



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE

UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO

E CONTABILIDADE



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS NA
CONSTRUÇÃO CIVIL EM JOÃO PESSOA: Uma análise
a partir da estruturação do modelo GSP_CC**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

THIAGO SILVEIRA RAMALHO

CAMPINA GRANDE/PB 2020



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

THIAGO SILVEIRA RAMALHO

**GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS NA
CONSTRUÇÃO CIVIL EM JOÃO PESSOA: Uma análise
a partir da estruturação do modelo GSP_CC**

Orientador: Prof^ª. Dra. Maria de Fátima Martins

Dissertação apresentada para obtenção do grau de Mestre em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Campina Grande.

CAMPINA GRANDE/PB 2020

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

R165g Ramalho, Thiago Silveira.
Gestão sustentável de pessoas na construção civil em João Pessoa :
uma análise a partir da estruturação do modelo GSP_CC / Thiago Silveira
Ramalho. - Campina Grande, 2020.
226 f. : il. color.

Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de
Campina Grande, Centro de Humanidades, 2020.
"Orientação: Profa. Dra. Maria de Fátima Martins.
Referências.

1. Gestão Sustentável de Pessoas. 2. Indicadores. 3. Sustentabilidade
Corporativa. 4. Construção Civil. I. Martins, Maria de Fátima. II. Título.

CDU 005.96(043)

FICHA CATALOGRAFICA ELABORADA PELO BIBLIOTECARIO GUSTAVO DINIZ DO NASCIMENTO CRB-15/515

FOLHA DE APROVAÇÃO

THIAGO SILVEIRA RAMALHO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Campina Grande como pré-requisito para a fase de Qualificação na obtenção do Título de Mestre em Administração. Área de Concentração: Gestão Social e Ambiental, Linha de Pesquisa voltada para Organizações, Desenvolvimento Sustentável e Indicadores de Sustentabilidade; e aprovada em 13 de fevereiro de 2020.

Banca examinadora:

Presidente: Prof.^a Maria de Fátima Martins (Orientadora)

Doutora

1^a Examinador: Prof.^a Adriana Cristina Ferreira Caldana (Professora Externa)

Doutora livre docente pela FEA-RP/USP.

2^a Examinador: Prof.^a Lúcia Santana de Freitas (Professora Interna)

Doutora

Campina Grande, 13 de fevereiro de 2020

Dedico à minha própria existência numa experiência de vida que me presenteou com demasiadas chances e oportunidades, as quais me transformaram no que sou hoje e me trouxeram para onde estou no momento.

AGRADECIMENTOS

A possibilidade que a vida me deu de existir, desfrutar dos meus sentidos cientificamente descobertos e dos demais, nos quais eu encontro a estabilidade necessária para superar os obstáculos e desafios que no caminho se apresentam.

Ao presente que foi ter Olimpia como mãe. Ela que me ensina um tanto sobre a vida por meio do seu exemplo.

A Eracliton Nunes Ramalho (*in memoriam*), meu pai, que se faz ausente fisicamente, mas se mantém presente em pensamento. Grato por me conceder a oportunidade de vir ao mundo e por sempre torcer pelo melhor que há em mim.

Ao meu irmão Igor pela torcida e por me proporcionar o sentimento de irmandade.

A querida família Silveira, em especial aos meus avós, pelo que representam em minha vida, além da acolhida carinhosa enquanto estive em Campina Grande, e a tia Waleska que tanto me impulsionou a participar da seleção do mestrado. A inesquecível Micheline Crispim da Silveira (*in memoriam*), minha afetuosa tia.

Ao meu padrasto Josemar Silveira, por acreditar em mim e na minha evolução.

A orientadora Profa. Dra. Maria de Fátima Martins, pela paciência, entendimento, incentivo, autonomia de escolha de um tema com o qual me identificasse e todo apoio; pela escuta nos momentos difíceis, e firmeza naqueles de necessidade. Agradeço por realizar o estágio docência na disciplina de Gestão Ambiental, com a qual tenho profunda identificação.

A coordenadora Profa. Dra. Adriana Fumi Chim Miki, pelo seu empenho profissional que nos estimula. Grato pela oportunidade de participação nos seminários internacionais.

As professoras Dra. Adriana Cristina Ferreira Caldana e Dra. Lúcia Santana de Freitas, pelo aceite do convite em ser parte integrante da banca avaliadora.

Aos professores doutores Darcon Sousa, Edvan Cruz Aguiar, Gesinaldo Ataíde Cândido e Verônica Macário de Oliveira, se estendendo aos demais pelo conhecimento compartilhado e cumprimentos, olhares e sorrisos trocados nos corredores.

A secretária Mery Cristina P. de Melo pelos momentos de descontração desde sempre.

Aos amigos mestrados Ana Jussara, Thais, Mayara, Gabi, Angélica, Amanda, Tayze, Luciana Priscila, e ao querido Faélcio.

A Dr. Rivando e Dr. Saulo, por me acompanharem não só como profissionais, mas como amigos. Sou muito agradecido, pois sem vocês não seria possível!

A querida Milleny, pelas conversas, conforto e todo o auxílio.

Aos irmãos de jornada em busca de uma nova maneira de viver, em especial ao padrinho Daniel e ao amigo Netinho. Gratidão a todas as contribuições diretas e indiretas.

A Profa. Luciene Albuquerque pela ajuda, e a Maria da Penha, presidente da ABRH-PB, por todo apoio e atenção.

A M.e Nayele Macini, por sua disponibilidade e acesso, enquanto pesquisadora e colega de profissão.

A todas as empresas e especialistas participantes desta pesquisa. Me surpreendi com o apoio de alguns dos profissionais, que por questões de ética acadêmica não poderei especificar nomes, entretanto gostaria de deixar registrada a surpresa de perceber a boa vontade, interesse e acessibilidade de sua maioria. Experiências como essa me deixam esperançoso em viver num mundo melhor!

A CAPES, por possibilitar a dedicação exclusiva a este sonho concretizado.

A vocês, emana as mais positivas energias de gratidão sincera e infinita.

“A única coisa permanente é a mudança”

Heráclito

GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL EM JOÃO PESSOA: Uma análise a partir da estruturação do modelo GSP_CC

RESUMO

A Gestão Sustentável de Pessoas (GSP) envolve o equilíbrio das atividades de uma organização, tendo em vista os aspectos ambiental, econômico e social, junto aos colaboradores internos e externos, o que pode viabilizar o alcance da sustentabilidade corporativa. O objetivo geral da pesquisa foi analisar a GSP na construção civil em João Pessoa/PB, a partir da estruturação do modelo GSP_CC. Caracterizada como qualitativa, de caráter exploratório, a primeira etapa se referiu ao estudo bibliográfico seguido de uma revisão sistemática de literatura por intermédio de softwares. As demais 4 etapas aconteceram por meio da análise documental e de conteúdo, assim como de estatística descritiva. O diferencial de interligar a GSP aos *stakeholders* da cadeia de suprimentos possibilitou estruturar um novo modelo, considerando-se as fases de adaptação, validação e aplicação junto aos especialistas e empresas. Como resultado, duas das três proposições foram confirmadas, uma delas parcialmente e a outra foi refutada. Das quinze construtoras participantes, sete apresentam uma gestão de pessoas com média contribuição para a sustentabilidade, e seis com alta, o que demonstra que o setor na cidade tem integrado a sustentabilidade em suas ações, mas ainda de forma incipiente, como demonstram os indicadores. O fato da GSP ser emergente revela uma maior tendência de aplicação do modelo nos subsistemas SSQVT e T&D. Este trabalho contribui para a academia e profissionais da área de forma pioneira, com um modelo que pode ser utilizado em estudos posteriores, assim como adaptado e aplicado para outros setores da economia, e em diferentes países.

Palavras-chave: Gestão sustentável de pessoas. Indicadores. Sustentabilidade corporativa. Construção civil.

SUSTAINABLE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AT CIVIL CONSTRUCTION IN JOÃO PESSOA: An analysis by the structuring of the model GSP_CC

ABSTRACT

Sustainable HRM (GSP) involves balancing the activities of an organization, taking into account the environmental, economic and social aspects, with internal and external employees, which can enable the achievement of corporate sustainability. The general objective of the research was to analyze the Sustainable HRM in civil construction (CC) in João Pessoa/PB, based on the structuring of the GSP_CC model. Characterized as qualitative, of exploratory character, the first stage referred to the bibliographic study and systematic review of the literature through software. The remaining 4 stages took place through documentary and content analysis, as well as descriptive statistics. The differential of connecting the GSP to stakeholders in the supply chain made it possible to structure a new model, considering the phases of adaptation, validation and application with specialists and companies. As a result, two of the three propositions were confirmed, one of them partially and the another was refuted. Of the fifteen participating construction companies, seven have people management with an average contribution to sustainability, and six with high, which shows that the sector in the city has integrated sustainability in its actions, but still in an incipient way (indicators). The fact that GSP is emerging reveals a greater tendency to apply the model in the SSQVT and T&D subsystems. This work contributes to academia and professionals in the field in a pioneering way, with a model that can be used in later studies, as well as adapted and applied to other sectors of the economy, and in different countries.

Key-words: Sustainable HRM. Indicators. Corporate sustainability. Construction industry.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Amplitude dos modelos emergentes da gestão de pessoas	40
Figura 2 - <i>Triple Bottom Line</i> (TBL), as três dimensões da sustentabilidade.....	42
Figura 3 - Subsistemas da gestão sustentável de pessoas.....	46
Figura 4 - Práticas de GSP na Cadeia de Suprimentos.....	59
Figura 5 - <i>Stakeholders</i> na Cadeia de Suprimentos da Construção Civil.....	64
Figura 6 - Crescimento e participação da construção civil.....	65
Figura 7 - Índice de confiança da construção – ICST.....	66
Figura 8 - Etapas da pesquisa.....	82
Figura 9 - Modelos emergentes da gestão de pessoas – principais clusters de autores.....	84
Figura 10 - Esquema geral da pesquisa.....	91
Figura 11 - Estruturação do modelo GSP_CC.....	92
Figura 12 - Procedimentos metodológicos da adaptação.....	96
Figura 13 - Procedimentos metodológicos da validação e aplicação.....	108
Figura 14 - Os sete clusters principais quanto as produções relacionadas ao termo “ <i>sustainable hrm</i> ” e correlatos.....	117
Figura 15 - Notas médias dos especialistas para as ações de GSP	128
Figura 16 - Codificação da análise de conteúdo da aplicação do IGSPCC nas empresas.....	133
Figura 17 - Médias de notas das ações avaliadas por especialistas e empresas relacionadas aos subsistemas da GSP.....	144
Figura 18 - Percepção dos especialistas e empresas quanto a atuação da GSP na Cadeia de Suprimentos.....	146
Figura 19 - Codificação da análise de conteúdo da atuação da GSP na cadeia de suprimentos das empresas.....	148
Figura 20 - Percepção dos especialistas e empresas quanto as médias ponderadas por subsistema, e as pontuações ajustadas para as empresas com os indicadores.....	151

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução histórica da consciência ambiental.....	26
Tabela 2 - Os dez princípios do Pacto Global da ONU.....	29
Tabela 3 - Nível de sustentabilidade organizacional.....	33
Tabela 4 - Termos que interligam sustentabilidade e gestão de pessoas.....	41
Tabela 5 - Características dos modelos emergentes da gestão de pessoas.....	43
Tabela 6 - Dimensões das competências relacionadas ao TBL.....	47
Tabela 7 - Gestão sustentável de pessoas e a teoria dos <i>stakeholders</i>	57
Tabela 8 - Formas de alinhamento estratégico na gestão de pessoas.....	61
Tabela 9 - Principais ODS impactados positivamente pela construção civil brasileira.....	68
Tabela 10 - Critérios da GSP na seleção de fornecedores na cadeia de suprimentos.....	70
Tabela 11 - Construção civil e certificações.....	71
Tabela 12 - Certificações na área de construção civil.....	73
Tabela 13 - Atores Institucionais.....	80
Tabela 14: Principais autores dos modelos emergentes da gestão de pessoas.....	85
Tabela 15 - Estágios da revisão sistemática realizada.....	82
Tabela 16 - Protocolo de pesquisa.....	86
Tabela 17 - Protocolo de revisão para seleção dos artigos.....	88
Tabela 18 - Modelo conceitual de ações e indicadores da GSP.....	92
Tabela 19 - Adaptação da GSP na CS.....	94
Tabela 20 - Resultados da fase piloto do instrumento AGSPCC.....	98
Tabela 21 - Experiência dos especialistas em gestão de pessoas participantes da amostra.....	99
Tabela 22 - Classificação das notas.....	100
Tabela 23 - Justificativas do estabelecimento de critérios de seleção das construtoras.....	103
Tabela 24 - Sistema de pontuação dos pré-requisitos.....	104
Tabela 25 - Pontuação da população de empresas.....	105
Tabela 26 - Classificação da gestão sustentável de pessoas.....	109
Tabela 27 - Gestão sustentável de pessoas e cadeia de suprimentos.....	113
Tabela 28 - Quantidade de artigos por categoria.....	115
Tabela 29 - Os dez autores dos sete clusters que mais se destacam com relação a força de conexão.....	118

Tabela 30 - Autores com mais de oitenta citações e força menor que oito.....	119
Tabela 31 - Modelo Gestão Sustentável de Pessoas na Construção Civil (GSP_CC).....	122
Tabela 32 - Notas médias de cada subsistema por especialista.....	127
Tabela 33 - Teste de médias de Friedman na amostra de especialistas.....	128
Tabela 34 - Notas médias de cada subsistema por empresa.....	130
Tabela 35 - Teste de médias de Friedman na amostra de empresas.....	131
Tabela 36 - Quantidade de funcionários, cargos ocupados e os baseados no CHA nas empresas.....	134
Tabela 37 - Cursos ou treinamentos ofertados nas empresas.....	135
Tabela 38 - Quantidade de recompensas e bônus gerenciais ofertados pelas empresas.....	136
Tabela 39 - Quantidade de metas e indicadores sustentáveis nas empresas.....	137
Tabela 40 - Processos e acidentes de trabalho registrados nas empresas.....	139
Tabela 41 - Análise do quanto que a gestão de pessoas das empresas contribui para a sustentabilidade.....	141
Tabela 42 - Critérios de desempate da colocação entre construtoras pessoenses.....	142
Tabela 43 - Colocações referentes ao grau de importância dado aos subsistemas.....	143
Tabela 44 - Avaliação dos especialistas às ações voltadas à cadeia de suprimentos.....	145
Tabela 45 - Avaliação das empresas às ações voltadas à cadeia de suprimentos.....	145

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AGSPCC	Ações da Gestão Sustentável de Pessoas na Construção Civil
APAN	Associação Paraibana de Amigos da Natureza
CBCS	Conselho Brasileiro de Construção Sustentável
CBIC	Câmara Brasileira da Indústria da Construção
CREA-PB	Conselho Regional de Engenharia e Agronomia da Paraíba
CUT	Central Única dos Trabalhadores
EEE	Envolvimento Empregatício, Empowerment e Engajamento
GDA	Gestão de Desempenho e Avaliação
GSP	Gestão Sustentável de Pessoas
GSPCC	Gestão Sustentável de Pessoas na Construção Civil
GP	Gestão de Pessoas
HR	<i>Human Resoucers</i>
HRM	Human Resource Management
IAB.PB	Instituto de Arquitetos do Brasil, Departamento da Paraíba
IGSPCC	Indicadores da Gestão Sustentável de Pessoas na Construção Civil
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
NACE	<i>Nomenclature Statistique des Activités Économiques dans la Communauté Européenne.</i>
N/A	Não consta, não se aplica ou indisponível
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
PBQP-H	Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat
PCMSO	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
RH	Recursos Humanos
R&S	Recrutamento e Seleção
SGA	Sistema de Gestão Ambiental
SHRM	<i>Strategic Human Resource Management</i>
SiAC	Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços
SINDUSCON	Sindicato da Indústria da Construção Civil
SINTRICOM/JP	Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias da Construção e do Mobiliário de João Pessoa
SPR	Sistemas de Pagamento e Recompensa
SSC	Sustainable Supply Chain
SSQVT	Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
UAAC	Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
UFCG	Universidade Federal de Campina Grande

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA	16
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA	22
1.2 PROPOSIÇÕES DA PESQUISA.....	23
1.3 PRESSUPOSTOS CONCEITUAIS.....	23
1.4 ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO	24
2 REVISÃO DE LITERATURA	25
2.1 SUSTENTABILIDADE	25
2.1.1 Sustentabilidade Corporativa	32
2.2 MODELOS EMERGENTES DA GESTÃO DE PESSOAS	35
2.2.1 Gestão Sustentável de Pessoas	39
2.3 SUBSISTEMAS DA GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS	45
2.3.1 Recrutamento e Seleção (R&S)	47
2.3.2 Treinamento e Desenvolvimento (T&D)	49
2.3.3 Sistema de Pagamento e Recompensa (SPR)	50
2.3.4 Gestão de Desempenho e Avaliação (GDA).....	51
2.3.5 Envolvimento Empregatício, <i>Empowerment</i> e Engajamento (EEE)	52
2.3.6 Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho (SSQVT).....	53
2.4 A TEORIA DOS STAKEHOLDERS NA GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS...	54
2.4.1 Gestão Sustentável de Pessoas e Cadeia de Suprimentos	59
2.5 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL	63
2.5.1 A construção civil em João Pessoa	75
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	79
3.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA PESQUISA	79
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA	81
3.2.1 Etapa 1: Revisão sistemática de literatura	86
3.2.2 Etapa 2: Adaptação do modelo e elaboração dos instrumentos de pesquisa	92
3.2.3 Etapa 3: Validação do modelo com especialistas	99
3.2.4 Etapa 4: Aplicação do modelo com empresas	101
3.2.5 Etapa 5: Análise entre especialistas e empresas	110
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	111
4.1 RESULTADO DA PRIMEIRA ETAPA: REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA REALIZADA.....	112

4.2 RESULTADO DA SEGUNDA ETAPA: MODELO ADAPTADO	120
4.2.1 Ações da gestão sustentável de pessoas na construção civil	120
4.2.2 Indicadores da gestão sustentável de pessoas na construção civil	121
4.3 RESULTADO DA TERCEIRA ETAPA: MODELO GSP_CC VALIDADO COM ESPECIALISTAS	126
4.4 RESULTADO DA QUARTA ETAPA: MODELO GSP_CC APLICADO NAS EMPRESAS	129
4.4.1 Recrutamento e Seleção (R&S)	134
4.4.2 Treinamento e Desenvolvimento (T&D)	135
4.4.3 Sistema de Pagamento e Recompensa (SPR)	136
4.4.4 Gestão de Desenpenho e Avaliação (GDA)	137
4.4.5 Envolvimento Empregatício, <i>Empowerment</i> e Engajamento	138
4.4.6 Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho (SSQVT)	139
4.5 RESULTADO DA QUINTA ETAPA: ANÁLISE ENTRE ESPECIALISTAS E EMPRESAS CONCLUÍDA	142
4.5.1 A Gestão Sustentável de Pessoas na Cadeia de Suprimentos	144
5 CONCLUSÕES DA PESQUISA	151
5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	154
5.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	155
REFERÊNCIAS	157
APÊNDICE A - Periódicos dos artigos selecionados	199
APÊNDICE B - Teste Piloto do Instrumento AGSPCC (Adaptação)	201
APÊNDICE C - Teste Piloto do Instrumento IGSPCC (Adaptação)	206
APÊNDICE D - Autorização de Pesquisa dos Especialistas (ABRH-PB)	212
APÊNDICE E - Lista dos Associados ao SINDUSCON/JP	213
APÊNDICE F - Autorização de Pesquisa das Empresas	216
APÊNDICE G - Matriz de Amarração.....	217
APÊNDICE H - Resultado da Categorização dos Artigos da Revisão Sistemática de Literatura	218
APÊNDICE I - Estatísticas da Adaptação das Ações (AGSPCC)	220
APÊNDICE J - Processo de Adaptação das Ações (AGSPCC) – Adaptado	221
APÊNDICE K - Processo de Adaptação dos Indicadores (IGSPCC) – Adaptado	223
APÊNDICE L - Validação dos Especialistas	226

1. INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA

Estudiosos da Gestão de Pessoas têm dado atenção crescente para a necessidade desafiadora de desenvolver mais sistemas da Gestão Sustentável de Pessoas (AUST¹ *et al.*, 2018; EHNERT, 2009b; EHNERT; WES, 2012; JÄRLSTRÖM *et al.*, 2018; KRAMAR, 2014; MARIAPPANADAR; AUST, 2017; MARIAPPANADAR; KRAMAR, 2014). Essa realidade é resultado de uma insatisfação com o modelo econômico adotado por países industrializados e simplesmente reproduzido por aqueles em desenvolvimento, mas que atualmente sofre a mesma influência de forma contrária, como demonstra o artigo publicado na Revista Science pelo pesquisador brasileiro Tiago Reis e mais 602 cientistas europeus, com 2 organizações indígenas brasileiras, ao sugerir a aplicação de condições socioambientais para a realização de negociações comerciais entre União Europeia e o Brasil (KEHOE *et al.* 2019).

Os questionamentos presentes na sociedade atual quanto ao modelo econômico utilizado por potências mundiais em detrimento de aspectos ambientais e sociais, iniciaram-se ainda pós Segunda Guerra Mundial, em meio a movimentos ambientalistas e avanços internacionais. Como fruto, a obra Primavera Silenciosa de Rachel Carson gerou um debate nacional a respeito da responsabilidade da ciência e os limites do progresso tecnológico (DIAS, 2017), desencadeando-se o interesse de grupos preservacionistas e desenvolvimentistas, o que resultou numa série de encontros mundiais e publicações. A mais divulgada entre elas, se trata do Relatório de *Brundland*², intitulado *Our Common Future*, o qual definiu o Desenvolvimento Sustentável como aquele que “deve satisfazer as necessidades da geração atual, sem que se comprometam as necessidades das gerações futuras” (WCED, 1987, p. 41, tradução nossa).

Neste mesmo ano foi publicado por Schuler e Jackson (1987) o artigo “*Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices*”, o qual embasou o primeiro dos modelos emergentes da gestão de pessoas, o *Strategic Human Resource Management (Strategic HRM)*. Dez anos depois os autores Huselid *et al.* (1997) prosseguiram com uma proposta mais consolidada que interligava a GP não só às estratégias econômicas, mas também timidamente às sociais, o que estimulou os estudos de outros acadêmicos (BROCKBANK, 1999; JACKSON *et al.*, 2014; LEPAK; SHAW, 2008; SCHULER, *et al.*, 2001; WRIGHT *et al.* 2005; WRIGHT; NISHII, 2007).

As mudanças que vêm ocorrendo na sociedade quanto a necessidade de investir no equilíbrio ambiental, econômico e social, impacta diretamente a área de conhecimento da

¹ Aust (Ehnert)

Gestão de Pessoas (GP) que tem respondido à essa demanda por meio do desenvolvimento de novos modelos estrategicamente orientados para o alcance da Sustentabilidade Corporativa (SC). A SC engloba a responsabilidade social corporativa rumo a um caminho organizacional estratégico em prol do desenvolvimento sustentável (MUNCK; BORIM-SOUZA, 2009). A publicação do Guia “Sustentabilidade para RH: 10 Desafios” editado em parceria entre a plataforma Ideia Sustentável e a Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), é uma iniciativa positiva à relação entre GP e sustentabilidade, como reação às demandas atuais.

De forma gradativa, modelos mais específicos de GP são desenvolvidos com foco em aspectos ambientais, como o (*Green HRM*) *Green Human Resource Management* (HADDOCK-MILLAR *et al.*, 2016; JABBOUR; SANTOS, 2008; JACKSON *et al.*, 2011; RENWICK *et al.*, 2013; RENWICK *et al.*, 2016); e o *Sustainable Human Resource Management* (*Sustainable HRM*). Este último se baseia em questões mais sustentáveis de *Triple Bottom Line*, equilíbrio entre os aspectos ambientais, econômicos e sociais e em *Quadruple Bottom Line*, nos bons resultados comuns, não apenas em critérios financeiros (O'HIGGINS; ZSOLNAI, 2017 *apud* AUST *et al.*, 2019).

O termo *Sustainable HRM*, Gestão Sustentável de Pessoas (GSP) surgiu pela primeira vez rumo a um novo paradigma, há aproximadamente 20 anos, em Londres, no *Human Resource Management Journal* (GOLDSMITH *et al.*, 1997), e tem-se demonstrado promissor quanto sua consolidação na literatura pela pertinência dos acadêmicos do campo em desenvolver novos estudos. No entanto, aplicar modelos de negócios contemporâneos como os supracitados, para alcançar a sustentabilidade corporativa em empresas ou instituições que não foram criados sustentáveis e pró-sociais, é um desafio.

Sendo assim a Organização das Nações Unidas (ONU) reuniu em 2015 chefes de Estado e de Governo para elaborarem Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), uma agenda com validade até 2030 embasada nas necessidades mundiais e que devem ser adaptados para cada realidade. Os ODS foram traçados de forma mais ampla e completa a partir dos Objetivos do Milênio e colaboram para o incentivo da sustentabilidade em todos os âmbitos (ONU - BRASIL, 2015).

As empresas são primordiais na realização desses objetivos, por isso a importância dada a elas no objetivo 12 “Consumo e Produção Sustentáveis”, na meta 12.6, adaptada para o Brasil, “incentivar as empresas, especialmente as empresas grandes e transnacionais, a adotar parâmetros e práticas de responsabilidade socioambiental e a integrar informações acerca dessas práticas em seus sistemas, bancos de dados e ciclo de relatórios”, a qual seu indicador

12.6.1, se refere ao “número de empresas que publicam relatórios de sustentabilidade” (ONU BRASIL, 2015). O que é possível ser alcançado por meio da atuação das pessoas envolvidas para que práticas sustentáveis sejam estimuladas e implementadas, cabendo à Gestão de Pessoas esta realização, já que segundo Bernstein (2017), este setor está diretamente ligado ao alinhamento com a sustentabilidade corporativa, visto que possibilita a integração entre a organização e a manutenção do ecossistema, e interfere no desempenho organizacional.

No entanto, é improvável que uma organização consiga alcançar a sustentabilidade quando a cadeia produtiva na qual está inserida, não adere aos padrões nem aos princípios de incorporação do desenvolvimento sustentável, como a integridade ambiental, a prosperidade econômica e a equidade social (BANSAL, 2005). Portanto é necessário que os *stakeholders* estejam não só interessados, mas envolvidos no processo de alcançar a SC em todas as partes da cadeia de um setor produtivo (MUNCK; BORIM-SOUZA, 2009).

Quando essa cadeia de suprimentos movimentada a vida de um grande número de atores, os interesses são mais diversos e complexos, o que cabe a GP administrar de forma que atenda todas as demandas e possibilite alcançar o bem comum (JABBOUR; JABBOUR, 2016). No caso de um dos principais pilares da economia brasileira, a Construção Civil, seu conjunto de atividades reúne mais de 12 milhões de pessoas, cerca de 13% da força de trabalho ocupada no país (DECONCIC/FIESP, 2019).

Pela atividade envolver um número diverso de *stakeholders*, segundo Ferreira (2018), a maioria dos 17 ODS contemplam diretamente a construção civil, sendo os que mais se aproximam do tema e impactam diretamente o setor, os itens 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) e o 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura). Mais especificamente os subitens do 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis), e 12 (Consumo e Produção Responsáveis) também englobam a construção.

O décimo primeiro deles objetiva “tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis” e como meta 11.c, adaptada para a realidade brasileira, engloba o desafio de “apoiar os países menos desenvolvidos, inclusive por meio de assistência técnica e financeira, para construções sustentáveis e robustas, priorizando recursos locais”. A mesma tem como indicador, 11.c.1, a “proporção do apoio financeiro aos países menos desenvolvidos destinado à construção e modernização de edifícios sustentáveis, resistentes e eficientes em termos de recursos, utilizando materiais locais” (ONU BRASIL, 2015).

Além das construções buscarem ser sustentáveis quanto ao material e procedimentos utilizados, cabe a GSP realizar as suas operações em toda cadeia de suprimentos de forma que os seus seis subsistemas atuem em sinergia e com base no TBL, Elkington (1997) e Jeurissen (2000), sendo eles: Recrutamento e Seleção (R&S), Treinamento e Desenvolvimento (T&D), Sistemas de Pagamento e Recompensa (SPR), Envolvimento empregatício, *Empowerment* e Engajamento (EEE) e Gestão de Desempenho e Avaliação (GDA), com base em Renwick *et al.* (2013); assim como (SSQVT) Saúde, Segurança e Qualidade de vida no Trabalho (GREENWOOD, 2002; KRAMAR, 2014).

O SSQVT da indústria da construção sofre tanto com problemas ambientais, como constantemente é recorrido devido as altas taxas de acidentes reportados, desde morte às doenças ocupacionais, o que se configura em impacto social negativo, reflexo de um dos setores mais perigosos do mundo (CBIC, 2018; CBCS, 2007; 2014). Apesar dessa realidade e da possibilidade de equilíbrio que a GSP oferece, se comparada às submissões aprovadas internacionalmente, ainda são poucas as publicações em revistas brasileiras nesse campo, o que sinaliza uma possível escassez de sua aplicação nas empresas, mesmo em setores da economia com grandes dimensões de impacto ambiental, social e econômico, como o da Construção Civil.

Foi possível identificar esse *gap* ao realizar a primeira consulta pelo termo “gestão sustentável de pessoas” no título, resumo, palavras-chave, e em todos os anos disponíveis nas bases de dados da *Scielo*, *Scopus*, *Spell* e *Web of Science* e encontrar apenas 53 artigos na *Spell*, sendo a maioria deles fora de contexto, provavelmente porque o campo destinado ao termo de pesquisa não aceitou as aspas. Ao pesquisar o mesmo termo, em inglês “*sustainable hrm*” foram achados apenas 1 estudo na *Scielo* (2017), 1 na *Spell* (2017), 59 no *Scopus* (2009-2019) e 34 na *Web of Science* (2011-2019). Se a busca é feita de forma mais ampla, utilizando os termos referentes aos três modelos emergentes da Gestão de Pessoas, “*sustainable hrm OR green hrm OR strategic hrm*”, são encontrados 5 trabalhos na *Scielo* (2014-2019), 17 no *Spell* (2004-2018), 520 documentos no *Scopus* (1990-2020) e 345 *Web of Science* (1991-2019).

Dentre os artigos encontrados durante a busca, o único com o termo tanto em português como em inglês disponível na base de dados *Spell*, se trata de um modelo conceitual de Ações e Indicadores para a Gestão Sustentável de Pessoas de Macini *et al.* (2017) e chama a atenção por ser uma produção nacional e singular nesse aspecto. O mesmo é um aprimoramento da dissertação de Macini (2015) que foi aplicada no setor bancário brasileiro, atendendo a necessidade de tornar a GSP mais operacional e mensurável.

A aplicação desse modelo conceitual voltado para metodologia sistêmica de GSP “pode contribuir na mensuração e aprimoramento das ações sugeridas”, como indica a idealizadora Macini (2015, p. 162), assim como é recomendada uma “atualização das classificações dos subsistemas de GP” por Macini *et al.* (2017, p. 22). Quanto aos indicadores do modelo, a sua criação deve ser realizada de forma fidedigna, ou seja, que demonstrem a realidade tanto local como da atividade econômica específica, tornando-se fundamental a participação de atores envolvidos no processo, nesse caso das pessoas que atuam no setor como especialistas e aquelas que constituem as organizações (MARTINS; CÂNDIDO, 2012). Dessa forma o desenvolvimento de empresas voltadas à sustentabilidade pode ser viabilizado por mecanismos que ofereçam critérios de análise e parâmetros de comparação capazes de prever os impactos e dar novos cursos de ação.

Tendo em vista a importância da GSP, ao tempo que ainda há escassez de produções acadêmicas voltadas para a área, e a realidade impactante da construção civil, que a nível Brasil tem participação de 4,5% do PIB Nacional, Produto Interno Bruto e de 20,6% no PIB Industrial (CBIC, 2018), onde os investimentos em construção, por sua vez, chegam a representar cerca de 10% do PIB nacional (DECONCIC/FIESP, 2019), é que se faz necessário um estudo que analise a gestão sustentável de pessoas na indústria da construção.

