluska (2018)
156.	Apresenta denúncias às linhas de apoio verdes.	Gupta (2018)
157.	Assume a corresponsabilidade com cada um dos grupos de partes interessadas (funcionários, sindicatos, governo, sociedade) no uso dos recursos de maneira responsável.	Gupta (2018)
158.	Estabelece um conjunto claro de regras de conduta em relação à proteção ambiental nas relações com as partes interessadas.	Gupta (2018)
159.	Estabelece um ambiente de trabalho no qual os funcionários possam expressar livremente suas opiniões em relação às questões verdes.	Ahmad (2015)
160.	Permite que os funcionários participem da tomada de decisões relativas ao programa de gestão ambiental da empresa.	Bombiak; Marciniuk-Kluska (2018)
161.	Fornecer <i>feedback</i> à administração sobre como melhorar as estratégias ambientais.	Ahmad (2015)
162.	Apóia programas de proteção ambiental junto às partes interessadas (funcionários, sindicatos, governo, sociedade).	Alavi; Aghakhani (2021)
163.	Exige certificações ambientais dos integrantes da cadeia de suprimentos (fornecedores).	Gupta (2018)
164.	Conscientiza e capacita os fornecedores para melhorar as condições ambientais.	Gupta (2018)
165.	Oferece oportunidades para as partes interessadas participarem de esquemas de sugestões verdes.	Alavi; Aghakhani (2021)
166.	Compartilha suas estratégias e práticas sobre sustentabilidade ambiental	Gupta (2018)

	com as partes interessadas.	
167.	Identifica as competências ambientais necessárias.	Ahmad (2015) Alavi; Aghakhani (2021)
168.	Realiza avaliações para descobrir as lacunas de competências ambientais existentes.	Gupta (2018)
169.	Determina um cargo cujo ocupante é responsável pela coordenação dos aspectos da Gestão Ambiental.	Jirawuttinunt (2018)
170.	Especifica as tarefas ambientais, as habilidades e conhecimentos ambientais para realização de tarefas de cada cargo.	Ahmad (2015) Alavi; Aghakhani (2021)
171.	Utiliza o trabalho em equipe para executar projetos relacionados ao gerenciamento das questões ambientais.	Gupta (2018)
172.	Incluir critérios de responsabilidades por recursos verdes, como consumo de energia, produção de resíduos e reciclagem nas descrições de cargos.	Bombiak (2020) Opatha; Arulrajah (2014)
173.	Indica, na descrição de cargo, as posições de cargo que exigem maior conhecimento ambiental.	Bombiak (2020) Opatha; Arulrajah (2014)
174.	Utiliza a imagem verde da empresa para atrair funcionários em potencial.	Ahmad (2015) Bin Saeed et al (2018)
175.	Expõe o desempenho e os valores ambientais da empresa na publicidade de vagas de emprego.	Ahmad (2015)
176.	Declara a preferência por candidatos com conhecimento em Gestão Ambiental quando oferta uma vaga.	Ahmad (2015) Bin Saeed et al (2018)
177.	Informa ao candidato no processo de recrutamento da importância da sua adesão a uma atitude ambiental, como parte da sua função dentro da empresa.	Ahmad (2015) Alavi; Aghakhani (2021) Bin Saeed et al (2018)
178.	Utiliza meios de recrutamento baseadas na web em vez do uso tradicional de jornais ou outra mídia impressa.	Ahmad (2015) Alavi; Aghakhani (2021)
179.	Considera os valores ambientais dos indivíduos na fase de seleção de funcionários	Alavi; Aghakhani (2021) Bin Saeed et al (2018)
180.	Seleciona indivíduos cujos valores ambientais se enquadram com os da organização.	Alavi; Aghakhani (2021) Bin Saeed et al (2018)
181.	Verifica os conhecimentos, as habilidades e as atitudes ecológicas do candidato durante o processo de seleção.	Alavi; Aghakhani (2021) Bin Saeed et al (2018)
182.	Questiona os candidatos no momento da entrevista sobre o meio ambiente e como aplicar os princípios ambientais no cargo.	Alavi; Aghakhani (2021) Bin Saeed et al (2018)
183.	Seleciona candidatos que cumprem com os princípios ambientais em suas vidas diárias.	Alavi; Aghakhani (2021)
184.	Considera como critério para seleção o interesse e a preocupação ambiental dos candidatos.	Alavi; Aghakhani (2021)
185.	Relata as normas ambientais da empresa aos candidatos	Alavi; Aghakhani (2021)
186.	Identifica o conhecimento, os valores e às crenças ambientais do candidato no momento da entrevista.	Alavi; Aghakhani (2021)
187.	Seleciona candidatos que em suas vidas pessoais se comportam como consumidores sustentáveis.	Bin Saeed et al (2018)
188.	Seleciona potenciais candidatos por meio eletrônicos, como e-mail, entrevistas por vídeo.	Alavi; Aghakhani (2021)
189.	Utiliza formulário de inscrição online e receber currículos via email.	Alavi; Aghakhani (2021)
190.	Informa ao funcionário recém-contratado sobre as políticas de sustentabilidade ambiental, valores e metas verdes da organização.	Alavi; Aghakhani (2021)
191.	Desenvolve programas de integração relacionados ao comportamento de cidadania verde para os funcionários.	Gupta (2018)
192.	Seleciona, preferencialmente, candidatos com competências e experiência na implementação de projetos ecológicos.	Alavi; Aghakhani (2021)
193.	Incentiva críticas e suspensões pelas gerências para manter o comportamento dos funcionários focados na proteção ambiental.	Bin Saeed et al (2018)
194.	Utiliza medidas ambientais específicas, como o desenvolvimento de indicadores de desempenho ambiental, auditorias verdes e sistemas de informação verde.	Bin Saeed et al (2018)
195.	Inclui os critérios ambientais em avaliações de desempenho de funcionários.	Bombiak (2020) Opatha; Arulrajah (2014) Alavi; Aghakhani (2021)
196.	Combina os objetivos da organização e da gestão ambiental no sistema de avaliação de desempenho organizacional.	Gupta (2018)

197.	Avalia o desempenho ambiental dos funcionários através de sistemas de informação sobre a Gestão Ambiental individualizado.	Ahmad (2015) Alavi; Aghakhani (2021)
198.	Utiliza o programa de gestão de resíduos, sistemas de informação e programa de auditoria para definir os indicadores verdes para a avaliação.	Alavi; Aghakhani (2021)
199.	Integra a avaliação de desempenho aos critérios ambientais para determinar a remuneração a ser atribuída aos funcionários.	Ahmad (2015)
200.	Comunica os indicadores ambientais para todos os funcionários.	Alavi; Aghakhani (2021)
201.	Monitora as não conformidades aos objetivos ambientais.	Gupta (2018)
202.	Inclui os incidentes ambientais, a aceitação de responsabilidades ambientais e o sucesso na comunicação das preocupações ambientais como tópicos cobertos na avaliação de desempenho.	Ahmad (2015)
203.	Usa critérios ambientais quantitativos para medição precisa do desempenho do pessoal.	Alavi; Aghakhani (2021)
204.	Avalia o desempenho dos funcionários em suas competências comportamentais e técnicas relacionadas à sustentabilidade ambiental.	Ahmad (2015)
205.	Compartilha os resultados da avaliação do alcance das metas ambientais com os funcionários.	Ahmad (2015)
206.	Incentiva atitudes ambientais na execução de tarefas profissionais (como redução do uso de papel de escritório, separação de resíduos).	Alavi; Aghakhani (2021)
207.	Aplica o conhecimento ambiental das experiências dos funcionários.	Alavi; Aghakhani (2021)
208.	Utiliza as competências ambientais dos funcionários para encorajar seu comprometimento com as metas ambientais da organização.	Bin Saeed et al (2018)
209.	Inclui funcionários nas consultorias para sugerir soluções para os problemas ambientais	Bin Saeed et al (2018)
210.	Inclui o impacto ambiental como fator para distribuição de orçamentos para as equipes.	Gupta (2018)
211.	Inclui metas ambientais nos programas de plano de carreira.	Gupta (2018)
212.	Define padrões e objetivos de desempenho ambiental da GRH.	Gupta (2018)
213.	Estabelece metas, objetivos e responsabilidades ambientais para gerentes e funcionários.	Jirawuttinunt (2018)
214.	Oferece <i>feedback</i> contínuo sobre o desempenho ambiental dos funcionários, dos gerentes e das equipes.	Jirawuttinunt (2018)
215.	Inclui padrões de desempenho ambiental em todos os cargos da corporação.	Jirawuttinunt (2018)
216.	Inclui os critérios de compromisso ambiental, criatividade verde e comportamentos ecológicos para progressão e promoção na empresa.	Bin Saeed et al (2018)
217.	Proporciona oportunidade para os funcionários aplicarem suas habilidades ambientais adquiridas.	Bin Saeed et al (2018)
218.	Identifica e premia o “Green Superstars” (indivíduo notavelmente talentoso que atua além dos padrões).	Alavi; Aghakhani (2021)
219.	Identifica as necessidades de competências ambientais da empresa ao projetar o treinamento ambiental.	Jabbour (2015)
220.	Realiza treinamento de conscientização ecológica e educação em Gestão Ambiental.	Macini et al (2020) Ahmad (2015)
221.	Desenvolve treinamento técnico de segurança e saúde ambiental nos níveis inferiores e questões ambientais estratégicas nos níveis executivo e gerencial.	Alavi; Aghakhani (2021)
222.	Desenvolve treinamento individual para produzir análises do local de trabalho na perspectiva ambiental.	Bin Saeed et al (2018) Jabbour (2015)
223.	Fornecer treinamentos específicos sobre aspectos do meio ambiente, gestão de segurança, eficiência energética, gestão de resíduos e reciclagem.	Alavi; Aghakhani (2021)
224.	Oferece treinamento ambiental para funcionários que perderam empregos.	Bin Saeed et al (2018)
225.	Oferece formações para consciência ambiental.	Bombiak; Marciniuk-Kluska (2018)
226.	Identifica as competências ambientais individuais necessárias antes de realizar treinamentos.	Bombiak; Marciniuk-Kluska (2018)
227.	Realiza treinamento por meio de mídia online e compartilha por meio de mídia digital <i>WhatsApp</i> e <i>You Tube</i> .	Bin Saeed et al (2018)
228.	Oferta programas de treinamento ambiental seguindo as habilidades ambientais necessárias e a folha de descrição dos cargos.	Bombiak; Marciniuk-Kluska (2018)
229.	Avalia a eficácia do programa de treinamento ambiental por meio do monitoramento das atividades dos funcionários.	Bin Saeed et al (2018)
230.	Mantém um programa contínuo de capacitação ambiental.	Bin Saeed et al (2018)

231.	Proporciona aos funcionários trocas de experiências e espaços para propor novas ideias em Gestão Ambiental.	Bombiak; Marciniuk-Kluska (2018)
232.	Desenvolve um clima de aprendizado mútuo entre os funcionários para um comportamento ecológico e a conscientização.	Jabbour (2015)
233.	Treina os funcionários em sistemas de trabalho que conservem energia, reduzam o desperdício e difundam a consciência ambiental dentro da organização.	Jirawuttinunt (2018)
234.	Oferece treinamento ambiental a todos os funcionários e não apenas funcionários em trabalhos relacionados às atividades ambientais.	Bin Saeed et al (2018)
235.	Oferece treinamento ambiental a todos os funcionários, inclusive os terceirizados.	Bin Saeed et al (2018) Alavi; Aghakhani (2021)
236.	Oferece infraestrutura adequada (espaço físico, material, pessoas) para a realização do Treinamento Ambiental.	Bin Saeed et al (2018)
237.	Realiza avaliações do desempenho dos funcionários após participar do treinamento ambiental.	Bombiak; Marciniuk-Kluska (2018)
238.	Adequa os tópicos abordados no treinamento ambiental para as atividades da empresa.	Bombiak; Marciniuk-Kluska (2018)
239.	Oferece condições e oportunidades aos funcionários que recebem treinamento ambiental de aplicar o conhecimento nas atividades diárias.	Bombiak; Marciniuk-Kluska (2018)
240.	Incentiva os funcionários a ampliarem seus conhecimentos ambientais	Bombiak (2020) Opatha; Arulrajah (2014)
241.	Avalia a satisfação do funcionário com o treinamento ambiental	Jirawuttinunt (2018)
242.	Desenvolve um sistema de Remuneração que recompensa baseado em competências ambientais, nas contribuições ambientais significativas e na participação em atividades relacionadas a programas ambientais.	Bombiak (2020) Opatha; Arulrajah (2014) Ahmad (2015)
243.	Utiliza remuneração variável que vincula o pagamento ao desempenho ambiental (<i>eco-performance</i>)	Jirawuttinunt (2018) Alavi; Aghakhani (2021)
244.	Integra fatores ambientais, como menor uso de papel, redução do consumo de energia, na remuneração relacionada ao desempenho.	Alavi; Aghakhani (2021)
245.	Oferece remuneração monetária baseada em competência ambiental (conhecimento, habilidade e atitude) para o pessoal da linha de frente que adquire competências ambientais específicas designadas (como conhecimento da legislação ambiental).	Bin Saeed et al (2018)
246.	Utiliza remuneração ambiental não monetária como bônus, prêmios, presentes, publicidade, funções externas e elogios diários.	Alavi; Aghakhani (2021)
247.	Recompensa às iniciativas ambientais dos funcionários por meio de publicidade em toda a organização e elogios públicos.	Bin Saeed et al (2018)
248.	Recompensa pelas contribuições na Gestão Ambiental, com folga remunerada, licença especial e brindes aos colaboradores e seus familiares.	Ahmad (2015)
249.	Oferece incentivos financeiros ou fiscais (empréstimos para bicicletas, uso de carros menos poluentes).	Ahmad (2015)
250.	Oferece benefícios ambientais (transporte / viagens)	Alavi; Aghakhani (2021)
251.	Inclui metas ambientais no programa de progressão salarial	Alavi; Aghakhani (2021)
252.	Oferece um local “verde” de trabalho (luz natural, o contato com plantas, ventilação natural) para todos.	Ahmad (2015) Alavi; Aghakhani (2021)
253.	Oferece iniciativas “verdes” para diminuir a ansiedade do trabalhador (passeios e atividades ao ar livre) e as doenças relacionadas ao trabalho (redução do risco tóxico) instigadas por ambiente de trabalho prejudicial.	Ahmad (2015) Alavi; Aghakhani (2021)
254.	Oferece oportunidades aos funcionários para fazer sugestões para melhorias ambientais.	Ahmad (2015)
255.	Oferece uma série de canais de comunicação formais ou informais para divulgar a cultura pró-ambiental.	Alavi; Aghakhani (2021)
256.	Desenvolve uma cultura no local de trabalho que apoie os esforços de melhoria em Gestão Ambiental.	Ahmad (2015)
257.	Comunica os funcionários sobre os objetivos e metas ambientais.	Bin Saeed et al (2018)
258.	Incentiva a participação dos funcionários em programas voluntários para melhoria ambiental.	Hosseini et al (2021) Ahmad (2015)
259.	Envolve os funcionários na formulação de metas e estratégias ambientais.	Hosseini et al (2021) Ahmad (2015)
260.	Constrói entendimentos e significados comuns da estratégia de negócio da empresa, com as partes interessadas.	Crocco; Martin (2020) Paillé et al (2013)
261.	Mensura a eficácia do desempenho estratégico e sustentável em GRH	Bombiak (2020)