Para tanto é importante se atentar às especificidades que cada atividade produtiva apresenta, bem como a cultura e condições urbanas presentes em cada região, pois são características peculiares que interferem nas necessidades e no nível de competitividade de determinado setor da economia (MARTINS, 2012).

Apesar da construção civil ser um setor que tem incorporado inovações tecnológicas e organizacionais, o Nordeste ainda está atrasado em muitos aspectos, com trabalho e processos produtivos ainda tradicionais, o que faz da região um bom campo de pesquisa e desenvolvimento em GP. Fato é que “na Paraíba (PB), isso se manifesta em um regime produtivo intensivo em trabalho, com predomínio de trabalhadores com baixa qualificação e remuneração, assim como uma elevada informalidade”, como revelam Oliveira *et al.* (2019, p. 272).

Atualmente, a cidade de João Pessoa vem enfrentando problemas ambientais e sociais no seu processo de expansão. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018), é estimada que a população chegue a 809.015 pessoas ao final de 2019. Oliveira *et al.* (2019), complementam que a alta concentração na Região Metropolitana de João Pessoa serviu de base para “a constituição de uma destacada tradição de organização sindical, expressa na

trajetória do Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias da Construção e do Mobiliário de João Pessoa (SINTRICOM/JP)”, que ganhou destaque na Central Única dos Trabalhadores (CUT) da PB.

Tais problemas não se devem apenas a uma taxa de crescimento populacional decenal de 21,0%, o que equivale somente na capital, ao nascimento do terceiro município mais populoso da Paraíba (IBGE, 2018), mas também as questões políticas que envolvem conflitos entre interesses de empresários e ambientalistas, assim como questionamentos sobre a administração pública quanto a responsabilidade socioambiental das obras na cidade. Exemplo disso, foi a construção da Estação Ciência no Cabo Branco sob protestos de especialistas ambientais pelo fato da obra contribuir para o agravamento da erosão da falésia no ponto turístico renomado da capital, tido como “o mais oriental das américas”, além do avanço residencial no bairro próximo, o Altiplano (APAN, 2017; RMA, 2015).

A discussão mais recente foi a respeito da verticalização na orla marítima de João Pessoa, que possui uma Constituição Estadual de 1989 constituída a partir de uma Emenda Popular, de iniciativa da Associação Paraibana de Amigos da Natureza (APAN), em que veda a concessão de licença para construção de edifícios com mais de dois andares em toda a zona costeira capital paraibana.

Uma Proposta de Emenda Constitucional estadual (PEC) que permitiria a construção de edifícios de 12 andares na orla marítima de João Pessoa, seria um retrocesso, segundo nota técnica conjunta da br Cidades; Instituto de Arquitetos do Brasil e Instituto SomaBrasil (25.10.2019), ao que atualmente se configura um diferencial avanço cultural, paisagístico e ambiental frente as outras capitais nordestinas próximas, que para ser mantido é necessário o interesse em pesquisas sobre sustentabilidade no setor da construção, de preferência que desenvolvam modelos aplicáveis (IAB.PB, 2019).

Embora o modelo de Macini *et al.* (2017) tenha sido elaborado a partir do setor bancário brasileiro, torna-se importante ampliar o estudo para outras atividades econômicas com diferentes problemáticas, como é sugestão de pesquisas futuras das próprias autoras. Macini (2015, p. 162) ainda ressaltou que “o modelo pode ser replicado em outros setores, outros países, investigando as tendências, e delineando níveis de adesão das organizações”, logo o presente estudo contempla a aplicação do Modelo no setor da construção civil na cidade de João Pessoa.

Dessa forma, a presente investigação, acrescenta à academia de forma teórica e empírica. Contribui com a literatura brasileira a respeito da gestão sustentável de pessoas, e

corroborar no desenvolvimento de um instrumento da GSP voltado para a construção civil (CC), por meio da adaptação de um modelo que pode ser realizada para outros setores. A pesquisa ainda acrescenta aos estudos da área, funções da Gestão Sustentável de Pessoas na Cadeia de Suprimentos da CC, uma associação entre duas áreas que podem se complementar por meio da teoria dos *stakeholders*. Além de adaptar, o instrumento é validado por especialistas do campo de atuação, e por fim aplicado nas organizações, atendendo assim à escassez de estudos empíricos relacionados a GSP, o que agrega à pesquisa uma utilidade significativa na área da Administração. Sendo assim, como resultado, os gestores de pessoas da construção civil, especificamente os de João Pessoa, tem disponível um modelo de ações e indicadores que colabora para a manutenção e busca da sustentabilidade corporativa.

A indústria da construção tem grande impacto econômico já que emprega no Brasil um grande número de mão de obra, como também socioambiental, visto que é potencial em geração de resíduos, principalmente em cidades em crescimento, como a capital da Paraíba. Diante deste contexto, este estudo parte da premissa: Quanto melhor avaliados forem as ações e indicadores propostos no modelo GSP_CC, maior será a contribuição da GSP para o equilíbrio no tripé da sustentabilidade no setor da construção civil de João Pessoa. Desta forma, é proposta a seguinte questão de pesquisa: **Como a Gestão Sustentável de Pessoas se apresenta no setor da construção civil de João Pessoa/PB, com base no modelo GSP_CC?**

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar a gestão sustentável de pessoas na construção civil em João Pessoa, a partir da estruturação do modelo GSP_CC, e como objetivos específicos:

- a) Entender a evolução dos modelos emergentes da Gestão de Pessoas em direção à sustentabilidade corporativa;
- b) Identificar os aspectos do setor da construção civil em João Pessoa relacionados com a sustentabilidade;
- c) Propor ações e indicadores de GSP para o setor da Construção Civil, a partir de Macini *et al.* (2017) e da consulta à especialistas e empresas;
- d) Aplicar os indicadores de GSP nas construtoras de João Pessoa com base na adaptação do modelo de Macini *et al.* (2017);
- e) Apresentar as diferenças entre a perspectiva dos especialistas e as práticas de GSP das empresas em estudo.

1.2. PROPOSIÇÕES DA PESQUISA

Os objetivos, premissa e pergunta desta pesquisa levam à seguinte proposição teórica: as ações da Gestão Sustentável de Pessoas presentes nos seis subsistemas de uma empresa (construtora), são reflexos da cadeia de suprimentos da qual é integrante, e sofre as influências de múltiplas partes interessadas, ou *stakeholders*, relativos à sustentabilidade, o que torna importante a inclusão de aspectos do *Triple Bottom Line* (ambiental, econômico e social), para trazer os resultados da GSP nas organizações.

Assim, são apresentadas previamente as seguintes proposições originárias da revisão sistemática de literatura com intuito de direcionar a investigação ao alcance de seus objetivos, com base no escopo geográfico e temporal desta.

- a) **Proposição 1:** A perspectiva dos especialistas é mais rigorosa do que a das empresas, quanto a GSP na construção civil.
- b) **Proposição 2:** As construtoras certificadas possuem melhores ações e indicadores, de qualidade e sustentabilidade.
- c) **Proposição 3:** O subsetor de edificações da construção civil de João Pessoa tem integrado a sustentabilidade em suas ações da gestão de pessoas.

1.3. PRESSUPOSTOS CONCEITUAIS

Dos modelos emergentes da Gestão de Pessoas considerados por Macini *et al.* (2017), como Gestão Estratégica de Pessoas, *Green HRM* e Gestão Sustentável de Pessoas, o segundo é o único que não foi traduzido por não encontrar no idioma um termo que fosse fidedigno ao que este representa na sua língua original, ainda que durante a fase inicial de estudo bibliográfico, uma busca na plataforma *Scopus* por possíveis nomenclaturas como “gestão verde de recursos humanos”, e “gestão de recursos humanos verdes”, tenha sido realizada, porém nenhum artigo foi achado. No entanto, o que é nomeado como “*green*” é entendido nesta pesquisa com referência ao ambiental. Outros termos são mesclados entre inglês e português, como é o caso de *Sustainable HRM*, *Triple Bottom Line* (TBL), *Strategic HRM* e *Stakeholders*, já que a presença na literatura estrangeira ainda é mais consolidada e referenciada do que na nacional.

A ordem em que a tríade do TBL é mencionada no decorrer do estudo é em consideração a ordem alfabética (Ambiental, Econômica e Social), sem nenhuma pretensão teórica de grau de prioridade ou importância. Existem muitas nomenclaturas que se referem a área de Recursos

Humanos, porém a que prevalece nessa investigação é a Gestão de Pessoas (*people management*). Dentre os subsistemas da Gestão Sustentável de Pessoas, “Envolvimento Empregatício, *Empowerment* e Engajamento (EEE)”, é o único dos seis que não foi traduzido por completo, também pela dificuldade semântica de um idioma para outro, porém em alguns momentos “*empowerment*” é referenciado como “empoderamento”.

1.4. ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO

Esta dissertação está dividida em cinco seções. A primeira introduz o trabalho e seus respectivos assuntos discutidos, a segunda seção apresenta a revisão de literatura; a terceira refere-se aos procedimentos metodológicos, que além da classificação geral detalha a população e os critérios de seleção da amostra, assim como as etapas da pesquisa, e por fim um resumo é apresentado por meio da matriz de amarração. Na quarta parte disponibiliza-se os resultados encontrados, análise dos mesmos e a discussão inerente a cada objetivo e achado; e a última seção traz as conclusões, limitações da pesquisa e sugestões para próximos estudos.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura apresentada na presente pesquisa parte da sustentabilidade, desde o surgimento do Desenvolvimento Sustentável, precursor da Sustentabilidade Corporativa (SC). Nesse contexto os modelos emergentes da Gestão de Pessoas (GP) vêm evoluindo até o mais recente deles, a Gestão Sustentável de Pessoas (GSP). São apresentados os subsistemas já consolidados na literatura com base no modelo de GSP idealizado por Macini *et al.* (2017), ao tempo que a interligação entre a GSP e a Cadeia de Suprimentos (CS) é embasada pela Teoria dos *Stakeholders*. Por fim são apresentados aspectos da Construção Civil, mais especificamente do setor na cidade de João Pessoa/PB.

2.1. SUSTENTABILIDADE

O avanço da consciência ambiental pode ser pontuado historicamente a partir de 1950, segundo Dias (2017), com a queda da qualidade de vida que promoveu movimentos ambientalistas, entidades governamentais sem fins lucrativos e agências governamentais voltadas para a proteção ambiental. Conforme levantamento histórico do autor, de acordo com a Tabela 1, no fim do século XIX uma quantidade acentuada de britânicos, migraram para cidades, sinal da urbanização, muitas delas sem saneamento básico o que fez desenvolver epidemias, doenças respiratórias e intestinais pelo consumo de água e ar poluídos, o que levou a queda da qualidade de vida mencionada. Hourneaux (2010) ainda acrescenta os desastres ambientais que marcaram a história e que por suas proporções, impulsionaram o desenvolvimento da sustentabilidade.

Todas essas transformações e novas maneiras de lidar com a natureza se deve a revoluções, as quais o historiador e professor israelense Harari (2018) em sua publicação “Sapiens: Uma breve história da humanidade”, subdivide em Revolução Cognitiva, Revolução Agrícola e Revolução Científica, porém o presente trabalho considera a Agrícola, que possibilitou a fixação de pessoas e o surgimento de vilas e cidades, onde teve seu início 10.000 anos a.C., as Industriais (XVIII e XIX) e a Científico-tecnológica (segunda metade do século XX).

Tabela 1: Evolução histórica da consciência ambiental

1950	1960	1970	1980	1990	2000
<p>Queda da qualidade de vida;</p> <p>Movimentos ambientalistas;</p> <p>Entidades do governo sem fins lucrativos;</p> <p>Agências governamentais voltadas para a proteção ambiental.</p>	<p>Conflito entre Preservar X Desenvolver;</p> <p><i>Silent Spring</i> (Rachel Carson, 1962);</p> <p><i>Population Bomb</i>;</p> <p>Clube de Roma;</p> <p>Políticas sobre o Ambiente e Desenvolvimento Sustentável.</p>	<p>MIT: risco de explorar recursos não renováveis;</p> <p>Gestão dos recursos finitos;</p> <p>Crescimento Zero;</p> <p><i>Limits to Growth</i>;</p> <p>Benefício apenas aos países ricos;</p> <p>Criação da EPA;</p> <p>I Conferência de Estocolmo (ONU);</p> <p>PNUMA</p> <p>Regulamenta e Controlar o Meio Ambiente;</p> <p>Desastre em Seveso, Itália.</p>	<p>Ocorrência de grandes desastres na Índia, Ucrânia, Suíça e EUA;</p> <p>ONU retoma os debates;</p> <p>I Ministra da Noruega chefia a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento;</p> <p>Limite mínimo e máximo de bem-estar;</p> <p>Relatório <i>Brundtland</i> (<i>Our Common Future</i>).</p>	<p>Cúpula da Terra ou Rio 92;</p> <p>Agenda 21;</p> <p>Carta da Terra;</p> <p>Declaração do Rio;</p> <p>Protocolo de Kyoto;</p> <p>Rio+5;</p> <p>Difusão de tecnologias mais limpas;</p> <p>Conceber, descartar e reaproveitar.</p>	<p><i>Global Compact</i>;</p> <p>Rio+10;</p> <p>Englobar também os aspectos sociais;</p> <p>Cobrar atitudes ECO-92;</p> <p>Relatório IPCC sobre o aumento na temperatura do planeta;</p> <p>Prática da Agenda 21;</p> <p>Rio+20;</p> <p>Reduzir em 50% (linha de pobreza);</p> <p>COP21 Acordo de Paris;</p> <p><i>Global Risks Report</i></p>

Fonte: Elaboração própria a partir de Dias (2017) e Hourneaux (2010, p. 22).

Em meio a conflitos entre preservacionistas e desenvolvimentistas, é publicada na década de sessenta a obra de Carson (1962), ensaio Bonzi (2013), intitulada *Silent Spring* (Primavera Silenciosa). Na mesma década, o professor Ehrlich (1968), destacado por Williams (2008), lança o best-seller *The Population Bomb* (A Bomba Populacional) advertindo o mundo das consequências do crescimento populacional e sua relação com os recursos limitados terrestres. Em 1966, foi fundado o Clube de Roma, formado por especialistas e formadores de opinião, para tratar de assuntos a respeito da economia internacional, política e principalmente sobre meio ambiente.

Em 1972 o Clube ganhou notoriedade por meio da publicação do relatório nomeado *Limits to Growth* (MEADOWS *et al.* 2004), com relevância atual (TURNER; ALEXANDER,

2014), realizado por uma equipe do MIT (Instituto de Tecnologia de Massachusetts), liderada por Dana Meadows. O informe foi proposto com a finalidade de investigar cinco problemas de interesse global: “o ritmo acelerado de industrialização, o rápido crescimento demográfico, a desnutrição generalizada, o esgotamento dos recursos naturais não-renováveis e a deterioração ambiental” (ALVES, 2017, p. 2). Essa proposição de política em que o crescimento zero beneficiaria apenas os países ricos, foi considerada injusta pelos países subdesenvolvidos, como informa Dias (2017).

No fim de 1970 surge a *Environmental Protection Agency* (EPA), Agência de Proteção Ambiental dos Estados Unidos e ocorre a I Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente Humano – a Conferência de Estocolmo que dão início a regulamentação e controle ambiental. Esta última deu fruto ao Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), em Nairóbi – Kenya, que objetiva tratar no âmbito das Nações Unidas e Fundo Voluntário para o Meio Ambiente, assuntos ambientais. Como marco, o dia 05 de junho passa a ser considerado o dia mundial do meio ambiente. No fim desta década surge na Alemanha o primeiro selo ecológico no intuito de rotular produtos ambientalmente corretos, enquanto a Itália registrava em sua história um grande desastre Seveso, Itália, após tanques de armazenagem na indústria química ICMESA, vazarem vários quilogramas da dioxina TCDD após rompimento, conforme lembra Hourneaux (2010).

A década de 80 não foi diferente e iniciou com destaque ao desastre em Bhopal, na Índia (1984), seguido por Chernobyl, Ucrânia (ex-União Soviética), em 1986; Basiléia, na Suíça, no mesmo ano; e o vazamento do petroleiro Exxon Valdez, no Alasca, EUA, em 1989 (HOURNEAUX, 2010). Em contrapartida a Organização das Nações Unidas (ONU), tem promovido inúmeros movimentos ao redor do mundo para discussão das questões ambientais planetárias, definição de princípios e admissão de compromisso conjuntos em prol de encontrar soluções para problemas ambientais (MARTINS; CÂNDIDO, 2008).

Em 1980 a ONU retomou os debates a este respeito. Em 1987, a primeira ministra norueguesa chefou a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), criada pela PNUMA em 1983, onde foram definidos os limites mínimos e máximos de bem-estar e que conceituou desenvolvimento sustentável como “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas necessidades” por meio do conhecido Relatório de *Brundtland* (1987), sob o título “*Our Common Future*” (Nosso Futuro Comum), o que sinalizou a necessidade de uma nova relação entre o ser humano e o meio ambiente.

O relatório “Nosso Futuro Comum” descreve uma lista de problemas pertinentes, a ver: expansão das áreas desérticas e o aumento da erosão do solo; desaparecimento de florestas; crescente poluição atmosférica e ameaça à camada de ozônio; fracasso nos programas de desenvolvimento; aumento de resíduos tóxicos produzidos pela indústria; além de agricultura em locais de risco de impacto ambiental negativo como mananciais (FRANCO, 2000).

O Brasil foi escolhido em 1992 para sediar na cidade do Rio de Janeiro/RJ, o evento Eco 92. A realização da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, também conhecida como Cúpula da Terra e Rio 92, teve a participação de 170 países e foi primordial para a constatação e disseminação da relação interdependente entre o desenvolvimento e um meio ambiente equilibrado. Como resultado foram emitidos documentos importantes por meio da Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, a “Agenda 21” e a “Carta da Terra”, esta última lançada em 1994 como desdobramento da “Declaração do Rio” contendo vinte e sete (27) princípios e valores fundamentais que devem ser considerados ao se abordar o desenvolvimento sustentável, visto que possibilita a reconfiguração da sociedade em termos de justiça, equidade e sustentabilidade de maneira pacífica no século XXI (MARTINS; CÂNDIDO, 2008).

Em busca de uma redução da emissão dos gases que provocam e aceleram o efeito estufa, considerada a maior causa antropogênica do aquecimento global para a época, foi assinado o Protocolo de *Kyoto* no segundo semestre de 1997 no Japão e expirado em 2012. Já em 1997 um novo encontro foi promovido, o Rio+5, porém não oficial, para tratar das providências a respeito do que haviam decidido e planejado a partir dos documentos emitidos na última reunião mundial, onde responsabilizava os Estados em eliminar sistemas insustentáveis de produção e de consumo, além de elaborar políticas demográficas adequadas, o que possibilitaria por meio de comissões de desenvolvimento sustentável realizar significativas mudanças a nível federal, estadual e municipal.

A ONU deu um passo importante quanto a ética nos negócios quando em 2000 o então secretário-geral, Kofi Annan propôs o *Global Compact* (GC). O Pacto Global baseado em quatro eixos norteadores, Tabela 2, inspirados na Responsabilidade Social Corporativa é hoje a maior iniciativa de sustentabilidade corporativa do mundo, já que atualmente envolve e é representado por “mais de treze mil membros em quase oitenta redes locais, que abrangem cento e sessenta países” (UNGLOALCOMPACT, 2018).

Tabela 2: Os dez princípios do Pacto Global da ONU

Os princípios trabalhistas – um guia para empresas	
Direitos Humanos	As empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos internacionalmente proclamados.
	As empresas devem garantir que suas próprias operações não sejam cúmplices de abusos dos direitos humanos.
Trabalho	As empresas devem defender a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação ou barganha coletiva.
	As empresas devem apoiar a eliminação de toda e qualquer forma de trabalho forçado ou compulsório.
	As empresas devem apoiar a erradicação efetiva do trabalho infantil.
	As empresas devem apoiar a eliminação de qualquer discriminação no emprego e ocupação.
Meio Ambiente	As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva para desafios ambientais.
	As empresas devem empreender iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental.
	As empresas devem incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientalmente sustentáveis.
Anticorrupção	As empresas devem trabalhar contra todas as formas de corrupção, incluindo extorsão, suborno ou propina.

Fonte: United Nations Global Compact (2014).

Em 2002 o Rio+10 aconteceu na maior cidade da África do Sul, *Johannesburg*, onde foram reavaliadas as providências tomadas após a Eco 92 e retomada as discussões e novas considerações a respeito do desenvolvimento sustentável. O IPCC, *Intergovernmental Panel on Climate Changes* foi anunciado em 2007 e repercutiu a nível global por se tratar de um alerta a respeito do aumento na temperatura do planeta e das possíveis consequências catastróficas não tão distantes, caso novas medidas imediatas não fossem tomadas (NASCIMENTO; LEMOS; MELLO, 2008; DOPPELT, 2008 *apud* HOURNEAUX, 2010).

A última Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (Rio+20) ocorreu em junho de 2012 no Rio de Janeiro/RJ, onde os principais temas abordados foram “a economia verde no contexto do desenvolvimento sustentável e da erradicação da pobreza e ”a estrutura institucional para o desenvolvimento sustentável” (ONU BRASIL, 2018).

Posteriormente foi assinado o Acordo de Paris durante 21º Conferência das Partes (COP21) no segundo semestre de 2015, com objetivo principal de reagir positivamente a ameaça global de mudança climática e tomar medidas a partir das capacidades de cada país para lidar com essas mudanças. Em setembro de 2016 o Brasil ratificou o acordo via Congresso Nacional, se tornando compromisso oficial junto às Nações Unidas. O país se prontificou a reduzir suas emissões de gases de efeito estufa (GEE) por meio de uma apresentação de Contribuição Nacionalmente Determinada (NDC) audaciosa, segundo especialistas, que ao comparar com as emissões computadas em 2005, tem como metas a redução de 37% das

emissões de carbono em 2025, chegando a 43% em 2030 (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2018).

Em 2018, a publicação *Global Risks Report*, proveniente do *World Economic Forum* (WEFORUM, 2019) relatou a mudança do clima como uma das cinco tendências determinantes dos acontecimentos globais. Novos estudos científicos consideram agricultura e agropecuária, responsável por considerável fatia do Produto Interno Bruto (PIB) no Brasil, duas atividades extremamente impactantes nas mudanças climáticas globais. Conforme estimativas (IFPRI, 2010), em 2050 os países com maior e considerável crescimento populacional serão Brasil, Índia e República Democrática do Congo, somando 144 milhões de pessoas a mais no planeta, o que aumenta não só o consumo de comida, como também de preços, enquanto os que mais reduzirão, China, Paquistão e Tanzânia, causarão menos impacto neste cenário, diminuindo 69 milhões de cidadãos em todo o mundo.

Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e as 169 metas surgiram após uma reunião entre chefes de Estado e de Governo, além de altos representantes que se reuniram na sede das Nações Unidas durante o mês de setembro de 2015 em *New York*. Os ODS são ações para os próximos 15 anos e tem como base o legado os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), promovidos pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2000, com o apoio de 191 nações, com objetivo de concluir o que o antecedeu não alcançou.

Todos os objetivos e metas são interligados em prol do equilíbrio entre as dimensões econômica, social e ambiental, consideradas as do desenvolvimento sustentável, e buscam a concretização dos direitos humanos de toda a população planetária, o alcance da igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres e meninas (AGENDA 2030, 2018). Os ODS chegam em um momento onde acontecem mudanças impactantes no cenário político internacional, a “ascensão de sentimentos antiglobalização, entrada de migrantes e refugiados, crescente xenofobia, e outras crises geopolíticas”, como apontam Stahl et al. (2019, p. 2, tradução nossa), o que acrescenta novos desafios no cenário das empresas, em particular para aquelas atuantes além das fronteiras nacionais.

Esses objetivos são um plano de ação voltado para a prosperidade das pessoas e do planeta em que vivem, nos seguintes quesitos: 1. Erradicação da pobreza; 2. Fome zero e agricultura sustentável; 3. Saúde e bem-estar; 4. Educação de qualidade; 5. Igualdade de gênero; 6. Água potável e saneamento; 7. Energia acessível e limpa; 8. Trabalho decente e crescimento econômico; 9. Indústria, inovação e infraestrutura; 10. Redução das desigualdades; 11. Cidades e comunidades sustentáveis; 12. Consumo e produção responsáveis; 13. Ação contra a mudança

global do clima; 14. Vida na água; 15. Vida terrestre; 16. Paz, justiça e instituições eficazes e 17. Parcerias e meios de implementação (ITAMARATY, 2018).

Para que seja possível e esclarecedor o alcance de objetivos é necessário estipular números e estados ideais, cientificamente comprovados, que indiquem a chegada ao esperado e/ou suposto e planejado. O estudo, desenvolvimento e aplicação de indicadores de desenvolvimento sustentável é de suma importância como base para a tomada de decisão, já que a mesma promove uma visão do cenário em foco do ponto de vista qualitativo, quantitativo e contínuo de modo a contribuir para a sustentabilidade, segundo informações contidas no capítulo quarenta (AGENDA 21 BRASILEIRA, 2004).

Os indicadores, segundo Tunstall (1992, 1994), podem ser compreendidos a partir de suas funções, sendo elas: avaliação de condições e tendências, comparação entre lugares e situações, avaliação de condições e tendências em relação às metas e aos objetivos, prover informações de advertência e antecipar futuras condições e tendências. Como bem sinalizou Hammond et al. (1995), os indicadores são formados a priori por dados primários, permeado de informações diversas que após apuradas podem vir a se tornar estatísticas e estas formam um subconjunto denominado indicadores que poderão resultar em um índice. Um dos maiores desafios da sociedade e dos órgãos produtores de estatística é a transformação de informações dispersas em questionários e registro administrativos (CARVALHO *et al.* 2010). O mesmo ainda esclarece que nem todo indicador é uma estatística, no entanto um indicador pode vir a se tornar uma estatística caso novos dados forem apurados sistemicamente com as devidas regulações competentes e ao longo do tempo.

Um indicador de sustentabilidade pode sinalizar o estado de determinadas ações organizacionais e medir o resultado destas com relação aos três meios-base. Hammond *et al.* (1995) ao apresentar um estudo de caso do governo holandês a respeito de como os indicadores influenciam as ações, constatou que uma tendência mostrada por um indicador a respeito da grande diferença entre as emissões atuais e o nível considerado sustentável a longo prazo, foi essencial para iniciativas políticas mais rígidas quanto as metas e limites impostos pelo governo.

Sendo assim, a utilização de indicadores para mensuração da relação equilibrada entre os aspectos ambiental, econômico e social, é importante para diagnosticar e acompanhar o desenvolvimento de uma organização quanto ao seu regimento interno, e alinhamento com a legislação pública vigente, o que possibilita o alcance da sustentabilidade corporativa.

2.1.1 Sustentabilidade Corporativa

Como adaptação do desenvolvimento sustentável à realidade das organizações, surgiu o termo Sustentabilidade Corporativa (BEMFICA; CALLADO, 2018; MORIOKA *et al.*, 2018; ROMANO, 2014; ROMANO *et al.*, 2015; ZAGO *et al.*, 2018), também identificada como organizacional (BRITTO, 2015; FREITAS *et al.*, 2016), ou Empresarial (BEMFICA; CALLADO, 2018), emergiu ao aplicar o conceito de Desenvolvimento Sustentável no contexto corporativo, como aponta Morioka *et al.* (2018). Sendo assim, como Linnanen e Panapanaan *apud* Marrewijk (2003) consideram, a SC seria o objetivo final a ser alcançado, aquele que atende as necessidades do presente sem o comprometimento de afetar negativamente a capacidade das gerações futuras de suprir as suas próprias necessidades (WCED, 1987).

A sustentabilidade organizacional conforme Elkington (1997) se baseia no conceito do *Triple Bottom Line* (TBL) que inter-relaciona três pilares: econômico, social e ambiental. Desta forma a sustentabilidade organizacional depende da relação equilibrada entre a tríade. O autor aborda sete revoluções que partem da reconfiguração do mercado indicada pela substituição de palavras chave: Mercados, de conformidade para competitividade; Valores, de difícil para suave; Transparência, de fechado para aberto; Tecnologia de ciclo de vida, do produto à função; Parcerias, do subversivo à simbiose Berkovics; Tempo, de mais amplo para duradouro; e Governança Corporativa, de exclusiva para inclusiva.

Elementos diversos são relacionados a cada uma das dimensões do TBL, que podem ser entendidos como sub dimensões (ambiental, econômico e social), Pislaru *et al.* (2019). O equilíbrio da tríade proposto para as corporações proporciona mudanças importantes em âmbitos distintos e complementares: no Mercado, de conformidade para competitividade; sobre Valores, de difícil para suave; a respeito de Transparência, de fechado para aberto; com relação a Tecnologia, de ciclo de vida do produto à função; quanto a Parcerias, do subversivo à simbiose Berkovics; relativo ao Tempo, de mais amplo para duradouro; e quanto a Governança Corporativa, de exclusiva para inclusiva.

Tais mudanças de nomenclaturas se devem a uma participação mais ativa da Sociedade Civil que tem o poder de estruturar e moldar a sociedade por meio de ações coletivas de civis, igrejas e principalmente ONGs. Isso se deve a um processo de democratização onde representantes da sociedade civil vêm “introduzindo cada vez mais valores e normas comuns percebidos em suas próprias ações, o que pressiona o governo e as empresas a responderem a esses valores” (MARREWIIJK, 2003, p. 100, tradução nossa).

O desafio nesse relacionamento, em que o Estado detém o controle por ser responsável pela criação e manutenção da legislação, a Empresa faz o mercado a partir da criação de riqueza, por meio da competição e cooperação, e a Sociedade Civil estrutura e molda a sociedade por meio de ação coletiva e participação, é almejar conscientemente a sustentabilidade em si. Como uma resposta aos anseios da sociedade e não como um slogan político ou marketing irreal, tido como *greenwash*, ou “lavagem verde”. Segundo relato dos autores Lyon e Montgomery (2015) tem aumentado acentuadamente as reclamações a esse respeito, termo este que foi introduzido há mais de duas décadas, mantendo crescente também o número de artigos sobre, desde 2011.

Tais práticas de *greenwash* colocam em xeque os compromissos corporativos quanto a importância e necessidade de aplicação da sustentabilidade em suas atividades, como afirmam os autores Jones *et al.* (2015; 2018), que ainda acrescentam que acordos nesse aspecto podem ser firmados no intuito de atração daqueles *stakeholders* sensíveis aos impactos promovidos nos pilares ambiental e social. Adams (2006) revela que essa realidade pode ser proveniente de um conceito de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável ainda genérico e não exato, o que dificulta a compreensão, viabilidade e adesão empresarial, permanecendo mais no campo do estudo e discurso, de difícil prática consciente nas organizações e instituições. Sendo assim formulou-se a primeira proposição:

PI. A perspectiva dos especialistas é mais rigorosa do que a das empresas, quanto a GSP na construção civil.

Uma boa forma de prevenir propósitos, práticas e resultados incoerentes é reconhecer os níveis de adesão ao conceito de sustentabilidade e suas ações pelas organizações, como Marrewijk (2003, p. 102-103) e Munck e Borim-Souza (2009, p. 197) apresentam na Tabela 3, abaixo representado.

Tabela 3: Nível de sustentabilidade organizacional

Nível de Sustentabilidade Organizacional	Descrição
Pré-sustentabilidade	Sem intenção de alcançar a sustentabilidade organizacional. Algumas ações podem ser entendidas como sustentáveis, devido a exigência externa, como a de consumidores ou pela legislação vigente.
Em conformidade com a legislação	O bem-estar da população é levado em consideração em acordo com as normatizações legais. Há respostas a demandas sociais, se reivindicado por atores que compõem a sociedade. A imposição da sustentabilidade é realidade já que é vista como cumprimento do correto, por meio de obrigações.
Orientada pelo lucro	Caso haja ganho financeiro, ou seja, se for rentável para a organização a mesma é estimulada a integrar os aspectos sociais, ambientais e econômicos de forma responsável em suas atividades.
Consciente	Os três aspectos do TBL são inter-relacionados e intra-relacionados em mesmo grau de importância tendo consciência da relação sadia do ser humano e o planeta que habita.
Sinérgica	O olhar para a tríade ocorre de uma forma em que todas as partes interessadas no negócio, os <i>stakeholders</i> , podem ter ganhos mútuos devido a uma

	performance baseada em índices de desempenhos organizacionais tendo como foco o progresso da empresa.
Holística	Uma integração extrema da sustentabilidade organizacional é percebida neste estágio, o que envolve claramente o <i>triple bottom line</i> . Dessa forma não há outro meio para que a empresa sobreviva e resista ao desafios cotidianos que não seja por meio da visão estratégica sustentável em todos os níveis.

Fonte: Marrewijk (2003, p. 102-103) e Munck e Borim-Souza (2009, p.197).

No entanto Matos e Hall (2007) afirmam que ainda não há consenso sobre o significado de sustentabilidade e como a desenvolver a nível de práticas. Um meio de possibilitar essas ações sustentáveis é avaliar a sustentabilidade organizacional. O modelo padrão e mais requisitado entre as organizações pelo mundo é o *Global Reporting Initiative* (GRI, 2015), o qual orienta as empresas por meio de uma estrutura de indicadores a adoção de ações, resultados e estratégias futuras pautados no TBL (FREITAS *et al.*, 2016).

É importante frisar que o nível sustentável que determinado lugar ou atividade apresenta ou alcança não deve ser considerado definitivo, mas como um processo, contínuo e percorrido de acordo com as necessidades que venham a surgir. Ehnert (2008) esclarece que a sustentabilidade é um fenômeno relevante a ser considerado pela teoria da Gestão de Recursos Humanos (HRM) e investigação, pois os tópicos de pesquisa que ligam questões de sustentabilidade e RH abordam importantes áreas de HRM, como também a ligação entre sustentabilidade e gestão de recursos humanos é um fenômeno que pode ser observado na prática corporativa. Portanto o setor de Gestão de Pessoas (GP) de uma empresa é essencial não só para incutir novas ideias e alinhar os colaboradores aos objetivos empresariais, mas para trazer benefícios em todos os aspectos e níveis, desde o operacional até o estratégico e mais do que isso, possibilitando um relacionamento saudável e sustentável entre toda a cadeia de *stakeholders* envolvidos nos seus processos de produção e/ou serviços prestados.

Para atender às demandas cada vez mais dinâmicas e complexas, os estudiosos em Gestão de Pessoas têm procurado lidar com os desafios do mundo contemporâneo por meio do aprimoramento dos modelos de GP para conseguir encarar os efeitos colaterais das mudanças recorrentes e dar o feedback necessário para questões caracterizadas por demandas crescentes e tensões paradoxais. Os autores Aust *et al.* (2019), ao relatar um breve histórico da área, estabelece como extremidades o modelo de Recursos Humanos mais rígido (*Hard HRM*) e a Gestão Sustentável de Pessoas (*Sustainable HRM*). No entanto, a presente pesquisa aborda a partir da Gestão Estratégica de Pessoas (*Strategic HRM*) com suaves orientações ao social, até o modelo de GSP voltado ao TBL.

2.2. MODELOS EMERGENTES DA GESTÃO DE PESSOAS

A evolução na área de relação com os colaboradores das empresas tem se consolidado por meio de mudanças nas nomenclaturas deste setor que incipientemente resumia a área de Recursos Humanos (RH) ao Departamento Pessoal (DP), anterior a década de 80. A posteriori, a partir de estratégias funcionais, passou a ser considerado como Recursos Humanos, conforme aponta César *et al.* (2006). Ao vislumbrar o desenvolvimento de capacidades estratégicas, por volta da década de 90, a Gestão de Pessoas passou a ser encarada como um meio de alcançar resultados estratégicos ao realizar um alinhamento da área com os objetivos organizacionais, o que promove o desenvolvimento de modelos emergentes como a Gestão Estratégica de Pessoas (*Strategic HRM*), a Gestão de Pessoas voltada para questões ambientais (*Green HRM*) e a Gestão Sustentável de Pessoas (*Sustainable HRM*). Os autores Aligleri *et al.* (2009, p. 4) afirmam que este reflexo se dá por conta de “transformações no ambiente que apontam para estratégias preocupadas com os *stakeholders*, o crescimento, a sustentabilidade e a transparência dos negócios”.

O alinhamento estratégico mencionado acima, segundo Guest (1997) que estudou a relação entre gerir pessoas e alcançar o desempenho almejado, da mesma forma que Boselie *et al.* (2005) e Way e Johnson (2005) deram o foco principal a investigação do elo entre a gestão de recursos humanos e o desempenho, vincula a gestão de pessoas não só aos objetivos empresariais como também aos resultados, trata do impacto do fator humano na gestão de pessoas. Segundo Fischer (2002), para o alcance desses objetivos é preciso aplicar um modelo de GP em que haja um alinhamento dos integrantes internos e externos à organização para promover uma sinergia de integração em nível global.

Provavelmente pela possibilidade de alinhar fatores internos e externos é que segundo Kramar (2014) ao se referir a *Strategic HRM*, a considerou como uma abordagem dominante para a política de GP que posicionou a área durante os últimos trinta anos em posição estratégica, e que foi desenvolvida entre as décadas de 70 e 80 como uma forma de gerenciar colaboradores num ambiente incerto por ser mutável.

Embora sejam perceptíveis as promissoras possibilidades quanto a aplicabilidade na GP, por considerar fatores amplamente identificados, César *et al.* (2006) ao realizar uma pesquisa descritiva em capitais brasileiras, em sua maioria presentes na cidade de São Paulo, reportam um descompasso quanto a relação entre os apanhados teóricos e a aplicação efetiva na atuação dos recursos humanos. Realidade essa ainda constatada nas pesquisas mais recentes, o que leva

pesquisadores como Ehnert *et al.* (2015) assinalarem a necessidade de desenvolver um guia de implicações práticas.

Como forma de expansão do escopo da Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) é que as questões de sustentabilidade se apresentam como forma de ajustar as atividades cotidianas empresariais a sua percepção e atuação referente ao meio ambiente, as questões sociais e a economia (OSLAND; OSLAND, 2007; WILKINSON *et al.*, 2001). Dessa maneira surgiu a *Green HRM*, como ferramenta imprescindível para a implementação da sustentabilidade em RH, Renwick *et al.* (2013), bem como para o avanço da sustentabilidade organizacional por meio do alinhamento de práticas tradicionais de RH com metas ambientais e as dimensões estratégicas para a gestão de pessoas (JABBOUR; JABBOUR, 2016).

Apesar de parecer provável que uma pesquisa refletindo uma perspectiva funcional da gestão de pessoas florescerá, já que ao interligar a *Strategic HRM* aos aspectos ambientais é possível examinar como os princípios bem estabelecidos se aplicam a um novo modelo, como o *Green HRM*, por outro lado afirmam Jackson *et al.* (2011), que o trabalho conceitual e empírico na interseção entre GEP e a sustentabilidade pode se revelar um desafio mais difícil.

A literatura também aponta para os importantes achados a respeito da gama de práticas de *Green HRM* (desenvolvimento de habilidades, motivação e envolvimento dos funcionários, segundo aplicação do modelo AMO - *Ability, Motivation e Opportunity*), conforme pesquisa de Renwick *et al.* (2013), que podem impactar positivamente de forma considerável o envolvimento dos empregados (*employee involvement*) e no gerenciamento ambiental (*environmental management*). Parece evidente uma associação com os principais resultados do uso eficiente de recursos, redução de desperdício e poluição, assim como sinais de impacto positivo nos resultados dos funcionários, bem como no aumento da satisfação no trabalho. No entanto, uma de suas considerações finais é o uso limitado das práticas ambientais, o que não garante a eficácia potencial na melhoria da Gestão Ambiental (GA).

No entanto, investigações como “*Green teams: understanding their roles in the environmental management of companies located in Brazil*” (JABBOUR *et al.*, 2013), que buscam entender o papel de equipes voltadas para as questões ambientais (*green teams*), mais especificadamente em empresas brasileiras, apresentam resultados oportunos e satisfatórios ao considerar *green teams* um instrumento eficaz no “esverdeamento”, ou ajuste ambiental, em organizações com ISO 14001, pois entendem que a empresa com o gerenciamento ambiental mais proativo e avançado é a mesma empresa que utiliza *green teams* com mais intensidade.

Ainda segundo Jabbour *et al.* (2013), os *green teams* se formam em empresas que adotam um Sistema de Gestão Ambiental (SGA), que apoiam a inclusão da consciência ambiental em diferentes áreas da estrutura organizacional, como operacional, financeira e marketing. Porém Jabbour *et al.* (2013) ainda acrescentam que a adoção de um SGA ocorre por meio de estágios evolutivos, assim como Teixeira *et al.* (2012) detalham os três momentos (reativo, preventivo e proativo), da mesma forma que Barbieri (2016), ao tratar do processo de implementação gradual de práticas de gestão ambiental em uma dada empresa, subdivide em três abordagens, desde o controle da poluição até uma visão estratégica.

Assim sendo, quanto mais proativa e estratégica frente as questões ambientais, mais chances uma organização tem de organizar-se em equipes com membros conscientes ambientalmente. A formação de *green teams*, imprescindíveis na *Green HRM*, podem ser possibilitadas por práticas ambientais, que têm a capacidade de influenciar positivamente no bem-estar do colaborador, propiciando inclusive uma evolução no ambiente de trabalho, o que promove uma maior satisfação e crescente consciência ambiental na cultura organizacional (RENWICK *et al.*, 2013; GHOLAMI *et al.*, 2016).

A questão da cultura organizacional de uma empresa é influenciada também por fatores externos, sejam eles nacionais ou internacionais, a depender dos *stakeholders* que participam das atividades do setor, que podem afetar as suas relações e por isso devem ser consideradas como um elemento importante. Segundo Fisher *et al.* (2010), principalmente ao se tratar da capacidade de relacionar as diferentes práticas de gestão de pessoas que podem variar culturalmente entre multinacionais, por exemplo. Já Morris *et al.* (2009), destaca o desafio das limitações inerentes a tentativa de integração dessas práticas entre empresas parceiras que compõem uma determinada cadeia de suprimentos.

Vale destacar que tanto Teixeira *et al.* (2012) como Barbieri (2016) identificam como parte do último estágio, o estratégico, a expansão das práticas de Gestão Ambiental para a Cadeia de Suprimento (CS). Da mesma forma Abreu e Alcântara (2014) ao buscarem o entendimento de como funciona a gestão de recursos humanos em cadeias de suprimentos constataram um crescente interesse sobre a temática e a possibilidade de identificar práticas de recursos humanos voltadas à CS. Elas observaram que a gestão de pessoas voltada às necessidades da CS configura um caminho das organizações no alinhamento interno e externo, o que é necessário para que aconteça um bom desempenho na cadeia, e que viabiliza a visão mais ampla e integrativa da sustentabilidade empresarial.

Artigos como Renwick (2008) e Huffman *et al.* (2009) sugerem muitas oportunidades de pesquisa contributivas na interseção de funções específicas da área de gestão de pessoas (tais como, pessoal, treinamento, gerenciamento de desempenho, compensação) e sustentabilidade ambiental. Jackson *et al.* (2011) sugerem algumas oportunidades adicionais de pesquisas relacionando atividades funcionais específicas de gestão de pessoas (recrutamento; avaliação de desempenho; treinamento, desenvolvimento e aprendizado; compensação e recompensa; cultura organizacional) à iniciativas de gerenciamento verde.

As mudanças quanto a relevância de incluir aspectos ambientais na estratégia da empresa e de suas equipes, referentes a passagem da *Strategic HRM* para a *Green HRM*, refletem o trato e o grau de importância e envolvimento entre as empresas e seus *stakeholders* com as questões ambientais e sociais, assim como a ampliação das questões contempladas pela GP, reflexo de um novo modo de agir da organização a caminho de uma compreensão mais abrangente, não somente como práticas isoladas voluntárias e respostas às exigências dos *stakeholders* (VALENTE, 2012).

A adoção dessa nova postura organizacional, de incorporar questões ambientais ou ecológicas no âmbito corporativo, costuma ocorrer por meio de alterações técnicas em projetos de produtos e serviços, em processos de produção e operações, como disserta Jabbour *et al.* (2013). No entanto, são crescentes os argumentos indicando que a gestão ambiental e seus aspectos técnicos devem ser complementados por uma gestão de aspectos humanos e comportamentais que apoiem as práticas de manejo verde (PERRON *et al.*, 2006).

Segundo Teixeira *et al.* (2012) a área de Gestão de Pessoas deve cumprir o papel de alinhamento de suas práticas diversas aos objetivos do *Green HRM*, em acordo com Renwick *et al.* (2008) e Jackson *et al.* (2011), que ainda apontaram algumas das subáreas (recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho e recompensas). É inerente ao departamento de GP o alinhamento externo das organizações com a cadeia produtiva e o setor econômico em que atuam, e internamente dos funcionários com os objetivos ambientais e sociais empresariais, caso a empresa tenha este interesse, tendo em vista que os demais setores da organização ofereçam as ferramentas e condições que possibilitem mudanças, redirecionamento e adequação.

Essas práticas podem melhorar o bem-estar do colaborador no ambiente de trabalho, por meio da evolução estrutural e do clima na organização e fortalecimento da satisfação dos trabalhadores ambientalmente conscientes. No entanto, apesar dos benefícios de uma

abordagem multidisciplinar, como a do *Green HRM*, ela ainda é predominantemente teórica, por ser considerada emergente (Renwick *et al.*, 2013).

Quanto aos modelos emergentes da Gestão de Pessoas, Macini *et al.* (2017) consideram como sendo três: além dos supracitados, o *Strategic HRM* e o *Green HRM*, também a Gestão Sustentável de Pessoas, *Sustainable HRM*. Enquanto que Aust *et al.*, (2019) identificam quatro tipos de *Sustainable HRM*: 1. Gestão de Pessoas Socialmente Responsável (*Socially Responsible HRM*); 2. Gestão Verde de Pessoas (*Green HRM*); 3. Gestão de Pessoas do TBL (*Triple Bottom Line HRM*); e 4. Gestão de Pessoas do Bem Comum (*Common Good HRM*). O terceiro deles, introduzido pela primeira vez no *Sustainable HRM* por Jackson *et al.* (2011) com base no TBL de Elkington (1997), se sobressai academicamente entre os demais (AUST *et al.*, 2019), e é o tipo utilizado na instrumentação da presente pesquisa.

2.2.1. Gestão Sustentável de Pessoas

A transição da visão estratégica dos recursos humanos para a embasada no propósito de sustentabilidade ambiental, *Green HRM*, se deu “de dentro para fora e de forma gradativa, com intuito de conscientizar os executivos e estudiosos de Recursos Humanos (RH) sobre a importância de considerar a dimensão ambiental na área de RH”, Aust *et al.* (2019, p. 4, tradução nossa). No artigo intitulado *The greening of strategic HRM scholarship*, Jackson e Seo (2010, p. 279-280, tradução nossa) falam em “remodelar o campo da *Strategic HRM* no sentido de integrar o alcance da sustentabilidade ambiental”, e dessa forma se tornar um meio de chegar a tais objetivos organizacionais.

Ao aplicar os conceitos de Gestão Estratégica de Pessoas, *Strategic HRM*, às áreas de responsabilidade social corporativa (RSE) e conservação ambiental é onde acontece a interseção com a *Green HRM* (COHEN *et al.*, 2012). Kim *et al.*, (2019, p. 84, tradução nossa) ainda acrescentam que “os estudiosos podem aplicar o conceito de Gestão Estratégica de Pessoas às áreas de Responsabilidade Social Corporativa e Conservação Ambiental”. Já a aproximação com a Gestão Sustentável de Pessoas, *Sustainable HRM*, caracterizada pela maximização e equilíbrio dos objetivos econômicos, ambientais e sociais da organização, ou seja, com base no TBL, é a conceituação atual mais comum, ampla e genérica, a qual envolve além das questões ambientais presentes na *Green HRM* também as sociais e econômicas, que podem permear as estratégias do modelo *Strategic HRM* (BUSH, 2018).

Sendo assim, a *Sustainable HRM* pode ser vista como um modelo mais amplo, ou seja, que aporta a visão estratégica organizacional do *Strategic HRM* e que envolve as práticas com

foco no ambiental suportadas pela *Green HRM*, demonstrada na Figura 1, para alcance da base tríplice da sustentabilidade (TBL). Dessa forma o foco não é só nos recursos financeiros, pilar econômico, como também nos ambientais e sociais, em acordo com Elkington (1994; 1997), promovendo assim um relacionamento mais equilibrado entre as atividades empresariais.

Figura 1: Amplitude dos modelos emergentes da gestão de pessoas



Fonte: Autor com base em Jackson *et al.* (2010), Cristina *et al.* (2017), Bush *et al.* (2018), Kim *et al.* (2019).

A respeito da definição do modelo Gestão Sustentável de Pessoas (GSP), Kramar (2014, p. 1084, tradução nossa) o entende como “um padrão de estratégias e práticas de recursos humanos, planejadas ou emergentes, que visam permitir a interação equilibrada entre objetivos financeiros, sociais e ecológicos”, enquanto simultaneamente reproduz a base de RH a longo prazo.

Alvares e Souza (2016, p. 24) ratificaram a importância da inter-relação entre práticas sustentáveis, funcionários e vantagem competitiva organizacional ao constatarem que “práticas sustentáveis voltadas aos empregados, *stakeholders* internos, estão positivamente relacionadas com imagem organizacional, atração e retenção de talentos, integração do público interno”, e ainda chamam a atenção para o aspecto econômico que também auxilia na satisfação dos colaboradores, o que possibilita a geração de vantagens competitivas organizacionais.

A GSP deve ser caracterizada pela multidimensionalidade (EHNERT, 2009b; GUERCI; PEDRINI, 2014; JÄRLSTRÖM *et al.*, 2018). Porém há um conflito entre dois pontos de vista a respeito do papel da Gestão de Pessoas. Enquanto de um lado, é uma função secundária da cadeia de valor da empresa, encarregada em apoiar as outras funções, fornecendo pessoal de forma a maximizar eficiência, produtividade e retornos gerais para o negócio (PFEFFER *et al.*, 1995), ênfase no aspecto da “gestão”, que por um tempo se tornou a principal área de pesquisa

acadêmica em recursos humanos (GREENWOOD; SIMMONS, 2004; GUEST, 1997). Por outro aspecto, Macke e Genari (2019, p. 812, tradução nossa) concluem que as práticas de gestão de recursos humanos devem se concentrar nas “necessidades dos funcionários e de suas famílias e ir além do simples cumprimento dos regulamentos legais”, o que implica em oportunidades de treinamento e desenvolvimento, gestão de carreira, democracia no local de trabalho e participação dos funcionários.

O termo *Sustainable HRM*, vem sendo utilizado na literatura há aproximadamente 20 anos (AUST *et al.*, 2019), mas por aparecer de forma fragmentada e diversificada apresenta dificuldades ao utilizá-lo o que resulta numa inexistência de uma definição precisa do termo já que o mesmo é referenciado por uma variedade de formas, como mostra a Tabela 4.

Tabela 4: Termos que interligam sustentabilidade e gestão de pessoas

Sustentabilidade e Atividades de Gestão de Pessoas	
Termos	Autores
<i>Sustainable HRM</i>	GOLDSMITH <i>et al.</i> , 1997; JÄRLSTRÖM <i>et al.</i> , 2016; MARIAPPANADAR, 2003; 2012.
<i>Green HRM</i>	JACKSON <i>et al.</i> , 2011; RENWICK <i>et al.</i> , 2013; 2016; KIM <i>et al.</i> , 2019
<i>HR sustainability</i>	GOLLAN, 2005; WIRTENBERG <i>et al.</i> , 2007.
<i>Sustainable work systems SWSs</i>	DOCHERTY <i>et al.</i> , 2002.
<i>Sustainable leadership</i>	AVERY, 2005; AVERY; BERGSTEINER, 2010.
<i>Sustainable management of HRs</i>	EHNERT, 2006; 2009a; EHNERT <i>et al.</i> 2014.

Fonte: Elaboração própria com base em Aust *et al.* (2019), Kramar (2014), e nos autores citados.

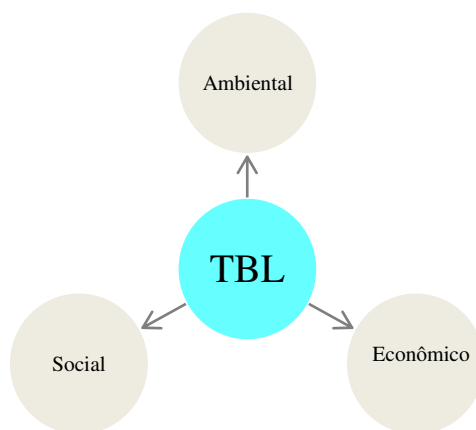
Com relação ao uso do termo “Sustentável” (*Sustainable*), ao invés de “Sustentabilidade” (*Sustainability*), Kramar (2014) explica a respeito das dificuldades semânticas como também de relacionar o conceito com a gestão de recursos humanos, ou gestão de pessoas. A utilização do modelo GSP depende da ênfase estratégica dada e de determinados resultados internos e externos. O mesmo tem sido usado para se referir a resultados sociais e humanos que contribuem para a continuação da organização a longo prazo, ou seja, para uma organização sustentável. Ainda se refere às atividades de gestão de pessoas que aumentam os resultados ambientais positivos da *Green HRM* e os resultados sociais e humanos positivos por si mesmos, e não apenas como fatores mediadores entre os resultados financeiros e a estratégia (KRAMAR, 2014).

Diferentemente do *Green HRM*, o modelo *Sustainable HRM* baseado no TBL, é o que concentra simultaneamente os objetivos ambientais, econômicos e sociais da GP. Essas três dimensões são representadas pela Figura 2, e podem ser melhor compreendidas quando descritas por Almeida (2002) e Dyllick e Hockerts (2002), como: a Ambiental despense atenção

ao impacto de suas atividades no meio ambiente, tendo a ciência de como ele absorve seus resíduos é característico de uma organização que se preocupa com a sustentabilidade ambiental e ecológica.

Já a dimensão Econômica, não se mede apenas por atividades da economia formal, mas pela consciência da forma como a organização afeta a economia na qual é atuante, tendo em vista os impactos que causa no mercado, nos indivíduos e grupos por meio de renda monetária e padrão de vida; enquanto que a Social, relaciona o ambiente interno onde os colaboradores atuam, com o externo, representado pela comunidade na qual eles são atores sociais é um fator essencial para a manutenção da qualidade de vida e bem-estar desses cidadãos. Esse aspecto social também contribui para a avaliação de impacto da atividade na sociedade em geral, o que inclui além dos seus funcionários, os demais *stakeholders* presentes na comunidade, parceiros aliados e cadeia de suprimentos (ALMEIDA, 2002; DYLLICK; HOCKERTS, 2002).

Figura 2: *Triple Bottom Line* (TBL), as três dimensões da sustentabilidade



Fonte: Elaboração própria baseado em Elkington (1997).

Para que haja a manutenção da sustentabilidade das organizações, o que envolve o TBL, faz-se importante a aderência à Gestão Sustentável de Pessoas, considerada por alguns cientistas como o novo paradigma, que pode contribuir a curto e longo prazo para o alcance de vantagens competitivas no mercado atuante (EHNERT, 2009b; LIS, 2012).

A quebra de paradigmas no setor de Gestão de Pessoas (GP) é fruto do novo cenário que se forma como condição para alcançar vantagens competitivas. Segundo Taylor *et al.* (2012) a GSP é considerada uma área chave para o monitoramento do uso dos recursos naturais e introdução e domínio dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), *Sustainable Development Goals* (SDGs), em todas as áreas da organização. Desta forma a sustentabilidade se fortalece no contexto organizacional.

Como um dos achados da investigação de Jabbour *et al.* (2010, p. 1.084, tradução nossa), além de reafirmar o elo de importância entre a gestão de pessoas e a gestão ambiental, já constatada por Brío *et al.* (2007), esclarecem que “as contribuições da gestão de recursos humanos variam conforme a gestão ambiental corporativa avança”, ou seja, a evolução da gestão ambiental tende a não ocorrer linearmente, e essa está presente no desenvolver mais emergente da área dos recursos humanos de um modelo estratégico, incorporando questões ambientais na *Green HRM* até chegar na *Sustainable HRM*, no modelo baseado no TBL, denominada Gestão Sustentável de Pessoas, conforme a Tabela 5.

Tabela 5: Características dos modelos emergentes da Gestão de Pessoas

Modelos	Características	Autor/Ano
Gestão Estratégica de Pessoas (Strategic HRM)	As atividades implantadas passam a ser planejadas e padronizadas visando o alcance dos objetivos organizacionais. O que diferencia da tradicional <i>Human Resource Management (HRM)</i> são duas importantes dimensões: a primeira, verticalmente, implica a vinculação das práticas de RH com o processo de gerenciamento estratégico da organização; e a segunda, horizontalmente, enfatiza a coordenação ou congruência entre as várias práticas de gerenciamento de recursos humanos por meio de um padrão de ação planejada.	Wright; McMahan (1992, p. 298)
	Uma característica distinta na pesquisa da Gestão Estratégica de Pessoas é a ênfase nos sistemas de recursos humanos (RH), em vez de práticas individuais de RH, como motor do desempenho individual e organizacional.	Lepak <i>et al.</i> (2006, p. 217)
	Surgiu por volta de 1980 e desde então evoluiu para incluir várias correntes de teoria e pesquisa empírica. Fornece a base para a integração dessa área de estudos com iniciativas atuais adotadas por empresas que se esforçam para alcançar a sustentabilidade ambiental.	Jackson; Seo (2010, p. 279)
	Estuda os sistemas de gestão de recursos humanos (e / ou subsistemas) e suas inter-relações com outros elementos que compõem uma organização, incluindo os ambientes externo e interno, os múltiplos atores que promulgam sistemas de gestão de recursos humanos e que avaliam a eficácia da organização e determinam sua sobrevivência a longo prazo.	Jackson <i>et al.</i> (2014, p. 2)
	Os interesses dos agentes envolvidos (<i>stakeholders</i>) passam a ser levados em consideração nas organizações. As valorizações das contribuições individuais para o resultado final da organização passam a ser focados.	Macini <i>et al.</i> (2017, p. 12)
<i>Green HRM</i>	As práticas de <i>Green HRM</i> envolve desde o recrutamento do funcionário até a sua saída da empresa, por isso é importante desenvolver pesquisas para todos os <i>stakeholders</i> internos (empregadores e funcionários) e externos (profissionais, sindicatos e acadêmicos).	Renwick <i>et al.</i> (2008, p. 42)
	O treinamento ambiental tende a ser influenciado por algumas variáveis (como a adoção de normas ISO, temas e métodos de aprendizagem, boas práticas etc.) e influencia a evolução do gerenciamento verde (reativo, etapas preventivas e proativas).	Teixeira <i>et al.</i> (2012, p. 324)
	Com base na teoria dos <i>stakeholders</i> , as práticas de <i>Green HRM</i> são um conjunto de processos de gerenciamento que as empresas implementam para responder a pressões das partes interessadas sobre questões ambientais.	Guerci <i>et al.</i> (2015, p. 262)
	Por volta de 1990, com a expansão dos sistemas de gestão dos recursos ambientais e lançamento da ISO 14001, o sistema de gestão ambiental mais amplamente implementado no mundo, os estudos sobre ecologização nas organizações se intensificaram.	Jabbour; Jabbour (2016, p. 1826)
	O meio ambiente passa a influenciar as estratégias de GP, sendo considerado um grande foco a ser trabalhado.	Macini <i>et al.</i> (2017, p. 12)

Gestão Sustentável de Pessoas (<i>Sustainable HRM</i>)	As empresas não precisam assumir os papéis e responsabilidades das comunidades e do governo, mas precisam estar cientes das estratégias sustentáveis de RH para compartilhar as responsabilidades.	Mariappanadar (2003, p. 921)
	Representa uma nova abordagem para gerenciar pessoas, identificando objetivos mais amplos para a <i>HRM</i> . É importante reconhecer que os aspectos do <i>Strategic HRM</i> e do <i>People Management (PM)</i> são partes integrantes do <i>Sustainable HRM</i> .	Kramar (2014, p. 1085)
	O desenvolvimento da <i>Sustainable HRM</i> abrange um crescente corpo de profissionais e literatura acadêmica conectando as noções de sustentabilidade corporativa à gestão de pessoas.	Ehnert <i>et al.</i> (2015, p. 88)
	O TBL passa a ser fundamental para a manutenção da empresa em longo prazo, sendo uma vantagem competitiva.	Macini <i>et al.</i> (2017, p. 12)
	O termo foi mencionado pela primeira vez na década de 90. Há quatro tipos de <i>Sustainable HRM</i> , são eles: <i>Socially Responsible HRM</i> , <i>Green HRM</i> , <i>Triple Bottom Line HRM</i> e <i>Common Good HRM</i> .	Aust <i>et al.</i> (2019, p. 2)

Fonte: Elaboração própria com base nos autores acima citados.

Sendo assim, a *Strategic HRM* enfatiza a conexão do operacional ao estratégico, envolvendo os *stakeholders* para alcançar as metas organizacionais por meio do desenvolvimento do desempenho individual. Já a *Green HRM* encara o meio ambiente como parte estratégica da gestão de pessoas (GP), enquanto a *Sustainable HRM* de uma forma mais ampla, acrescenta os aspectos sociais e econômicos em equilíbrio nas práticas de GP (MACINI *et al.*, 2017).

Agregar a sustentabilidade organizacional aos subsistemas da gestão de pessoas é uma forma eficiente e possivelmente eficaz de envolver os colaboradores da empresa nos objetivos sustentáveis desta, já que a organização em si depende primordialmente da ação das pessoas. Ao relacionar as práticas sustentáveis aos colaboradores de uma organização é possível verificar a geração de vantagens competitivas resultado de um desenvolvimento da imagem organizacional no mercado atuante, atração e retenção de talentos, colaboração e interação dos clientes internos, assim como uma melhoria no desempenho financeiro, capital social e satisfação dos funcionários (ALVARES; SOUZA, 2016).

Uma das funções primordiais do RH é a maximização do potencial do “componente de pessoas” que integram uma organização a fim de alcançar as metas e a estratégia da empresa. De acordo com Velez-Castrillon *et al.*, (2018, p. 186, tradução nossa) essa “maximização do ‘componente de pessoas’ de uma empresa por meio da GP pode ser dividida em diferentes políticas, práticas e estratégias”.

Embora não haja um padrão no mercado que pontue exatamente todas as responsabilidades atribuídas ao RH, Hollenbeck *et al.* (2012) afirmam que essas práticas de gerenciamento de recursos humanos envolve a análise e projeto de trabalho, determinação de necessidades de recursos humanos (seleção), ensino de funcionários como executar seus

trabalhos e prepará-los para o futuro (treinamento e desenvolvimento), recompensar funcionários (remuneração), avaliar seu desempenho (gerenciamento de desempenho) e criar um ambiente de trabalho positivo (relações com funcionários).

2.3 SUBSISTEMAS DA GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS

São subsistemas da gestão de pessoas (GP) desenhos organizacionais responsáveis pela execução de serviços internos às organizações, tais como: recrutamento de pessoal, seleção de pessoal, cargos e salários, treinamento, desenvolvimento, higiene e segurança no trabalho, medicina do trabalho, serviços gerais (ambulatório, portaria, restaurante, jardinagem etc.), departamento de pessoal, contencioso trabalhista, relações trabalhistas, entre outros (MARRAS, 2012).

Diante da percepção da necessidade de criar um modelo que pudesse traduzir os processos da *Green HRM* para a prática, é que Renwick *et al.* (2008, p. 40), desenvolveram um quadro de ações no qual considera os seguintes subsistemas da GP: Recrutamento (*Recruitment*); Desempenho, Gestão e Avaliação (*Performance, Management & Appraisal*); Treinamento e Desenvolvimento (*Training & Development*); Relações Trabalhistas (*Employment Relations*); Pagar & Recompensar (*Pay & Reward*) e Desligamento (*Exit*).

Uma ampla gama de práticas de *Green HRM* baseadas na teoria AMO (*Ability-Motivation-Opportunity*), Capacidade-Motivação-Oportunidade, foram levantadas por Renwick *et al.* (2013). Foram acrescentadas ações específicas relacionadas ao envolvimento, *empowerment* e engajamento dos funcionários, assim como aportes sobre a motivação dos mesmos para se envolverem na gestão ambiental por meio de práticas referentes a avaliação de desempenho e gestão de recompensas, que segundo Renwick *et al.* (2013, p. 26, tradução nossa) “é a área de *Green HRM* em que há menos conhecimento”.