262.	Identifica explicitamente os impactos negativos e impactos positivos da estratégia nas partes interessadas (funcionários, sindicatos, governo, sociedade).	Kramar (2014) Paillé et al (2013)
263.	Atua de forma a mitigar os danos previstos e emergentes das práticas da Gestão de Recursos Humanos.	Kramar (2014) Paillé et al (2013)
264.	Investe nos funcionários.	Bombiak (2020)
265.	Participa da pesquisa e desenvolvimento de criações em parceria com centros universitários, contribuindo para o desenvolvimento tecnológico.	Kramar (2021)
266.	Identifica as necessidades de competências (RH) com base na visão, missão, valores e estratégia de negócios da empresa.	Paillé et al (2013)
267.	Utiliza o <i>e-RH</i> , automação das atividades de recursos humanos.	Agarwal et al (2021)
268.	Realiza o controle de custos e aumenta a eficiência sustentável da GRH.	Bombiak (2020)
269.	Adequa as funções e os cargos à estratégia competitiva da organização.	Crocco; Martin (2020)
270.	Seleciona funcionários com competências essenciais para obter uma vantagem competitiva.	Kramar (2013) Paillé et al (2013)
271.	Possui estratégias que permite o acesso a trabalhadores com competências competitivas para o mercado.	Kramar (2021) Paillé et al (2013)
272.	Possui estratégias para manter baixas taxas de rotatividade e absenteísmo e aumento da produtividade	Bombiak (2020) Kramar (2014, 2021)
273.	Adequa o processo de recrutamento e seleção à estratégia competitiva da organização.	Crocco; Martin (2020)
274.	Possui estratégias que a distingue dos concorrentes no mercado de trabalho e aumentar sua atratividade como empregadores para candidatos qualificados	Kramar (2014, 2021)
275.	Adequa os critérios da avaliação do desempenho dos funcionários à estratégia competitiva da organização.	Crocco; Martin (2020)
276.	Oferece oportunidades de progressão no Plano de Carreira.	Crocco; Martin (2020)
277.	Adequa as políticas e práticas da Gestão do Desempenho à estratégia competitiva da organização.	Crocco; Martin (2020)
278.	Adequa à política e o plano de carreira da empresa à estratégia competitiva da organização.	Crocco; Martin (2020)
279.	Realiza ações para melhorar a produtividade dos funcionários.	Bombiak (2020) Kramar (2014, 2021)
280.	Desenvolve estratégias que garante que os funcionários contribuam para os objetivos organizacionais	Kramar (2014, 2021)
324.	Adequa os treinamentos, capacitações e às políticas de desenvolvimento à estratégia competitiva da organização.	Crocco; Martin (2020)
281.	Identifica e desenvolve as competências do funcionário que podem ser úteis para ajudar na organização no futuro.	Kramar (2014, 2021)
282.	Investe no desenvolvimento do capital humano.	Bombiak (2020)
283.	Realiza parcerias para cursos de treinamento (em cooperação com centros de treinamento) ou estudos de pós-graduação (em cooperação com universidades).	Kramar (2021)
284.	Desenvolve as competências sociais (comunicação e cooperação) para a indústria 4.0	Agarwal et al (2021)
285.	Desenvolve as competências metodológicas (competência analítica para resolução de problema e tomada de decisão) para indústria 4.0.	Agarwal et al (2021)
286.	Desenvolve as competências de domínio (redes digitais, competência em comunicação dos processos digitais e comunicação interdisciplinar) para indústria 4.0.	Agarwal et al (2021)
287.	Desenvolve formações relacionadas com o <i>core business</i> .	Agarwal et al (2021)
288.	Adequa a política de Remuneração e as formas de compensação à estratégia competitiva da organização.	Paillé et al (2013)
289.	Adequa os critérios de remuneração monetária e não monetária à estratégia competitiva da organização.	Paillé et al (2013)
290.	Promove programas de saúde, bem estar e segurança que favoreçam e contribuam com o alcance da estratégia competitiva da organização.	Kramar (2014, 2021)
291.	Executa políticas e práticas que envolvem os funcionários com a estratégia competitiva da organização.	Bombiak (2020)
292.	Desenvolve estratégias para aumentar o envolvimento, a motivação e produtividade dos funcionários.	Hosseini et al (2021)
293.	Desenvolve estratégias buscando maior engajamento dos empregados com a estratégia da empresa.	Hosseini et al (2021)

Fonte: Autora (2023)

APÊNDICE D: AÇÕES AGRUPADAS E SEPARADAS NAS DIMENSÕES SOCIAIS, AMBIENTAIS E ECONÔMICAS E NAS SUB-DIMENSÕES RELACIONAMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS E ATUAÇÃO FUNCIONAL.

Quadro 29 - Ações para a Gestão Sustentável de Recursos Humanos a partir das dimensões social, ambiental e econômica e das sub-dimensões relacionamento com as partes interessadas e atuação funcional.

Dimensão Social	
Relacionamento com as partes interessadas	
Ações realizadas para as partes interessadas	
1.	Mantém alianças na formulação e implementação de políticas, buscando oportunidades para promover o bem-estar das partes interessadas (funcionários, sindicatos, governo, sociedade).
2.	Questiona as condições necessárias junto à alta administração para que seus funcionários realizem seu potencial, expandindo suas capacidades.
3.	Desenvolve relacionamentos de qualidade (ética, respeito, justiça, igualdade) entre as gerências e os funcionários.
4.	Ajuda funcionários demitidos, implementando ações como treinamento, preparação para entrevistas, apoio ao empreendedorismo.
5.	Registra incidentes relacionados à discriminação junto aos funcionários e realiza ações corretivas.
6.	Delibera com os sindicatos quanto à melhoria da saúde e segurança dos funcionários e respeita e concretiza as cláusulas acordadas no Acordo Coletivo junto ao sindicato.
7.	Garante aos seus funcionários a liberdade de associação e negociação coletiva para melhoria da qualidade do trabalho, acordos e resolução de conflitos.
8.	Desenvolve parcerias e um sistema de negociação permanente e obrigatório com os sindicatos.
9.	Envolve o sindicato na concepção do Programa de Remuneração Salarial para evitar tensões desnecessárias com os trabalhadores.
10.	Respeita e cumpre as leis trabalhistas e não permite qualquer tipo de trabalho infantil, escravo ou forçado, como também assédios morais ou sexuais na empresa.
11.	Gerencia o número de reclamações do Tribunal de Trabalho e faz planos de ação para mudar e melhorar essas situações.
12.	Paga seus impostos e outras taxas trabalhistas de forma regular e integral.
13.	Apoia programas de bem-estar social, criação de oportunidades de emprego e combate à pobreza junto às partes interessadas (funcionários, sindicatos, governo, sociedade).
14.	Oferta treinamentos a desempregados de longa duração, imigrantes /minorias étnicas, idosos desempregados, pessoas pouco qualificadas e pessoas com deficiência junto a comunidade.
15.	Fornecer assistência técnica e / ou capacitação para fornecedores de pequena escala
Ações realizadas com as partes interessadas	
16.	Realiza atividades em parceria com partes interessadas (funcionários, sindicatos, governo, sociedade) para combater assédio sexual e moral nas organizações, como também o trabalho infantil, escravo e forçado.
17.	Dispõe de Código de Conduta no local de trabalho que determina que as empresas da cadeia de suprimentos não utilizem o tráfico de pessoas ou a escravidão moderna para recrutar funcionários.
18.	Exige certificação de pagamentos de salários justos dos integrantes da cadeia de suprimentos (fornecedores).
19.	Influencia a agenda de políticas públicas sociais locais.
20.	Treina funcionários para averiguar os critérios de práticas trabalhistas com os fornecedores e novos clientes.
Atuação Funcional	
Planejamento das Necessidades de RH	
21.	Faz uma análise das necessidades de recursos humanos com relação a gênero, idade, raça, pessoas com deficiência, na perspectiva de igualdade e oportunidade.
22.	Realiza controles para verificar o número total, quantidade de desligamentos e novas contratações de funcionários por gênero, faixa etária, minorias e portadores de deficiência.
Análise e Design dos Cargos e Funções	
23.	Determina uma função (pessoa) ou equipe de trabalho responsável pela gestão da diversidade na organização.
24.	Descreve cargos com níveis de desafios tecnológicos para o trabalho.
25.	Permite que os funcionários criem seu próprio horário de trabalho ou tempo de trabalho no desempenho do seu cargo/função. (FLEXIBILIDADE DE HORÁRIO).
26.	Identifica nas descrições de cargos/ funções os níveis de transparência de informações e execuções exigidas.
27.	Introduz estratégias de automação em cargos/funções de forma sistemática, em resposta às ações econômicas, mas preservando a empregabilidade.

28.	Utiliza do trabalho em equipe para flexibilizar a execução das tarefas.
29.	Ajusta as horas de trabalho e condições de trabalho para facilitar que funcionários afetados por uma deficiência e mulheres permaneçam em seus cargos.
30.	Permite modificações da jornada de trabalho e turnos de acordo com as necessidades pessoais dos trabalhadores.
Recrutamento/Seleção/ Integração	
31.	Compromete-se de forma justa com a oferta de emprego.
32.	Não utiliza de conteúdos discriminatórios em anúncios de recrutamento.
33.	Proporciona igualdade de vagas e oportunidades de emprego para afrodescendentes, mestiços, indígenas brasileiros e pessoas com necessidades especiais.
34.	Detalha claramente os critérios empregados nos processos seletivos internos e externos de forma transparente e imparcial.
35.	Utiliza modelos de autogestão na seleção, onde os membros da equipe entrevistam novos colegas e avaliam a adequação entre a filosofia da empresa e as expectativas do candidato.
36.	Cumprir com a legislação sobre a inserção de portadores de deficiência. (Lei nº 8.213/91).
37.	Emprega mais pessoas com deficiência do que o legalmente exigido.
38.	Contrata pessoas que estão desempregadas a um longo tempo.
39.	Utiliza programas e políticas para contratar mulheres, afrodescendentes, mestiços, indígenas e pessoas com deficiência.
40.	Cria um ambiente em que grupos de trabalhadores das minorias (mulheres, afrodescendentes, mestiços, indígenas e pessoas com deficiência) se sintam integrados na organização.
41.	Beneficia a realocação dos funcionários para outras áreas da empresa ou sua demissão voluntária em caso de reestruturação
Avaliação de Desempenho	
42.	Emprega diferentes sistemas de avaliação dependendo dos diferentes grupos de funcionários.
43.	Utiliza critérios de avaliação de desempenho baseados em equidade entre gêneros.
44.	Avalia o desempenho de todos os funcionários, independentemente de seu tipo de contrato, seu gênero, sua idade, sua etnia
Gestão do Desempenho/ Plano de Carreira	
45.	Proporciona aos funcionários um trabalho que corresponda aos seus interesses e talentos.
46.	Desenvolve um modelo de autogestão, sem necessidade de nível gerencial.
47.	Oferece feedback periódico aos funcionários sobre seu desempenho.
48.	Aumenta a presença de trabalhadores das minorias (mulheres, afrodescendentes, mestiços, indígenas e pessoas com deficiência.) em cargos de Gerência e Direção.
49.	Desenvolve programas que atendem as necessidades específicas dos funcionários mais velhos para preparação para a aposentadoria. (Programas de Pré-aposentadoria).
50.	Oferece planos de carreira e promoções para todos os funcionários, independentemente de seu tipo de contrato, seu gênero, sua idade, sua etnia, sua necessidade em nível de igualdade.
51.	Oferece planos de carreira claros, justos e transparentes.
Desenvolvimento de competências (Treinamento e Desenvolvimento)	
52.	Investe no desenvolvimento dos funcionários.
53.	Oferece treinamento periódico e extenso a todos os funcionários, independente de função profissional, gênero, idade, etnia, deficiência
54.	Dispõe de uma sequência de treinamentos para cada funcionário, independente de função profissional, gênero, idade, etnia, deficiência.
55.	Investe em cursos sobre o sistema de autogestão para os funcionários.
56.	Desenvolve funcionários para atuarem de forma auto responsável
57.	Prepara os funcionários, com substancialidade e prontidão, para realizar tarefas para outra posição que não a própria. (FLEXIBILIDADE FUNCIONAL).
58.	Oferece oportunidades de desenvolvimento individual além do treinamento formal.
59.	Oferece programas de mentoria como parte da formação dos colaboradores.
60.	Treina funcionários sobre questões sociais (diversidade, inclusão, discriminação, assédio, abuso, fome e pobreza).
61.	Oferece cursos de desenvolvimento de lideranças responsáveis para desenvolverem comportamento do tipo cidadão em face das questões críticas da sociedade.
62.	Realiza treinamentos sobre códigos de ética..
63.	Oferece treinamento para ensinar a cuidar de si mesmo, sobre o tabagismo, o estresse, sobre hábitos alimentares e exercícios físicos..
64.	Oferece igual oportunidade de treinamentos para as minorias (mulheres, afrodescendentes, mestiços, indígenas e pessoas com deficiência).
Remuneração e recompensas	
65.	Fornece remuneração monetária e não monetária aos funcionários (reconhecimento, recompensa para a família, viagens).

66.	Considera as expectativas dos funcionários ao estabelecer a remuneração
67.	Utiliza a auto avaliação e o feedback dos colegas na determinação das remunerações baseado num modelo de autogestão.
68.	Fixa salários acima do acordo coletivo do setor e do exigido pela lei nacional do país.
69.	Executa um plano de remuneração flexível no qual os funcionários podem decidir qual parte de seu salário deve ser monetários e qual serão benefícios sociais.
70.	Oferece benefícios sociais abrangentes que atendam a diversidade de necessidades dos funcionários (plano de aposentadoria, seguro saúde, etc).
71.	Vincula parte da remuneração a atuação dos funcionários na Responsabilidade Social da empresa.
72.	Recompensa os funcionários em retribuição às sugestões sobre melhorias na qualidade ou saúde e segurança organizacional.
73.	Fornecer compensação monetária durante a licença maternidade / paternidade além do que é requerido pela lei.
74.	Desenvolve prática de remuneração transparente, adequada e justa, que não discrimina as minorias (mulheres, afrodescendentes, mestiços, indígenas e pessoas com deficiência).
75.	Utiliza práticas de remuneração (salários e benefícios) que garantem que os trabalhadores e suas famílias mantenham um padrão de vida adequado.
76.	Realiza auditorias para garantir que os processos salariais não sejam discriminatórios e melhorar o sistema de remuneração.
Saúde, Bem estar e Segurança no Trabalho.	
77.	Oferece acesso à assistência médica, avaliações médicas, serviços de apoio psicológico
78.	Promove o esporte e uma vida saudável dentro e fora do trabalho.
79.	Promove o equilíbrio entre vida pessoal e profissional
80.	Credencia um nível apropriado de saúde e segurança com base em padrões e certificações como OSHAS, ISOS.
81.	Oferece suporte, como creche, para funcionários que têm filhos.
82.	Possui um comitê formal de saúde e segurança que realiza atividades de monitoramento e controle, além dos exigidos por lei
83.	Cumprir integralmente com a legislação de saúde e segurança industrial e os tópicos de saúde e segurança firmados em acordos formais com sindicatos.
84.	Fornecer treinamento para prevenção / saúde e segurança no trabalho além do que é necessário por lei.
85.	Realiza mudanças e modificações estruturais para se tornar adequada e acessível à inserção dos portadores de deficiência no ambiente de trabalho.
86.	Utiliza programas e políticas que minimizam os riscos psicológicos e físicos do trabalho e atenta para a saúde e à segurança dos funcionários.
87.	Desenvolve iniciativas para combater o bullying.
88.	Gerencia e controla os tipos de lesões, as taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e o número total de óbitos relacionados ao trabalho.
89.	Investiga a causa dos acidentes de trabalho para delinear mudança
90.	Oferece exames de saúde regulares aos funcionários.
91.	Oferece ajuda profissional para problemas mentais dos funcionários, e programas contra o uso de álcool ou drogas.
92.	Realiza pesquisas de clima organizacional e de estresse no ambiente de trabalho.
93.	Envolve os colaboradores no estabelecimento de um plano de prevenção de riscos ocupacionais.
94.	Desenvolve estratégias para garantir a recuperação instantânea de dias de trabalho estressantes.
95.	Facilita a transferência para outros setores ou filiais por motivos pessoais ou profissionais (família, saúde, etc.).
96.	Desenvolve estratégias e tecnologia digital para o controle e gerenciamento dos limites de horários de trabalho remoto.
Dimensão Ambiental	
Relacionamento com as partes interessadas	
Ações realizadas para as partes interessadas	
97.	Influencia a agenda de políticas públicas ambientais locais.
98.	Responde prontamente às expectativas regulatórias e governamentais.
99.	Respeita e cumpre as legislações ambientais.
100.	Identifica e responde as determinações emergentes para proteção ambiental.
101.	Gerencia o número de reclamações dos órgãos ambientais correspondentes e faz planos de ação para mudar e melhorar essas situações.
102.	Apresenta denúncias às organizações de apoio ambiental.
Ações realizadas com as partes interessadas	
103.	Estabelece um Código de Conduta em relação às questões ambientais para as relações com as partes interessadas.
104.	Dispõe espaços e meios onde funcionários possam expressar suas opiniões e participem da tomada de decisões relativas ao programa de Gestão Ambiental da empresa
105.	Fornecer <i>feedback</i> à administração sobre como melhorar as estratégias ambientais.

106.	Apoia programas de proteção ambiental junto às partes interessadas (funcionários, sindicatos, governo, sociedade).
107.	Exige certificações ambientais dos integrantes da cadeia de suprimentos (fornecedores) de forma a contribuir com a sustentabilidade ambiental.
108.	Conscientiza e capacita fornecedores para as questões ambientais
109.	Oferece oportunidades para as partes interessadas participarem com sugestões pró-ambientais
110.	Compartilhar suas estratégias e práticas sobre pró-ambientais com as partes interessadas.
Atuação Funcional	
Planejamento das Necessidades de RH	
111.	Identifica as competências ambientais necessárias.
112.	Realiza avaliações para descobrir as lacunas de competências ambientais existentes.
Análise e Design dos Cargos e Funções	
113.	Determina um cargo (função) cujo ocupante é responsável pela coordenação dos aspectos da Gestão Ambiental
114.	Especifica as tarefas ambientais, as habilidades e conhecimentos ambientais para realização de tarefas de cada cargo.
115.	Utiliza o trabalho em equipe para executar projetos relacionados ao gerenciamento das questões ambientais.
116.	Incluir critérios de responsabilidades por recursos verdes, como consumo de energia, produção de resíduos e reciclagem nas descrições de cargos.
117.	Indica, na descrição de cargo, as posições de cargo que exigem maior competência ambiental.
Recrutamento/Seleção/ Socialização	
118.	Expõe o desempenho e os valores ambientais da empresa na publicidade de vagas de emprego.
119.	Informa ao candidato no processo de recrutamento da importância da sua adesão a uma atitude ambiental, como parte da sua função dentro da empresa.
120.	Usa práticas de recrutamento e seleção pela Web, utilizando videoconferência, formulários de inscrição online e recebimento de currículo via e-mail.
121.	Seleciona indivíduos cujos valores ambientais são compatíveis com os da organização
122.	Verifica conhecimentos, habilidades e atitudes ecológicas do candidato durante o processo de seleção.
123.	Considera o interesse ambiental e a preocupação ambiental dos candidatos em sua vida diária como critério de seleção.
124.	Seleciona candidatos que em suas vidas pessoais se comportam como consumidores sustentáveis
125.	Informa ao funcionário recém-contratado sobre as políticas de sustentabilidade ambiental, valores e metas ambientais da organização
126.	Seleciona, preferencialmente, candidatos com competências e experiência na implementação de projetos ecológicos.
Avaliação de Desempenho	
127.	Monitora as não conformidades aos objetivos ambientais e incentiva críticas, suspensões pelas gerências para manter os funcionários em alerta.
128.	Combina os objetivos da organização e da Gestão Ambiental no sistema de avaliação de desempenho.
129.	Utiliza a avaliação de desempenho ambiental para determinar a remuneração e as recompensas pró-ambientais a serem atribuídas aos colaboradores
130.	Comunica os indicadores ambientais para todos os funcionários.
131.	Compartilha os resultados da avaliação de desempenho ambiental com os funcionários
132.	Utiliza critérios ambientais quantitativos para medição precisa do desempenho individual.
Gestão do Desempenho/ Plano de Carreira	
133.	Incentiva atitudes ambientais na execução de tarefas profissionais (como redução do uso de papel de escritório, separação de resíduos).
134.	Aplica o conhecimento ambiental adquirido das experiências dos funcionários.
135.	Utiliza as competências ambientais dos funcionários para encorajar seu comprometimento com as metas ambientais da organização.
136.	Inclui funcionários nas consultorias para sugerir soluções para os problemas ambientais.
137.	Inclui o impacto ambiental como fator para distribuição de orçamentos para as equipes.
138.	Inclui metas ambientais, como compromisso ambiental, criatividade verde e comportamento ecológico nos programas de plano de carreira.
139.	Estabelece padrões e objetivos de desempenho ambiental da GRH.
140.	Estabelece metas, objetivos e responsabilidades ambientais para gerentes e funcionários.
141.	Oferece <i>feedback</i> contínuo sobre o desempenho ambiental dos funcionários, dos gerentes e das equipes, através de sistemas de informações online e auditorias.
142.	Identifica o “Green Superstars” (indivíduos notavelmente talentosos que atuam além dos padrões) e distribui prêmios com base em suas contribuições ambientais.
Desenvolvimento de competências (Treinamento e Desenvolvimento)	

143.	Desenvolve as competências ambientais (conhecimentos, habilidades e atitudes) dos funcionários.
144.	Identifica as necessidades de competências ambientais da empresa ao projetar o treinamento ambiental.
145.	Realiza treinamento de conscientização ecológica e educação em Gestão Ambiental.
146.	Desenvolve treinamento técnico de segurança e saúde ambiental nos níveis inferiores e questões ambientais estratégicas nos níveis executivo e gerencial.
147.	Oferece treinamento ambiental para funcionários que perderam empregos.
148.	Realiza treinamento por meio de mídia online e compartilha por meio de mídia digital WhatsApp e You Tube.
149.	Oferta programas de treinamento ambiental seguindo as habilidades ambientais necessárias e a folha de descrição dos cargos.
150.	Avalia a eficácia do programa de treinamento por meio do monitoramento das atividades ambientais dos funcionários
151.	Mantém um programa contínuo de capacitação ambiental.
152.	Proporciona aos funcionários trocas de experiências e espaços para propor novas ideias em Gestão Ambiental
153.	Oferece treinamento ambiental a todos os funcionários, como também a funcionários terceirizados.
154.	Oferece infraestrutura adequada (espaço físico, material, pessoas) para a realização do Treinamento Ambiental.
155.	Oferece condições e oportunidades aos funcionários que recebem treinamento verde de aplicar o conhecimento nas atividades diárias.
156.	Avalia a satisfação do funcionário com o treinamento ambiental.
Remuneração e recompensas	
157.	Desenvolve um sistema de Remuneração que recompensa com base nas competências ambientais individuais, nas contribuições ambientais significativas e na participação em atividades relacionadas a programas ambientais.
158.	Utiliza a remuneração variável que vincula o pagamento ao desempenho ambiental (eco-performance) e a fatores ambientais, incluindo padrões e critérios mínimos (menor uso de papel, redução do consumo de energia).
159.	Oferece remuneração monetária baseada em competência ambiental (conhecimento, habilidade e atitude) para o pessoal da linha de frente que adquire competências ambientais específicas (conhecimento da legislação ambiental, gestão de resíduos, etc) e oferece recompensas de reconhecimento não monetárias para aqueles que estão abaixo da alta administração.
160.	Utiliza remuneração ambiental não monetária como bônus, prêmios, presentes, publicidade. Elogios diários, licença especial e brindes aos funcionários e seus familiares como recompensa pela contribuição e iniciativas para a Gestão Ambiental.
161.	Oferece incentivos financeiros ou fiscais (empréstimos de bicicletas, utilização de carros menos poluentes).
162.	Inclui metas ambientais no programa de progressão salarial.
Saúde, Bem estar e Segurança no trabalho.	
163.	Oferece um local verde de trabalho (luz natural, o contato com plantas, ventilação natural) para todos
164.	Oferece iniciativas verdes para diminuir a ansiedade do trabalhador (passeios e atividades ao ar livre) e as doenças relacionadas ao trabalho (redução do risco tóxico) instigadas por ambiente de trabalho prejudicial.
Dimensão Econômica	
Relação com as partes interessadas.	
Ações realizadas para as partes interessadas	
165.	Investimento no desenvolvimento do capital humano.
Ação realizada com as partes interessadas	
166.	Participa da pesquisa e desenvolvimento de criações em parceria com centros universitários, contribuindo para o desenvolvimento tecnológico.
Atuação Funcional	
Planejamento das Necessidades de RH	
167.	Identifica as necessidades de competências (RH) com base na visão, missão, valores e estratégia de negócios da empresa.
Análise e Design dos Cargos e Funções	
168.	Utiliza o e-RH, automação das atividades de recursos humanos
169.	Realiza o controle de custos e aumenta a eficiência sustentável da GRH
170.	Adequa as funções e os cargos à estratégia competitiva da organização.
Recrutamento/Seleção/ Socialização	
171.	Seleciona funcionários com competências essenciais para obter uma vantagem competitiva.
172.	Possui estratégias que permite o acesso a trabalhadores com competências essenciais.
173.	Possui estratégias para manter baixas taxas de rotatividade e absenteísmo e aumento da produtividade.
174.	Adequa o processo de recrutamento e seleção às demandas estratégia da organização.
175.	Desenvolve estratégias que a distingue dos concorrentes no mercado de trabalho e aumentar sua atratividade como empregadores para candidatos qualificados.
Avaliação de Desempenho	
176.	Adequa os critérios da avaliação de desempenho dos funcionários às demandas estratégicas da organização.
Gestão do Desempenho/ Plano de Carreira	

177.	Oferece oportunidades de promoção e carreira na organização.
178.	Adequa as políticas e práticas da Gestão do Desempenho às demandas estratégicas da organização
179.	Adequa à política e o plano de carreira da empresa às demandas estratégicas da organização.
180.	Desenvolve ações para melhorar a produtividade dos funcionários.
181.	Desenvolve estratégias para uma maior contribuição dos funcionários aos objetivos organizacionais.
Desenvolvimento de competências (Treinamento e Desenvolvimento)	
182.	Adequa às políticas de desenvolvimento (Treinamentos e Capacitações) às demandas estratégicas da organização.
183.	Identifica e desenvolve competências nos funcionários que serão úteis para organização no futuro.
184.	Desenvolve parcerias para cursos de treinamento (em cooperação com centros de treinamento) ou estudos de pós-graduação (em cooperação com universidades).
185.	Desenvolve formações relacionadas com o core business.
Remuneração e recompensas	
186.	Adequa a política de Remuneração e as formas de compensação às demandas estratégicas da organização.
187.	Adequa os critérios de remuneração monetária e não monetária às demandas estratégicas da organização.
Saúde, Bem estar e Segurança no Trabalho	
188.	Promove programas de saúde, bem estar e segurança que atendem as demandas estratégicas da organização.

Fonte: Autora (2023)

APÊNDICE E: CARTA CONVITE AOS ESPECIALISTAS PESQUISADORES

Prezado (a) pesquisador (a),

Sou estudante do curso de Pós-graduação em Recurso Naturais da Universidade Federal de Campina Grande - UFCG, em nível de doutorado, sob orientação da Prof^a Dr^a Maria de Fátima Martins. Estamos desenvolvendo modelo de indicadores para avaliar a Gestão Sustentável de Recursos Humanos no setor têxtil e de confecção no Brasil. Os indicadores abrangem as dimensões social, ambiental e econômica das áreas funcionais e do relacionamento com as partes interessadas, também estão relacionados com os ODS. Para a elaboração dos indicadores nos baseamos em uma extensa revisão de literatura sobre Gestão Sustentável de Recursos Humanos e Gestão Verde de Recursos Humanos, e também sobre o setor têxtil e de confecções.