Quanto a qualidade de vida no trabalho, os critérios éticos, referentes aos direitos individuais, liberdade individual e circunstâncias nas quais os indivíduos são colocados para o alcance de objetivos organizacionais, foram colocados em pauta por Greenwood (2002, p. 273). Resultados organizacionais como a qualidade da relação de emprego, a saúde, a segurança e o bem-estar da força de trabalho também são relevantes, como afirma Kramar (2014, p. 13) e Ehnert (2009b, p. 172). Com intuito de intervir positivamente no bem-estar ocupacional e promover a gestão sustentável de pessoas é que Mariappanadar (2016) desenvolveu o primeiro

estudo a validar uma medida de dano à saúde no trabalho e a fornecer evidências tangíveis desses danos.

Dessa forma, a presente pesquisa considera como sendo seis os subsistemas da gestão sustentável de pessoas (GSP), a seguir: o Recrutamento e Seleção (R&S), Treinamento e Desenvolvimento (T&D), Sistemas de Pagamento e Recompensa (SPR), Envolvimento empregatício, Empowerment e Engajamento (EEE), Gestão de Desempenho e Avaliação (GDA) e Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho (SSQVT), conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3: Subsistemas da gestão sustentável de pessoas



Fonte: Elaboração própria com base em Greenwood (2002); Ehnert (2009b); Kramar (2014); Renwick *et al.* (2013); e Mariappanadar (2016).

Novas abordagens a respeito da Gestão Sustentável de Pessoas (*Sustainable HRM*) a subdivide em quatro tipos, conforme apresentam Aust *et al.* (2019): a socialmente responsável (*Socially Responsible HRM*), a que considera aspectos ambientais (*Green HRM*), a baseada no equilíbrio entre o ambiental, econômico e social (*Triple Bottom Line HRM*), e a do bem comum (*Common Good HRM*). Considerando a recente tipologia, a presente pesquisa encara as práticas de GSP com base no equilíbrio do TBL, já que trata da adaptação do modelo de Macini *et al.* (2017) que desenvolveram as ações e indicadores a partir desta condição.

Por compactuar do entendimento de Velez-Castrillon *et al.*, (2018, p. 188, tradução nossa) quando diz que “o desafio da Gestão Sustentável de Pessoas é que os resultados sociais e ambientais, e não apenas o desempenho financeiro, devem ser apoiados pelo RH”, é que a presente pesquisa parte do pressuposto da inserção e interseção do tripé econômico, social e ambiental em todas as suas práticas, considerando desta forma os subsistemas da Gestão

Sustentável de Pessoas em conformidade com o exposto posterior no intuito de tomar como embasamento para as análises dos apanhados deste trabalho.

2.3.1 Recrutamento e Seleção (R&S)

Para criar e manter uma organização pró-ambiente é necessária a contratação de funcionários dispostos a se engajar em atividades de Gestão Ambiental (GA), segundo o ponto de vista de Renwick *et al.* (2012). O recrutamento e seleção de colaboradores pode ser realizado por meio de competências dentro de três dimensões *Knowledge, Know-How and Attitudes* (conhecimento, habilidade e atitude), mais conhecida nacionalmente como CHA, descrita na Tabela 6.

Tabela 6: Dimensões das competências relacionadas ao TBL

C	H	A
Conhecimento	Habilidades	Atitudes
Escolaridade, conhecimentos técnicos, cursos gerais e especializações que contribuam para gestão do TBL	Experiência e prática do saber relacionado a gestão do TBL	Ter ações compatíveis para atingir os objetivos sustentáveis (ambientais, sociais e econômicos), aplicando os conhecimentos e habilidades adquiridas e/ou a serem aprendidas, relacionados ao TBL
Saber	Como fazer	Proativo em realizar

Fonte: Elaboração própria com base em Rabaglio (2001) e Elkington (1997).

Segundo Lis (2012) há um *link* que entre GSP e Responsabilidade Social Corporativa que merece destaque, pois de acordo com pesquisa realizada pela mesma a RSC é um forte indicador na atração de candidatos a emprego para organizações. Estas devem empregar os candidatos em meio à “guerra por talentos”, mencionada por Renwick *et al.* (2013), de acordo com sua qualificação e perfil da vaga ofertada tendo em vista os pré-requisitos que melhor se adequem as atribuições do encargo, alcançando assim o objetivo primordial desse processo que é a possibilidade de contratação dos melhores profissionais (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Ao realizarem uma pesquisa com 94 empresas brasileiras com certificação ISO 14001, Jabbour *et al.* (2010), identificaram que a maioria dos gestores de pessoas preferiam candidatos com motivação e conhecimento ambiental, o que segundo Renwick *et al.* (2013) sinaliza que a agenda ambiental parece estar afetando os critérios de seleção dos empregadores que aparentemente passam a exigir novos ofícios.

Portanto, o R&S de uma organização que tenha a intenção de ser considerada sustentável deve atentar para as tendências nas novas práticas da GP, pois além da atração e seleção de talentos é importante aprender e desenvolver ferramentas de retenção de talentos baseadas na visão estratégica do *Triple Bottom Line*. Essa realidade vivenciada pela área de gestão de pessoas, vem apresentando novas percepções com grandes transformações identificadas desde a década de noventa, o que resume a incorporação de novas práticas, muitas relacionadas ao TBL.

Dessa forma o sucesso no alcance dos objetivos a curto, médio e longo prazo depende do interesse e contratação de pessoas com as devidas competências, muitas vezes escassas no mercado (EHNERT, 2009a), por isso que além de atraí-los é necessário investir na motivação e qualificação dos mesmos, o que além de contribuir para a imagem da empresa também os mantém interessados e produtivos ao mesmo tempo que desenvolve o potencial dos mesmos (LIS, 2012).

Como estratégia para seleção de uma geração mais jovem e ambientalmente consciente, como acrescenta Ehnert (2009a), grandes empresas multinacionais estão adotando práticas de *Green HRM* como uma forma de "*branding* de empregador", ou marca do empregador, ou até mesmo "imagem da empresa", a fim de se tornar mais atrativa. Vale ressaltar a importância de contemplar a diversidade dos selecionados não apenas por obrigação legislativa, mas pela riqueza que pode gerar num ambiente de trabalho que respeita, atende, inclui e entende em geral às necessidades especiais referentes à equidade entre os gêneros, orientação sexual e as diferenças raciais.

Ao abordar a sustentabilidade na gestão de recursos humanos em subsidiárias japonesas em Hong Kong, Wong e Ling (2017) aplicaram em sua pesquisa como tópico, a "Diversidade", constatando que as funcionárias nunca haviam sofrido discriminação de gênero na empresa, porém a maioria delas estão no setor de vendas, diminuindo a sua proporção ao analisar uma hierarquia superior. O diretor de RH desta mesma empresa financeira explicou que "não há prática discriminatória em recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e promoção, pois o sistema é baseado em mérito e desempenho". Ao questionar sobre preferência em contratar pessoal mais jovem, a diretoria afirmou que "é contra lei perguntar a idade dos candidatos", lembrando que essa é uma realidade cultural japonesa, porém foi relatado por um dos colaboradores antigos que sua progressão na carreira havia sido interrompida nos últimos 10 anos, o que força uma aposentadoria e caracteriza uma discriminação quanto a idade, o que não deve ocorrer numa gestão sustentável de pessoas.

Para isso faz-se necessário investir em T&D dos colaboradores, que segundo pesquisas em organizações norte-americanas, se os mesmos forem referentes a Gestão Ambiental (GA) envolve frequentemente requisitos regulamentares, conscientização dos funcionários e treinamento em Gestão da Qualidade Ambiental – GQA (*Training on Environmental Quality Management - TQEM*) (MILLIMAN; CLAIR, 1996; WEISE, 1992 *apud* RENWICK *et al.*, 2008).

2.3.2 Treinamento e Desenvolvimento (T&D)

O treinamento é um processo sistêmico, de um diferencial na orientação do comportamento dos clientes internos a respeito das práticas voltadas à realização dos objetivos organizacionais pré-definidos e constantemente atualizados ou renovados (JABBOUR *et al.*, 2010).

Com a finalidade de garantir o retorno dos benefícios almejados quanto ao investimento em treinamento, em específico ao voltado às práticas ambientais, é preciso que as organizações realizem uma avaliação de eficiência, pois algumas restrições podem servir como embates no processo. Essas são relacionadas ao gerenciamento de mudanças e a cultura organizacional para que além dos benefícios advindos da economia financeira e redução do risco de responsabilidade, a empresa investidora alcance o objetivo inicial e principal, o de ser uma organização ambientalmente consciente e responsável por seus impactos (PERRON *et al.*, 2006).

No entanto, anterior ao treinamento é importante realizar um diagnóstico que possibilite a identificação situacional a partir de indicadores referentes a: “Organização (processos e cultura); Clima Organizacional (ambiente e relações); Equipe de Trabalho (comunicação, responsabilidades e tarefas) e Indivíduo (crenças, atitudes e motivações)”;

com intuito de promover um desenvolvimento organizacional baseado nas pessoas e nos princípios e requisitos ambientais, sociais e econômicos (ENCISO; VILLAMIZAR, 2014, p. 43, tradução nossa).

Frente as necessidades institucionais, mercadológicas em nível global, alinhadas as questões planetárias e ao desenvolvimento sustentável, que as organizações tem o treinamento como a chave na gestão sustentável de pessoas (BANSAL; ROTH, 2000). Entretanto, para melhorar os investimentos em treinamento, as organizações precisam os tratar com a mesma importância dada aos financeiros, já que o mau desempenho dos funcionários pode gerar prejuízos monetários (RENWICK *et al.* 2013).

2.3.3 Sistema de Pagamento e Recompensa (SPR)

Uma outra área da GSP onde o pilar econômico também ganha destaque é a SPR, também conhecida como Remuneração e Benefícios, que segundo ressalta Dutra (2004) é um subsistema que tem como finalidade a valorização do colaborador de acordo com o que ele mesmo entrega de resultado. Quanto maior a concorrência, mais o mercado se torna criativo e as formas de recompensa também caminham para novas maneiras de retornar ao colaborador a força de trabalho despendida, como viagens, cartões de benefício verde, jantares, entre outros, que estimulem e agreguem no crescimento do interesse pelas questões ambientais adotadas pela empresa (RENEWICK *et al.* 2013).

Muitos são os estudos a respeito da relação entre remuneração e desempenho ambiental das organizações, porém a maioria deles com relação a gerência de fábrica como Fernandez *et al.* (2003) e Russo e Harrison (2005), que relatam existir um elo refletindo a quantidade monetária recebida num melhor desempenho da gestão ambiental. Em outras experiências com os demais funcionários Renwick *et al.* (2013) comentam a respeito da dificuldade de encontrar na literatura a relação entre pagamento e gestão ambiental. Ramus (2002) lembra que para evitar acidentes ambientais ou emissões ilegais alguns exemplos demonstram que esquemas de recompensas baseados em competências ambientais específicas, como a legislação ambiental vigente, são direcionados, estimulados e adquiridos pelos funcionários.

A ideia de recompensa pode ser atrelada a motivação, monetária ou não, à recepção e aderência a modificação de ações organizacionais, assim como a disponibilidade de desenvolvimento do CHA, da mesma maneira que a punição pode ser resultado de práticas incoerentes à gestão sustentável. Jabbour e Santos (2008) afirmam que é fundamental as recompensas financeiras e não financeiras ligadas aos pilares econômico e social do *triple bottom line*, pois segundo Jerez-Gómez *et al.* (2005) a política recompensadora visa atrair, reter e motivar os melhores funcionários, além de incentivá-los a desenvolver conhecimentos, atitudes e habilidades que apoiem a realização dos objetivos de uma empresa, que se torna mais viável por meio de uma gestão TBL capaz de atuar em conformidade com as ações e indicadores da GSP.

Para realizar o que, como e quanto que é entregue de resultados esperados em acordo com os objetivos e metas da organização é preciso haver uma gestão de desempenho e avaliação

eficiente ao ponto de precisar qualitativamente e quantitativamente os dados esperados para as tomadas de decisões inerentes ao patamar estratégico da empresa.

2.3.4 Gestão de Desempenho e Avaliação (GDA)

A GDA demonstra a sua importância dentre os subsistemas da gestão sustentável de pessoas, como um meio moderador entre gestão de recursos humanos e desempenho organizacional, atuando como avaliador de *outcomes*, que segundo Dyer e Reeves (1995) podem ser classificados em quatro tipos, denominados como resultados humanos, organizacionais, financeiros e de mercado capital, contudo devem ser avaliados em conjunto (DYER, 1984).

Ao envolver o TBL, o que inclui a gestão ambiental, pode parecer desafiador aplicar uma gestão de desempenho eficiente, já que incube a mensuração também do desempenho ambiental em diferentes unidades e departamentos, o que envolve a atuação de uma diversidade de funcionários, como explica Renwick *et al.* (2013). Por isso é indicado considerar não só os aspectos individuais, como também o contexto nos quais estão inseridos como forma de entender a dinâmica do sistema e como ocorre a contribuição individual dos participantes em acordo com o ambiente e atividades empresariais (BORGES; MOURÃO, 2013). A atuação do psicólogo nas organizações pode garantir três importantes bases para realização dessas atividades, como apontam Guimarães *et al.* (2014, p. 353) “compromisso social e ético, a promoção do desempenho individual, grupal e organizacional, e relações de trabalho”.

Uma maneira de alcançar um sistema de gestão ambiental (SGA) efetivo e de sucesso, no caso de uma gestão sustentável de pessoas, “é desenvolver indicadores de desempenho para cada área que apresente risco ambiental” (TUSDAC, 2005 *apud* RENWICK *et al.*, 2013, tradução nossa), da mesma maneira que esta subárea deve trabalhar em comunhão com a de T&D para melhorar a desenvoltura das pessoas, fortalecendo assim a permanente prática do TBL por meio também de ações.

Os esforços da alta gerência em gerir um sistema de TBL numa organização será em vão, caso o empenho em manter o envolvimento, interesse e vivacidade amplificados entre os colaboradores não seja suficiente, o que pode tender a limitar o sucesso dessa gestão. Por isso a atenção ao subsistema Envolvimento Empregatício, *Empowerment* e Engajamento para que a capacidade de alcançar e superar o esperado prevaleça alimentada na empresa. Como bem coloca Denton (1999) *apud* Renwick *et al.* (2013, p. 18, grifo do autor, tradução nossa), "bom

planejamento e atividades são a chave para a gestão da poluição. Uma iniciativa de Gestão sem o envolvimento dos funcionários é inútil”.

2.3.5 Envolvimento Empregatício, *Empowerment* e Engajamento (EEE)

Esse olhar estratégico em aguçar e manter o interesse dos funcionários para que gerem o entusiasmo necessário em prol da missão, visão e valores empresariais, permite inúmeros caminhos onde a criatividade é bem-vinda, senão um quesito essencial, o que exige esforço demandado para a inovação. Com ela a ideia de *empowerment* atrelada a gestão de pessoas é encarada como a solução para ambientes tayloristas e democráticos onde a criatividade é sufocada e trabalhadores sentem-se alienados e descontentes, como recorda Wilkinson (1998). Ao contrário da gestão de recursos humanos, a tradicional, o fortalecimento da classe trabalhadora e a audição, possibilita a prática de seus anseios e propostas, quando aliada a ideia do bem comum.

Diante de um mundo em que o cenário de mercado é altamente dinâmico e imprevisível, uma organização que deseja se destacar e conservar uma alta performance necessita promover o engajamento dos seus funcionários de maneira convincente e duradoura para responder as demandas de onde está inserida em tempo hábil, já que “os efeitos positivos de uma ação estratégica eficaz sobre os diversos atores sociais envolvidos, passam a ser usufruídos por espaços de tempo cada vez menores”, Munck e Borim-Souza (2009, p. 189).

Nessa realidade a gestão de pessoas se torna primordial por servir como fonte de vantagem competitiva sustentável, o que é imprescindível no século XXI (SOHEL-UZ-ZAMAN, 2018). Em contraponto as estratégias de negócios tradicionais, a gestão de talentos apresenta o *empowerment* como uma de suas ferramentas e que conforme Rodrigues e Santos (2001) pode ser dos seguintes tipos: nulo, estabelecimento de atividades, participativo, definição de missão e autogerenciamento.

O engajamento preciso para conseguir tornar todos os esforços produtivos e lucrativos em todos os sentidos da palavra dependerá da saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho que é percebida pelos participantes e/ou *stakeholders* deste processo em comparação com a concorrência presente no ramo de atividade. Esses são os pontos que servem como mensuração do reflexo do quanto a organização “se importa”, cuida e valoriza os seus colaboradores, e que por este motivo vão interferir diretamente na vontade, disposição e empatia para realização das atribuições que a eles competem. Dessa forma Zhang *et al.* (2015) exemplifica que uma das

características é a tendência à presença da flexibilização nas empresas resultado de formulação de políticas e práticas éticas pensando no bem-estar dos clientes internos.

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

Pensar na SSQVT como um subsistema da GSP é dar a essa área a importância que ela merece, já que não adianta o conhecimento do saber fazer e nem as habilidades para tal, se não houver as condições necessárias para que as atitudes para praticar a teoria sejam amplamente condicionadas para que aconteçam. E isso vai depender do ambiente de trabalho (iluminação, estrutura, equipamentos de segurança, relações, etc.), assim como das opções ofertadas para a manutenção da saúde física, mental e espiritual do corpo de trabalho presente.

Qualidade de vida é sinônimo de bem-estar, que remete a satisfação ou mesmo felicidade. Oerlemans e Bakker (2018) por meio da *Job Characteristics Theory* (JCT), com base na “teoria do nível de adaptação” e na hipótese da “reatividade afetiva”, identificaram por meio de uma perspectiva multinível, uma relação positiva entre a disponibilidade percebida durante as atividades de trabalho a respeito de características motivadoras com a felicidade durante a realização dessas mesmas atividades, mas apenas quando características motivacionais similares no local de trabalho apresentam baixo nível. Os autores corroboram com o entendimento das características que motivam e geram satisfação no local de trabalho demonstrando em meio aos seus achados (a) as circunstâncias ambientais, tais como motivar características do trabalho no nível do emprego, (b) diferenças individuais no traço afetam positivamente, e (c) uma combinação dos dois, moderação da relação entre a disponibilidade de características de trabalho motivadoras percebida e a felicidade durante as atividades.

Visto que um dos objetivos-chave da gestão sustentável de pessoas é identificar e reduzir a externalidades negativas que a atividade do negócio possa vir a produzir, é que o subsistema SSQVT é consonante com a redução dos danos causados ao trabalho pelas organizações em terceiros ou partes interessadas como funcionários, seus familiares e a sociedade em geral. O dano à saúde do trabalho é definido como a percepção de um funcionário sobre as restrições à obtenção de indicadores positivos relacionados à saúde e ao trabalho, conduzindo a resultados negativos na saúde (MARIAPPANADAR, 2016).

O bem-estar no ambiente de trabalho pode ser garantido por várias óticas já que a definição deste vai desde uma percepção mais clínica, relativa a saúde física e mental, até a consonância entre o trabalhador e os objetivos estratégicos da empresa da qual é parte

integrante. Gabriunas (2010) ressaltou naquele momento a falta e a importância de investigar a relação direta entre o desempenho social corporativo e a satisfação laboral, o que foi contemplado por Kim *et al.* (2019) ao examinarem como melhorar o comportamento *eco-friendly* dos funcionários e o desempenho ambiental dos hotéis por meio do gerenciamento de recursos humanos, onde descobriram que a gestão ecológica de recursos humanos aumenta o comprometimento organizacional dos funcionários, seu comportamento ecologicamente correto e o desempenho ambiental dos hotéis, ou seja, ratificaram a eficácia de uma gestão de pessoas, mais consciente, como a *Green HRM* ou a *Sustainable HRM*.

O processo psicológico dos funcionários de se envolverem nos esforços pró-ambientais de suas empresas é abordado por Kim *et al.* (2019), o que pode influenciar positivamente ou não na satisfação e qualidade de vida no trabalho, e depende da empatia com a cultura da organização. Leite *et al.* (2014) ao estudar também os bastidores da hotelaria, diz que quando pessoas não estão realizadas com suas funções no local de trabalho podem afetar diretamente na forma de encarar a vida, o que terá reflexo na sua produtividade profissional, dessa forma assinala a importância de envolver o subsistema em ações e indicadores que demonstrem o quão estas estão sendo colocadas em prática de maneira adequada.

No entanto, os esforços ambientais quando ocorrem não somente entre os funcionários de uma empresa específica, mas em toda a cadeia que envolve as atividades daquele setor econômico, são mais consistentes e duradouros. Por isso a importância de engajar além dos *stakeholders* internos, também os externos, como aponta Mariappanadar e Kramar (2014) ao abordar em sua pesquisa o índice de danos às partes interessadas (*stakeholder harm index*) para capturar e catalogar aspectos de saúde psicológicos, sociais e relacionados aos danos trabalhistas causados por práticas de trabalho de alto desempenho (*high performance work practices - HPWPs*) sobre as partes interessadas (funcionários, suas famílias e comunidade) da perspectiva da externalidade negativa.

2.4 A TEORIA DOS *STAKEHOLDERS* NA GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PESSOAS

Para entender a realidade em que as práticas da gestão sustentável de pessoas (GSP) são determinadas pelas interações de um sistema complexo de atores, é necessário ter uma abordagem teórica para análise. Nesse sentido, a teoria dos *stakeholders* abriu novas perspectivas na administração. A organização é entendida como parte de um sistema político-

econômico de *stakeholders* que interagem e influenciam as práticas de gerenciamento, onde cada parte interessada tenta otimizar e proteger seus interesses (FREEMAN, 1984; MITROFF, 1983).

A teoria dos *stakeholders* pode ser utilizada de três maneiras que se inter-relacionam: descritiva, instrumental e normativa (JONES *et al.*, 2018). Já que a presente pesquisa considera a relação entre Gestão Sustentável de Pessoas e Cadeia de Suprimentos, entende-se que os subsistemas da GSP podem atuar e se relacionar com os *stakeholders* presentes na cadeia de suprimentos da construção civil. É a perspectiva instrumental da teoria que prevalece neste estudo, pois segundo Donaldson e Preston (1995, p. 71, tradução nossa) por meio desse tipo, em conjunto com dados descritivos ou empíricos, “é possível identificar as conexões ou a falta de conexões, entre o gerenciamento das partes interessadas e a conquista de objetivos corporativos”.

O interesse crescente de estudiosos da área de gestão de pessoas em desenvolver pesquisas com base na teoria do *stakeholders* é devido a percepção da integração de um amplo conjunto de partes interessadas por razões gerenciais, éticas e analíticas (GUERCI; SHANI, 2014). A identificação de práticas de GSP que incorporam um compromisso ético nas relações estabelecidas entre a empresa e seus funcionários, passando de uma abordagem estratégica para uma sustentável na gestão de funcionários, foi a contribuição de Diaz- Carrion *et al.* (2018), ao correlacionar os princípios da responsabilidade social corporativa (RSC) com gestão de pessoas (GP) por meio da teoria dos *stakeholders* e do isomorfismo mimético da teoria institucional.

A pressão para que as empresas se envolvam não só na RSC, como também na sustentabilidade corporativa (SC), que segundo Munck e Borim-Souza (2009) é mais ampla e inclui a RSC, acontece crescentemente a fim de enfrentar os atuais desafios. Segundo Stahl *et al.* (2019), a GP tem um potencial papel na contribuição desses esforços que ainda não está cumprindo, sendo a perspectiva da participação de múltiplos *stakeholders* (*multi-stakeholder*) uma forma de alinhar as necessidades e expectativas de um conjunto de partes interessadas para evitar conseqüências prejudiciais para as mesmas, e contribuir para resultados positivos referentes ao equilíbrio entre o ambiental, o social e o econômico, *Triple Bottom line*, o qual é exemplificado pelos autores como: pessoas, planeta e prosperidade.

As práticas de *Green HRM* mais utilizadas são treinamento e desenvolvimento ambiental, recrutamento e seleção ambiental; e recompensa e compensação ambiental. Essas ações são usadas para melhorar o desempenho ambiental das organizações, segundo o estudo de Yusliza *et al.* (2019b), que reafirma a importância do departamento de recursos humanos

como parceiro ativo para iniciar e adotar práticas ecológicas no intuito de atender à pressão dos *stakeholders*.

Com relação ao recrutamento e seleção, Altinay e Miles (2006) ao utilizar a teoria dos *stakeholders* para examinar o processo de tomada de decisão envolvido nos acordos internacionais de franquia, enfatizam a importância de gerenciar a incompatibilidade cultural dos negócios entre parceiros em potencial e o franqueador, assim como dentro da própria empresa de franquia. Já Braganza *et al.* (2013) utilizam a teoria para analisar os processos de recrutamento não de funcionários, mas de outros *stakeholders*, no caso de clientes, visto que segundo os autores, os sistemas de gerenciamento de relacionamento com clientes costumam ser redundantes ou obsoletos, e que por isso precisam ser examinados para encontrar maneiras pelas quais as redes de recursos sejam adaptáveis para mudanças.

Para tornar um *stakeholder* ainda mais importante quanto o seu valor para a organização, são essenciais o engajamento, diálogo e a negociação para obter a cooperação deste, da mesma maneira que se faz necessário “envolver-se em programas de treinamento conjuntos com as partes interessadas”, pois dessa forma é possível familiarizar um empreendimento em toda cadeia produtiva, ao envolver fabricantes locais, líderes comunitários e instituições de ensino. Sendo assim é possível garantir que os fabricantes desenvolvam suas tarefas de acordo com o desempenho esperado (FREEMAN *et al.*, 2018, p. 56).

Quanto ao sistema de pagamento e recompensa voltado para a GSP, é que dada a ambiguidade causal e a complexidade social que cercam a relação entre moralidade e resultados financeiros, é difícil projetar incentivos que recompensem o comportamento ético de maneira efetiva e precisa (JONES *et al.* 2018). No entanto, “a natureza dos incentivos é que eles normalmente precisam oferecer recompensas oportunas por comportamentos vinculados a resultados concretos” (Aguinis *et al.*, 2013 *apud* JONES *et al.* 2018, p. 382, tradução nossa). Matrizes de pagamento podem auxiliar na seleção das alternativas estratégicas ajustadas aos problemas mais importantes para os *stakeholders*, tais como: “qualidade dos produtos, condições de trabalho, fluxo de caixa (curto prazo), fluxo de caixa (longo prazo), inovação e sustentabilidade” (FREEMAN *et al.* 2018, p. 57, tradução nossa).

Para selecionar uma alternativa razoável a determinado problema que venha surgir no desempenho corporativo, tendo como base a teoria dos *stakeholders*, segundo Freeman *et al.* (2018, p. 58, tradução nossa), “é necessário considerar forças industriais, sociais, políticas, tecnológicas e econômicas”. Dessa forma a gestão de desempenho e avaliação é mais ampla e por isso tem mais chances de envolver e criar valor.

A partir dos relatórios de sustentabilidade, como o Global Reporting Initiative (GRI), as empresas podem divulgar como os *stakeholders* se envolveram na definição do conteúdo do relatório, como afirmam Moratis e Brandt (2017). Estabelecer um processo para o engajamento das partes interessadas é um elemento-chave na organização socialmente responsável (CASTKA *et al.*, 2004), pois facilitar a transparência, a prestação de contas e o diálogo, o que pode criar legitimidade e reputação da organização.

Com o objetivo de verificar o envolvimento entre as partes interessadas (*stakeholder involvement*) internas e externas (Proprietários e investidores, Funcionários, Gerentes, Gerentes Gerais, Sindicatos, Empresas de Fornecedores, Parceiros da empresa (se houver), Clientes da empresa, Comunidades, Órgãos de controle e Fundos Interprofissionais), é que Guerci e Shani (2014), realizaram um estudo com 11 gestores de pessoas de 30 empresas italianas e avaliaram a extensão em que diferentes partes interessadas estão envolvidas no projeto de vários processos de GP, assim como identificaram ações que podem ser tomadas para promover uma orientação das partes interessadas na GP.

Por intermédio da teoria dos *stakeholders*, assim como baseado no isomorfismo normativo da teoria institucional, Carvalho *et al.* (2019) realizaram um estudo com base em certificações de Qualidade, Ambiental; e Saúde e Segurança no Trabalho (ABNT ISO 9001, ABNT ISO 14001, APCER OHSAS 18001/NP 4397). Eles chegaram a conclusão de que os três principais compromissos em relação ao desenvolvimento sustentável comunicados por meio das declarações divulgadas no site da organização referem-se a clientes e recursos humanos (funcionários), conforme a teoria dos *stakeholders*, e a melhoria contínua, de acordo com a institucional.

Dessa maneira os seis subsistemas da GSP têm sido relacionados à teoria dos *stakeholders* por parte dos pesquisadores citados acima e dos demais presentes na Tabela 7.

Tabela 7: Gestão sustentável de pessoas e a teoria dos *stakeholders*

Gestão Sustentável de Pessoas e Teoria dos <i>Stakeholders</i>		
Referência	Título	Palavras-chave
FREEMAN <i>et al.</i> , 2004	<i>Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited"</i>	<i>Stakeholder theory; corporate objectives; separation thesis; value creation; stakeholder relationships</i>
LAPLUME <i>et al.</i> , 2008	<i>Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us</i>	<i>Stakeholder theory; strategy; corporate social responsibility; business ethics</i>
BOESSO <i>et al.</i> , (2014)	<i>Stakeholder Prioritization, Strategic Corporate Social Responsibility and Company Performance: Further Evidence</i>	<i>Stakeholder management; corporate social responsibility; prioritization and strategic CSR; performance</i>

DE PRINS <i>et al.</i> , 2014	<i>Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'-model</i>	<i>Corporate social responsibility, critical HRM, ethics, institutional theory, stakeholder theory, sustainable HRM, paradox lens</i>
SMITH; SYNOWKA, 2014	<i>Lean operations and SCM practices in manufacturing firms: multi-firm case studies in HRM and visual-based metrics</i>	<i>Case study; human resource management; HRM; lean manufacturing; operations strategy; supply chain management; SCM; stakeholder theory; visual-based technologies</i>
MARIAPPANADAR, 2014	<i>Stakeholder harm index: A framework to review work intensification from the critical HRM perspective</i>	<i>Sustainable HRM Harm of high performance work practices Stakeholder harm index Negative externality of HRM Social costs of HRM</i>
BEER <i>et al.</i> , 2015	<i>Back to the future: Implications for the field of Hrm of the multistakeholder Perspective proposed 30 years ago</i>	<i>Human resource management, multistakeholder perspective, context, Harvard approach, Michigan approach</i>
GUERCI <i>et al.</i> , 2015	<i>Translating stakeholder pressures into environmental performance – the mediating role of green HRM practices</i>	<i>Environmental performance; green human resource management; stakeholder theory</i>
MORATIS; BRANDT, 2017	<i>Corporate stakeholder responsiveness? Exploring the state and quality of GRI-based stakeholder engagement disclosures of European firms</i>	<i>Sustainability reporting; stakeholder engagement; corporate social responsibility; Global Reporting Initiative; disclosures; materiality</i>
DIAZ- CARRION <i>et al.</i> , 2018	<i>Developing a sustainable HRM system from a contextual perspective</i>	<i>corporate social responsibility, CSR measurement scale, Delphi study, institutional theory, stakeholder theory, sustainable HRM</i>
STAHL <i>et al.</i> , 2019	<i>Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM</i>	<i>Corporate responsibility Sustainable development goals Grand societal challenges Sustainable HRM Multi-stakeholder perspective</i>

Fonte: Elaboração própria com base nos autores supracitados.

Um estudo de caso de práticas enxutas e Cadeia de Suprimentos (CS) de duas grandes empresas de manufatura utilizou a teoria dos *stakeholders* para entender a administração de ambas em alavancar estrategicamente sua linha de produtos para integrar tecnologias de gestão de pessoas e informações visuais. A maioria das métricas exibidas por Smith e Synowka (2014, p. 196, tradução nossa), enfatizam os “conceitos comuns de planejamento, organização e controle, como funções que devem ocorrer continuamente em qualquer atividade desta natureza, além de combinar com elementos de qualidade, inventário, CS e RH”, que podem promover vantagem competitiva à gerência por meio dessas operações, inclusive incorporando tecnologia em sua cadeia de suprimentos.