Para tanto, selecionamos um grupo de especialistas pesquisadores que farão parte da construção de indicadores de avaliação do desempenho da Gestão Sustentável de Recursos Humanos. Sendo assim, solicitamos a sua preciosa participação por meio de resposta do instrumento de coleta de dados.

Agradecemos antecipadamente a sua colaboração para o enriquecimento do conhecimento científico. Caso tenha alguma dúvida a respeito da pesquisa, por favor, entre em contato:

Marielza Barbosa Alves Lia Fook

Doutoranda do PPGEGRN/UFCG

Professora da UAAC/ UFCG

Endereço de e-mail: marielzab@hotmail.com

(83) 99309-2536

Prof^a Dr^a Maria de Fátima Martins

Orientadora

Endereço de e-mail: fatimamartins2005@gmail.com

Selecionando o link abaixo, estará aceitando participar da pesquisa e declara estar ciente de que tem assegurada a total confidencialidade, sigilo, privacidade dos dados e que as informações prestadas serão utilizadas apenas para os propósitos da pesquisa e poderão ser utilizadas para fins acadêmicos e científicos, mantendo-se sempre o anonimato dos participantes.

OBS: Ao clicar no link da pesquisa, não é necessário solicitar tradução para Português

Link da pesquisa:

[cliquez ici](#)

Obrigada pela participação.

Mas, se não quiser mais receber esse link:

[cliquez ici](#)

APÊNDICE F: INSTRUMENTO APLICADO

ETAPA 01 – ORIENTAÇÕES:

O presente instrumento apresenta uma relação de indicadores propostos para avaliar o desempenho da Gestão Sustentável de Recursos Humanos no Setor Têxtil de Confecções, tomando como base as dimensões social, ambiental e econômica e os ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável). A finalidade desta pesquisa é a atribuição do grau de importância aos indicadores, bem como a alteração e/ou proposição de novos indicadores e suas respectivas formas de medição.

DIMENSÃO SOCIAL

Você encontrará neste questionário uma série de indicadores que deverão ser avaliados em termos do grau de importância.

INDICADOR S1: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
S1	<u>Ações Sociais</u> Ações de bem-estar, geração de emprego, combate à pobreza e acesso a sistemas de transporte seguros e acessíveis para as partes interessadas (funcionários, sindicato, governo, sociedade, empresas terceirizadas e fornecedores).	Nº de ações sociais realizadas anualmente.

1. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **S1**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

2. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **S1** apresentado para a **DIMENSÃO SOCIAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR S2: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
S2	<u>Relacionamento de qualidade</u> Relacionamento de qualidade (ética, respeito, justiça e igualdade) com as partes interessadas. (funcionários, sindicato, governo, sociedade, empresas terceirizadas e fornecedores).	Nº de reclamações sobre relacionamento recebidas anualmente /Nº total de reclamações recebidas anualmente*100

3. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **S2**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

4. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **S2** apresentado para a **DIMENSÃO SOCIAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR S3: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
S3	<u>Capacitação para o público externo.</u> Capacitação oferecida ao público externo (funcionários demitidos, fornecedores, desempregados, imigrantes, minorias, pessoas portadoras de deficiência, etc)	Nº de capacitações oferecidas anualmente.

5. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **S3**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

6. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **S3** apresentado para a **DIMENSÃO SOCIAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR S4: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
S4	<u>Combate a Discriminação</u> Canal de comunicação para registro formal de incidentes relacionados à discriminação junto aos funcionários.	Existência de canal de comunicação para denúncias de discriminação. Sim/Não

7. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **S4**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

8. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **S4** apresentado para a **DIMENSÃO SOCIAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR S5: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
S5	<u>Relacionamento com sindicato</u> Reuniões com sindicatos sobre questões salariais, saúde e segurança.	Nº de reuniões realizadas anualmente

9. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **S5**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
--------------------------	------------------

- Importante
- Pouco Importante
- Dispensável
- Não aplicável

10. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **S5** apresentado para a **DIMENSÃO SOCIAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR S6: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
S6	<u>Cumprimento das obrigações trabalhistas</u> Pagamento dos encargos trabalhistas. (Férias, 13º, FGTS, etc)	Valor pago de encargos anualmente/Valor total de encargos a serem pagos anualmente*100

11. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **S6**:

- Muito importante
- Importante
- Pouco Importante
- Dispensável
- Não aplicável

12. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **S6** apresentado para a **DIMENSÃO SOCIAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR S7: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
S7	<u>Trabalho indecente</u> Trabalho infantil e análogo a escravo, como também assédios morais e sexuais existentes na empresa.	Existência de denúncia e/ou notificações referente. Sim/ Não

13. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **S7**:

- Muito importante
- Importante
- Pouco Importante
- Dispensável
- Não aplicável

14. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **S7** apresentado para a **DIMENSÃO SOCIAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

306

INDICADOR S8: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
S8	<u>Combate ao assédio e trabalho análogo a escravo e infantil</u> Atividades em parceria com as partes interessadas (funcionários, sindicato, governo, sociedade, empresas terceirizadas e fornecedores) para combater assédio sexual e moral e trabalho infantil e análogo a escravo.	Nº de atividades promovidas em parcerias anualmente.

15. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **S8**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

16. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **S8** apresentado para a **DIMENSÃO SOCIAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR S9: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
S9	<u>Código de Conduta</u> Código de Conduta firmado nas relações com as partes interessadas (funcionários, fornecedores e empresas terceirizadas) que determina a não utilização de tráfico de pessoas, trabalho análogo a escravo e trabalho infantil.	Existência de Código de Conduta. Sim/ Não

17. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **S9**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

18. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **S9** apresentado para a **DIMENSÃO SOCIAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR S10: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
S10	<u>Garantia do cumprimento das obrigações trabalhistas.</u> Comprovante de pagamento de salários legais e cumprimento das obrigações trabalhistas por fornecedores e empresas terceirizadas.	Nº de comprovante recebidos anualmente.

19. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **S10**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

20. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **S10** apresentado para a **DIMENSÃO SOCIAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR S11: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
S11	<u>Contribuição com a Agenda Pública Social.</u> Proposições enviadas às instâncias governamentais e/ou movimentos sociais locais para contribuir com a agenda de políticas públicas sociais no combate a pobreza, trabalho análogo a escravo, infantil e assédio.	Nº de proposições enviadas

21. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **S11**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

22. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **S11** apresentado para a **DIMENSÃO SOCIAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR S12: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
S12	<u>Diversidade e inclusão</u> Informações formais do nº de funcionários totais, número de desligamentos e número de novas contratações com relação a gênero, idade, raça, etnia, pessoas com deficiência.	Existência de informações sobre nº de funcionários. Sim/ Não

23. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **S12**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
--------------------------	------------------

- Importante
- Pouco Importante
- Dispensável
- Não aplicável

24. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **S12** apresentado para a **DIMENSÃO SOCIAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR S13: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
S13	<u>Gestão da Diversidade</u> Função (pessoa) ou equipe de trabalho responsável pela Gestão da Diversidade na organização.	Existência de cargo ou funções responsável pela Gestão da Diversidade. Sim/Não

25. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **S13**:

- Muito importante
- Importante
- Pouco Importante
- Dispensável
- Não aplicável

26. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **S13** apresentado para a **DIMENSÃO SOCIAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR S14: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
S14	<u>Institucionalização da transparência.</u> Descrições de cargos com especificação sobre uso da transparência no compartilhamento de informações e realização das atividades.	N ^a de descrições de cargos com exigência do uso da transparência/N ^o total de cargos*100.

27. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **S14**:

- Muito importante
- Importante
- Pouco Importante
- Dispensável
- Não aplicável

28. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **S14** apresentado para a **DIMENSÃO SOCIAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR S15: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
S15	<u>Gestão da Automação</u> Prática de automação de funções/atividades de forma sistemática, em resposta às ações econômicas, mas preservando a empregabilidade.	Ocorrência de demissões no processo de automação das funções/atividades. Sim/ Não

29. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **S15**:

- | | |
|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | Muito importante |
| <input type="checkbox"/> | Importante |
| <input type="checkbox"/> | Pouco Importante |
| <input type="checkbox"/> | Dispensável |
| <input type="checkbox"/> | Não aplicável |

30. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **S15** apresentado para a **DIMENSÃO SOCIAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

--

INDICADOR S16: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
S16	<u>Adaptação para inclusão de portadores de deficiência</u> Ajustes nas condições e local do trabalho (atividades, ferramenta/equipamentos e layout) para inclusão de funcionários com deficiência em seus cargos e funções.	Ocorrência de ajustes nas condições e no local de trabalho. Sim/ Não

31. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **S16**:

- | | |
|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | Muito importante |
| <input type="checkbox"/> | Importante |
| <input type="checkbox"/> | Pouco Importante |
| <input type="checkbox"/> | Dispensável |
| <input type="checkbox"/> | Não aplicável |

32. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **S16** apresentado para a **DIMENSÃO SOCIAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

--

INDICADOR S17: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
S17	<u>Compromisso com a empregabilidade</u> Crescimento das Contratações formais.	(Nº de contratações formais – Nº de demissões) anualmente. Nº de empregados formais/ Nº total de funcionários *100

- Muito importante
- Importante
- Pouco Importante
- Dispensável
- Não aplicável

33. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **S17**:

34. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **S17** apresentado para a **DIMENSÃO SOCIAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR S18: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
S18	<u>Anúncios não discriminatórios</u> Inexistência de conteúdos discriminatórios em anúncios de recrutamento.	Existência denúncias legais recebidas anualmente por anúncios discriminatórios. Sim/Não

35. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **S18**:

- Muito importante
- Importante
- Pouco Importante
- Dispensável
- Não aplicável

36. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **S18** apresentado para a **DIMENSÃO SOCIAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR S19: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
S19	<u>Comprometimento com a inclusão e diversidade.</u> Emprego para afrodescendentes, mestiços, indígenas, mulheres e pessoas com deficiências.	Nº de empregados afrodescendentes, mestiços, indígenas, mulheres e pessoas com deficiências/ Nº total de empregados *100.

37. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **S19**:

- Muito importante
- Importante
- Pouco Importante
- Dispensável
- Não aplicável

38. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **S19** apresentado para a **DIMENSÃO SOCIAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

--

INDICADOR S20: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
S20	<u>Cumprimento da Lei 8213/91</u> Cumprimento da legislação sobre a inserção de pessoas com deficiências (Lei nº 8.213/91)	Nº de funcionários portadores de deficiência.

39. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **S20**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

40. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **S20** apresentado para a **DIMENSÃO SOCIAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

--

INDICADOR S21: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
S21	<u>Equidade na Avaliação de Desempenho</u> Utilização de critérios justos e igualitários na Avaliação de Desempenho.	Existência de reclamações com relação aos critérios de avaliação. Sim/ Não

41. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **S21**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

42. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **S21** apresentado para a **DIMENSÃO SOCIAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

--

INDICADOR S22: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
------	-----------	-----------------

S22	<u>Abrangência da Avaliação de Desempenho.</u> Realização de Avaliação de Desempenho de todos os funcionários, independente do tipo de contrato.	Nº de funcionários avaliados anualmente/ Nº Total de funcionários *100, incluindo os empregados terceirizados.
-----	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------

43. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador S22:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

44 Caso verifique a necessidade alterar o indicador S22 apresentado para a **DIMENSÃO SOCIAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

--

INDICADOR S23: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
S23	<u>Minorias em cargos de gerência e direção.</u> Cargos de gerência e direção ocupados por minorias, como mulheres, afrodescendentes, mestiços, indígenas e portadores de deficiência.	Nº de cargos de gerência e de direção ocupados por minorias / Nº total de cargos de gerência e de direção*100.

45. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador S23:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

46 Caso verifique a necessidade alterar o indicador S23 apresentado para a **DIMENSÃO SOCIAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

--

INDICADOR S24: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
S24	<u>Programa de pré-aposentadoria.</u> Programas de preparação para a aposentadoria. (Programas de Pré-aposentadoria).	Nº de funcionários que participaram/participam de programas de preparação para a aposentadoria. (Programas de Pré-aposentadoria).

47. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador S24:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

48 Caso verifique a necessidade alterar o indicador **S24** apresentado para a **DIMENSÃO SOCIAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

--

INDICADOR S25: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
S25	<u>Plano de Carreira claro e transparente.</u> Clareza e Transparência nas informações sobre o Plano de carreira e promoção	Existência de informações formais e acessíveis nos canais de comunicação. Sim/Não

49. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **S25**:

	Muito importante
	Importante
	Pouco Importante
	Dispensável
	Não aplicável

50 Caso verifique a necessidade alterar o indicador **S25** apresentado para a **DIMENSÃO SOCIAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

--

INDICADOR S26: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
S26	<u>Abrangência dos treinamentos.</u> Treinamento extensivo a todos os funcionários, independente da função, gênero, idade, deficiência e tipo de contrato.	Nº de funcionários que participaram de algum tipo de treinamento/ Nº total de funcionários *100

51. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **S26**:

	Muito importante
	Importante
	Pouco Importante
	Dispensável
	Não aplicável

52 Caso verifique a necessidade alterar o indicador **S26** apresentado para a **DIMENSÃO SOCIAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

--

INDICADOR S27: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
------	-----------	-----------------

S27	<u>Formação cidadã</u> Formações sobre questões sociais e condutas éticas (diversidade, inclusão, discriminação, assédio, abuso, fome e pobreza).	Nº de formações oferecidas anualmente.
-----	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------

53. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **S27**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

54 Caso verifique a necessidade alterar o indicador **S27** apresentado para a **DIMENSÃO SOCIAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

--

INDICADOR S28: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
S28	<u>Formação para saúde e bem estar.</u> Formações para ensinar a cuidar de si mesmo, sobre tabagismo, estresse, hábitos alimentares e exercícios físicos.	Nº de formações oferecidas anualmente.

55. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **S28**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

56 Caso verifique a necessidade alterar o indicador **S28** apresentado para a **DIMENSÃO SOCIAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

--

INDICADOR S29: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
S29	<u>Legalidade do piso salarial</u> Salário base que atenda ao acordo coletivo do setor e o exigido pela legislação nacional.	Pagamento do piso salarial conforme acordo coletivo do setor e o exigido pela legislação nacional. Sim/ Não

57. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **S29**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

58 Caso verifique a necessidade alterar o indicador **S29** apresentado para a **DIMENSÃO SOCIAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR S30: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
S30	<u>Remuneração transparente, justa e igualitária.</u> Prática de remuneração transparente, adequada e justa, que não discrimina por gênero, idade, raça, etnia, deficiência.	- Existência de informações nos canais de comunicação sobre a política salarial e os critérios de composição da remuneração. Sim/ Não - Oferta salário base igual para um mesmo cargo, independente de quem o ocupa. Sim/ Não

59. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **S30**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

58 Caso verifique a necessidade alterar o indicador **S30** apresentado para a **DIMENSÃO SOCIAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR S31: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
S31	<u>Auditorias para equiparação salarial</u> Auditorias e processo judicial realizadas devido à reclamações trabalhistas para verificar pagamentos salariais discriminatórios.	Existência de auditoria para equiparação salarial. Sim/ Não

60. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **S31**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

61 Caso verifique a necessidade alterar o indicador **S31** apresentado para a **DIMENSÃO SOCIAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

--

INDICADOR S32: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
S32	<u>Benefícios sociais (saúde e educação)</u> Benefícios sociais como pagamento (total ou parcial) de planos de saúde, bolsas de estudos para ensino fundamental e médio, técnico e superior para funcionários e seus filhos.	Nº de funcionários contemplados com o benefício / Nº total de funcionários *100

62. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **S32**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

63 Caso verifique a necessidade alterar o indicador **S32** apresentado para a **DIMENSÃO SOCIAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

--

INDICADOR S33: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
S33	<u>Assistência médica e psicológica.</u> Assistência médica, exames médicos e serviços de apoio psicológico.	Nº de funcionários contemplados com consultas médicas, exames médicos e serviços de apoio psicológicos/Nº total de funcionários *100

64. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **S33**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

65 Caso verifique a necessidade alterar o indicador **S33** apresentado para a **DIMENSÃO SOCIAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

--

Item	Indicador	Modo de Medição
S34	<u>Atividades esportivas e saudáveis.</u> Promoção de atividades esportivas e saudáveis	Nº de atividades esportivas e/ou voltadas para melhoria da saúde oferecidas anualmente.

INDICADOR S34: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
S34	<u>Atividades esportivas e saudáveis.</u> Promoção de atividades esportivas e saudáveis	Nº de atividades esportivas e/ou voltadas para melhoria da saúde oferecidas anualmente.

66. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **S34**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

67 Caso verifique a necessidade alterar o indicador **S34** apresentado para a **DIMENSÃO SOCIAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR S35: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
S35	<u>Certificações de saúde e segurança.</u> Uso de Padrões de certificações como NR 6, NR 12, OSHAS, ISOS para garantir um nível apropriado de saúde e segurança.	Utilização de padrões de certificações nacionais e/ou internacionais de saúde e segurança. Sim/Não

68. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **S35**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

69 Caso verifique a necessidade alterar o indicador **S35** apresentado para a **DIMENSÃO SOCIAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR S36: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
S36	<u>Atuação da CIPA</u> Comissão interna de prevenção de acidentes. .	Existência da CIPA. Sim/Não

70. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **S36**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

71 Caso verifique a necessidade alterar o indicador **S36** apresentado para a **DIMENSÃO SOCIAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

--

INDICADOR S37: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
S37	<u>Critérios de saúde e segurança da Convenção Coletiva do Setor.</u> Critérios de saúde e segurança industrial firmados em acordos formais com sindicatos.	Cumprimento dos critérios de saúde e segurança firmados em acordos coletivos com sindicato. Sim/ Não

72. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **S37**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

73 Caso verifique a necessidade alterar o indicador **S37** apresentado para a **DIMENSÃO SOCIAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

--

INDICADOR S38: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
S38	<u>Acessibilidade e inclusão para pessoas portadoras de deficiência</u> Mudanças e modificações estruturais (pisos, layout, áreas coletivas, lazer) para acessibilidade e inclusão de pessoas portadoras de deficiências.	Existência de modificações estruturais. Sim/ Não

74. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **S38**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

75 Caso verifique a necessidade alterar o indicador **S38** apresentado para a **DIMENSÃO SOCIAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR S39: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
S39	<u>Prevenção e Controle de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais</u> Prevenção e Controle formal dos acidentes, causas dos acidentes, tipos de lesões e doenças ocupacionais.	Existência de registros formais dos acidentes e doenças ocupacionais anualmente. Existência de treinamentos sobre prevenção de acidentes de trabalho

76. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **S39**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

77 Caso verifique a necessidade alterar o indicador **S39** apresentado para a **DIMENSÃO SOCIAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR S40: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
S40	<u>Suporte para dependências e problemas mentais.</u> Ajuda profissional para problemas mentais dos funcionários, e programas para dependência de álcool ou drogas.	Nº de funcionários atendidos ou encaminhados para ajuda profissional.

78. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **S40**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

79 Caso verifique a necessidade alterar o indicador **S40** apresentado para a **DIMENSÃO SOCIAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

--

Nesta última seção abrimos espaço para que você, enquanto especialista, possa sugerir novos indicadores para a **DIMENSÃO SOCIAL** que não tenham sido contemplados na lista acima. Para que a sugestão seja computada, lembramos que você deve sugerir o novo **Indicador e Modo de medição**. Caso não tenha sugestões adicionais para esta dimensão, por favor, passe adiante para a próxima página clicando no botão "Validar" ao fim desta página.

Sugestão 1	
Sugestão 2	
Sugestão 3	
Sugestão 4	
Sugestão 5	

Por favor, indique abaixo o grau de importância de cada novo indicador sugerido (se houve):

Sugestão 1	
Sugestão 2	
Sugestão 3	
Sugestão 4	
Sugestão 5	

Para finalizar esta página, DIMENSÃO SOCIAL, clique no botão "VALIDAR", para acessar a próxima página, DIMENSÃO AMBIENTAL

DIMENSÃO AMBIENTAL

Você encontrará neste questionário uma série de indicadores que deverão ser avaliados em termos do grau de importância.

INDICADOR A1: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
A1	<u>Agenda Pública Ambiental</u> Participação na agenda pública de políticas ambientais com relação à Gestão Sustentável da água, ao gerenciamento dos resíduos e redução dos impactos ambientais.	Nº de contribuições enviadas às instâncias governamentais e/ou movimentos ambientalistas.

78. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **A1**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

81 Caso verifique a necessidade alterar o indicador **A1** apresentado para a **DIMENSÃO AMBIENTAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

--

INDICADOR A2: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
A2	<u>Pronta resposta às notificações ambientais.</u> Respostas formais às notificações ambientais decorrentes de fiscalizações governamentais com relação às suas responsabilidades.	Existência de respostas formais às notificações ambientais. Sim/ Não Existência de medidas cabíveis para correção das infrações encontradas? Sim/ Não

82 Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **A2**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

83 Caso verifique a necessidade alterar o indicador **A2** apresentado para a **DIMENSÃO AMBIENTAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

--

INDICADOR A3: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
A3	<u>Adesão à medidas pró-ambientais.</u> Mudanças estruturais e nos processos para proteção ambiental no setor têxtil e de confecção.	Existência de mudanças estruturais e/ou de processos. Sim/ Não

84 Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **A3**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

85 Caso verifique a necessidade alterar o indicador **A3** apresentado para a **DIMENSÃO AMBIENTAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

--

INDICADOR A4: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
A4	<u>Código de Conduta Ambiental</u> Código de conduta com relação às regras de comportamentos, atitudes e responsabilidades para proteção ambiental nas relações com as partes interessadas (funcionários, empresas terceirizadas e fornecedores).	Existência de Código de Conduta Ambiental. Sim/Não

86 Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **A4**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

87 Caso verifique a necessidade alterar o indicador **A4** apresentado para a **DIMENSÃO AMBIENTAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

--

INDICADOR A5: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
A5	<u>Sugestões ambientais</u> Sugestões à alta administração sobre como melhorar as estratégias ambientais na perspectiva da GRH.	Nº de sugestões formais enviadas à alta administração para melhorias ambientais

88 Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **A5**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

89 Caso verifique a necessidade alterar o indicador **A5** apresentado para a **DIMENSÃO AMBIENTAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

--

INDICADOR A6: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
A6	<u>Parceria em atividades ambientais.</u> Atividades de proteção ambiental desenvolvida em parceria com as partes interessadas (funcionários, clientes, sindicatos, governo, sociedade, empresas terceirizadas e fornecedores).	Nº de atividades desenvolvidas em parcerias

90. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **A6**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

91 Caso verifique a necessidade alterar o indicador **A6** apresentado para a **DIMENSÃO AMBIENTAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

--

INDICADOR A7: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
A7	<u>Certificação ambiental dos fornecedores.</u> Exigência de garantias de proteção ambiental dos integrantes da cadeia de suprimentos.	Nº de certificações de proteção ambiental recebidas dos fornecedores.

92. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **A7**:

	Muito importante
	Importante
	Pouco Importante
	Dispensável
	Não aplicável

93 Caso verifique a necessidade alterar o indicador **A7** apresentado para a **DIMENSÃO AMBIENTAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

--

INDICADOR A8: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
A8	<u>Competências pró-ambientais.</u> Levantamento das competências em Gestão Sustentável da água e efluentes, Gerenciamento de Resíduos e redução de impacto necessárias no setor têxtil e de confecção.	Conhecimento das competências pró-ambientais necessárias no setor têxtil e de confecção. Sim/ Não

94. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **A8**:

	Muito importante
	Importante
	Pouco Importante
	Dispensável
	Não aplicável

95 Caso verifique a necessidade alterar o indicador **A8** apresentado para a **DIMENSÃO AMBIENTAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

--

INDICADOR A9: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
A9	<u>Institucionalização da Gestão Ambiental.</u> Cargo (pessoas) ou equipe responsável pela coordenação dos aspectos da Gestão Ambiental.	Existência de cargo ou equipe responsável pela coordenação dos aspectos da Gestão Ambiental. Sim/ Não

96. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **A9**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

97 Caso verifique a necessidade alterar o indicador **A9** apresentado para a **DIMENSÃO AMBIENTAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR A10: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
A10	<u>Descrições de cargos com foco ambiental</u> Descrições de cargo com especificações sobre as tarefas ambientais, as habilidades e conhecimentos ambientais, como as responsabilidades por recursos.	Nº de descrições de cargo com especificações ambientais

98. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **A10**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

99 Caso verifique a necessidade alterar o indicador **A10** apresentado para a **DIMENSÃO AMBIENTAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR A11: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
A11	<u>Exposição do desempenho ambiental.</u> Exposição do desempenho e dos valores ambientais da empresa na publicidade de vagas de emprego	Divulgação do desempenho e dos valores ambientais da empresa nos anúncios de vagas de emprego Sim/ Não

100. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **A11**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

101 Caso verifique a necessidade alterar o indicador **A11** apresentado para a **DIMENSÃO AMBIENTAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

--

INDICADOR A12: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
A12	<u>Recrutamento e Seleção Sustentáveis.</u> Recrutamento e seleção via web utilizando formulários de inscrição online, recebimento de currículo via e-mail e entrevistas por videoconferência.	Nº de recrutamentos e seleções feitas via web, através de formulários de inscrição online, recebimento de currículo via e-mail e videoconferência.

102. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **A12**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

103 Caso verifique a necessidade alterar o indicador **A12** apresentado para a **DIMENSÃO AMBIENTAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

--

INDICADOR A13: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
A13	<u>Verificação de competência pró-ambiental</u> Instrumentos de seleção que verifica conhecimentos, habilidades e atitudes pró-ambientais do candidato.	Utilização de instrumentos de seleção que verificam as competências pró-ambientais Sim/ Não

104. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **A13**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

105 Caso verifique a necessidade alterar o indicador **A13** apresentado para a **DIMENSÃO AMBIENTAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

--

INDICADOR A14: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

106. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **A14**:

Item	Indicador	Modo de Medição
A14	<u>Integração pró-ambiental</u> Formações para integração nas políticas de sustentabilidade ambiental da empresa.	Nº de formações realizadas.

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

107. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **A14** apresentado para a **DIMENSÃO AMBIENTAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR A15: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
A15	<u>Gestão da não conformidades (NCs) ambiental.</u> Monitoramento dos procedimentos, das práticas ou resultado que não está dentro de parâmetros aceitáveis e esperados da empresa com relação à Gestão Sustentável da água e efluentes, Gerenciamento de Resíduos e redução dos impactos ambientais.	Existência de monitoramento das não conformidades Sim/ Não

108. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **A15**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

109. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **A15** apresentado para a **DIMENSÃO AMBIENTAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR A16: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
A16	<u>Avaliação do Desempenho com foco ambiental</u> Avaliação de desempenho individual com base em indicadores pró-ambientais e <i>feedback</i> dos resultados aos funcionários.	Nº de avaliações de desempenho com foco ambiental realizada anualmente Nº de comunicações dos resultados das avaliações aos funcionários anualmente.

110. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **A16**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante

<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

111. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **A16** apresentado para a **DIMENSÃO AMBIENTAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR A17: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
A17	<u>Indicadores pró-ambientais</u> Indicadores pró-ambientais quantitativos e qualitativos para medição do desempenho.	Existência de indicadores quantitativos e qualitativos Sim/ Não

112. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **A17**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

113. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **A17** apresentado para a **DIMENSÃO AMBIENTAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR A18: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
A18	<u>Incentivo para comportamento individual pró-ambiental.</u> Ação para incentivar comportamento pró-ambiental dos funcionários (redução do uso de papel de escritório, redução do uso da água, separação de resíduos, etc.).	Existência de ação Sim/ Não

114. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **A18**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

115. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **A18** apresentado para a **DIMENSÃO AMBIENTAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR A19: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
A19	<u>Incentivo para comportamento pró-ambiental da equipe.</u> Ação para incentivar o desempenho pró-ambiental das equipes.	Existência de ação Sim/ Não

116. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **A19**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

117. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **A19** apresentado para a **DIMENSÃO AMBIENTAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

--

INDICADOR A20: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
A20	<u>Indicadores pró-ambientais no Plano de Carreira.</u> Inclusão de indicadores pró-ambientais (aquisição de competências, participação em atividades) como critérios para promoção no plano de carreira.	Existência de indicadores Sim/ Não

118. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **A20**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

119. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **A20** apresentado para a **DIMENSÃO AMBIENTAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

--

INDICADOR A21: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
A21	<u>Treinamento com foco na competência ambiental.</u> Conhecimento prévio das competências que serão desenvolvidas com a realização dos treinamentos pró-ambientais	Conhecimento prévio das competências a serem desenvolvidas. Sim/ Não

120. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **A21**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

121. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **A21** apresentado para a **DIMENSÃO AMBIENTAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

--

INDICADOR A22: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
A22	<u>Tipos de treinamento com foco ambiental.</u> Treinamento para consciência ecológica e treinamento técnico específico.	Nº de formações e treinamentos realizados anualmente.

122. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **A22**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

123. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **A22** apresentado para a **DIMENSÃO AMBIENTAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

--

INDICADOR A23: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
A23	<u>Frequência dos treinamentos com foco ambiental</u> Oferta contínua de treinamento e formação com foco ambiental.	Nº de treinamentos e formações com foco ambiental anual.

124. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **A23**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

125. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **A23** apresentado para a **DIMENSÃO AMBIENTAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

--

INDICADOR A24: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
------	-----------	-----------------

A24	<u>Eficácia do treinamento com foco ambiental</u> Avaliação da eficácia dos treinamentos por meio do monitoramento das atividades dos funcionários.	Avaliação da eficácia dos treinamentos com foco ambiental. Sim/Não
-----	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------

126. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **A24**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

127. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **A24** apresentado para a **DIMENSÃO AMBIENTAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR A25: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
A25	<u>Trocas de experiências no âmbito da gestão ambiental.</u> Reuniões e canais de comunicação para troca de experiências e proposição de novas ideias no âmbito da Gestão Ambiental.	Existência de reuniões e canais para troca de experiências. Sim/ Não

128. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **A25**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

129. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **A25** apresentado para a **DIMENSÃO AMBIENTAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR A26: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
A26	<u>Infraestrutura para treinamento com foco ambiental.</u> Infraestrutura adequada (espaço físico, equipamentos e material didático) para a realização do treinamento com foco ambiental.	Existência de uma infraestrutura Sim/ Não

130. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **A26**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante

- Pouco Importante
- Dispensável
- Não aplicável

131. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **A26** apresentado para a **DIMENSÃO AMBIENTAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR A27: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
A27	<u>Aplicação dos conhecimentos adquiridos.</u> Condições e oportunidades para aplicar o conhecimento adquirido com os treinamentos com foco ambiental	Oferece condições e oportunidades de aplicar o conhecimento adquirido Sim/ Não

132. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **A27**:

- Muito importante
- Importante
- Pouco Importante
- Dispensável
- Não aplicável

133. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **A27** apresentado para a **DIMENSÃO AMBIENTAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR A28: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
A28	<u>Sistema de remuneração com foco ambiental.</u> Sistema de Remuneração que recompensa tendo como foco as competências e o desempenho ambiental	Existência de um sistema de remuneração que recompensa pelas competências e pelo desempenho Sim/ Não.

134. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **A28**:

- Muito importante
- Importante
- Pouco Importante
- Dispensável
- Não aplicável

135. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **A28** apresentado para a **DIMENSÃO AMBIENTAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

--

INDICADOR A29: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
A29	<u>Remuneração variável ambiental</u> Remuneração variável que vincula o pagamento ao desempenho ambiental e a fatores ambientais (uso de água; uso de recursos e geração de resíduos).	Existência de uma remuneração variável que vincula o pagamento ao desempenho ambiental e a fatores ambientais Sim/ Não

136. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **A29**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

137. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **A29** apresentado para a **DIMENSÃO AMBIENTAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

--

INDICADOR A30: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
A30	<u>Progressão salarial com foco ambiental</u> Metas ambientais como critérios do programa de progressão salarial.	Existência de metas ambientais para a progressão salarial. Sim/ Não.

138. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **A30**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

139. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **A30** apresentado para a **DIMENSÃO AMBIENTAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

--

INDICADOR A31: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
------	-----------	-----------------

A31	<u>Ambiente verde de trabalho.</u> Local de trabalho com luz natural, contato com plantas, ventilação natural.	Existência de um local de trabalho com luz natural, contato com plantas e ventilação natural. Sim/ Não
-----	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------

140. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **A31**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

141. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **A31** apresentado para a **DIMENSÃO AMBIENTAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR A32: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
A32	<u>Atividades de bem estar verde</u> Iniciativas ambientais para diminuir a ansiedade do trabalhador e doenças relacionadas ao trabalho	Existência de iniciativas ambientais para diminuir a ansiedade do trabalhador (passeios e atividades ao ar livre) e as doenças relacionadas ao trabalho (redução do risco tóxico) Sim/ Não

142. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **A32**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

143. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **A32** apresentado para a **DIMENSÃO AMBIENTAL**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

Nesta última seção abrimos espaço para que você, enquanto especialista, possa sugerir novos indicadores para a **DIMENSÃO AMBIENTAL** que não tenham sido contemplados na lista acima. Para que a sugestão seja computada, lembramos que você deve sugerir o novo **Indicador e Modo de medição**. Caso não tenha sugestões adicionais para esta dimensão, por favor, passe adiante para a próxima página clicando no botão "Validar" ao fim desta página.

Sugestão 1	
------------	--

Sugestão 2	
Sugestão 3	
Sugestão 4	
Sugestão 5	

Sugestão 1	Por favor, indique abaixo o grau de importância de cada novo indicador sugerido (se houve):
Sugestão 2	
Sugestão 3	Para finalizar esta página, DIMENSÃO AMBIENTAL, clique no botão “VALIDAR”, para acessar a próxima página, DIMENSÃO ECONÔMICA
Sugestão 4	
Sugestão 5	

DIMENSÃO ECONÔMICA

Você encontrará neste questionário uma série de indicadores que deverão ser avaliados em termos do grau de importância.

INDICADOR E1: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
E1	<u>Investimento no Capital Intelectual</u> Recursos financeiros investidos no capital intelectual.	Existência de um percentual financeiro destinado ao desenvolvimento. (Treinamentos e capacitações).

144. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **E1**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

145. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **E1** apresentado para a **DIMENSÃO ECONÔMICA**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR E2: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
------	-----------	-----------------

E2	<u>Parcerias com centros de desenvolvimento de pesquisas</u> Participação em parcerias para pesquisa e desenvolvimento de inovações	Nº de parcerias com centros universitários
----	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------

146. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **E2**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

147. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **E2** apresentado para a **DIMENSÃO ECONÔMICA**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR E3: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
E3	<u>Parcerias com empresas</u> Participação em parcerias para aquisição de competências, modernização e inovação no setor.	Nº de parcerias com outras empresas.

148. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **E3**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

149. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **E3** apresentado para a **DIMENSÃO ECONÔMICA**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR E4: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
E4	<u>Competência Competitiva</u> Competências competitivas para atuar no segmento têxtil e de confecção.	Conhecimento das competências competitivas. Sim/ Não

150. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **E4**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável

Não aplicável

151. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **E4** apresentado para a **DIMENSÃO ECONÔMICA**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR E5: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
E5	<u>Competências estratégicas da empresa</u> Competências que a distingue de outras empresas do segmento	Conhecimento das competências essenciais. (core competences) Sim/ Não

152. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **E5**:

- Muito importante
- Importante
- Pouco Importante
- Dispensável
- Não aplicável

153. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **E5** apresentado para a **DIMENSÃO ECONÔMICA**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR E6: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
E6	<u>Informatização das atividades</u> Informatização da Gestão de Recursos Humanos.	Existência de sistema informatizado de GRH – e-RH Sim/ Não

154. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **E6**:

- Muito importante
- Importante
- Pouco Importante
- Dispensável
- Não aplicável

155. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **E6** apresentado para a **DIMENSÃO ECONÔMICA**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

337

INDICADOR E7: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
E7	<u>Eficiência e eficácia da GRH</u> Sistema digital de monitoramento, controle de custos e verificação do alcance dos resultados.	Existência de um sistema digital Sim/ Não

156. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **E7**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

157. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **E7** apresentado para a **DIMENSÃO ECONÔMICA**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR E8: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
E8	<u>Alinhamento estratégico de negócio.</u> Adequação dos cargos, funções e processos para o alinhamento com as demandas estratégicas da organização.	Nº de cargos, funções ou processo alterados.

158. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **E8**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

159. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **E8** apresentado para a **DIMENSÃO ECONÔMICA**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR E9: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
E9	<u>Recrutamento e Seleção estratégicos.</u> Recrutamento e seleção com base nas competências essenciais competitivas para o setor.	Existência de processos de recrutamento e seleção direcionados para as competências competitivas e essenciais. Sim/Não

160. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **E9**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

161. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **E9** apresentado para a **DIMENSÃO ECONÔMICA**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR E10: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
E10	<u>Rotatividade e Absenteísmo.</u> Manutenção de baixas taxas de rotatividade e absenteísmo	Taxa de rotatividade entre 5% a 10%. Taxa de rotatividade = (Nº de admissões + nº de demissões / 2) / Nº total de funcionários *100. Taxa de absenteísmo abaixo de 5%. Taxa de absenteísmo = Nº de horas de trabalho perdidas / Nº ideal de horas trabalhadas *100.

162. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **E10**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

163. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **E10** apresentado para a **DIMENSÃO ECONÔMICA**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR E11: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
E11	<u>Atratividade como empregadora.</u> Estratégias para gerar uma percepção positiva no mercado a respeito da empresa como local de trabalho.	Existência de estratégias. Sim/Não

164. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **E11**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

165. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **E11** apresentado para a **DIMENSÃO ECONÔMICA**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR E12: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
E12	<u>Avaliação de desempenho estratégica.</u> Avaliação de desempenho que mensura com base nas competências competitivas essenciais.	Nº de avaliações de desempenho anuais com base nas competências competitivas essenciais.

166. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **E12**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

167. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **E12** apresentado para a **DIMENSÃO ECONÔMICA**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR E13: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
E13	<u>Gestão Estratégica do Desempenho.</u> Alcance das metas de desempenho estratégicos e sustentáveis.	Alcance das metas de desempenho. Sim/ não

168. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **E13**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

169. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **E13** apresentado para a **DIMENSÃO ECONÔMICA**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR E14: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
E14	<u>Promoção e Carreira</u> Investimento no crescimento e na carreira dos funcionários.	Nº de funcionários promovidos a cargos de gestão e direção na empresa.

170. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **E14**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

171. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **E14** apresentado para a **DIMENSÃO ECONÔMICA**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR E15: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
E15	<u>Produtividade</u> Melhoria da produtividade dos funcionários e equipes.	Quantidade de produtos produzidos ou tarefas realizadas anualmente/ quantidade de recursos utilizados anualmente. Índice de retrabalho: Total de ordens de serviço ou de fabricação reabertas/Total de ordem de serviços ou fabricação emitidas *100

172. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **E15**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

173. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **E15** apresentado para a **DIMENSÃO ECONÔMICA**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

--

INDICADOR E16: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
E16	<u>Treinamento nas competências essenciais competitivas</u> Treinamentos e capacitações com foco nas competências essenciais da organização	Nº de treinamentos e capacitações realizadas anualmente.

174. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **E16**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

175. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **E16** apresentado para a **DIMENSÃO ECONÔMICA**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

--

INDICADOR E17: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
E17	<u>Parcerias para desenvolvimento de competências.</u> Parcerias com centros de treinamento e universidades para desenvolvimento de competências.	Nº de parcerias realizadas

176. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **E17**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

177. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **E17** apresentado para a **DIMENSÃO ECONÔMICA**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

--

INDICADOR E18: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
E18	<u>Competências sociais para indústria 4.0.</u> Capacitação para desenvolvimento das competências sociais para indústria 4.0. (comunicação, redes de conhecimentos, trabalho em equipe, transferência de conhecimento e liderança).	Nº de capacitações oferecidas anualmente

178. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **E18**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

179. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **E18** apresentado para a **DIMENSÃO ECONÔMICA**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR E19: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
E19	<u>Competência metodológica para indústria 4.0.</u> Capacitação nas competências metodológicas para a indústria 4.0. (criatividade, habilidades analíticas para resolver problemas, conflitos e tomada de decisões).	Nº de capacitações oferecidas anualmente

180. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **E19**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

181. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **E19** apresentado para a **DIMENSÃO ECONÔMICA**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR E20: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
E20	<u>Competência de domínio digital para indústria 4.0.</u> Treinamentos nas competências de domínio digital para indústria 4.0 (redes digitais, competência em	Nº de treinamentos oferecidos anualmente

	comunicação dos processos digitais e comunicação interdisciplinar).	
--	---------------------------------------------------------------------	--

182. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **E20**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

183. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **E20** apresentado para a **DIMENSÃO ECONÔMICA**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR E21: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
E21	<u>Treinamento online</u> Treinamento por meio de mídia online e compartilhado por meio de mídia digital	Nº de treinamentos oferecidos anualmente..

184. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **E21**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

185. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **E21** apresentado para a **DIMENSÃO ECONÔMICA**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR E22: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
E22	<u>Remuneração estratégica variável.</u> Remuneração paga com foco no desempenho dos funcionários.	Existência de um percentual financeiro anual

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

187. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **E22** apresentado para a **DIMENSÃO ECONÔMICA**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

INDICADOR E23: Por favor, leia o indicador da tabela abaixo e responda a questão que o segue:

Item	Indicador	Modo de Medição
E23	<u>Investimento em Programas de Saúde, segurança e bem estar.</u> Valor financeiro destinado às atividades de segurança, saúde e bem estar.	Existência de percentual financeiro anual.

188. Por favor, indique o Grau de Importância do Indicador **E23**:

<input type="checkbox"/>	Muito importante
<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Pouco Importante
<input type="checkbox"/>	Dispensável
<input type="checkbox"/>	Não aplicável

189. Caso verifique a necessidade alterar o indicador **E23** apresentado para a **DIMENSÃO ECONÔMICA**, por favor, preencha a seguir qual seria a alteração do **indicador e o seu modo de medição**. O grau de importância escolhido será mantido. Só serão computadas as sugestões que forneçam essas **duas informações**.

Nesta última seção abrimos espaço para que você, enquanto especialista, possa sugerir novos indicadores para a **DIMENSÃO ECONÔMICA** que não tenham sido contemplados na lista acima. Para que a sugestão seja computada, lembramos que você deve sugerir o novo **Indicador e Modo de medição**. Caso não tenha sugestões adicionais para esta dimensão, por favor, passe adiante para a próxima página clicando no botão "Validar" ao fim desta página.

Sugestão 1	
Sugestão 2	
Sugestão 3	
Sugestão 4	
Sugestão 5	

Por favor, indique abaixo o grau de importância de cada novo indicador sugerido (se houve):

Sugestão 1	
Sugestão 2	
Sugestão 3	
Sugestão 4	
Sugestão 5	

Para finalizar esta página, DIMENSÃO ECONÔMICA E CONCLUIR O QUESTIONÁRIO, clique no botão “FINALIZAR”.

APÊNDICE G: FONTE DE INFORMAÇÕES PARA OS INDICADORES
PROPOSTOS.

Quadro 30 – Possíveis fontes de informações para os indicadores propostos.