A comunicação na era da internet é primordial para a integração dos fornecedores da CS. Sendo assim, Freeman *et al.* (2018, p. 56, tradução nossa) sugerem integrar os sistemas de informação “aos fornecedores da cadeia de suprimentos para que clientes, fornecedores, financiadores, funcionários e gerentes tenham informações em tempo real nas quais possam basear suas decisões”. Dessa forma o fato de gerar o compartilhamento de informações, conseqüentemente estimula a confiança e disposição dos *stakeholders*, tornando a cadeia de suprimentos mais eficiente.

2.4.1 Gestão Sustentável de Pessoas e Cadeia de Suprimentos

Autores como Ehnert *et al.* (2015, p. 103, tradução nossa) têm questionado se a Gestão Sustentável de Pessoas “teria a aptidão para lidar com as práticas de trabalho na cadeia de suprimentos. Se a GSP teria a *motivação* e a *autoridade* para exercer esse conhecimento”. Seria o caso de estender as práticas de GSP para os *stakeholders* presentes na Cadeia de Suprimentos (CS) de determinada atividade de serviço ou produtiva, Figura 4. Mesmo sendo duradoura a tradicional padronização das práticas de gestão de pessoas (GP), a “pesquisa e a interseção prática de GP e CS podem gerar melhor gerenciamento de pessoas e melhor funcionamento da cadeia de suprimentos” (FISHER *et al.*, 2010, p. 823, tradução nossa). Macini *et al.* (2017) sugerem que futuras pesquisas atualizem as classificações dos subsistemas de Gestão de Pessoas, no âmbito teórico com uma discussão mais aprofundada e que mais pesquisas empíricas sejam apresentadas nos estudos de GSP.

Figura 4: Práticas de GSP na cadeia de suprimentos



Fonte: Elaborado com base em Macini *et al.* (2017); Ehnert *et al.* (2015) e Fisher *et al.* (2010).

Além das pesquisas abordadas reforçarem a importância da teoria dos *stakeholders* para a administração, e para o aprofundamento na área de gestão de pessoas, é também “útil para entender como e por que o poder público e suas autoridades estão envolvidas em determinadas situações relacionadas ao setor privado”, conforme Ferrary (2009, p. 35, tradução nossa). Da mesma maneira que pode ser utilizada para compreender a conexão entre duas áreas de conhecimento independentes, mas que tem pontos em comum.

Importantes trabalhos específicos na área da Cadeia de Suprimentos, com destaque no *The Journal of Supply Chain Management* (JSCM), citam a gestão de pessoas como uma das áreas de pesquisa do campo. Giunipero *et al.* (2008) ao categorizarem em 13 as áreas relacionadas com a CS nos artigos selecionados entre 1997-2006, a com menos produções acadêmicas, mas ainda assim relevante, foi a intitulada *HR Management*, e entendida como:

O processo de estabelecer as relações necessárias de geração de relatórios entre as empresas, bem como questões de RH que afetam o desempenho diário do pessoal da cadeia de suprimentos. Inclui: Mudança Organizacional, Organizações Virtuais, Eficácia Organizacional, Capacidade de Resposta *vs.* Estilos de Gerenciamento Antecipatório, Habilidades de Aprendizado em Organização, Conhecimento Tácito, Funções de Trabalho, Conflito de Função e Habilidades de Compra. (GIUNIPERO *et al.*, 2008, p. 72),

Em comemoração aos 35 anos do JSCM, revista líder em pesquisa sobre compras e suprimentos, Carter e Ellram (2003) examinaram as contribuições de pesquisa de autores e suas afiliações acadêmicas durante o período de trinta e cinco anos, e identificaram colaboradores-chave e líderes de opinião no campo. A partir daí foram criadas 32 categorias de assunto, ficando em quinto lugar em quantidade de publicações a *Human Resource Issues*, que aborda tópicos sobre gestão de pessoas, tais como: “questões de contratação, desempenho no trabalho, questões psicológicas, treinamento, remuneração e promoção, funções no trabalho e definição/descrição” (CARTER; ELLRAM, 2003, p. 30, tradução nossa).

Apesar de ambas as pesquisas terem sido realizadas no mesmo periódico, os resultados têm uma diferença significativa, quanto ao recorte de tempo e com relação a sustentabilidade na gestão de pessoas. Apenas o fato de “estabelecer relações necessárias de geração de relatórios entre as empresas” (GIUNIPERO *et al.*, 2008, p. 72), teria significado direto para a gestão sustentável de pessoas, visto que relatórios como o GRI ajuda empresas e governos em todo o mundo a entender e comunicar seu impacto em questões críticas de sustentabilidade (GRI, 2015).

A antiga visão de RH entendia tradicionalmente esta área de uma forma introspectiva, focada apenas no uso eficiente e eficaz das pessoas visando apenas em alcançar resultados financeiros de curto prazo, como acrescenta Cohen *et al.* (2012). Uma nova versão denominada gestão sustentável de pessoas, junto às estratégias de sustentabilidade, vem se desenvolvendo por meio de pesquisas a ponto de abarcar funções de negócios, marketing, contabilidade e gerenciamento de operações. A GSP pode ser definida como a adoção de estratégias e práticas da gestão de recursos humanos que permitam “o alcance de objetivos ecológicos, financeiros e sociais, **com impacto dentro e fora da organização** no correr de um horizonte a longo prazo, controlando os efeitos não intencionais e feedback negativo” (EHNERT *et al.* 2016, p. 90, grifo nosso, tradução nossa).

O alinhamento entre **o ambiente interno e externo** de uma organização, Tabela 8 (Guest, 1997, grifo nosso), é uma estratégia de resposta a instabilidade no setor onde a atividade é realizada, o qual definirá como a organização irá interagir com o mesmo. Como ressalta Guest (1997, p. 271, tradução nossa), “uma vez que essa escolha tenha sido feita, a estratégia e a prática de GP devem corresponder a ela”. Ele supôs que as organizações com a resposta apropriada podem ter desempenho superior ao se adaptar no contexto externo dos *stakeholders* como estratégia, já que fatores externos refletem diretamente nas atividades internas da organização, como explica Cohen *et al.* (2012). Tendo como base os preceitos de Guest (1997), a gestão sustentável de pessoas poderia se relacionar com os *stakeholders* presentes em sua cadeia de suprimentos com ou sem critério, a depender do tipo e intenção de alinhamento.

Tabela 8: Formas de alinhamento estratégico na Gestão de Pessoas

Alinhamento	Critério Específico	Sem Critério
Interno	Alinhamento como um conjunto ideal de práticas	Alinhamento como <i>Gestalt</i> Alinhamento como “pacotes” de práticas
Externo	Alinhamento como interação estratégica	Alinhamento como contingência

Fonte: Guest (1997, p. 271).

A gestão de pessoas tem o potencial de expandir seu nível de influência, gerenciamento e importância estratégica, caso venha a contribuir ativamente na gestão e medição dos impactos sociais e ecológicos corporativos. No caso da gestão sustentável de pessoas há um redesenho de práticas, alinhadas ao TBL, o que tem como arranjo a sustentabilidade e seus critérios. Embora as práticas padrões da gestão de recursos humanos sejam de longa tradição, um paradigma bem estabelecido e aceito pela comunidade acadêmica a nível global, assim como por empresas multinacionais, “um novo campo de atividade da gestão de pessoas poderia

influenciar as práticas de emprego nas cadeias de suprimentos” (FISHER *et al.*, 2010, p. 813, tradução nossa).

A ligação com a cadeia de suprimentos tem sua origem numa abordagem mais sustentável para a gestão de recursos humanos, onde os gerentes possam lidar com os desafios presentes e futuros de sustentabilidade que as organizações possam vir a enfrentar, considerando assim os funcionários como partes interessadas, incluindo aqueles na cadeia de suprimentos estendida em operações de fornecedores, e dando mais ênfase aos impactos de longo prazo das atividades da gestão de pessoas em todas as partes interessadas; o que demonstra uma adoção de uma postura mais holística e integrada de gestão.

As pesquisas empíricas são necessárias para entender as práticas de GSP na CS. Alam e Syarifudin (2018) estudaram empiricamente a associação entre os ensaios da cadeia de suprimentos e seu aumento com as práticas de gestão de pessoas no contexto da Indonésia. Os autores perceberam que todas as práticas de GP estão significativamente associadas a CS para crescimento e aumento, assim como expressam mudanças positivas.

Muitos autores concordam que a GP é um elemento crítico na gestão da CS (ABREU; ALCÂNTARA, 2014; FISHER *et al.*, 2010; GÓMEZ-CEDEÑO *et al.*, 2015; JABBOUR, JABBOUR, 2016; OTHMAN; GHANI, 2008; Yu *et al.* 2019; ZAID, 2018), pelo simples fato dessa ser uma “cadeia humana”, pois toda ela é formada por pessoas que gerenciam cadeias de suprimentos conforme aponta Sweeney (2013) *apud* Hohenstein *et al.* (2014). No entanto, os critérios para determinar a conexão entre as disciplinas variam amplamente.

No momento não existe um conceito geral com indicadores claros ou dimensões para analisar o papel das funções da GP na CS, sendo necessária a criação e desenvolvimento estrutural-holístico na interação desses dois campos complementares. Portanto, a presente pesquisa contempla os subsistemas R&S, T&D, SPR, GDA, EEE e SSQVT, e sua relação e atuação na cadeia de suprimentos, com base no trabalho idealizado por Macini (2015) e modelado por Macini *et al.* (2017), em que foi acrescentado o subsistema Envolvimento Empregatício, *Empowerment* e Engajamento.

Analisar a gestão sustentável de pessoas no setor da construção civil contribui para a abordagem junto a cadeia de suprimentos, visto que esta indústria envolve um extenso número de *stakeholders* primários e secundários.

2.5 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Na indústria da construção civil ainda são significativas a quantidade de informações reportadas ao subsistema de SSQVT relativas a acidentes, porém o Anuário Estatístico de Acidentes de Trabalho (AEAT) apresentou na sua última apuração divulgada, do ano de 2017, uma queda dos acidentes de trabalho em 6,2% quando comparado ao ano anterior (MINISTÉRIO DA FAZENDA - AEAT, 2017), o que demonstra uma diminuição nos últimos dez anos, 2008 a 2017. Ao analisar os dados comparativos do AEAT 2017 no estado da Paraíba (MINISTÉRIO DA FAZENDA - AEAT, 2017, p. 152-153), no subitem 13.2 “Quantidade de acidentes do trabalho, por situação do registro e motivo, segundo os grupos de idade e sexo” (2015/2017), é possível verificar em geral, assim como em 2017, que o total de acidentes com homens é maior (2.925) do que com mulheres (1.050), enquanto, assim como a nível Brasil, o total de acidentes foi reduzido de 4.295 (2015) para 3.975 (2017).

Engajar as partes interessadas em prol de objetivos que beneficiem os trabalhadores e empresas é uma maneira de sanar ou atenuar impactos negativos. A ausência de envolvimento efetivo entre os *stakeholders* durante o ciclo de vida de um projeto, especialmente nos estágios iniciais de planejamento e implementação, geralmente afeta negativamente o desempenho esperado. Bahadorestani *et al.* (2019) utilizaram a teoria dos *stakeholders* para modelar dependências com base em matriz e o gerenciamento da qualidade total, na intenção de desenvolver uma estrutura de engajamento das partes interessadas. A partir da aplicação da abordagem proposta para planejar o engajamento dos *stakeholders* de um projeto de “construção verde” (*green building*), eles notaram que tendo em vista as metas sustentáveis, é essencial a avaliação precoce dos campos de potenciais conflitos de interesses entre as partes, em sua maioria gerentes.

A Federação das Indústrias do Estado da Paraíba (FIEP) possui o Programa FIEP de Qualificação de Empresas Construtoras (FIEP/PFQ-C, 2019), a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp) tem o Departamento da Indústria de Construção (Deconcic), o qual disponibiliza um mapa detalhado de todas as atividades econômicas relacionadas ao setor, ou seja, todos os elos formados pela cadeia de suprimentos. Junto com os pesquisadores que embasaram a teoria dos *stakeholders* foi possível interligar o conhecimento dos mesmos com os dados secundários do Deconcic/Fiesp (2019). Sendo assim um mapa dos *stakeholders* da cadeia de suprimentos da construção civil pode ser contemplado na Figura 5. As linhas pontilhadas entre o centro e as partes interessadas primárias não têm limites claros, e mesmo

entre as partes interessadas primárias e as secundárias é semipermeável, o que garante a manutenção ou intenção de se relacionarem entre si.

Os *stakeholders* primários são aqueles que estão diretamente envolvidos no processo de criação de valor da empresa, no caso a construtora, o que lhes dá uma participação não só econômica, mas também mais ampla, como satisfação emocional, sensação de segurança, conhecimento, conexões de rede, respeito ou influência política, Harrison e Wicks (2013). Nesse laço forte de mão-dupla é que essa relação bidirecional deve ser de parceria na criação de valor e não entre adversários ou partes neutras com as quais a empresa troca basicamente bens e serviços, Jones *et al.* (2018).

O conceito de *stakeholders* implica no mínimo uma relação de mão dupla. Na verdade, é ainda mais complexo, porque, na realidade, as partes interessadas interagem com um do outro, e a empresa fica no centro de uma rede interconectada de criação de valor (ROWLEY, 1997). A posição central da Figura 5, segundo a teoria dos *stakeholders*, pode ser representada por uma empresa de negócios ou outros tipos de organizações, nesse caso por uma construtora. O centro é representado, segundo a teoria, por um “mecanismo para organizar e direcionar recursos e ações das partes interessadas, de modo que o valor seja criado e depois alocado de maneira justa às partes interessadas, o que inclui funcionários” (FREEMAN *et al.*, 2018, p. 17, tradução nossa). Ou seja, os empreendedores, gerentes e sócios são exemplos de atores atuantes no setor estratégico da construtora, pois os mesmos têm responsabilidade direta por essas atividades de criação de valor.

Figura 5: *Stakeholders* na Cadeia de Suprimentos da Construção Civil.



Fonte: Elaboração própria com base em Freeman *et al.* (2018, p. 16) e Deconic/Fiesp (2019).

Já os *stakeholders* secundários apesar de não estarem envolvidos diretamente na criação de valor e processos da empresa, têm um interesse legítimo nas suas atividades e por isso atuam como “influenciadores”, podendo assim afetar os interesses dos atores principais (FREEMAN, 1984). Como essas partes podem tanto ajudar como prejudicar a capacidade da empresa em alcançar seus objetivos e consecução de sua criação de valor, as construtoras devem dar a devida atenção a esses interessados no sentido de cooperação e atendimento das suas demandas na medida do possível, mas não apenas por esses motivos.

A ideia de parceria também é bem-vinda, pois as trocas de informações com essas partes podem agregar ainda mais à criação de valor da construtora, em especial na relação com os concorrentes, que ao desenvolver ações conjuntas de pesquisa ou programa, criam vantagens para todas as partes envolvidas, o que aumenta a possibilidade de alcançar objetivos comuns. Da mesma maneira é sugerido lidar com o setor público, governo e demais entidades reguladoras, já que possuem grande influência nas atividades e resultados empresariais. (FREEMAN *et al.*, 2018).

O fundador do Coteaqui, portal de negociações online entre construtoras e fornecedores de material de construção, e vencedor do *Global Student Entrepreneur Awards Brasil* (GSEA 2016), Alyson Tabosa, enumerou como suprimentos da construção: “cimento, aço, areia, agregados; portas, janelas e esquadrias; revestimentos; argamassa, coberturas, fôrmas e escoramentos; tratores, guias, guindastes e elevadores; tintas, operários; tubos e conexões”. (SALETTTO, 2019). Esses elementos são representações por pessoas jurídicas ou físicas presentes na cadeia produtiva do setor como *stakeholders*.

De acordo com projeções divulgadas pelo Sindicato da Indústria da Construção Civil (Sinduscon) e Fundação Getúlio Vargas (FGV), o Produto Interno Bruto (PIB) da construção civil brasileira deve crescer 2,0% em 2019, retomando o crescimento, após um período de recessão durante os últimos dez anos, conforme demonstra a Figura 6 (AGÊNCIA CBIC, 2019).

Figura 6: Crescimento e participação da construção civil



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais. Elaboração: Banco de Dados-CBIC.

(*) Dados de 2000 e 2018 referem-se às Contas Nacionais Trimestrais 4º Trim./2018.

Um dos fatores principais da retomada do setor em nível de emprego é o aumento da confiança dos consumidores na indústria de engenharia, graficamente ilustrado na Figura 7 (FGV/ICST, 2018), assim como pela baixa da taxa básica de juros do Sistema Especial de Liquidação e Custódia (SELIC), que chegou ao percentual de 7,5% em 2017, o que incentivou a disponibilidade de recurso para o financiamento de imóveis (EBC/AGÊNCIA BRASIL, 2017).

Figura 7: Índice de confiança da construção– ICST



Fonte: Fundação Getúlio Vargas – FGV; Instituto Brasileiro de Economia (2018).

A Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC-HISTÓRIA, 2019) nasceu no estado do Rio de Janeiro com o objetivo de tratar das questões ligadas à Indústria da Construção e do Mercado Imobiliário; assim como de representar institucionalmente o setor no Brasil e fora dele. Ela atua por intermédio de suas comissões técnicas: Comissão de Infraestrutura (COP); Comissão da Indústria Imobiliária (CII); Comissão de Política de Relações Trabalhistas

(CPRT); Comissão de Materiais, Equipamentos, Serviços, Tecnologia, Qualidade e Produtividade (COMAT); Comissão do Meio Ambiente (CMA); Fórum de Ação Social e Cidadania (FASC) e o Conselho Jurídico (CONJUR).

As tendências para a construção civil em 2019 são ligadas as inovações na engenharia que abrange desde realidade aumentada, concreto auto regenerativo, robótica, *wearables*, construção modular e pré-fabricados, a tecnologia BIM, Sustentabilidade e Internet das Coisas (IoT). Impressora 3D na Engenharia. Como também se refere a tijolos inteligentes (modulares e ecológicos), drones, impressões 3D, sistemas informatizados (como *cloud computing*) e softwares de gestão (MOBUSS CONSTRUÇÃO, 2019). A possibilidades no mercado são inúmeras e que demanda por tecnologias e renovação criativa que podem garantir uma competitividade rumo aos critérios e princípios da sustentabilidade. Produtos como areia reciclada, pedrisco reciclado, brita reciclada, bica corrida, e rachão surgem induzindo a concorrência a repensar suas práticas e processos (ABRECON, 2019).

Em acordo com o avanço da responsabilidade ambiental e social empresarial aderida pelos mais diversos setores econômicos ao redor do mundo, a comunidade acadêmica da construção civil vem abordando em seus encontros a sustentabilidade no setor. Dentre os demasiados congressos destacam-se no ano de 2019, os seguintes: *World of Concrete*, em Las Vegas, EUA; *NAHB International Builders' Show (IBS)*, também em LV, EUA; Expo Revestir, São Paulo; Feicon Batimat, São Paulo; ENEC, Porto Alegre; ENIC, Rio de Janeiro; Brazil ExpoMoving, São Paulo; Construsul, Porto Alegre; Concrete Show, São Paulo; Construmetal, São Paulo; e o Batimat, em Paris, França (ABRASFE, 2019).

Para se manterem competitivas num cenário de inconstância e adaptação à novidade, característico do setor, as empresas que investem no desenvolvimento de habilidade de aderência ágil e implementação do novo, assim como na antecipação no mercado, ganha destaque em meio aos concorrentes. Para tal, o foco na sustentabilidade e no que ela traz de contribuição social, ambiental e econômica, é o segredo para se manter cooperando e competindo saudavelmente à base do pensamento sustentável, a partir de atitudes e consumo *eco-friendly*, evitando assim, o desperdício com materiais; equipamento e maquinário; financeiro e com mão de obra. Mesmo investindo em melhorias internas e externas, “de 2014 a 2018 o investimento caiu 26,4%, a construção civil registrou uma queda de 27,7% no período e, conseqüentemente, a economia nacional também teve uma queda de 4,1% em seu PIB”, devido a fatores macroeconômicos, interferindo assim no Valor Adicionado Bruto da

Construção Civil (AGÊNCIA CBIC-CRESCIMENTO, 2019; CBIC-BANCO DE DADOS, 2019).

Muitos são os trabalhos acadêmicos voltados ao estudo dos resíduos sólidos na construção civil, pois eles estão presentes em qualquer tipo de obra e são classificados em mais de dez tipos distintos, com base na Política Nacional de Resíduos Sólidos (SINIR/PNRS, 2010). Pensando nisso o desenvolvimento de tecnologias sustentáveis e criativas é crescente como a saída mais inteligente para o amortecimento dos impactos causados pelo setor na geração de resíduos sólidos, que segundo Marques Neto (2005), como Marques Neto e Schalch (2010) chega a representar 51% a 70% dos resíduos sólidos urbanos que possuem as seguintes nomenclaturas: Resíduo da Construção e Demolição (RCD), Resíduo da Construção Civil (RCC) e Resíduos sólidos da construção civil (RSCC). A Resolução 307/2002 do Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA) classifica os RCC entre as classes A, B, C e D e os define como “os provenientes de construções, reformas, reparos e demolições de obras de construção civil, e os resultantes da preparação e da escavação de terrenos” (CONAMA, 2002, p. 571).

Pesquisas como a que possibilita a obtenção de tijolos a partir de resíduos de gesso, porcelana e cerâmica, ganhou notoriedade acadêmica mundial, com a publicação na *Construction and Building Materials*, revista de impacto na área, dos cientistas Geraldo *et al.* (2018), a partir de projeto idealizado pela doutora Gladis Camarini, na Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo (FEC) da Unicamp. Da mesma forma que o destaque para artigos nesse viés também acontece nas revistas nacionais como o “Reutilização de resíduos de construção civil e demolição na fabricação de tijolo cerâmico – uma revisão” dos autores Matuti e Santana (2019), publicado na eletrônica Scientia Amazonia que contempla as áreas de conhecimento, Biológica, Exata e Humana.

Tendo em vista o objetivo de analisar a gestão sustentável de pessoas no setor da construção civil é que se faz importante identificar os ODS relacionados. Segundo Ferreira (2018), apenas quatro dos ODS não são tão diretamente impactados pela construção civil brasileira quanto os demais, sendo eles: 1 (Erradicação da pobreza), 2 (Fome zero e agricultura sustentável), 14 (Vida na água) e 17 (Parcerias e meio de implementação). A autora acrescenta que os principais ODS impactados positivamente pelo setor da construção civil brasileira são os ODS 3, 4, 8 e 9, conforme a Tabela 9. Ainda vale acrescentar o ODS 11 “tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis”; que tem como um dos seus indicadores o 11.c.1. “proporção do apoio financeiro aos países menos desenvolvidos

destinado à construção e modernização de edifícios sustentáveis, resistentes e eficientes em termos de recursos, utilizando materiais locais”. (ONU BRASIL, 2015).

Tabela 9: Principais ODS impactados positivamente pela construção civil brasileira

Principais ODS impactados positivamente pelo setor da construção civil brasileira	
ODS	Específico
ODS 3 Saúde e Bem-Estar	3.9 Até 2030, reduzir substancialmente o número de mortes e doenças por produtos químicos perigosos, contaminação e poluição do ar e água do solo. (texto original)
ODS 4 Educação de Qualidade	4.a Construir e melhorar instalações físicas para educação, apropriadas para crianças e sensíveis às deficiências e ao gênero e que proporcionem ambientes de aprendizagem seguros, não violentos, inclusivos e eficazes para todos (texto original)
ODS 8 Trabalho Decente e Crescimento Econômico	8.2 Atingir níveis mais elevados de produtividade das economias por meio da diversificação, modernização tecnológica e inovação, inclusive por meio de um foco em setores de alto valor agregado e dos setores intensivos em mão de obra. (texto original)
ODS 9 Indústria, Inovação e Infraestrutura	9.4 Até 2030, <u>modernizar a infraestrutura e reabilitar as atividades econômicas para torná-las sustentáveis</u> , com foco no uso de recursos renováveis e maior adoção de tecnologias e processos industriais limpos e ambientalmente adequados (adaptado para o Brasil)
ODS 11 Cidades e comunidades sustentáveis	11.c Apoiar os países menos desenvolvidos, inclusive por meio de assistência técnica e financeira, para construções sustentáveis e robustas, priorizando recursos locais.

Fonte: Elaboração própria com base em Ferreira *et al.* (2018, p. 142) e ONU Brasil (2015).

O setor da construção civil (CC) possui um significativo rigor legal, sejam as obras de construção pesada ou não, públicas ou privadas. O objeto de estudo desta pesquisa são empresas atuantes no subsetor de edificações da CC. A Comissão Brasileira da Construção Sustentável (CBCS-CRITÉRIOS, 2019) entende que “não existe sustentabilidade sem formalidade, legalidade e qualidade” e apresenta algumas das facetas do trabalho e contratação informal, tais como: “sonegação de impostos, o desrespeito à legislação ambiental e o desrespeito à legislação trabalhista”.

O Conselho Brasileiro de Construção Sustentável (CBCS, 2019) é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) que deu início as suas atividades em 2007 com objetivo de “contribuir para a geração e difusão de conhecimento e de boas práticas de sustentabilidade na construção civil”, segundo o próprio CBCS, que para atingir o que objetiva adota uma visão sistêmica da sustentabilidade, abrangendo a importância da inter-relação entre a construção civil, o setor financeiro, o governo, a academia e a sociedade civil. O CBCS é composto tanto por pessoas físicas como jurídicas, englobando entidades de diferentes segmentos da construção civil brasileira, membros acadêmicos, associações, construtoras, fabricantes, representantes governamentais e projetistas.

Por esse motivo a CBCS desenvolveu “Critérios para Responsabilidade Social e Ambiental na Seleção de Fornecedores” que são apresentados na Tabela 10, onde os critérios foram entendidos como ações e a partir destas criados seus respectivos indicadores. A tabela serve como ferramenta de auxílio aos projetistas, empreendedores e usuários, como gerentes específicos na seleção de materiais a serem utilizados nas obras (CBCS-CRITÉRIOS, 2019), e que podem servir aos gestores de pessoas, na seleção dos fornecedores, caso essa função seja uma das atribuições do seu cargo. Em caso positivo a gestão não se trataria somente de pessoas físicas, mas também de jurídicas.

Tabela 10: Critérios da GSP na seleção de fornecedores na cadeia de suprimentos

Critérios	Ações	Indicadores
1	Verificação da formalidade da empresa fabricante e fornecedora.	Quantidade de colaboradores formais e informais, assim como de problemas gerais de informalidade reportados.
2	Verificação da licença ambiental.	Quantidade de licenças ambientais obrigatórias e extras.
3	Verificação das questões sociais.	Quantidade de programas sociais.
4	Qualidade e normas técnicas do produto.	Quantidade de produtos com normas técnicas atualizadas.
5	Consultar o perfil de responsabilidade socioambiental da empresa.	Número de processos trabalhistas e ambientais.
6	Identificar a existência de propaganda enganosa.	Número de reclamações ou processos a respeito de propaganda enganosa.

Fonte: Elaboração própria com base no CBCS-CRITÉRIOS (2019).

Para alcançar a sustentabilidade proposta pelo CBCS (2019) no setor é que as certificações desempenham um papel importante de padronização de qualidade e gestão ambiental. A exemplo de algumas das requisitadas, são as normas da *International Organization for Standardization (ISO)*, como a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) NBR ISO 9001:2015, ABNT NBR ISO 14001, *APCER OHSAS 18001/NP 4397* (voltada para gestão de saúde e segurança ocupacional) e a mais recente Sistema de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional – SSO (ABNT ISO 45001:2018), já que dá garantias de segurança quanto a realização das obras e a qualidade do material utilizado, o que denota a ideia de resistência, durabilidade e confiança no empreendimento e pode promover a prospecção e manutenção de clientes, fornecedores e parceiros.

As empresas da construção ainda podem ser certificadas quanto a sua Responsabilidade Social (ABNT NBR 16001:2012), assim como podem aderir ao Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-H - PORQUE E COMO PARTICIPAR, 2019), serem fiscalizadas pela Avaliação do Selo de Excelência em Estruturas Metálicas da Associação Brasileira da Construção Metálica (ABCEM, 2019), passar por auditorias quanto a Gestão

Antissuborno (ABNT NBR ISO 37001:2017) e ainda referente a Gestão de *Compliance* (ABNT ISO 19600: 2014 PT).

O PBQP - Habitat é uma norma baseada na referência da ISO, com o acréscimo de requisitos específicos relacionados tanto ao meio ambiente como ao controle de serviços e materiais, com o intuito de buscar a articulação do setor público com o privado para fomentar a potencialidade da capacidade de resposta do PBQP – Habitat na implementação do desenvolvimento sustentável do habitat urbano (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL, 2018).

A ABNT avalia os mais diversos produtos por meio de programas de certificação voluntários acreditados pelo Inmetro, tais como: cimento, tijolos, argamassas, tintas, bloco, piso, telhas de concreto, metais sanitários, chapa de gesso *drywall*, produtos de fibrocimento, esquadrias, porta de madeira, fechadura, telhas e painéis termoacústicos.

A Associação também oferece certificação de Rotulagem Ambiental, ABNT NBR ISO 14020:2002 e ABNT NBR ISO 14024:2004, voluntária e voltada a produtos e serviços, com intenção de estimular a procura e oferta de produtos e serviços ambientalmente responsáveis, garantindo ao consumidor a confiabilidade nas informações. Como certificadora de Rótulo Ecológico a ABNT é único membro pleno do *Global Ecolabelling Network (GEN)* na América do Sul (ABNT-RÓTULO ECOLÓGICO, 2019).

Outras mais específicas no ramo da construção, assim como selos que atestam os preceitos de sustentabilidade de um empreendimento, são as seguintes: certificação *Leadership in Energy and Environmental Design (LEED)*, desenvolvida pela *United States Green Building Council (USGBC)*, 2019), Selo Procel Edificações, certificação Alta Qualidade Ambiental (VANZOLINI - PROCESSO AQUA), baseada na francesa *Haute Qualité Environnementale (Démarche HQE)* e o Selo Casa Azul (GRÜNBERG *et al.*, 2014). Trabalhos relacionados a construção e certificados voltados para o setor estão disponíveis na Tabela 11.

Tabela 11: Construção civil e certificações

Construção Civil e Certificações		
Referência	Título	Palavras-chave
NGUYEN; ALTAN, 2011	<i>Comparative review of five sustainable rating systems</i>	<i>Building Sustainability, Rating Systems, Sustainability Methods, Assessment Tools</i>
HOFMEISTER, 2013	<i>Consol Energy Center Design and Construction</i>	N/A
CASTANHEIRA; BRAGANÇA, 2014	<i>The Evolution of the Sustainability Assessment Tool SBTTool^{PT}: From Buildings to the Built Environment</i>	N/A
CASTELLANO <i>et al.</i> , 2016	<i>Integrated system approach to evaluate social, environmental and economics impacts of buildings for users of housings</i>	<i>Integrated system, Social impacts, Economic impacts, Sustainability indicators,</i>

		<i>Sustainable buildings, Assessment tool</i>
AWADH, 2017	<i>Sustainability and Green Building Rating Systems: LEED, BREEAM, GSAS and Estidama critical analysis</i>	<i>Sustainability; green building rating system</i>
ABOUHAMAD; ABU-HAMD, 2019	<i>Framework for construction system selection based on life cycle cost and sustainability assessment</i>	<i>Life cycle cost assessment Sustainability assessment Building construction systems Building information modeling Sensitivity analysis Monte Carlo simulation</i>
ADE; REHM, 2019	<i>The unwritten history of green building rating tools: a personal view from some of the 'founding fathers'</i>	<i>Green building; sustainable buildings; LEED; BREEAM; Green Star; Homestar</i>
AKHANOVA et al., 2019	<i>A multi-criteria decision-making framework for building sustainability assessment in Kazakhstan</i>	<i>Building Sustainability Assessment, Kazakhstan, Step-wise weight assessment ratio analysis (SWARA)</i>
CARVALHO; BRAGANÇA; MATEUS, 2019	<i>Optimising building sustainability assessment using BIM</i>	<i>Building information modelling (BIM), Building sustainability assessment (BSA), Sustainability, SBTool</i>
LU et al., 2019	<i>Evaluating the effects of green building on construction waste management: A comparative study of three green building rating systems</i>	<i>Green building; Green building rating system; Construction waste management; LEED; GBEL; BEAM Plus</i>
LU; LAI, 2019	<i>Review on carbon emissions of commercial buildings</i>	<i>Building, Carbon, Greenhouse gas, Energy, Policy, Review e Standard</i>
OROVA; REITH, 2019	<i>Multiscalarity in International Sustainable Assessment Systems: A Qualitative Comparison of LEED, CASBEE, BREEAM, DGNB and ESTIDAMA on Building, Neighbourhood and City Scale</i>	N/A
PHAM; LEE; AHN, 2019	<i>Implementing LEED v4 BD+C Projects in Vietnam: Contributions and Challenges for General Contractor</i>	<i>Sustainable roles; LEED; contractors; Vietnam</i>
SANTOS-SALGADO, 2019	<i>Architecture and sustainability: the role of environmental rating systems - case study in Brazil</i>	N/A
SARAIVA et al., 2019a	<i>Verification of the Adequacy of the Portuguese Sustainability Assessment Tool of High School Buildings, SAHSB^{PT}, to the Francisco de Holanda High School, Guimarães</i>	<i>Sustainability assessment tools; high school buildings; Portugal</i>
SARAIVA et al., 2019b	<i>Comparative Study of Comfort Indicators for School Constructions in Sustainability Methodologies: Schools in the Amazon and the Southeast Region of Brazil</i>	<i>Comfort indicators; Amapá; Juiz de Fora; sustainability in school constructions</i>

Fonte: Elaboração própria com base nos autores supracitados.