Dimensão Social				
Indicador				Fonte
<u>S1</u>	<u>Ações Sociais</u>	Ações de bem-estar, geração de emprego, combate à pobreza e acesso a sistemas de transporte seguros e acessíveis para as partes interessadas (funcionários, sindicato, governo, sociedade, empresas terceirizadas e fornecedores).	Frequência anual de ações sociais realizadas.	Registro interno/ fotos/ campanha publicitária
<u>S2</u>	<u>Relacionamento de qualidade</u>	Relacionamento de qualidade (ética, respeito, justiça, transparência e igualdade) com as partes interessadas. (Funcionários, sindicato, governo, sociedade, empresas terceirizadas e fornecedores).	Nº de reclamações sobre relacionamento recebidas anualmente /Nº total de reclamações recebidas anualmente*100	Pesquisa de clima organizacional/satisfação Ouvidoria
<u>S3</u>	<u>Capacitação para o público externo</u>	Capacitação oferecida ao público externo (funcionários demitidos, fornecedores, desempregados, imigrantes, minorias, pessoas portadoras de deficiência, etc)	Nº de capacitações oferecidas anualmente.	Registro/ Frequência/ Fotos/ Campanha Publicitária
<u>S4</u>	<u>Combate a Discriminação</u>	Canal de comunicação para registro formal de incidentes relacionados à discriminação racial, de gênero, étnica, religiosa, de sexualidade, social e outras.	Existência de canal de comunicação para denúncias de discriminação. Sim/Não	Registro/ Material de Divulgação Ouvidoria/Verificação do canal (SIRH)
<u>S5</u>	<u>Relacionamento com sindicato</u>	Reuniões com sindicatos sobre questões salariais, saúde e segurança e outras questões da relação de trabalho e emprego.	Nº de reuniões realizadas anualmente	Registro no Sindicato/ documentos comprobatórios
<u>S6</u>	<u>Cumprimento das Obrigações trabalhistas.</u>	Pagamento dos encargos trabalhistas. (Férias, 13º, FGTS, etc)	Valor pago de encargos anualmente/Valor total de encargos a serem pagos anualmente*100	Documentos comprobatórios Setor financeiro/Contábil
<u>S7</u>	<u>Trabalho decente e ausência de assédios</u>	Ausência de trabalho infantil e análogo a escravo, como também assédios morais e sexuais na empresa.	Existência de denúncia e/ou decisões condenatórias. Sim/ Não	Setor Jurídico da empresa Ministério Público do Trabalho

<u>S8</u>	<u>Ausência de Corrupção.</u>	Ausência de práticas de suborno realizadas através da oferta de algo com o objetivo de obter vantagens em negociatas.	Existência de denúncias e/ou decisões condenatórias. Sim/ Não	Setor Jurídico da empresa CGU – Controladoria Geral da União
<u>S9</u>	<u>Combate ao assédio e trabalho análogo a escravo e infantil</u>	Atividades promovidas em parceria com as partes interessadas (funcionários, sindicato, governo, sociedade, empresas terceirizadas e fornecedores) para combater assédio sexual e moral e trabalho infantil e análogo a escravo.	Nº de atividades promovidas em parcerias anualmente.	Registros/fotos/ campanhas publicitárias.
<u>S10</u>	<u>Código de conduta</u>	Código de Conduta firmado nas relações com as partes interessadas (funcionários, fornecedores e empresas terceirizadas) que determina a não utilização de tráfico de pessoas, trabalho análogo a escravo e trabalho infantil, assédio e corrupção.	Existência de Código de Conduta. Sim/ Não	Documentos comprobatórios com assinatura reconhecida.
<u>S11</u>	<u>Garantia de cumprimento das obrigações trabalhistas</u>	Comprovante de pagamento de salários legais e cumprimento das obrigações trabalhistas por fornecedores e empresas terceirizadas.	Nº de comprovante recebidos anualmente.	Documentos comprobatórios da empresa.
<u>S12</u>	<u>Contribuição com a Agenda Pública Social</u>	Proposições enviadas às instâncias governamentais e/ou movimentos sociais locais para contribuir com a agenda de políticas públicas sociais no combate a pobreza, trabalho análogo a escravo, infantil e assédio.	Nº de proposições enviadas	Documentos comprobatórios de envio.
<u>S13</u>	<u>Diversidade e Inclusão</u>	Informações formais do nº de funcionários totais, número de desligamentos e número de novas contratações com relação a gênero, idade, raça, etnia, pessoas com deficiência.	Existência de informações sobre nº de funcionários. Sim/ Não	Documentos comprobatórios na GRH
<u>S14</u>	<u>Gestão da Diversidade</u>	Função (pessoa) ou equipe de trabalho responsável pela Gestão da Diversidade na organização.	Existência de cargo ou funções responsáveis pela Gestão da Diversidade. Sim/Não	Documentos comprobatórios da GRH
<u>S15</u>	<u>Institucionalização da</u>	Descrições de cargos	Nº de descrições de	Documentos comprobatórios

	<u>transparência</u>	com especificação sobre uso da transparência no compartilhamento de informações e realização das atividades.	cargos com exigência do uso da transparência/Nº total de cargos*100.	da GRH.
S16	<u>Gestão da Automação</u>	Prática de automação de funções/atividades de forma sistemática, em resposta às ações econômicas, mas preservando a empregabilidade.	Ocorrência de demissões no processo de automação das funções/atividades. Sim/ Não	Documentos comprobatórios da GRS Pesquisa de clima organizacional.
S17	<u>Adaptação para inclusão de portadores de deficiência.</u>	Ajustes nas condições e local do trabalho (atividades, ferramenta/equipamentos e layout) para inclusão de funcionários com deficiência em seus cargos e funções.	Ocorrência de ajustes nas condições e no local de trabalho. Sim/ Não	Observação in loco/ fotos/registro
S19	<u>Anúncios não discriminatórios</u>	Inexistência de conteúdos discriminatórios em anúncios de recrutamento.	Existência denúncias legais recebidas anualmente por anúncios discriminatórios. Sim/Não	MPT (Ministério Público do Trabalho) Setor Jurídico da empresa
S20	<u>Comprometimento com a inclusão e diversidade</u>	Emprego para afrodescendentes, LGBTQ+, mestiços, indígenas, mulheres e pessoas com deficiências.	Nº de empregados afrodescendentes, LGBTQ+, mestiços, indígenas, mulheres e pessoas com deficiências/ Nº total de empregados *100.	Documentos comprobatórios/ Pesquisa panorama do perfil
S21	<u>Cumprimento da Lei nº 8213/91</u>	Cumprimento da legislação sobre a inserção de pessoas com deficiências (Lei nº 8.213/91)	Nº de funcionários portadores de deficiência.	Documentos comprobatórios na GRH
S22	<u>Equidade na Avaliação de Desempenho</u>	Utilização de critérios justos e igualitários na Avaliação de Desempenho.	Existência de reclamações com relação aos critérios de avaliação. Sim/ Não	Ministério Público do Trabalho Pesquisa satisfação Ouvidoria
S23	<u>Abrangência da Avaliação de Desempenho</u>	Realização de Avaliação de Desempenho de todos os funcionários, independentemente do tipo de contrato.	Nº de funcionários avaliados anualmente/ Nº Total de funcionários *100, incluindo os empregados terceirizados.	Documentos comprobatórios/registros/ informações do SIRH
S24	Minorias em cargos de gerência e direção.	Cargos de gerência e direção ocupados por minorias, como mulheres, LGBTQ+, afrodescendentes, mestiços, indígenas e portadores de	Nº de cargos de gerência e de direção ocupados por minorias / Nº total de cargos de gerência e de direção*100.	Documentos comprobatórios da empresa Informações do SIRH

		deficiência.		
S25	Programa de pré-aposentadoria	Programas de preparação para a aposentadoria. (Programas de Pré-aposentadoria).	Nº de funcionários que participaram/participam de programas de preparação para a aposentadoria. (Programas de Pré-aposentadoria).	Documentos comprobatórios/ Frequência/ registros
S26	Plano de Carreira claro e transparente.	Clareza e Transparência nas informações sobre o Plano de carreira e promoção	Existência de informações formais e acessíveis nos canais de comunicação. Sim/Não	Documentos comprobatórios e informações do SIRH
S27	<u>Abrangência dos treinamentos.</u>	Treinamento extensivo a todos os funcionários, independente da função, gênero, idade, deficiência e tipo de contrato.	Nº de funcionários que participaram de algum tipo de treinamento/ Nº total de funcionários *100	Documentos comprobatórios/frequência/ registros/fotos
S28	<u>Formação cidadã</u>	Formações sobre questões sociais e condutas éticas (diversidade, inclusão, discriminação, assédio, abuso, fome e pobreza).	Nº de formações oferecidas anualmente.	Documentos comprobatórios/frequência/ registros/fotos
S29	<u>Formação para saúde e bem-estar</u>	Formações para ensinar a cuidar de si mesmo, sobre tabagismo, estresse, hábitos alimentares e exercícios físicos.	Nº de formações oferecidas anualmente.	Documentos comprobatórios/frequência/ registros/fotos
S30	<u>Legalidade do piso salarial</u>	Salário base que atenda ao acordo coletivo do setor e o exigido pela legislação nacional.	Pagamento do piso salarial conforme acordo coletivo do setor e o exigido pela legislação nacional. Sim/ Não	Documentos comprobatórios/ Folha de pagamento
S31	<u>Remuneração transparente, justa e igualitária.</u>	Prática de remuneração transparente, adequada e justa, que não discrimina por gênero, idade, raça, etnia, deficiência.	- Existência de informações nos canais de comunicação sobre a política salarial e os critérios de composição da remuneração. Sim/ Não - Oferta salário base igual para um mesmo cargo, independente de quem o ocupa. Sim/ Não	Documentos comprobatórios/ Folha de pagamento Informações do SIRH
S32	<u>Auditorias para equiparação salarial</u>	Auditorias e processo judicial realizadas devido a reclamações trabalhistas para verificar pagamentos salariais discriminatórios.	Existência de auditoria para equiparação salarial. Sim/ Não	MPT (Ministério Público do Trabalho) Setor Jurídico da empresa
S33	<u>Benefícios sociais para</u>	Benefícios sociais como	Nº de funcionários	Documentos comprobatórios/

	<u>funcionários (saúde e educação)</u>	planos de saúde, bolsas de estudos para ensino fundamental e médio, técnico e superior para funcionários.	contemplados com o benefício/Nº total de funcionários*100.	Folha de pagamento Informações do SIRH
S34	<u>Benefícios sociais para filhos e esposas (saúde e educação)</u>	Benefícios sociais como planos de saúde, bolsas de estudos para ensino fundamental e médio, técnico e superior para filhos e esposa dos funcionários.	Nº de funcionários (filhos e esposas) contemplados com o benefício/ Nº total de funcionários *100	Documentos comprobatórios/ Folha de pagamento Informações do SIRH
S35	<u>Assistência médica e psicológica</u>	Assistência médica, exames médicos e serviços de apoio psicológico.	Nº de funcionários contemplados com consultas médicas, exames médicos e serviços de apoio psicológicos/Nº total de funcionários *100	Documentos comprobatórios Informações do SIRH
S36	<u>Atividades esportivas e saudáveis.</u>	Promoção de atividades esportivas e saudáveis	Nº de atividades esportivas e/ou voltadas para melhoria da saúde oferecidas anualmente.	Registros/fotos/ campanhas publicitárias.
S37	<u>Certificações de saúde e segurança</u>	Uso de Padrões de certificações como NR 6, NR 12, OSHAS, ISOS para garantir um nível apropriado de saúde e segurança.	Utilização de padrões de certificações nacionais e/ou internacionais de saúde e segurança. Sim/Não	_ Documentos comprobatórios Informações do SIRH
S38	<u>Atuação da CIPA</u>	Comissão interna de prevenção de acidentes.	Existência da CIPA. Sim/Não	_ Documentos comprobatórios Informações do SIRH
S39	<u>Critérios de saúde e segurança da Convenção coletiva.</u>	Critérios de saúde e segurança industrial firmados em acordos formais com sindicatos.	Cumprimento dos critérios de saúde e segurança firmados em acordos coletivos com sindicato. Sim/ Não	Documentos comprobatórios Informações do SIRH Registros/fotos/
S40	<u>Acessibilidade e inclusão das pessoas portadoras de deficiência</u>	Mudanças e modificações estruturais (pisos, layout, áreas coletivas, lazer) para acessibilidade e inclusão de pessoas portadoras de deficiências.	Existência de modificações estruturais. Sim/ Não	Documentos comprobatórios/ fotos/registros
S41	<u>Prevenção e Controle de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais</u>	Prevenção e Controle formal dos acidentes, causas dos acidentes, tipos de lesões e doenças ocupacionais.	Existência de registros formais dos acidentes e doenças ocupacionais anualmente Existência treinamentos de prevenção de acidentes de trabalho.	Documentos comprobatórios/ frequência/fotos/registros
S42	<u>Suporte para dependências e problemas mentais</u>	Ajuda profissional para problemas mentais dos funcionários, e programas para dependência de álcool	Nº de funcionários atendidos ou encaminhados para ajuda profissional.	Documentos comprobatórios/ SIRH

		ou drogas.		
DIMENSÃO AMBIENTAL				
Indicador			Fonte	
<u>A1</u>	<u>Agenda pública ambiental</u>	Participação na agenda pública de políticas ambientais com relação à Gestão Sustentável da água, ao gerenciamento dos resíduos e redução dos impactos ambientais.	Nº de contribuições enviadas às instâncias governamentais e/ou movimentos ambientalistas.	Documentos comprobatórios/Registros formais.
<u>A2</u>	<u>Pronta resposta à notificações ambientais.</u>	Respostas formais às notificações ambientais decorrentes de fiscalizações governamentais com relação às suas responsabilidades.	Existência de respostas formais às notificações ambientais Sim/ Não Existência de medidas cabíveis para correção das infrações encontradas? Sim/ Não	Documentos comprobatórios/Registros formais
<u>ReA3</u>	<u>Mudanças pró-ambientais para o setor.</u>	Mudanças estruturais e nos processos para proteção ambiental no setor têxtil e de confecção.	Existência de mudanças estruturais e/ou de processos. Sim/ Não	Documentos comprobatórios/fotos/registros
<u>A4</u>	<u>Código de Conduta Ambiental</u>	Código de conduta com relação às regras de comportamentos, atitudes e responsabilidades para proteção ambiental nas relações com as partes interessadas (funcionários, empresas terceirizadas e fornecedores).	Existência de Código de Conduta Ambiental. Sim/Não	Documentos comprobatórios/registros
<u>A5</u>	<u>Sugestões ambientais</u>	Sugestões à alta administração sobre como melhorar as estratégias ambientais na perspectiva da GRH.	Nº de sugestões formais enviadas à alta administração para melhorias ambientais	Documentos comprobatórios/registros
<u>A6</u>	<u>Parceria em atividades ambientais</u>	Atividades de proteção ambiental desenvolvida em parceria com as partes interessadas (funcionários, clientes, sindicatos, governo, sociedade, empresas terceirizadas e fornecedores).	Nº de atividades desenvolvidas em parcerias	Documentos comprobatórios/fotos/registros
<u>A7</u>	<u>Certificação ambiental dos fornecedores.</u>	Exigência de garantias de proteção ambiental dos integrantes da cadeia de suprimentos.	Nº de certificações de proteção ambiental recebidas dos fornecedores.	Documentos comprobatórios/registros
<u>A8</u>	<u>Competências pró-ambientais</u>	Levantamento das competências em Gestão Sustentável da água e efluentes,	Conhecimento das competências pró-ambientais necessárias no setor têxtil e de	Documentos comprobatórios/SIRH

		Gerenciamento de Resíduos e redução de impacto necessárias no setor têxtil e de confecção.	confecção. Sim/ Não	
A9	<u>Institucionalização da Gestão Ambiental</u>	Cargo (pessoas) ou equipe responsável pela coordenação dos aspectos da Gestão Ambiental.	Existência de cargo ou equipe responsável pela coordenação dos aspectos da Gestão Ambiental. Sim/ Não	Documentos comprobatórios/ SIRH
A10	<u>Descrições de cargos com foco ambiental</u>	Descrições de cargo com especificações sobre as tarefas ambientais, as habilidades e conhecimentos ambientais, como as responsabilidades por recursos.	Nº de descrições de cargo com especificações ambientais	Documentos comprobatórios/ SIRH
A12	<u>Recrutamento e Seleção sustentáveis.</u>	Recrutamento e seleção via web utilizando formulários de inscrição online, recebimento de currículo via e-mail e entrevistas por videoconferência.	Nº de recrutamentos e seleções feitas via web, através de formulários de inscrição online, recebimento de currículo via e-mail e videoconferência.	Documentos comprobatórios/ SIRH
A13	<u>Verificação de competências pró-ambientais</u>	Instrumentos de seleção que verifica conhecimentos, habilidades e atitudes pró-ambientais do candidato.	Utilização de instrumentos de seleção que verificam as competências pró-ambientais Sim/ Não	Documentos comprobatórios/ SIRH
A14	<u>Integração pró-ambiental</u>	Formações para integração nas políticas de sustentabilidade ambiental da empresa.	Nº de formações realizadas.	Documentos comprobatórios/ fotos/registros
A15	<u>Gestão da não conformidade (NCs) ambiental.</u>	Monitoramento dos procedimentos, das práticas ou resultado que não está dentro de parâmetros aceitáveis e esperados da empresa com relação à Gestão Sustentável da água e efluentes, Gerenciamento de Resíduos e redução dos impactos ambientais.	Existência de monitoramento das não conformidades Sim/ Não	Documentos comprobatórios/registros
A16	<u>Avaliação do desempenho com foco ambiental</u>	Avaliação de desempenho individual com base em indicadores pró-ambientais e <i>feedback</i> dos resultados aos funcionários.	Nº de avaliações de desempenho ambiental realizadas anualmente. Nº de comunicações formais dos resultados das avaliações aos funcionários anualmente	Documentos comprobatórios/registros
A17	<u>Indicadores pró-ambientais</u>	Indicadores pró-ambientais quantitativos e qualitativos para	Existência de indicadores quantitativos e	Documentos comprobatórios/ SIRH

		medição do desempenho.	qualitativos Sim/ Não	
<u>A18</u>	<u>Incentivo para comportamentos individuais pró-ambientais</u>	Ação para incentivar comportamento pró-ambiental dos funcionários (redução do uso de papel de escritório, redução do uso da água, separação de resíduos, etc.).	Existência de ação Sim/ Não	Documentos comprobatórios/registros/fotos
<u>A19</u>	<u>Incentivo para o desempenho pró-ambiental das equipes</u>	Ação para incentivar o desempenho pró-ambiental das equipes.	Existência de ação Sim/ Não	Documentos comprobatórios/registros/fotos
<u>A20</u>	<u>Indicadores pró-ambientais no Plano de Carreira</u>	Inclusão de indicadores pró-ambientais (aquisição de competências, participação em atividades) como critérios para promoção no plano de carreira.	Existência de indicadores Sim/ Não	Documentos comprobatórios/SIRH
<u>A21</u>	<u>Treinamento com foco na competência ambiental</u>	Conhecimento prévio das competências que serão desenvolvidas com a realização dos treinamentos pró-ambientais	Conhecimento prévio das competências a serem desenvolvidas. Sim/ Não	Documentos comprobatórios/SIRH/Resultados das avaliações de desempenho.
<u>A22</u>	<u>Treinamento/Formações para consciência ecológica</u>	Promoção de formações para a consciência ecológica.	Nº de formações realizadas anualmente para consciência ecológica.	Documentos comprobatórios/frequência/fotos/registros dos treinamentos
<u>A23</u>	<u>Treinamento técnico específico</u>	Promoção de educação técnica em Gestão Sustentável da água, Gerenciamento de Resíduos, utilização de produtos químicos emissão de gases.	Nº de treinamentos técnico oferecidos anualmente	Documentos comprobatórios/frequência/fotos/registros dos treinamentos
<u>A24</u>	<u>Frequência dos treinamentos com foco ambiental.</u>	Oferta contínua de treinamento e formação com foco ambiental.	Nº de treinamentos e formações com foco ambiental anual.	Documentos comprobatórios/frequência/fotos/registros dos treinamentos
<u>A25</u>	<u>Eficácia do treinamento com foco ambiental.</u>	Avaliação da eficácia dos treinamentos por meio do monitoramento das atividades dos funcionários.	Avaliação da eficácia dos treinamentos pró-ambientais. Sim/Não	Documentos comprobatórios
<u>A26</u>	<u>Troca de experiências no âmbito da gestão ambiental.</u>	Reuniões e canais de comunicação para troca de experiências e proposição de novas ideias no âmbito da Gestão Ambiental.	Existência de reuniões e canais para troca de experiências. Sim/ Não	Documentos comprobatórios/frequência/fotos/registros
<u>A27</u>	<u>Infraestrutura para treinamento com foco ambiental.</u>	Infraestrutura adequada (espaço físico, equipamentos e material didático) para a realização do treinamento com foco	Existência de uma infraestrutura Sim/ Não	Documentos comprobatórios/fotos/registros

		ambiental.		
<u>A28</u>	<u>Aplicação dos conhecimentos adquiridos</u>	Condições e oportunidades para aplicar o conhecimento adquirido com os treinamentos com foco ambiental	Oferece condições e oportunidades de aplicar o conhecimento adquirido Sim/ Não	Pesquisa de satisfação dos funcionários.
<u>A29</u>	<u>Sistema de Remuneração com foco ambiental.</u>	Sistema de Remuneração que recompensa tendo como foco as competências e o desempenho ambiental	Existência de um sistema de remuneração que recompensa pelas competências e pelo desempenho Sim/ Não.	Setor contábil/financeiro Documentos comprobatórios (contracheque)
<u>A30</u>	<u>Remuneração variável ambiental</u>	Remuneração variável que vincula o pagamento ao desempenho ambiental e a fatores ambientais (uso de água; uso de recursos e geração de resíduos).	Existência de uma remuneração variável que vincula o pagamento ao desempenho ambiental e a fatores ambientais Sim/ Não	Setor contábil/financeiro Documentos comprobatórios (contracheque)
<u>A31</u>	<u>Progressão salarial com foco ambiental</u>	Metas ambientais como critérios do programa de progressão salarial.	Existência de metas ambientais para a progressão salarial. Sim/ Não.	Setor contábil/financeiro Documentos comprobatórios (contracheque)
<u>A32</u>	<u>Ambiente verde de trabalho.</u>	Local de trabalho com luz natural, contato com plantas, ventilação natural.	Existência de um local de trabalho com luz natural, contato com plantas e ventilação natural. Sim/ Não	Fotos
<u>A33</u>	<u>Atividade Verde para promoção do bem-estar</u>	Atividades realizadas ao ar livre para promoção do bem-estar.	Existência de atividades realizadas ao ar livre. Sim/ Não	Documentos comprobatórios/ /fotos/registros
<u>A34</u>	<u>Risco químico</u>	Redução do risco químico relacionadas ao trabalho	Existência de práticas para redução do risco químico Sim/ Não	Documentos comprobatórios/ /fotos/registros

DIMENSÃO ECONÔMICA

		INDICADORES	FONTE	
<u>E1</u>	<u>Investimento no Capital Intelectual</u>	Recursos financeiros investidos no capital intelectual.	Existência de um percentual financeiro destinado ao desenvolvimento. (Treinamentos e capacitações).	Setor Financeiro Orçamento
<u>E2</u>	<u>Parcerias com centros de desenvolvimento de pesquisa</u>	Participação em parcerias para pesquisa e desenvolvimento de inovações	Nº de parcerias com centros universitários Sim/ Não	Documentos comprobatórios/ /fotos/registros
<u>E3</u>	<u>Parcerias com empresas</u>	Participação em parcerias para aquisição de competências, modernização e inovação no setor.	Nº de parcerias com outras empresas.	Documentos comprobatórios/ /fotos/registros

E4	<u>Competências competitivas</u>	Competências competitivas para atuar no segmento têxtil e de confecção.	Conhecimento das competências competitivas. Sim/ Não	Documentos comprobatórios/registros
E5	<u>Competências estratégicas da empresa</u>	Competências que a distingue de outras empresas do segmento	Conhecimento das competências essenciais. (core competences) Sim/ Não	Documentos comprobatórios/registros
E6	<u>Digitalização da GRH</u>	Modificação na estrutura, nos processos e na conversão para dados digitais para atuar em uma plataforma online.	Existência de um sistema digitalizado de GRH Sim/ Não	SIRH
E7	<u>Eficiência e eficácia da GRH</u>	Sistema digital de monitoramento, controle de custos e verificação do alcance dos resultados.	Existência de um sistema digital Sim/ Não	SIRH
E8	<u>Alinhamento às estratégias de negócio.</u>	Adequação dos cargos, funções e processos para o alinhamento com as demandas estratégicas da organização.	Nº de cargos, funções ou processo alterados.	Documentos comprobatórios/registros
E9	<u>Recrutamento e Seleção estratégica</u>	Recrutamento e seleção com base nas competências essenciais competitivas para o setor.	Existência de processos de recrutamento e seleção direcionados para as competências competitivas e essenciais. Sim/Não	Documentos comprobatórios/registros
E10	<u>Rotatividade e absenteísmo</u>	Manutenção de baixas taxas de rotatividade e absenteísmo	Taxa de rotatividade Entre 5% a 10%. Taxa de rotatividade = $(N^{\circ} \text{ de admissões} + n^{\circ} \text{ de demissões} / 2) / N^{\circ} \text{ total de funcionários} * 100$ Taxa de absenteísmo Abaixo de 5%. Taxa de absenteísmo = $N^{\circ} \text{ de horas de trabalho perdidas} / N^{\circ} \text{ ideal de horas trabalhadas} * 100.$	Documentos comprobatórios/registros
E11	<u>Atratividade como empregadora.</u>	Estratégias para gerar uma percepção positiva do mercado a respeito da empresa como local de trabalho.	Existência de estratégias. Sim/Não	Políticas formais de remuneração e treinamento (documentos comprobatórios) Pesquisa de satisfação dos funcionários.

E12	<u>Avaliação de desempenho estratégica</u>	Avaliação de desempenho que mensura com base nas competências competitivas essenciais.	Nº de avaliações de desempenho anuais com base nas competências competitivas essenciais.	Documentos comprobatórios/registros
E13	<u>Gestão Estratégica de Desempenho</u>	Alcance das metas de desempenho estratégicos e sustentáveis.	Alcance das metas de desempenho. Sim/ não	Documentos comprobatórios/registros
E14	<u>Promoção e Carreira</u>	Investimento no crescimento e na carreira dos funcionários.	Nº de funcionários promovidos a cargos de gestão e direção na empresa.	Documentos comprobatórios/registros
E15	<u>Produtividade</u>	Melhoria da produtividade dos funcionários e equipes.	Quantidade de produtos produzidos ou tarefas realizadas anualmente/ quantidade de recursos utilizados anualmente Índice de retrabalho: Total de ordens de serviço ou de fabricação reabertas/Total de ordem de serviços ou fabricação emitidas *100	Documentos comprobatórios/registros
E16	<u>Treinamento nas competências essenciais competitivas</u>	Treinamentos e capacitações com foco nas competências essenciais da organização	Nº de treinamentos e capacitações realizadas anualmente.	Documentos comprobatórios/frequência/fotos/registros
E17	<u>Parcerias para desenvolvimento de competências</u>	Parcerias com centros de treinamento e universidades para desenvolvimento de competências.	Nº de parcerias realizadas	Documentos comprobatórios/frequência/fotos/registros
E18	<u>Competências sociais para indústria 4.0</u>	Capacitação para desenvolvimento das competências sociais para indústria 4.0. (Comunicação, redes de conhecimento, trabalho em equipe, transferência de conhecimento e liderança).	Nº de capacitações oferecidas anualmente	Documentos comprobatórios/frequência/fotos/registros dos treinamentos.
E19	<u>Competências metodológicas para indústria 4.0</u>	Capacitação nas competências metodológicas para a indústria 4.0. (Criatividade, habilidades analíticas para resolver problemas, conflitos e tomada de	Nº de capacitações oferecidas anualmente	Documentos comprobatórios/frequência/fotos/registros dos treinamentos.

		decisões).		
<u>E20</u>	<u>Competências de domínio digital para indústria 4.0</u>	Treinamentos nas competências de domínio digital para indústria 4.0 (redes digitais, competência em comunicação dos processos digitais e comunicação interdisciplinar).	Nº de treinamentos oferecidos anualmente	Documentos comprobatórios/frequência/fotos/registros dos treinamentos.
<u>E21</u>	<u>Treinamento online</u>	Treinamento por meio de mídia online e compartilhado por meio de mídia digital	Nº de treinamentos oferecidos anualmente.	Home page/ acessos/ conteúdo digital.
<u>E22</u>	<u>Remuneração Estratégica Variável</u>	Remuneração paga com foco no desempenho dos funcionários.	Existência de um percentual financeiro anual	Setor Financeiro - Orçamento
<u>E23</u>	<u>Investimento em Programas de saúde, segurança e bem-estar.</u>	Valor financeiro destinado às atividades de segurança, saúde e bem-estar.	Existência de percentual financeiro anual.	Setor Financeiro - Orçamento

Fonte: Autora (2023)