O *Sustainable Building Tool (SBTool)* é uma certificação internacional que promove práticas sustentáveis na indústria da construção. *SBTool^{PT} Urban Planning* “é uma ferramenta de avaliação de sustentabilidade para operações de planejamento urbano no âmbito da escala

urbana” (CASTANHEIRA; BRAGANÇA, 2014, p. 2, tradução nossa), adaptada à realidade portuguesa por uma organização sem fins lucrativos, a *International Initiative for a Sustainable Built Environment (iiSBE Portugal)*. As ferramentas de avaliação de sustentabilidade mais fortes são as *LEED* e *Building Research Establishment Environmental Assessment Method (BREEAM, 2019)*, devido principalmente à sua metodologia robusta, ampla aplicabilidade e facilidade de uso, como explicam Nguyen e Altan (2011). É importante afirmar que entre os pilares da sustentabilidade, o ambiental é o que tem mais destaque e o social menos, segundo Awadh (2017), ao comparar as escalas dos diferentes sistemas de construção.

O primeiro método de Avaliação da Sustentabilidade na Construção foi o *BREEAM* (categorias *Pass, Good, Very Good, Excellent* e *Outstanding*), estabelecido em 1990 pelo *Building Research Establishment (BRE)* no Reino Unido. Segundo Carvalho, Bragança e Mateus (2019, p. 171, tradução nossa), o método *BREEAM* juntamente com o *SBTool* e *LEED*, “fornecem a base para todas as outras abordagens usadas em todo o mundo”. Para aplicação em países fora da Europa, foi desenvolvida a certificação *BREEAM International Bespoke*, que chegou ao Brasil em 2011 (*BREEAM, 2019*).

Em países com grandes dimensões e particular diversidade cultural, econômica e climática, como o Brasil, precisam de critérios específicos para as metodologias de avaliação da sustentabilidade de acordo com cada região, como demonstram Saraiva *et al.* (2019b) ao comparar os níveis de satisfação dos alunos em relação ao conforto ambiental, a partir da construção das escolas no Sudeste e na região Amazônica. Os autores reiteraram a crescente demanda por sustentabilidade no Brasil, como podendo ou já sendo aplicadas no país metodologias cada vez mais sustentáveis, como as *LEED, BREEAM, SBTool* e *AQUA*. A Tabela 12 apresenta as características inerentes a algumas das certificações e selos que se destacam na construção civil no Brasil, em especial as utilizadas como critérios de seleção da amostra nesta pesquisa, *PBQP-H, LEED, AQUA* e *ISO 9001*.

Tabela 12: Certificações na área de construção civil

Certificações	Características	Referência
ABNT NBR ISO 9001:2015	A versão da ISO 9001 2015 é bem menos descritiva do que a de 2008. Adoção de práticas menos reativas e mais preventivas. Economia para obra com apoio de tecnologias. Esta Norma se relaciona com as ABNT NBR ISO 9000 e ABNT NBR ISO 9004	Qualidade
ABNT NBR ISO 14001:2015	A mais recente incorpora além de questões estratégicas, a preocupação com a cadeia de valor, ciclo de vida, entre outras mudanças.	Meio Ambiente

	ISO 14001:2015; ABNT NBR ISO 14000; ABNT NBR ISO 14000:2015 e a ABNT NBR ISO 14001:2004.	
APCER/OHSAS 18001/NP 4397	O objetivo desse sistema é assegurar o bom cumprimento de procedimentos e cuidados que venham a garantir o gerenciamento dos riscos de saúde e segurança em uma organização. Promove a geração de mais qualidade e produtividade dos empregados e de seus processos fabris. Assim como demonstra o grau de seriedade do trabalho de uma organização para os fornecedores e consumidores,.	Saúde e Segurança Ocupacional
MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL – PBQP-H-SiAC	Baseado na ISO 9001, o SiAC Execução de Obras tem caráter evolutivo e possui 2 níveis de certificação: Nível B e Nível A. Com a publicação da portaria nº 13, de 6 de janeiro de 2017, do Ministério do Desenvolvimento Regional, no DOU nº 6, de 9 de janeiro de 2017, o Nível de Adesão ao SiAC deixou de existir.	Meio ambiente e outros relativos ao controle de serviços e materiais
ABNT NBR ISO 14020:2002 e ABNT NBR ISO 14024:2004	O Programa ABNT de Rotulagem Ambiental leva em consideração o ciclo de vida dos produtos, objetivando a redução de impactos negativos causados no meio ambiente em todas as etapas do ciclo de vida destes produtos: extração de recursos, fabricação, distribuição, utilização e descarte.	Rotulagem Ambiental
VANZOLINI - PROCESSO AQUA	Adaptação para o Brasil da “Démarche HQE”, da França, e contém os requisitos para o Sistema de Gestão do Empreendimento (SGE) e os critérios de desempenho nas categorias da Qualidade Ambiental do Edifício (QAE).	Construção Sustentável
USGBC - LEED	A <i>Leadership in Energy and Environmental Design</i> (LEED) analisa 8 dimensões. A edificação adquire pontos à medida que atende os pré-requisitos (práticas obrigatórias) e créditos (recomendações). Níveis: Certificado, Silver, Gold e Platinum	Utilizada para <i>green buildings</i> (edifícios verdes)

Fonte: Elaborado com base na Associação Brasileira de Normas Técnicas. (ABNT, 2019).

Com base na teoria dos *stakeholders*, Lafuente e Barcellos (2010) analisaram a sustentabilidade corporativa propondo o uso de algoritmos que apoiam empreendedores na gestão sustentável de pessoas, focando especificamente na adequação das práticas trabalhistas de acordo com os futuros padrões da ISO 26000. O objetivo foi obter um nível de consenso entre a empresa e seus *stakeholders* sobre esse tópico específico, utilizando diferentes métodos de lógica *Fuzzy* (nebulosa), como Distância de *Hamming*, Índice de Adequação e Operadores da OWA (média ponderada ordenada). Ade e Rehm (2019) afirmam que as ferramentas de classificação de “construções verdes” (*green building*), como a BREEAM (a primeira do mundo), seguida da *LEED* e *Greenstar*, podem continuar sendo agentes de mudanças transformacionais em sua forma atual.

Pesquisadores portugueses pesquisaram em 540 organizações certificadas em Qualidade, Ambiente e Saúde e Segurança no Trabalho com base nos padrões *ISO 9001*, *ISO 14001* e *OHSAS 1800*. Carvalho *et al.* (2019) diagnosticaram que as organizações portuguesas que publicam relatórios anuais relacionados ao compromisso com o desenvolvimento sustentável no site institucional, pertencem ao setor público de negócios e são membros do BCSD Portugal – Equilíbrio Responsável. Tendo em vista a revisão apresentada e o alcance do objetivo de conhecer o setor da construção civil em João Pessoa com base nos aspectos da sustentabilidade, foi definida a segunda proposição:

P2. As construtoras certificadas possuem melhores ações e indicadores, de qualidade e sustentabilidade.

2.5.1 A Construção Civil em João Pessoa

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019), que realiza desde 1990 a Pesquisa Anual da Indústria da Construção (IBGE/PAIC, 2019), ao realizar um comparativo anual 2007 e 2016, identificou que a construção de edifícios foi a atividade que mais contribuiu para geração de valor, representando 48,5%, se destacando assim das obras de infraestrutura que em 2007 apresentaram a maior parcela de 45,6%, e dos serviços especializados. A cidade de João Pessoa/PB vem atraindo turistas e novos moradores o que impulsiona o mercado local e o processo de verticalização da cidade, fazendo jus aos dados apurados na última pesquisa da PAIC realizada em 2016 pelo IBGE.

Ao analisar a distribuição das empresas e outras organizações, por seção da classificação de atividades (CNAE 2.0) e Percentual, segundo as Regiões Geoadministrativas da Paraíba no ano de 2009, nota-se que no estado dentre as 18 atividades econômicas elencadas, a construção civil está representada por 1.697 unidades, se alocando em sétimo lugar em quantidade quando comparado as demais 17 atividades econômicas, ficando à frente de setores como Saúde e Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas. Dessas empresas localizadas na Paraíba 1.084 pertencem a grande João Pessoa, que engloba 14 municípios, enquanto a própria cidade representa percentualmente 51,7% em número de empresas de construção civil no estado, ou seja, 882 empresas atuando neste ramo da economia (IDEME, 2009).

A Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) computa oito cidades brasileiras que fazem parte da Rede de Cidades Criativas da Unesco. João Pessoa (PB) é uma delas no setor de artes folclóricas e artesanato, seguida de mais uma

nordestina, Salvador (BA) na temática de música e as demais de outras regiões: Florianópolis (SC), Paraty (RJ) e Belém (PA) no campo da gastronomia; Brasília (DF) e Curitiba (PR) na área do Design e Santos (SP), no segmento do cinema (UNESCO, 2017).

O Congresso Nacional de Construção de Edifícios (IV Conaced), é um dos eventos científicos no setor da construção civil que acontece em João Pessoa. Organizado pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB), representada pelo professor de Engenharia Civil Prof. Dr. Claudino Lins, o congresso em 2019 teve como tema principal “Casos Práticos de Soluções em Arquitetura e Engenharia”, com destaque aos novos métodos tecnológicos desafiadores na construção atual (SINDUSCON/JP, 2019), o que inclui a gestão de resíduos. Estima-se que 50% dos resíduos sólidos gerados pelo conjunto das atividades humanas sejam provenientes da construção. Sendo assim, o congresso que irá ocorrer em agosto de 2019 tratou dentro os eixos temáticos, o tema “Sustentabilidade e Resíduos” (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2019).

Segundo a Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental (ABES, 2019), a qual realiza uma avaliação do *ranking* de cidades com acesso ao saneamento básico (*Ranking* ABES da Universalização do Saneamento), o *Ranking* 2019 foram avaliados 1868 municípios, 68% da população, 33% dos municípios brasileiros, com a participação das 27 capitais brasileiras. A ABES (2019, p. 23) ao comparar com os *rankings* anteriores, informa que “o grupo formado pelas cidades de grande porte da categoria Primeiros passos para universalização, apresentou um decréscimo na pontuação de quatro dos cinco indicadores (abastecimento de água, coleta de esgoto, tratamento de esgoto e coleta de resíduos sólidos)”.

Entre as capitais, apenas Curitiba está na categoria Rumo à universalização, enquanto João Pessoa/PB se encontra na sétima colocação, na categoria Compromisso com a universalização, seguida de outras três capitais, Palmas/TO, Porto Alegre/RS e Campo Grande/MS. Sobre o atendimento de água e destinação adequada de resíduos sólidos, a capital paraibana está entre as que atendem a 100% da população.

O Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Estado da Paraíba (CREA/PB, 2019) tem como missão “atender à sociedade com ética, eficiência e eficácia, assegurando que a Engenharia, a Agronomia e afins sejam exercidas por profissionais e empresas legalmente habilitados”. Dentre as principais ações e conquistas do Sindicato da Indústria da Construção Civil de João Pessoa (SINDUSCON/JP, 2001), vale o destaque da publicação “Segurança e saúde no trabalho da construção: experiência brasileira e panorama internacional”, da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2005, p. 23), que dedicou um subtópico às ações

desenvolvidas pelo Comitê Permanente Regional sobre Condições e Meio Ambiente do Trabalho na Indústria da Construção da Paraíba (CPR-PB), e destacou os principais trabalhos desenvolvidos:

Curso de qualificação de guincheiros; Programa educativo (painel com empresários, níveis gerenciais e ações educativas com operários em obras); Programa Construção Segura e Produtiva; Curso de aprimoramento e prática docente; Curso para mestres e encarregados de obra; Peça teatral “A Construção”; Estudos e pesquisa (modelo de uniforme e bombas submersas); Apresentação de trabalhos em congressos e eventos; Propostas para aperfeiçoamento da NR-18. (OIT, 2005, p. 23).

De acordo com o Instituto de Desenvolvimento Municipal e Estadual (IDEME), que levantou o Produto Interno Bruto (PIB) do Estado da Paraíba e de seus Municípios (2010-2013), “a Construção civil, em 2013 apresentou um crescimento de 6,5%, com uma taxa acumulada de 32,0% no citado período” (IDEME, 2016, p. 19). Esses percentuais são consideráveis se comparados aos das demais atividades distribuídas entre os três maiores setores da economia local: agropecuária, indústria e serviços, ficando atrás apenas da Indústria extrativa; Eletricidade e gás, água, esgoto, atividades de gestão de resíduos e descontaminação; e Atividades profissionais, científicas e técnicas, administrativas e serviços complementares.

Tendo em vista o pilar econômico do TBL, os dados estatísticos produzidos pelo Sistema Nacional de Pesquisa de Custos e Índices da Construção Civil (SINAPI) em parceria com a Caixa Econômica Federal e o IBGE, oferecem à gestão estratégica informações fundamentais para decisão e programação de investimentos, sobretudo para o setor de obras públicas. Uma delas é sobre o valor médio do m² informando que a Paraíba na última avaliação, em março do ano corrente, chegou ao custo médio do metro quadrado em moeda corrente a R\$ 1.086,51, sendo o mais caro do Nordeste que tem média de R\$ 1.045,73, enquanto que o mais barato da região e do Brasil que tem média R\$ 1.126,82, é o de Sergipe, R\$ 982,79 (IBGE/SINAPI, 2019).

Um mapeamento de obras paralisadas e financiadas pelo Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), em cumprimento da Lei 8.036/1990 que estabelece a obrigatoriedade da aplicação dos recursos do Fundo para atender às políticas públicas das áreas específicas, foi realizado pela CBIC com o apoio de suas entidades associadas. Constatou-se que a maior parte das razões para paralisação de obras foi relacionada a pendência de engenharia, representadas por 18 do total de 43 operações, sendo a minoria associadas às questões jurídicas e ambientais.

Duas dessas operações se referem aos municípios de Esperança e Santa Rita, localizados na Paraíba, o primeiro mais próximo da região de Campina Grande e este último, parte integrante da grande João Pessoa, os quais tiveram como “Tomador” a Companhia Estadual Habitação Popular (CEHAP), pertencente ao Governo do Estado da Paraíba, e localizada no bairro de Mangabeira I (CBIC-MAPEAMENTO, 2019).

A cidade já vem se adequando e atendendo as novas exigências mundiais e nacionais, tanto legislativas como pelo próprio perfil de clientes que ao ter um “pensamento verde” procuram empreendimentos que atendam às suas expectativas relacionadas ao TBL. O *Eco Business Center* foi o primeiro empreendimento considerado sustentável em João Pessoa. As certificações também se fazem presentes e importantes como no Brasil afora, como TWS *Tour Geneve*, certificado AQUA (Alta Qualidade Ambiental), o selo LEED e aquelas que almejam o *Carbon Free* (redução de emissão de carbono); assim como a abertura de empresas de consultoria como Genergia - projetos sustentáveis, que auxiliam às organizações deste setor a se alinharem a estratégia sustentável (ex.: Construtora Eco e Planc). Outro empreendimento que se destaca na capital é primeira agência sustentável da Paraíba, a Sicredi Epitácio Pessoa, com selo LEED.

Dois especialistas húngaros reportam a importância da multiescalaridade em sistemas internacionais de avaliação sustentável para mensurar o ambiente construído (construção, bairro e cidade), pois apenas a sua coexistência pode permitir o reconhecimento das condições ambientais, sociais e econômicas do todo. Orova e Reith (2019) realizaram uma comparação qualitativa dos sistemas de avaliação sustentável mais difundidos, *LEED*, *CASBEE*, *BREEAM*, *DGNB* e *ESTIDAMA*.

Eles também tentaram definir como os sistemas de indicadores em diferentes escalas se relacionam entre si por comparação em quatro níveis (geral, categoria, índice e indicador) foram desenvolvidos para avaliar diferentes escalas do ambiente. Diferentes escalas de um esquema de avaliação funcionam principalmente como sistemas de certificação individuais, mas existem fortes conexões entre sistemas de construção e vizinhança (bairro). A comparação indica que as avaliações da escala da cidade têm as características mais diferentes, principalmente porque a escala da construção e do bairro contém medidas prescritivas que requerem ação, enquanto a escala da cidade possui indicadores descritivos que monitoram o status da cidade (OROVA; REITH, 2019). Portanto para aplicar os indicadores de GSP no setor da Construção Civil em João Pessoa foi elaborada a terceira proposição, com base no abordado neste subitem:

P3. O subsetor de edificações da construção civil de João Pessoa tem integrado a sustentabilidade em suas ações da gestão de pessoas.

Portanto, tem-se as principais construtoras de edificações atuantes no setor da construção civil de João Pessoa como objeto de estudo, e a gestão sustentável de pessoas como o principal foco da pesquisa, tratada a partir de um conjunto de subsistemas de GP analisados nessas empresas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo é apresentada uma estrutura metodológica quanto a caracterização geral da pesquisa, população e amostra, critérios de seleção da amostra, instrumentos de pesquisa, etapas do estudo e matriz de amarração relacionados ao objetivo de analisar a gestão sustentável de pessoas na construção civil em João Pessoa/PB a partir da estruturação do modelo GSP_CC.

3.1. CARACTERIZAÇÃO GERAL DA PESQUISA

Com intuito de analisar a gestão sustentável de pessoas no setor da construção civil na cidade de João Pessoa, utilizou-se a pesquisa de caráter **exploratório**, já que analisa um tema e problema de investigação pouco estudado no Brasil, neste setor da economia, e na capital da Paraíba, ainda não abordado antes (HERNANDEZ-SAMPIERI *et al.*, 2010). Com a intenção de obter um grau de familiaridade com o fenômeno da Gestão Sustentável de Pessoas, relativamente ainda desconhecida pela maioria dos profissionais do setor da construção civil do escopo geográfico desta investigação, é que buscou-se obter informações secundárias junto à atores institucionais.

Por meio da consulta à dados secundários disponibilizados em plataformas digitais de atores institucionais (documentos e publicações em plataformas eletrônicas oficiais), e à dados primários de contexto específico da realidade nas empresas, foi possível realizar a **triangulação de dados** juntamente com os aportes teóricos. Dessa maneira buscou-se alcançar o rigor e os critérios científicos para atender às aspirações dos profissionais da área de gestão de pessoas, do setor, assim como de identificar tendências, variáveis e conceitos promissores, capazes de estabelecer prioridades para futuros estudos e de sugerir considerações com base teórica e empírica (HERNANDEZ-SAMPIERI *et al.*, 2010).

Uma **pesquisa bibliográfica** foi realizada inicialmente para identificar os principais autores que tratam sobre Gestão Sustentável de Pessoas, *Green HRM* e Gestão Estratégica de Pessoas, e a relação desses modelos com o alcance da sustentabilidade corporativa. Como complemento necessário, a realização de uma **revisão sistemática da literatura** proporcionou um aprofundamento nos modelos emergentes da gestão de pessoas.

A presente pesquisa é classificada como **qualitativa**. Flick (2009) diz que é crescente a demanda por teorias que se aproximem e sejam relevantes para a vida prática, o que ratifica a importância do presente estudo como base e elo essencial quanto o entendimento e absorção da teoria necessária antecedente para adentrar o campo empírico e assim poder observar e analisar este de acordo com os achados na literatura. Este caminho estabelece uma crescente e enriquecedora via de mão dupla entre teoria e prática. Ou seja, este trabalho serve como base para pesquisas futuras que tenham como objetivo as questões mundanas e de relevância para a praticidade nas instituições e organizações (FLICK, 2013).

Também foi utilizada uma **pesquisa documental**, referente à dados secundários, por meio da consulta aos materiais (formulários, informativos, manuais, relatórios e tabelas) de atores institucionais do setor da construção, Tabela 13, que inclui *stakeholders* primários como os Sindicatos da Indústria da Construção da Paraíba e de João Pessoa (SINDUSCON/PB; SINDUSCON/JP) e a Federação das Indústrias do Estado da Paraíba (FIEP); e o e *stakeholders* secundários, como a Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC), o Conselho Brasileiro da Construção Sustentável (CBCS) e o *Green Building Council* Brasil (GBC Brasil).

Tabela 13: Atores Institucionais

Níveis	Atores Institucionais	Documentos e Publicações em Plataformas Eletrônicas Oficiais
Internacional	ONU, OIT, United Nations Global Compact	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA); The Labour Principles of the United Nations Global Compact: A Guide for Business/International Labour Office (ILO)
Federal	ABNT, ABRECON, CBCS, CBIC, CEBDS, DECONCIC/FIESP, Fundação Vanzolini, GBC BRASIL, INMETRO, Ministério da Fazenda, Ministério do Desenvolvimento Regional, Ministério do Meio Ambiente	Rótulo Ecológico - Portal da Sustentabilidade; ABNT NBR ISO 14020:2002; ABNT NBR ISO 14024:2004; ABNT NBR 16001:2012; ISO 19600:2014 PT; ABNT NBR ISO 9001:2015; ABNT NBR ISO 14001:2015; ABNT NBR ISO 37001:2017; ABNT NBR 6023:2018; ISO 45001:2018; Condutas de Sustentabilidade no Setor Imobiliário Residencial; Aspectos da Construção Sustentável no Brasil e Promoção de Políticas Públicas; Comissão de Meio Ambiente (CMA); Construção 1 Milhão De Empregos Já! Anexo: Mapeamento de Obras Paralisadas e Financiadas pelo FGTS, 2019; Natural Capital Risk Exposure of the Financial Sector in Brazil; Cadeia Produtiva da Construção (DECONCIC/FIESP); Processo AQUA - Alta Qualidade Ambiental. HQE - Haute Qualité Environnemental; Green Building Council Brasil;

		Certifiq - Sistema de Gerenciamento de Certificados; Anuário Estatístico de Acidentes de Trabalho (AEAT), 2017; Regimento Geral Regimento Específico da Especialidade Técnica Execução de Obras, Brasília, Portaria nº 383 de 14 jun. 2018; Convenção das Nações Unidas: Acordo de Paris; Construção Sustentável.
Estadual	CREA/PB, FIEP, SINDUSCON/PB	Conselho Regional de Engenharia e Agronomia da Paraíba; Programa FIEP de Qualificação de Empresas Construtoras (PFQ- C); Relatório Prêmio ODS 2018 - Práticas que contribuem para o desenvolvimento sustentável; Sindicato da Indústria da Construção Civil da Paraíba.
Municipal	SINDUSCON/JP	João Pessoa vai receber cerca de 20 mil pessoas durante os maiores eventos da Construção Civil do Nordeste; Ações Realizadas. Reconhecimento pela OIT+ pesquisa sobre vestimenta dos operários, 2001; Sindicato da Indústria da Construção Civil de João Pessoa – Lista de associados.

Fonte: Elaboração própria com base nos atores institucionais supracitados.

Foi realizada uma **pesquisa de campo** com especialistas e com empresas da construção civil de João Pessoa/PB. Vale salientar que, “os estudos de campo procuram aprofundar as questões propostas [...] Assim, tende a utilizar técnicas de observação e interrogação” (GIL, 2008, p. 57). A pesquisa com especialista buscou junto à presidência da Associação Brasileira de Recursos Humanos – Paraíba (ABRH-PB), se aprofundar quanto a realidade da Associação e dos especialistas filiados. A aplicação presencial com a presidente no formato entrevista foi primordial para a aplicação online com os demais especialistas associados. A pesquisa com as construtoras buscou captar tanto a realidade do mercado, ou seja, suas práticas, como a percepção dos gestores de pessoas ou funcionários atuantes no setor a respeito da GSP. Das 15 construtoras, 11 foram presencialmente, o que representa a maioria de 73,33%.

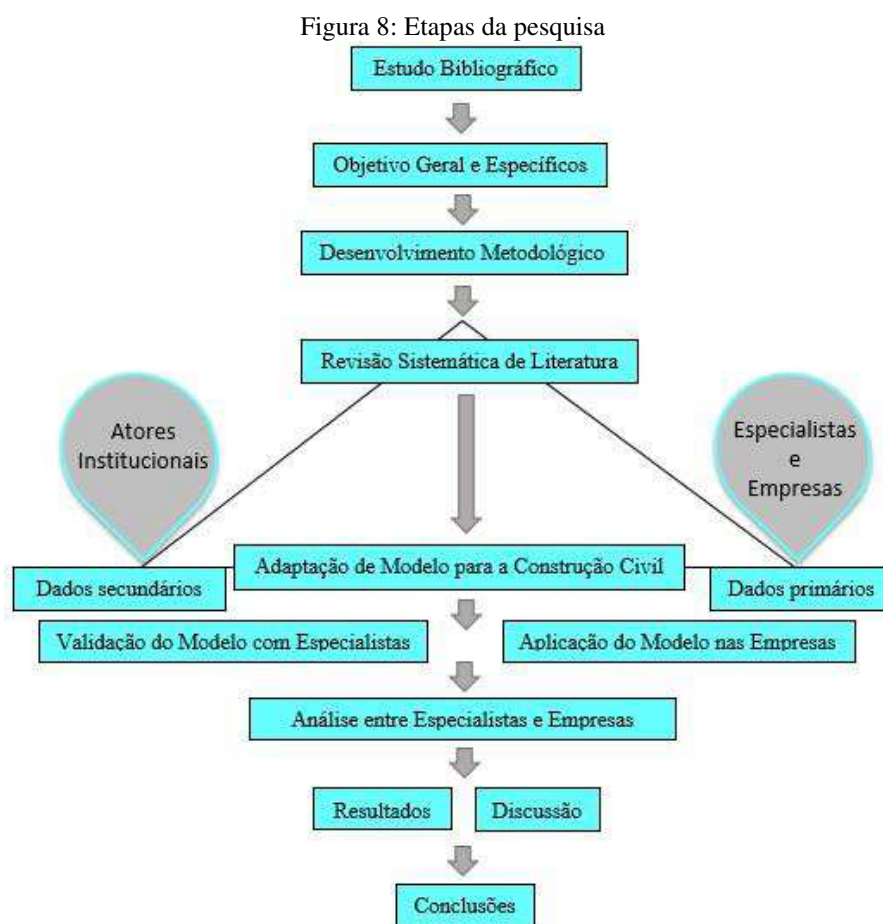
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A partir de um **estudo bibliográfico** inicial, pelo qual foi possível entender o campo de estudo e suas lacunas, definir o **objetivo geral e os específicos**, assim como **desenvolver os procedimentos metodológicos** que possibilitassem alcançá-los. Dessa forma, foi possível iniciar as etapas da pesquisa, que começou uma **revisão sistemática de literatura**. Os aportes teóricos abrangeram autores referências na área da gestão de pessoas, sendo maioria publicações internacionais, prevalecendo-se as do idioma inglês.

Os achados na literatura foram triangulados com dados secundários de atores institucionais, referências no ramo da construção, em especial da sustentável onde consultou-se documentos como relatórios, informativos e manuais, assim como publicações eletrônicas

em plataformas digitais oficiais. O triângulo foi fechado (Figura 8), com a realização da coleta de dados primários por meio de questionários online e formulários presenciais junto aos especialistas e construtoras atuantes em João Pessoa.

Dessa forma foi possível estruturar um novo modelo tendo em vista as fases de **adaptação** que foi realizada a partir dos aportes teóricos e teste piloto, de **validação** junto aos especialistas e de **aplicação** nas construtoras pertencentes ao subsetor de edificações da construção civil em João Pessoa. Essa estruturação do modelo GSP_CC possibilitou uma **análise entre especialistas e empresas** como etapa final da pesquisa. Ao seguir essas cinco etapas grifadas acima e demonstradas na Figura 8, foi possível alcançar resultados e discuti-los, chegando-se assim nas conclusões da presente pesquisa.



Fonte: Elaboração própria.

A revisão sistemática de literatura é um método de pesquisa que tem como procedimento o levantamento de estudos existentes sobre determinado tema a partir da seleção dos mesmos, assim como da avaliação do seu conteúdo que colaborem para o alcance do objetivo do estudo.

A partir daí foi realizada uma análise e sintetização das informações apuradas, assim como uma descrição dos achados que possibilitem perceber e esclarecer conclusões sobre determinado assunto (DENYER; TRANFIELD, 2009). Sendo uma das mais completas opções para a revisão da literatura, a revisão sistemática é que a presente pesquisa foi realizada com base em Tranfield *et al.* (2003), conforme exposto na Tabela 15, a seguir.

Tabela 15: Estágios da revisão sistemática realizada

Fase I: Planejamento da Revisão	
Estágio Inicial	Identificação da necessidade de revisão
Estágio 1	Preparação de uma proposta
Estágio 2	Estabelecimento de um protocolo
Fase II: Condução da Revisão	
Estágio 3	Identificação da pesquisa
Estágio 4	Seleção de estudos
Estágio 5	Avaliação da qualidade do estudo
Estágio 6	Extração de dados
Estágio 7	Síntese de dados
Fase III: Divulgação de Relatórios	
Estágio 8	Discussão e resultados

Fonte: Adaptado de Tranfield *et al.* (2003)

Fase I: Planejamento da Revisão

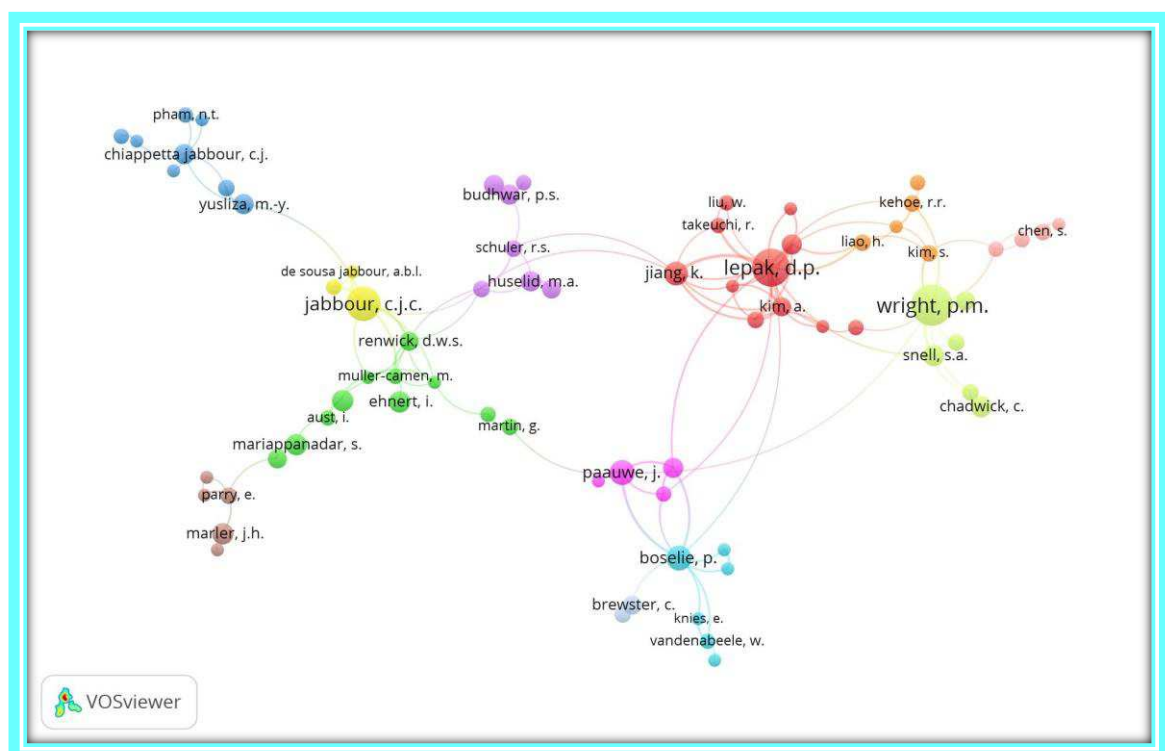
Estágio Inicial: Identificação da necessidade de revisão

Para imersão no campo de estudo com o conhecimento dos referenciais teóricos mais importantes a respeito do tema e objeto de pesquisa, anterior a revisão sistemática de literatura realizou-se um **estudo bibliográfico**. O mesmo foi base importante na escolha de palavras-chave, seleção e análise dos artigos.

A partir da base de dados *Scopus* com as palavras-chave descritas na Tabela 16 do próximo subtópico, foram encontrados inicialmente 1.412 trabalhos, que ao filtrar por área chegou a 1.375. No programa *VOSviewer* foi utilizada a ferramenta “criar um mapa baseado em dados bibliográficos”, com as seguintes especificações: tipo de análise selecionado “co-autoria”; unidade de análise “autores”; método de contagem “completa”; e selecionada a opção “ignorar documentos com grande número de autores”, especificando em no máximo 25 autores por documento.

O número mínimo estipulado de documentos de um autor foi 3 e o número mínimo estipulado de citações de um autor também foi 3, totalizando assim, de 2.536 autores, onde 169 cumpriram os limites estabelecidos. Alguns dos 169 pesquisadores da rede não se conectaram uns aos outros, o que impossibilita a formação de *clusters*. O maior conjunto de itens conectados consistiu em 71. Sendo assim, foi optado pela exibição deste conjunto de 71 autores por estarem se relacionando de acordo com os pré-requisitos estabelecidos, ao invés de todos eles, conforme apresentado na Figura 9.

Figura 9: Modelos emergentes da gestão de pessoas – principais *clusters* de autores.



Fonte: Elaborado pelos autores via o programa *VOSviewer* e a base de dados *Scopus*.

Os 71 autores formam 12 *clusters* (Tabela 14), ou seja, aglomerados ou grupos de *network*. Eles foram exibidos na figura acima por meio da opção no *VOSviewer* de peso dos seus “documentos”, e se relacionam entre si por meio de suas publicações, quando os mesmos trabalham juntos em uma produção ou citam um ao outro. Embora o segundo *cluster* apareça com o mesmo número de autores do grupo 1, uma das autoras aparece com dois nomes diferentes, Aust, I. e Ehnert, I., que neste caso contou como uma só autora, Aust, I. (EHNERT). Portanto o *cluster* número 2, na cor verde, conta com 10 pesquisadores, e engloba os principais autores utilizados na revisão sistemática de literatura desta pesquisa, por terem produzido um conteúdo de referência a respeito da Gestão Sustentável de Pessoas e *Green Human Resource*

Management, sendo eles: Aust, I. (Ehnert); Gollan, P. J.; Guerci, M.; Kramar, R.; Mariappanadar, S.; Martin, G.; Muller-Camen, M.; Redman, T.; Renwick, D. W. S.; e Wilkinson, A. O décimo-primeiro deles, na cor amarela, é o segundo menor em quantidade de autores integrantes, composto por De Sousa Jabbour, A. B. L.; Jabbour, C. J. C.; e Teixeira, A. A., os quais tem conexão com o segundo maior *cluster*.

O verde por sua vez é conectado ao nono aglomerado, o marrom, por intermédio de Kramar, R., simbolizado pelo círculo sem nome, logo abaixo de Mariappanadar, S. Neste *cluster* de número 8 consta uma relação entre 5 pesquisadores, dentre eles Fisher, S. L. que tem uma importante colaboração quanto ao seu estudo de 2010, onde relacionou a Gestão de Pessoas a Cadeia de Suprimentos, que serviu de inicial inspiração para um dos diferenciais dessa pesquisa e acréscimo ao modelo proposto por Macini *et al.* (2017).

Tabela 14: Principais autores dos modelos emergentes da gestão de pessoas

71 Principais Autores dos Modelos Emergentes da Gestão de Pessoas			
Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
Colakoglu, S.	Aust, I. (Ehnert)	Jabbour, C. J. C	Becker, B. E.
Han, K.	Gollan, P. J.	Nejati, M.	Budhwar, P. S.
Hong, Y.	Guerci, M.	Pham, N. T.	Huselid, M. A.
Jiang, K.	Kramar, R.	Singh, S. K.	Jackson, S. E.
Kim, A.	Mariappanadar, S.	Tucková, Z.	Khatri, N.
Kim, Y.	Martin, G.	Yong, J. Y.	Schuler, R. S.
Lepak, D. P.	Muller-Camen, M.	Yusliza, M. -Y.	Sparrow, P. R.
Liu, W.	Redman, T.	Yusoff, Y. M.	
Ployhart, R. E.	Renwick, D. W. S.		
Takeuchi, R.	Wilkinson, A.		
Winkler, A. -I.			
Cluster 5	Cluster 6	Cluster 7	Cluster 8
Chadwick, C.	Boselie, P.	Collins, C. J.	Croucher, R.
Dyer, I.	Fruytier, B.	Han, J. H.	Fisher, S. L.
McMahon, G. C.	Hondeghem, A.	Kehoe, R. R.	Gooderham, P.
Snell, S. A.	Knies, E.	Kim, S.	Marler, J. H.
Way, S. A.	Thunnissen, M.	Liao, H.	Parry, E.
Wright, P. M.	Vandenabeele, W.		
Cluster 9	Cluster 10	Cluster 11	Cluster 12
Boon, C.	Chen, S.	De Sousa Jabbour, A. B. L.	Brewster, C.
Den Hartog, D. N.	Su, Z. -X.	Jabbour, C. J. C.	Sparrow, P.
Kase, R.	Wang, D.	Teixeira, A. A.	
Paauwe, J.	Wang, Z.		

Fonte: Elaborado pelos autores por meio da *Scopus* e do *VOSviewer*.

Do outro lado é possível apreciar o *cluster* em vermelho, o primeiro em número de estudiosos contendo 11 autores, onde Lepak, D. P. se destaca pela “força total do *link*”, com o valor 40, o maior dos demais, referente a quantidade de conexões que seus trabalhos proporcionam, em sua maioria a respeito da *Strategic Human Resource Management*. No

entanto, o fato de Lepak, D. P. ter a força 40, não significa dizer que este valor condiz ao volume de documentos e citações, que neste caso, é menor do que Wright, P. M., um dos membros do *cluster* verde limão, que ocupa a quinta posição, com 6 estudiosos. Enquanto Lepak tem 23 documentos e 2.144 citações, Wright está na segunda colocação entre o total dos autores, com 28 documentos e 4.541 citações, porém com força 21.

3.2.1 Etapa 1: Revisão sistemática de literatura

Estágio 1: Preparação de uma proposta

O intuito da presente revisão é atender ao primeiro objetivo específico, “entender a evolução dos modelos emergentes da Gestão de Pessoas em direção à sustentabilidade corporativa”. Para tanto, é preciso analisar os conceitos e perspectivas teóricas dos modelos emergentes da Gestão de Pessoas e sua relação com a sustentabilidade nas organizações. Tendo em vista que o mais recente desses modelos é a Gestão Sustentável de Pessoas, internacionalmente e terminologicamente intitulada *Sustainable HRM*, além desse termo principal foi utilizado nesta fase, já que é academicamente utilizado ao relacionar a gestão de pessoas e a sustentabilidade corporativa.

Estágio 2: Estabelecimento de um protocolo

Para alcançar o objetivo traçado foi elaborado um protocolo de pesquisa no anseio de planejar uma busca e estabelecer critérios de inclusão e descarte de artigos, como pode ser apreciado na Tabela 16.

Tabela 16: Protocolo de pesquisa

1	Acesso aos trabalhos utilizados como base para esta investigação: Macini (2015) e Macini <i>et al.</i> (2017).
2	Acesso às bases de dados: <i>Scielo</i> , <i>Scopus</i> , <i>Spell</i> e <i>Web of Science</i> utilizando os termos de busca “ <i>sustainable hrm</i> ”, “ <i>sustainable human resource management</i> ”, “gestão sustentável de pessoas”, “ <i>strategic hrm</i> ”, “ <i>strategic human resource management</i> ”, “gestão estratégica de pessoas”, “gestão de recursos humanos estratégica”, “ <i>green hrm</i> ”, “ <i>green human resource management</i> ”, “human resources sustainability” e “sustainability human resource management, no tópico, que engloba a pesquisa no título do artigo, resumo e palavras-chave.
3	Acesso à base digital do Banco de Teses e Dissertações da Capes, utilizando a busca avançada com os termos supracitados.
4	Acesso aos anais dos eventos relacionados à área da Administração: EnANPAD, ENAPEGS, ENGEMA e SemeAD, utilizando os mesmos termos supracitados.

Elaborado pelos autores.

Fase II: Condução da Revisão

Estágio 3: Identificação da pesquisa

A revisão de literatura teve início com a busca de trabalhos que relacionassem a gestão de pessoas com a sustentabilidade nas organizações publicados em periódicos, tanto nacionais como internacionais. Levando em consideração que seria necessária uma quantidade de termos que abrangessem gestão de pessoas e sustentabilidade para afunilar ao propósito da pesquisa, inclusive sobre a quantidade de artigos a serem analisados, é que a partir dos achados mais congruentes com o escopo da pesquisa foram adotadas as seguintes 11 palavras-chave como norteadoras da pesquisa: “*sustainable hrm*”, “*sustainable human resource management*”, “gestão sustentável de pessoas”, “*strategic hrm*”, “*strategic human resource management*”, “gestão estratégica de pessoas”, “gestão de recursos humanos estratégica”, “*green hrm*”, “*green human resource management*”, “*human resources sustainability*” e “*sustainability human resource management*”.

Estágio 4: Seleção de estudos

Foi acessada uma ampla e diversificada fonte de trabalhos científicos (artigos, dissertações, teses, etc.) em Anais de eventos, *Journals*, e bases de dados, como a *Scielo*, *Scopus*, *Spell* e *Web of Science*, utilizando-se os termos citados acima. Após esse levantamento amplificado foi realizado um mais específico com prioridade ao “*sustainable hrm*” no título, resumo, palavras-chave. A plataforma *Scopus* foi selecionada como fonte bibliográfica por apresentar o maior número de publicações condizentes com o escopo da investigação, 59 (2009-2019), e quando combinado com os termos referentes aos demais modelos emergentes, “*green hrm*” OR “*strategic hrm*”, totalizou 520 documentos (1990-2020). A *Scopus* também atendeu aos requisitos de qualidade e quantidade referentes ao protocolo de pesquisa.

O artigo “Ações e Indicadores para a Gestão Sustentável de Pessoas” de Macini *et al.* (2017), utilizado como base inspiradora da presente dissertação é o único disponível na *Spell*. O mesmo pode ser encontrado tanto pelo termo “gestão sustentável de pessoas” como por ele em inglês, “*sustainable hrm*”. Este artigo foi fruto da dissertação de mestrado de Macini (2015), que criou um modelo conceitual aplicado no setor bancário brasileiro e adaptado para o setor da construção civil de João Pessoa.

Foi seguido o protocolo de pesquisa, que iniciou no decorrer a pesquisa bibliográfica qual antecedeu a revisão sistemática de literatura. Durante a pesquisa bibliográfica foi utilizado como base para este estudo um artigo de Macini *et al.* (2017) disponível na plataforma *Spell*, e publicado na Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria (ReA UFSM), de Qualis B1. Outra revista brasileira de reconhecimento internacional que integra o escopo desta pesquisa é a *Rausp Management Journal*.

Foram utilizados critérios de exclusão para filtrar os artigos de acordo com o escopo da pesquisa, tendo em vista também as necessidades de seleção quanto o tema, a qualidade e a quantidade dos artigos. O detalhamento da condução da revisão relativo as informações supracitadas estão disponíveis no Tabela 17.

Tabela 17: Protocolo de revisão para seleção dos artigos

Base de dados	<i>Scopus</i>	
Palavras-chave (11)	“sustainable hrm”, “sustainable human resource management”, “gestão sustentável de pessoas”, “strategic hrm”, “strategic human resource management”, “gestão estratégica de pessoas”, “gestão de recursos humanos estratégica”, “green hrm”, “green human resource management”, “human resources sustainability” e “sustainability human resource management”	
Período de publicação	1980-2020	Quantidade de artigos
	1 Filtro pelos campos: Tópico “ <i>article, title, abstract, keywords</i> ”	1.412
	2 Filtro por subárea: excluídas as áreas sem relação (Medicina; Matemática; Enfermagem; Bioquímica, Genética e Biologia Molecular; Veterinária; Farmacologia, Toxicologia e Farmacêuticos; Imunologia e Microbiologia; e Física e Astronomia)	1.375
	3 Só artigos (<i>articles</i>), Documentos de Conferência (<i>conference paper</i>), capítulo de livro (<i>book chapter</i>) e revisão (<i>review</i>)	1.327
	4 Apenas Journals	1.129
	5 Nos idiomas inglês (1.108), espanhol (7) e português (3)	1.118
	6 Do período entre 2015 e 2020	481
	7 Por 14 palavras-chave referentes aos modelos emergentes de GP e cadeia de suprimentos, sendo uma delas “Brazil”: <i>Sustainability</i> (50), <i>Green Human Resource Management</i> (49), <i>Sustainable Development</i> (32), <i>Sustainable HRM</i> (23), <i>Sustainable Human Resource Management</i> (21), <i>Green HRM</i> (16), <i>Supply Chain Management</i> (10), <i>Green Supply Chain Management</i> (9), <i>Green Training</i> (7), <i>Sustainable Operations</i> (7), <i>Green HRM Practices</i> (5), <i>Brazil</i> (4), <i>Green Human Resources Management</i> (4) e <i>Green Human Resource Management (GHRM)</i> (3)	240
	8 Leitura de resumos dos documentos relacionados ao escopo da pesquisa	144
	9 Leitura completa dos trabalhos correspondentes aos objetivos do estudo	119
Amostra final	119	

Fonte: Elaborado própria por meio da plataforma *Scopus*.

A partir da aplicação do primeiro filtro, os trabalhos foram reduzidos a 1.375 trabalhos e seguindo os demais filtros, as publicações chegaram a um número sintetizado de 240 artigos. Ainda como critério foram utilizadas palavras-chave referentes aos modelos emergentes de GP e sobre Cadeia de Suprimentos o que resultou numa amostra final de 119 artigos.

Na aplicação do sexto filtro (Tabela 16) foi possível perceber que as publicações na área de Gestão de Pessoas de 2015 para 2016, cresceu em quantidade de 66 para 85. Em 2017 o número de publicações se manteve (85), entrando no ano seguinte (2018), num tímido crescimento (90). O que difere de 2019, em que acelerou suas publicações de acordo com os pré-requisitos estabelecidos, alcançando 150 trabalhos, com mais 5 estudos já datados na plataforma *Scopus* como 2020.

Estágio 5: Avaliação da qualidade do estudo

A respeito dos periódicos, a pesquisa não se restringiu apenas àqueles específicos da área de gestão de pessoas, mas também aos que tratam de administração, gestão, estudos organizacionais, negócios e produção limpa, já que o tema em questão é abordado por áreas diversas. Não foram identificados os Qualis/Capes dos assinalados com N/A. Para o levantamento dos Qualis referentes aos periódicos consultados nessa pesquisa, no campo “Área de Avaliação” na Plataforma Sucupira da CAPES, foi selecionada a opção “Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo”, mas nem todo Qualis foi encontrado, sendo identificado na tabela correspondente com a abreviação “N/A”. No entanto, os que não contém o qualis CAPES tem como referência o SJR – 2018 (*SCImago Journal Rank*), medida alcançada pelo número de citações recebidas, como pela importância das revistas advindas das citações, que trata justamente da influência científica de periódicos.

Os que não foram encontrados Qualis ou *SJR*, utilizou-se o *CiteScore* como referência, o qual mede as citações médias recebidas por documento publicado em série e é composto pela quantidade de citações dividida pelo número de documentos. Caso não houvesse o *CiteScore* foi utilizado o *CiteScoreTracker* 2019, o qual segue a mesma lógica do anterior, mas é temporário, pois o mesmo foi atualizado dia 10 de novembro de 2019 e só é finalizado ao final do ano corrente. Algumas revistas apresentam uma diferença significativa e alguns casos aparentemente contraditória ao comparar o Qualis com o *SJR*, ou com as demais medidas utilizadas como referência. O *CiteScoreTracker* 2019 da Rausp é de apenas 0,30, porém é baixo

porque há apenas 6 citações e 20 documentos, que na divisão chega a este valor, enquanto o Qualis da revista é A2 (APÊNDICE A).

Estágio 6: Extração de dados

Foram verificadas as filiações às universidades brasileiras, identificando 8 trabalhos relacionados a Universidade Estadual Paulista (UNESP), sendo: Yusliza, M.-Y *et al.* (2019c), Chiappetta Jabbour, C. J *et al.* (2017), Aragão; Jabbour (2017), Teixeira, A. A. *et al.* (2016), Jabbour; Jabbour (2016), Jabbour (2015a), Jabbour, C. J. C. *et al.* (2015b), e Neto *et al.* (2014); e 4 trabalhos relacionados à Universidade de São Paulo (USP), os seguintes: Chiappetta Jabbour *et al.* (2019), Liboni *et al.* (2019), Teixeira *et al.* (2016), e Neto *et al.* (2014). Foi possível perceber que os pesquisadores brasileiros têm buscado interagir por meio de publicações em conjunto com professores filiados às universidades internacionais de países como Estados Unidos, Inglaterra e Indonésia.

Além das bases de dados utilizadas, as pesquisas nacionais expandiu-se para o Banco de Dissertações e Teses da Capes e anais de quatro importantes eventos da área da Administração: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD, 2018), Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social (ENAPEGS, 2018), Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente (ENGEMA, 2016; 2018) e Seminários em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (SemeAD, 2018).

Estágio 7: Síntese de dados

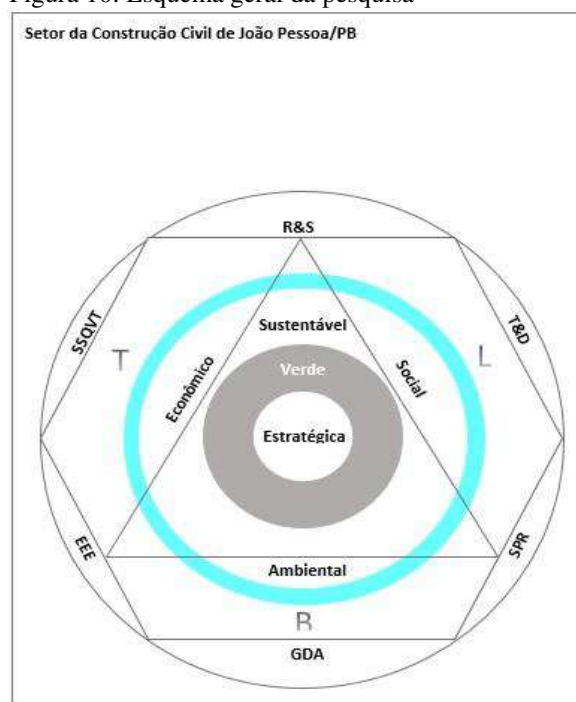
Os dados foram sintetizados na apresentação dos resultados por meio de tabelas. Para ilustrar a etapa da revisão sistemática de literatura, tendo em vista o objeto de estudo e o campo de pesquisa, que a Figura 10 foi elaborada para auxiliar o entendimento da proposta desta investigação, de uma maneira resumida e visualmente clara.

O retângulo representa o campo a ser explorado, onde o estudo será aplicado, no qual ocorre por meio de critérios descritos nos métodos, a seleção da amostra desta pesquisa. As

empresas são analisadas a partir dos aportes teóricos a respeito dos modelos emergentes da Gestão de Pessoas (Gestão Estratégica de Pessoas, Gestão “Verde” de Pessoas e a Gestão Sustentável de Pessoas).

Ao focar no modelo emergente mais recente da GP, a GSP, que se baseia no *Triple Bottom Line* (TBL), e abrange as práticas da Gestão de Pessoas alinhadas aos pilares econômico, social e ambiental referentes aos seis subsistemas (R&S, T&D, SPR, GDA, EEE e SSQVT) do modelo de Macini *et al.* (2017), forma-se um hexágono de subáreas que são interligadas pelo círculo exterior, o qual demonstra a interação e integração entre elas dentro do setor da construção civil, ilustrado pela figura exterior na vertical.

Figura 10: Esquema geral da pesquisa

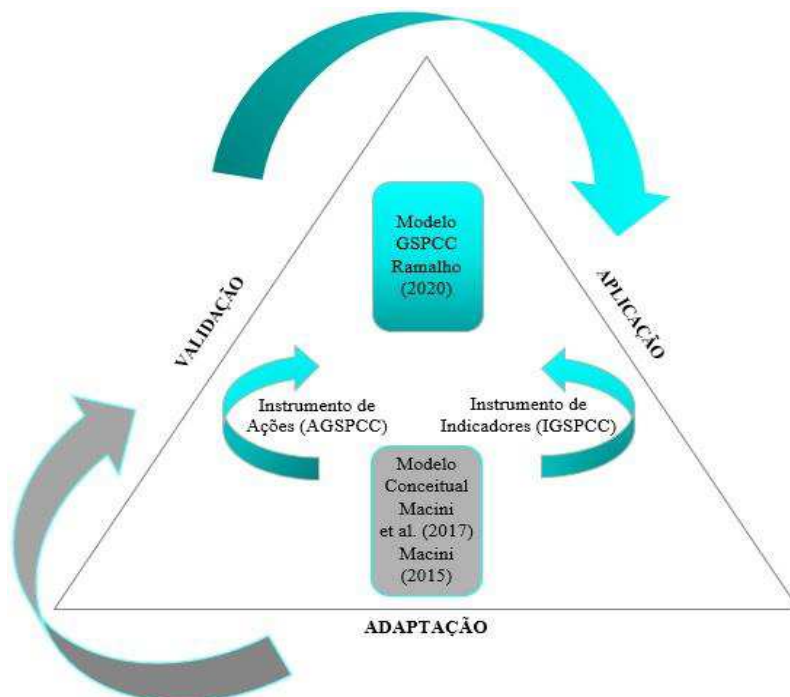


Fonte: Elaboração própria.

O **Estágio 8** referente a **Discussão e resultados** relacionados a **Fase III: Divulgação de Relatórios**, encontra-se no tópico “Resultados da Pesquisa”, que trata das discussões e resultados obtidos a partir da leitura dos artigos selecionados e analisados nas **Fases I e II**, de acordo com os critérios estabelecidos nesta revisão sistemática de literatura.

O estudo bibliográfico seguido da revisão sistemática de literatura foi a primeira etapa necessária para a estruturação de um novo modelo nomeado Gestão Sustentável de Pessoas na Construção Civil (GSP_CC), o qual desenvolveu-se a partir das etapas posteriores de adaptação, validação e aplicação, Figura 11, descritas nos subitens posteriores.

Figura 11: Estruturação do modelo GSP_CC



Fonte: Elaboração própria.

3.2.2 Etapa 2: Adaptação do modelo e elaboração dos instrumentos de pesquisa

Esta etapa condiz a adaptação do modelo conceitual de Macini *et al.* (2017), baseado em Macini (2015), exposto na Tabela 18.

Tabela 18: Modelo conceitual de ações e indicadores da GSP

SUBSISTEMA	AÇÕES	INDICADORES
R&S	Descrever cargos e vagas com itens englobando capacidades que contribuam para a gestão do TBL.	Número de cargos que exijam curso, pós-graduação ou experiência comprovada em conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que contribuam com a gestão do TBL.
	Buscar candidatos que se utilizam de questões sociais, ambientais e econômicas para escolha do local para trabalhar.	Histórico de empresas onde o candidato já trabalhou se não for o primeiro emprego; Motivos que o candidato leva em consideração para escolher a empresa para trabalhar.
	Utilizar critérios que contribuam com a gestão do TBL durante o processo seletivo.	Quantidade de dinâmicas e testes/provas para avaliar o CHA dos candidatos em relação ao TBL
T&D	Realizar treinamentos técnicos para execução de atividades que contribuam para a gestão do TBL.	Índice de cursos que incluam os conceitos do TBL para gerar: - motivação e envolvimento; - execução correta das atividades.
	Criar programas de desenvolvimento para	Índice de cursos que incluam os conceitos do TBL para gerar:

	implementação do TBL nas estratégias organizacionais.	- capacidade das lideranças internamente; - realização de parcerias externas.
SPR	Desenvolver programas de recompensas não monetárias baseadas em atividades que contribuam para a gestão do TBL.	Quantidade de recompensas não monetárias: premiações, reconhecimento público, certificados etc.
	Oferecer recompensas monetárias baseadas em atividades que contribuam para a gestão do TBL.	Quantidade de recompensas monetárias: remuneração variada de acordo com CHA realizadas e bônus.
	Vincular bônus gerenciais aos bons resultados pautados no TBL.	Bônus gerenciais e participação nos lucros e resultados.
GDA	Definir metas e responsabilidades para com os três âmbitos do TBL aplicáveis em todos os níveis da organização.	Quantidade de metas e responsabilidades que envolvem o TBL; Capacidade de desdobrar metas estratégicas em táticas e operacionais.
	Mensurar os resultados obtidos por meio das metas pautadas no TBL	Quantidade de indicadores sociais, ambientais e econômicos.
	Avaliar e responsabilizar a liderança com respeito aos resultados esperados pautados no TBL.	Quantidade de indicadores sociais, ambientais e econômicos por líder.
EEE	Desenvolver práticas para estimular o envolvimento e engajamento dos trabalhadores com os pilares do TBL.	Atividades realizadas pelos trabalhadores, tais como: newsletter, grupos para solução de problemas e sugestões recompensadas.
	Desenvolver práticas para estimular o empowerment dos trabalhadores em relação às suas atividades que envolvam a gestão do TBL.	Liderança aberta a conversas e encontros periódicos, no mínimo mensais, para averiguar o desenvolvimento das atividades envolvendo o TBL.
SSQVT	Promover a saúde dos trabalhadores dentro dos princípios do TBL.	Não possuir qualquer tipo de trabalho infantil ou forçado; Quantidade de processos que ferem as leis trabalhistas e/ou os direitos humanos.
	Promover a segurança dos trabalhadores dentro dos princípios do TBL.	Índice de acidentes de trabalho; Liberdade sindical.
	Garantir qualidade de vida para o trabalhador dentro dos princípios do TBL.	Jornada de trabalho razoável, de modo que as horas extras sejam raras; Tratamento igualitário com respeito, transparência e honestidade; Promoção de bons relacionamentos internos; Combate ao assédio moral.

Fonte: Macini *et al.* (2017).

Seguindo orientação das autoras Macini (2015) e Macini *et al.* (2017) para pesquisas futuras, foi escolhido um setor de marcante impacto nos pilares do TBL, o da construção civil, numa capital nordestina, João Pessoa-PB, que se encontra num estado de crescimento considerável, e por isso importante para a atualização de um modelo.

Segundo a tipologia de Aust (2019, p. 4, tradução nossa), o tipo de Gestão Sustentável de Pessoas utilizado na pesquisa é o “Gestão de Pessoas no TBL”, já que é o modelo de Macini *et al.* (2017) o utilizou, pois faz menção ao TBL em todas as suas ações. No entanto, para facilitar o entendimento e preenchimento correto do instrumento de pesquisa, a palavra TBL presente no modelo original foi adaptada e traduzida na instrumentação do novo modelo como

sendo aquela ação ou indicador que “busca o equilíbrio entre os aspectos ambiental, econômico e social na gestão sustentável de pessoas”, com base em Elkington (1998, p. 37, tradução nossa), diz que “para alcançar um excelente desempenho de resultados triplos, são necessários novos tipos de parceria econômica, social e ambiental. Inimigos de longa data devem passar da subversão mútua para novas formas de simbiose”.

O fato de adaptar um modelo conceitual desenvolvido no setor bancário brasileiro para a indústria da construção civil, requisitou alterações significativas quanto ao ajuste das ações e indicadores adequados para o setor da construção civil, bem como a possibilidade de integrar a Cadeia de Suprimentos (CS), relacionando-a a cada um dos subsistemas da GSP, já que este setor mantém relação intensa e dinâmica com seus *stakeholders* primários e secundários.

A integração da CS no modelo foi possível a partir da revisão sistemática de literatura que abordou a teoria dos *stakeholders* (Freeman *et al.* 2018). Essa possibilidade foi abarcada pela fundamentação teórica que apontou questionamentos sobre a possibilidade da presença e relação da Cadeia de Suprimentos com a Gestão Sustentável de Pessoas (EHNERT *et al.*, 2015; FISHER *et al.*, 2010; COSTA, 2005; GUEST, 1997; SINK, 1993). Dessa forma, a presente pesquisa incluiu uma ação ou um indicador referente às Práticas na Cadeia de Suprimentos (PCS) em cada um dos subsistemas da GSP, conforme relação identificada na literatura, Tabela 19.

Tabela 19: Adaptação da GSP na CS.

LINK COM A GSP	QUESTÕES PARA A CONSTRUÇÃO CIVIL	FONTE
R&S	Verificar a inclusão dos princípios de equilíbrio entre o ambiental, econômico e social nos processos de recrutamento e seleção junto a Gestão de Pessoas dos fornecedores diretos, a fim de atrair colaboradores com entendimento e interesses sustentáveis em toda a Cadeia de Suprimentos da Construção Civil.	Zaid <i>et al.</i> (2018, p. 39, tradução nossa)
T&D	Estimular a realização de capacitação e treinamento voltados aos princípios de equilíbrio entre o ambiental, econômico e social junto aos fornecedores para assegurar um nível satisfatório de produtos e serviços em toda a cadeia de suprimentos da construção civil.	FLÖTHMANN <i>et al.</i> , 2018
SPR	Incentivar por meio de benefícios negociáveis, os fornecedores que mantiverem o equilíbrio entre os aspectos ambiental, econômico e social como prioritário nas atividades de gestão de pessoas para garantir a manutenção dos objetivos sustentáveis da cadeia de suprimentos da construção civil.	Aust <i>et al.</i> (2019, p. 6, tradução nossa)
GDA	Checar as metas e responsabilidades baseadas nos aspectos ambiental, econômico e social, atribuídas aos líderes dos níveis estratégico, tático e operacional, assim como os resultados alcançados e sistema de avaliação utilizado pelos fornecedores com intuito de diagnosticar as condições e empenho dos envolvidos na cadeia de suprimentos da construção civil.	ALAM; SYARIFUDIN, 2018

EEE	Realizar atividades junto a cadeia de suprimentos que estimulem o envolvimento, conhecimento e engajamento entre os aspectos de equilíbrio ambiental, econômico e social de cada participante, gerando assim relações e ações sincronizadas entre os fornecedores do setor da construção civil.	LIBONI <i>et al.</i> , 2019
SSQVT	Acompanhar as condições de trabalho, a qualidade de vida e a segurança oferecidas pelos fornecedores da cadeia de suprimentos para garantir o respeito, transparência e honestidade nas relações com os trabalhadores da construção civil.	MULLER-CAMEN; ELSIK, 2014 MARIAPPANA DAR, 2014; 2016 AUST <i>et al.</i> , 2019

Fonte: elaboração própria com base nos autores supracitados e no CBCS-CRITÉRIOS (2019); Secovi-SP (2019); Ehnert *et al.* (2015); Fisher *et al.* (2010); Costa (2005); Guest (1997); Sink e Tuttle (1993).

Na fase de adaptação, as ações e indicadores presentes no modelo conceitual de Macini *et al.* (2017) foram divididos em dois instrumentos de pesquisa, o primeiro voltado principalmente para os especialistas, nomeado Ações da Gestão Sustentável de Pessoas para a Construção Civil (AGSPCC), e o segundo dirigido em especial para as construtoras, intitulado Indicadores da Gestão Sustentável de Pessoas para a Construção Civil (IGSPCC).

O AGSPCC (APÊNDICE B), foi aplicado com os especialistas e as empresas. Em geral, ele possui seis subsistemas, cada um deles contendo um número específico de ações de acordo com modelo de Macini *et al.* (2017), R&S (4), T&D (3), SPR (4), GDA (4), EEE (3) e SSQVT (4), totalizando 22 ações, sendo 6 dessas ações referentes a atuação da GSP na cadeia de suprimentos, interligando cada um dos subsistemas, com base em Ehnert *et al.* (2015); Fisher *et al.* (2010); Costa (2005); Guest (1997); Sink e Tuttle (1993).

O instrumento AGSPCC atende ao objetivo de “propor ações de GSP para o setor da Construção Civil, a partir de Macini *et al.* (2017) e da consulta à especialistas e empresas”. A aplicação do AGSPCC junto aos especialistas serviu para validar o instrumento com uma visão acadêmica e teórica, enquanto que aplicar com os gerentes de gestão de pessoas das construtoras possibilitou uma avaliação empresarial das ações de GSP, a partir da percepção do mercado. Os participantes puderam avaliar por meio de uma escala de classificação que conforme explicam Cooper e Schindler (2011, p. 305) “é usada quando os respondentes classificam um objeto ou indicador sem fazer uma comparação direta com outro objeto ou atitude”.

Como a pesquisa se baseia no modelo de Macini *et al.* (2017), além das ações há também os indicadores, os quais apenas as construtoras estavam aptas a responder, já que quantifica informações internas, inerentes as empresas atuantes no mercado, como “quantidade de funcionários” ou “número de dinâmicas no processo seletivo”. No entanto, durante essa etapa

de adaptação os especialistas responderam suas impressões a respeito de cada uma das questões no campo dos comentários, que em geral confirmavam a importância, refutavam ou sugeriam melhorias quanto a clareza, objetividade, sequência, reformulação ou inclusão e exclusão de conteúdo. (APÊNDICE C).

De maneira mais detalhada, o instrumento AGSPCC possui 22 questões obrigatórias e 22 respectivos comentários opcionais, e mais 1 espaço para comentário extra opcional, totalizando 45 entre questões objetivas e campos subjetivos; enquanto que o IGSPCC apresenta particularidades entre os campos de comentários e questões obrigatórias para os especialistas e para as empresas. Para os especialistas foram 37 questões opcionais, 37 comentários respectivos e mais 1 espaço para comentário extra, totalizando 74 entre campos subjetivos e questões objetivas. Enquanto que para as construtoras o que modificou foi que todas as questões e 17 comentários se tornaram obrigatórios, mais 20 comentários opcionais, além de 1 campo destinado para comentário extra.

Os dois instrumentos (AGSPCC e IGSPCC) foram submetidos ao teste piloto, que consistiu na presente etapa de adaptação do modelo, como apresentado na Figura 12. Foram selecionados especialistas com vínculo às universidades particulares ou públicas da Paraíba, com conhecimento e/ou experiência no setor de Gestão de Pessoas, e construtoras que como critério fossem filiadas ao Sindicato da Indústria da Construção de João Pessoa (SINDUSCON/JP).

Figura 12: Procedimentos metodológicos da adaptação



Fonte: Elaboração própria.

Nessa fase, os questionários foram enviados via e-mail para 8 especialistas e 7 construtoras. Foram obtidas respostas, assim como validadas as participações, de 4 especialistas

e 3 gestores de pessoas do setor da construção civil, o que representa o mínimo de 10% da população da pesquisa. Após contato telefônico os que não responderam aos questionários justificaram não poderem participar, em sua maioria, devido à falta de tempo. Mesmo assim, a meta da quantidade de respostas, tanto dos especialistas como dos gestores de pessoas das construtoras, foi atingida, totalizando assim, 7 participações validadas.

A fase de teste piloto teve a participação de especialistas em ambos os instrumentos de pesquisa, incluindo o IGSPCC apenas com comentários e/ou sugestões, o que possibilitou um auxílio à adaptação do modelo para o setor da construção civil. Como as informações requeridas por este segundo instrumento condiz apenas a dados referentes às empresas, somente elas poderiam ser aptas a responder como participantes da amostra.

Foram encontradas dificuldades em obter respostas ao instrumento IGSPCC, dos gestores de pessoas que alegavam não se sentirem aptos a responderem devido as práticas não ocorrem nas empresas em que atuam. Essa realidade sinalizou que seria insuficiente considerar apenas a filiação ao SINDUSCON como critério de consideração da população e filtragem da amostra participante para aplicação, pois quanto mais certificações, mais cientes dos assuntos tratados na pesquisa, e por isso mais condições de participar e obter resultados satisfatórios de acordo com a realidade e a proposta do estudo.

As contribuições para o aprimoramento dos instrumentos foram significativas durante a fase de teste piloto, referente a adaptação do modelo. Essa etapa foi eficiente para a adaptação dos Indicadores do modelo GSP_CC por meio do instrumento IGSPCC, junto aos especialistas e gestores de pessoas das empresas.

Estatística descritiva foi utilizada para as notas dadas a cada item do instrumento AGSPCC, vinte e dois itens no total. As medidas estatísticas verificadas foram médias, mediana, desvio padrão, notas máximas e mínimas. Não foram aplicados testes para verificar diferença entre os dois grupos, especialistas e representantes de empresas, devido ao tamanho de amostra ser insuficiente. A Tabela 20 apresenta os resultados de acordo com cada item e as conclusões são baseadas na classificação atribuída às ações presentes em cada um dos seis subsistemas da Gestão de Pessoas.

Tabela 20: Resultados da fase piloto do instrumento AGSPCC

Ações	Mé dia	Medi ana	Desvio Padrão	Nota Mínima	Nota Máxi ma	Ações	Mé dia	Media na	Desvio Padrão	Nota Mínima	Nota Máxi ma
Q1	8,57	8,00	1,13	7,00	10,00	Q12	8,42	8,00	1,51	7,00	10,00
Q2	8,14	8,00	1,46	6,00	10,00	Q13	9,00	10,00	1,29	7,00	10,00
Q3	8,14	8,00	1,77	5,00	10,00	Q14	7,57	8,00	2,50	3,00	10,00
Q4	7,42	8,00	2,81	3,00	10,00	Q15	7,71	8,00	2,62	3,00	10,00
Q5	9,42	10,00	0,78	8,00	10,00	Q16	8,57	8,00	1,39	7,00	10,00
Q6	9,42	10,00	0,78	8,00	10,00	Q17	8,28	8,00	1,70	6,00	10,00
Q7	9,14	9,00	0,89	8,00	10,00	Q18	8,42	8,00	1,61	6,00	10,00
Q8	7,85	9,00	2,54	3,00	10,00	Q19	9,71	10,00	0,48	9,00	10,00
Q9	7,85	8,00	2,11	5,00	10,00	Q20	7,71	10,00	3,68	1,00	10,00
Q10	7,28	7,00	2,13	5,00	10,00	Q21	9,57	10,00	0,53	9,00	10,00
Q11	7,57	7,00	2,43	4,00	10,00	Q22	9,00	9,00	1,41	6,00	10,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

De maneira geral, todas as ações propostas foram consideradas de alta contribuição para a sustentabilidade pela média e a mediana das notas dos sete respondentes.

Com relação ao instrumento Indicadores GSPCC, é possível considerar que a média de cargos nas três empresas é de 37, sendo o máximo 66 cargos e o mínimo 11 por empresa. A variável cargos da empresa apresenta um desvio padrão de 27,57, ou seja, temos uma alta variação entre as empresas considerando sua média. Com relação ao número de cargos que exijam curso, pós-graduação ou experiência comprovada em conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que contribuam com a gestão do equilíbrio entre o ambiental, econômico e social, a média para as empresas foi de 7 aproximadamente, com máximo de 12 e mínimo 1 (um), com um desvio padrão de 5,5 em torno da média, uma variação relativamente alta. Vale salientar que os resultados desta etapa são uma simulação utilizada para aprimoramento do modelo, até então embasado nesta pesquisa de forma teórica.

É possível constatar que em geral, as ações do instrumento AGSPCC foram bem avaliadas tanto pelos especialistas como pelas empresas. As notas dadas por um grupo e por outro foram distintas, conforme o esperado, já que os pontos de vista costumam ser diferentes, do mercado e dos que mais aproximam da teoria. Porém, analisando somente o grupo de empresas e somente o grupo de especialistas, as percepções entre eles se aproximam.

Após a fase de teste piloto do instrumento foram realizadas algumas alterações de acordo com as sugestões e identificação de necessidades e dificuldades de entendimento e preenchimento.

Tendo em vista as modificações realizadas, foi considerada a possibilidade de estruturação de um modelo a partir de Macini (2015) e Macini *et al.* (2017), contemplando esta etapa de adaptação, a posterior de validação e a subsequente de aplicação do modelo a partir de então nomeado Gestão Sustentável de Pessoas na Construção Civil (GSP_CC).

3.2.3 Etapa 3: Validação do modelo com especialistas

Nessa etapa foi utilizado o instrumento de Ações da Gestão Sustentável de Pessoas na Construção Civil (AGSPCC) com especialistas. Após o período de adaptação, foi acrescentada mais 1 questão ao AGSPCC, totalizando 23 questões. Como critério para seleção dos especialistas foi considerada a filiação desses profissionais à Associação Brasileira de Recursos Humanos da Paraíba. A ABRH-PB apoiou o presente estudo via autorização assinada pela orientadora e seu orientando, em que além de descrever a importância da pesquisa. O termo garante o anonimato dos participantes e se compromete com o anonimato dos mesmos, os referenciando como Especialista 1, 2, 3 e assim consecutivamente (APÊNDICE D).

A Associação possui 80 empresas filiadas e 70 profissionais liberais. A população considerada de especialistas foram os 70 profissionais, já que as empresas são de ramos de atuação diversos, o que desviaria do escopo da investigação e provavelmente enviesaria a pesquisa. Portanto, o formulário AGSPCC foi enviado para estes profissionais, dos quais 15 deles responderam. Nele, um espaço foi destinado para preenchimento de um breve resumo da experiência em gestão de pessoas de cada especialista, o que demonstra a importância de sua participação na pesquisa, disponível na Tabela 21, abaixo.

Tabela 21: Experiência dos especialistas em gestão de pessoas participantes da amostra

Especialista	Experiência em Gestão de Pessoas
1	Foi consultora da construção civil, BRASCON construtora, durante mais de 5 anos, consultora da construtora EMA. Implantamos qualidade na construção civil, entre o ano 2000 a 2006, atualmente é presidente da ABRH-PB.
2	Consultora Interna de Gestão de Pessoas e Qualidade; Facilitadora de Treinamento e Desenvolvimento; Gestão por Resultados; Multiplicadora do Programa de Crenças e Éticas; Responsável pelo Recrutamento e Seleção; Multiplicadora Interna do Programa de Qualidade e Produtividade; Líder de Time e Multiplicadora do Programa 5 S; Processos de Recrutamento e Seleção; Atuação no Time de Comunicação do Programa de Comunicação Interna.
3	Liderança de equipes de RH incluindo técnico de segurança, equipe com 8 pessoas.
4	Em projetos de consultoria empresarial.

5	Diretor de Eventos da ABRH-PB Núcleo Campina Grande, Presidente do Conselho Deliberativo da ABRH-PB.
6	Experiência de 30 anos na mesma área.
7	Coordenação RH e relações trabalhista, mais 20 anos.
8	Experiência com gestão de pessoas que cada vez mais devemos investir e reconhecer os funcionários a exercer seu papel como foco em soluções tangíveis e buscar autodesenvolvimento.
9	Trabalho com a gestão de pessoas a 3 anos, com todo o processo de desempenho das pessoas.
10	Atualmente trabalho com Recrutamento e seleção e todo suporte e orientação na gestão de pessoas.
11	Há 4 anos como Coordenadora de RH com 1800 colaboradores.
12	Gerencial.
13	Recrutamento e Seleção e com treinamentos corporativos.
14	Formação em administração, MBA em Gestão de Pessoas pela FGV, Coach pelo Instituto Brasileiro de Coaching. Atualmente, Gerente administrativa do Sistema Cidade Viva, além de quase 10 anos como Coordenadora de Recursos Humanos. Já fui Membro do Conselho Deliberativo da ABRH-PB, gestão 2016-2018 e atualmente sou Diretora de Conhecimento da ABRH-PB, gestão 2019-2021.
15	Ampla experiência. Atuando no departamento de Recursos Humanos, na administração de conflitos, no desenvolvimento profissional.

Fonte: Elaboração própria.

Foram consultados os especialistas a fim de validar o modelo por meio do instrumento de Ações GSPCC, possibilitando assim, a mensuração da importância das ações, seus respectivos indicadores e por meio das médias de suas notas dadas a cada um dos subsistemas da GSP, o peso de cada um deles, podendo ser considerado a aplicação junto às empresas. Os especialistas atribuíram notas às 23 ações, podendo variar entre 0 e 10. Os critérios de classificação das notas seguem o descrito na Tabela 22.

Tabela 22: Classificação das notas

Notas	Classificação
0 + 2	Baixíssima contribuição para a sustentabilidade
2 + 4	Baixa contribuição para a sustentabilidade
4 + 6	Média contribuição para a sustentabilidade
6 + 8	Alta contribuição para a sustentabilidade
8 - 10	Altíssima contribuição para a sustentabilidade

Fonte: Cooper e Schindler (2011).

A análise das notas dadas pelos especialistas foi realizada conforme 5 classificações: 0 + 2, baixíssima contribuição para a sustentabilidade; 2 + 4, baixa contribuição para a sustentabilidade; 4 + 6, média contribuição para a sustentabilidade; 6 + 8, alta contribuição para a sustentabilidade; e 8 - 10, altíssima contribuição para a sustentabilidade. Além das notas, foi requerido outras informações num campo destinado para comentários, existente após cada uma das ações (afirmativas).

A partir da avaliação dos especialistas foram ponderados pesos para cada um dos subsistemas da gestão sustentável de pessoas, já que os mesmos foram os atores da etapa de validação do modelo. Esses pesos foram obtidos por meio das médias das notas dadas pelos 15 especialistas às ações de cada subsistema. Como esses participantes são filiados a ABRH-PB com vasta experiência em gestão de pessoas, possibilitou a obtenção de pesos para cada subsistema.

Por meio das notas dadas as ações do instrumento AGSPCC, foram atribuídos pesos pelos especialistas aos subsistemas, sendo realizado a partir da escala *likert*, de 1 a 6, já que são seis subsistemas, os classificando como 6, 5, 4, 3, 2 e 1, de acordo com a média dos especialistas. Os subsistemas que tiveram maiores médias entre o grupo de especialistas receberam um numeral maior para terem um maior peso sobre os outros subsistemas.

Nesta etapa e na posterior, ou seja, na Validação (**Etapa 3**) e Aplicação (**Etapa 4**) do modelo, foi realizado o teste de Friedman. O mesmo trata-se de uma alternativa não paramétrica ao teste Análise de Variância (ANOVA) de um fator para medidas repetidas. Ele se baseia na ordem de classificação dos dados, em vez de cálculos envolvendo médias e variações, e permite avaliar as diferenças entre três ou mais amostras de tratamentos, ou de grupos (LAURENT; TURK, 2013; PORKKA *et al.* 2008)

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_n \text{ versus } H_1: \mu_i \neq \mu_j$$

Dessa forma o teste possibilita verificar se as médias dos grupos ou tratamentos considerados são estatisticamente iguais ou diferentes, ao nível de significância considerado.

3.2.4 Etapa 4: Aplicação do modelo com empresas

A pesquisa foi aplicada em empresas da construção civil de João Pessoa. Para definição da população e amostra, foram estabelecidos critérios de seleção.

A Federação das Indústrias do Estado da Paraíba – FIEP possui o Programa FIEP de Qualificação de Empresas Construtoras (PFQ-C) destinado às empresas do setor da construção civil do estado. O PFQ-C é um produto desenvolvido pelo Sistema FIEP, SENAI/DR/PB, criado para implementar o modelo de gestão da qualidade por meio da adequação dos processos das construtoras. O Programa tem como critério de participação a filiação ao Sindicato da

Indústria da Construção de João Pessoa (SINDUSCON/JP) e aderência formalizada ao Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-H), nos níveis C, B ou A.

O fato de uma construtora se filiar ao SINDUSCON pode sinalizar uma importância dada a liberdade sindical, às convenções estabelecidas e ao direito que assiste aos trabalhadores do setor, como demonstram pesquisas que consideraram o Sindicato como pré-requisito para seleção da amostra de suas investigações (ALMEIDA *et al.* 2012; DOS SANTOS *et al.* 2015; LIMA *et al.* 2016; ARAÚJO *et al.*, 2018). O SINDUSCON/JP possui um total de 154 construtoras filiadas (APÊNDICE E). No entanto, a filiação ao Sindicato se interliga a apenas um dos subsistemas da Gestão Sustentável de Pessoas, o SSQVT, sendo necessário atender a critérios que incluam qualidade e sustentabilidade que possibilite a definição da população desta pesquisa.

Sendo assim, a população a presente pesquisa é definida a partir da delimitação de critérios para a amostra, que restringe características de forma intencional e não probabilística. A população foi entendida com base na crescente demanda organizacional da indústria da construção por sustentabilidade no Brasil, com metodologias cada vez mais sustentáveis, como as LEED, BREEAM, SBTool, AQUA, como aponta Saraiva *et al.* (2019b). É crescente o interesse dos pesquisadores em relacionar as certificações e a construção em pesquisas (COSTA; MORAES, 2013; CORREIA; SALGADO, 2016; ADE; REHM, 2019; LU; LAI, 2019; OROVA; REITH, 2019; SANTOS-SALGADO, 2019).

Com relação a obtenção de uma maior eficiência no alcance das metas sustentáveis é que a adoção da *International Organization for Standardization 9001* (ISO 9001), a *International Organization for Standardization 14001* (ISO 14001), e/ou a *Occupational Health and Safety Assessment Series 18001* (OHSAS 18001), por empresas também da construção civil, pode contribuir para a padronização de práticas de gerenciamento no alcance da sustentabilidade corporativa, Wang *et al.* (2016). Foram consultadas construtoras na Paraíba e em João Pessoa com as certificações citadas, porém até o momento houve a certificação de um número ínfimo de construtoras à ISO 9001, enquanto que à ISO 14001 e/ou OHSAS 18001 não houve a aderência de nenhuma delas. Portanto, para a determinação dos critérios de seleção da amostra das construtoras participantes, a presente pesquisa considerou tanto as certificações voltadas às empresas, PBQP-H e a ISO 9001, como as de produto (edificações), LEED e AQUA

Além de estarem vinculadas ao SINDUSCON ou não, foi estabelecido um total de quatro critérios para seleção das construtoras participantes, de acordo com o apresentado na Tabela 23.

Tabela 23: Justificativas do estabelecimento de critérios de seleção das construtoras

Critérios	Justificativa
C 1. Ter pelo menos a certificação PBQP-H (A e/ou B), sendo filiada ou não ao SINDUSCON/JP	O Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-H) não é obrigatório, mas é um indispensável diferencial competitivo na construção civil, pois consiste num Sistema de Gestão da Qualidade específico para este setor (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL, 2019).
C 2. Ter pelo menos o registro na certificação LEED	A LEED é um sistema internacional de certificação desenvolvido pelo conselho americano <i>U.S. Green Building Council</i> (USGBC), e criado em 1998, está atualmente presente em mais de 160 países. Com foco na sustentabilidade de suas atuações, “incentiva a transformação dos projetos, obra e operação das edificações”, fornecendo um conjunto de padrões para a construção ambientalmente sustentável (GBC, Brasil).
C 3. Ter a certificação AQUA-HQE.	O selo Alta Qualidade Ambiental (AQUA) é o primeiro referencial técnico brasileiro para construções sustentáveis, adaptado à realidade brasileira com base na HQE (<i>Haute Qualité Environmentale – High Quality Environment</i>), desenvolvida pelo governo francês e obrigatória para edifícios públicos (Hotta, 2019, p. 76)
C 4. Ter a certificação ISO 9001	Os resultados do estudo de Wang, Lin e Weber (2016, p. 1) confirmam que “as empresas que certificam padrões de gestão ganham maior eficiência na busca de suas metas de sustentabilidade do que empresas sem esses padrões”.

Fonte: Elaboração própria baseado na literatura citada.

Foi observado que uma empresa poderia atender a mais de um critério. Entende-se que quanto mais critérios atendidos, mais capacidade de realizar atividades sustentáveis a empresa tem, ou seja, por ela ter mais certificações, mais relevância ela poderá apresentar quanto suas ações e indicadores, e portanto, maior será o equilíbrio entre os aspectos do TBL, baseada na premissa desta pesquisa.

Assim sendo, foi estabelecido uma pontuação para cada aderência à programa, certificação, selo ou filiação ao SINDUSCON/JP, conforme Tabela 24. Na intenção de pontuar de 0-10 procurou-se dividir essa pontuação entre os 5 pré-requisitos de associação e certificação. Essa pontuação não foi distribuída igualmente porque segundo a revisão sistemática de literatura desta pesquisa, muita atenção se dá a certificação internacional LEED, a principal utilizada para *green buildings* (edifícios verdes) em 160 países; e ao selo AQUA, primeira norma brasileira para certificação de construções sustentáveis. Como a obtenção de ambas são rígidas, visto que seguem padrões internacionais adaptados para realidade local, atender aos seus pré-requisitos exige um esforço específico à padronização e por isso foram consideradas pontuações maiores (LEED, 3,0 e AQUA, 2,5).

A filiação ao SINDUSCON/JP (sindicalização), a aderência ao PBQP-H (certificação de qualidade), e a ISO 9001 (certificação de qualidade) tiveram a mesma pontuação (1,5 cada). Apesar de serem distintas quanto sua tipologia e características, estão interligadas na prática dos atores institucionais da indústria da construção. O Programa FIEP de Qualificação de

Empresas Construtoras (PFQ-C) é um produto desenvolvido pelo Sistema FIEP - Federação das Indústrias do Estado da Paraíba, SENAI/DR/PB. Para participar do programa as construtoras precisam ser filiadas ao SINDUSCON e formalizar sua adesão ao PBQP-H. Da mesma maneira que as duas últimas atualizações do PBQP-H, versão 2017 e 2018, possibilitaram um alinhamento com a ISO 9001:2015, ou seja, as empresas que buscam a certificação Nível “A” do Regimento Normativo do PBQP-H, também podem se certificar nos requisitos da ISO 9001.

Segundo a Sienge Plataforma (2019) “uma das principais funções do Sinduscon é defender interesses de empreendedores da construção civil”. A premissa da plataforma Sienge (2019) é “inovar e ser referência na indústria da construção”. A plataforma de tecnologia para construção foi criada em 1990, e teve reconhecimento mundial em 2019 (*IBM Beacon Awards*, 2019), ganhando o 1º lugar global na categoria “*Outstanding Service or Solution Built and Delivered on the IBM Cloud Platform*”.

Tabela 24: Sistema de pontuação dos pré-requisitos

Pré-requisitos	Considerações	Pontuação
PBQP-H – Siac	Certificação de qualidade brasileira exigida pela Caixa Econômica e demais instituições financeiras para ter acesso a financiamento construtivo e no caso de licitações públicas.	1,5
SINDUSCON/JP	O SINDUSCON é uma entidade representativa da categoria, fundada em 12 de junho de 1979. Promove um mercado propício ao crescimento das empresas da construção por meio da negociação de termos (representatividade). Segundo a Sienge (2019), “O SINDUSCON preza pela gestão de qualidade, buscando incentivar associados a adotarem métodos sustentáveis”.	1,5
LEED	O Brasil ocupa a sexta colocação mundial de certificação LEED for Homes, que inclui a certificação voltada para edificações residenciais, a qual o país só possui 1 dentre o total de 1.345 empreendimentos registrados, dos quais 533 são certificados (GBC, 2018).	3,0
AQUA	No Brasil são 502 edifícios certificados distribuídos em 16 dos 23 estados brasileiros, sendo São Paulo o topo do ranking com 324 e o Rio Grande do Norte na outra extremidade com um empreendimento (FUNDAÇÃO VANZOLINI).	2,5
ISO 9001	A ISO 9001 atende ao desempenho econômico-financeiro de empresas certificadas, conforme Wang, Lin e Weber (2016). A aderência prévia da ISO facilita as certificações específicas da construção sustentável (Accioly, 2017).	1,5

Fonte: Elaboração própria com base nas certificações, selo e Sindicato supracitados.

A partir dos critérios estabelecidos, foram contabilizadas 39 construtoras que atendem ao **primeiro critério** de aderência ao PBQP-H, tendo 15 delas filiação com o SINDUSCON/JP. Com relação ao **segundo critério**, 2 empresas possuem apenas a certificação LEED, enquanto apenas 1 empreendimento possui a AQUA-HQE, o que corresponde ao **terceiro critério**. As empresas que atendem ao **quarto critério**, além da ISO 9001, também tem aderência ao PBQP-

H e filiação ao SINDUSCON/JP. O total da população de construtoras aptas a fazerem parte da amostra, é de 42 empresas, conforme descrito na Tabela 25.

Tabela 25: Pontuação da população de empresas

Pontuação da população de empresas							
Quantidade	Empresa	Certificações e Filiação					Pontuação
		PBQP-H – Siac	SINDUSCON/JP	LEED	AQUA	ISO 9001	
Pesos (mín. 1,5 e máx. 10,0)		1,5	1,5	3,00	2,5	1,5	10,0
1	3R Engenharia Ltda.	X	X				3,0
2	Ampla Concrete Empreendimentos Ltda.	X					1,5
3	Ampla Construtora Eireli	X					1,5
4	Angular Construção e Incorporação Eireli	X					1,5
5	Comtérmica Engenharia Ltda.	X					1,5
6	Construtora Datterra Ltda.	X	X			X	4,5
7	Construtora Exata Ltda. - ME	X	X				3,0
8	Construtora Litoral Ltda.	X	X				3,0
9	Construtora Luxor Ltda. ME	X					1,5
10	Construtora Rocha Cavalcante	X					1,5
11	Construtora Segmento Ltda. ME	X	X				3,0
12	Construtora Tropical Ltda.	X	X				3,0
13	Criare Construção e Incorporação Ltda.	X					1,5
14	CSQ Engenharia Ltda.	X	X				3,0
15	Davus Engenharia e Incorporações Ltda.	X					1,5
16	Delta Engenharia Ltda.	X	X				3,0
17	Equilíbrio Construtora Ltda. ME	X	X				3,0
18	Eco Construções e Incorporações			X			3,0
19	Geran - Construção, Incorporação e Imobiliária Eir	X					1,5
20	GPM Construcões e Incorporações Ltda.	X					1,5
21	Guedes Pereira Construções e Incorporações Eireli	X					1,5
22	JMS Construções Ltda.	X	X				3,0

23	JW Construtora e Imobiliária Ltda.	X	X				3,0
24	LJL Construções Incorporação, Locações e Consultor	X					1,5
25	LMF Engenharia Ltda.	X					1,5
26	Mais Construções e Incorporações Ltda.	X					1,5
27	Massai Construções, Incorporações e Participações	X	X				3,0
28	MGA Construções e Incorporações Ltda.	X	X			X	4,5
29	Modular Containers			X			3,0
30	MR Engenharia Construção e Incorporação Ltda.	X					1,5
31	Natal Construções e Incorporações Ltda.	X	X				3,0
32	RCA Construções	X					1,5
33	Rocha & Farias Construções e Incorporações Ltda.	X					1,5
34	RW Empreendimentos Imobiliários Ltda.	X					1,5
35	Sall Construtora Ltda.	X					1,5
36	SC Global Investimentos Ltda.	X	X				3,0
37	Segmento Engenharia e Serviços Ltda.	X					1,5
38	TWS Brasil Imobiliária I.P.S. Ltda.		X		X		4,0
39	Vigga Construtora Ltda.	X					1,5
40	VKRD Construções e Empreendimentos Eireli	X					1,5
41	VL Tecnológica Ltda.	X					1,5
42	Wanderley Construções e Empreendimentos Eireli	X					1,5
Totais		39	16	2	1	2	Resultado
APENAS PBQP-H				24			Variação de 1,5 a 4,5
PBQP-H + SINDUSCON/JP				13			
PBQP-H + SINDUSCON/JP + ISO 9001				2			
SINDUSCON/JP + AQUA				1			
APENAS LEED				2			
População Total de Construtoras				42			

Fonte: Elaboração própria (2019).

O critério mínimo do universo da pesquisa foi possuir pelo menos uma certificação de qualidade, no caso o PBQP-H. A filiação ao SINDUSCON/JP foi considerada como acréscimo de pontuação, tendo em vista sua importância para o setor, já que “é uma entidade representativa

do segmento empresarial da construção civil”, Sienge Plataforma (2019), em negociações, orientações de associados e assessoramento aos trabalhadores e gestores.

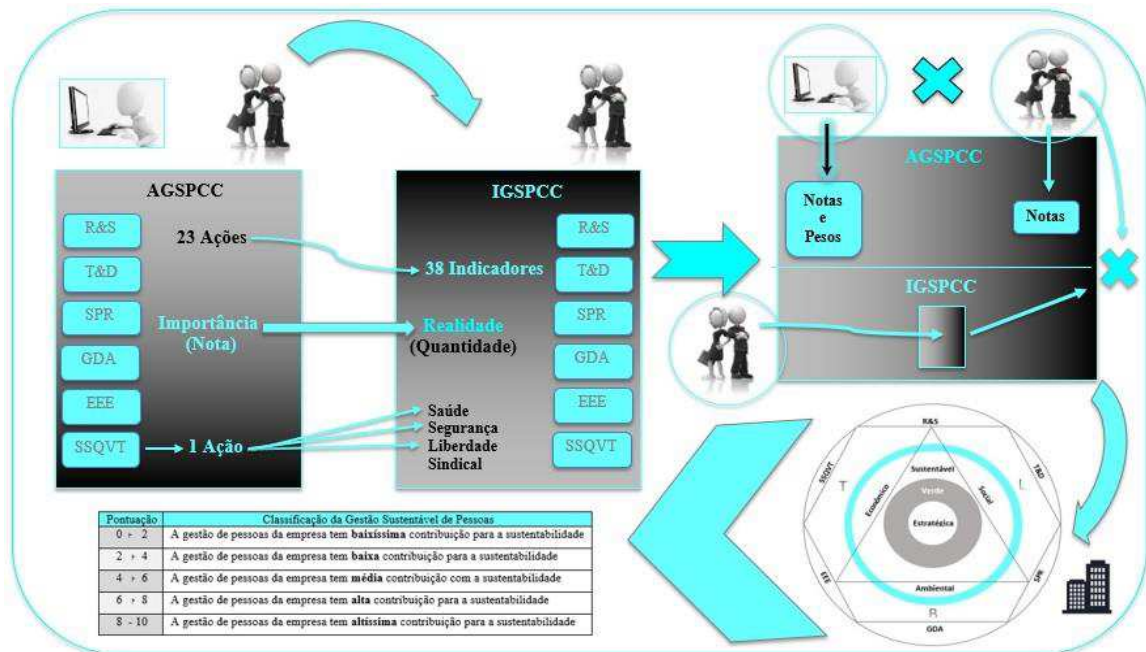
Esse sistema de pontuação auxiliou na aplicação junto às empresas. As que mais pontuaram tiveram prioridade na coleta de dados, assim como foi utilizado para critério de desempate na colocação final das empresas. Sendo assim, 18 dessas empresas atendem a mais de um pré-requisito, as quais pontuam acima dos 3 pontos, mas nenhuma delas passa dos 4,5 acumulados, conforme demonstrado acima; 13 delas fizeram parte da amostra, ou seja, a maioria das 18. Outras 2, com pontuação 1,5 completaram o total de 15 empresas participantes da pesquisa. Dessa forma, a partir de um universo da pesquisa composto por 42 empresas, a amostra representativa foi de 15 construtoras, ou seja, 35,7% da população.

Sendo assim, a **amostragem** se configura **não probabilística de características restrita e intencional**, por julgamento de valor, conforme o tema abordado “sustentabilidade” e a importância para atender tal abordagem a presença do peso das certificações, sejam elas de qualidade ou ambiental, conforme os critérios a seguir. Segundo Cooper e Schindler (2011, p.381) a amostragem não probabilística é “arbitrária (não aleatória) e subjetiva; quando escolhermos subjetivamente, geralmente o fazemos com um padrão ou esquema em mente”.

Nessa etapa o instrumento de Ações da Gestão Sustentável de Pessoas na Construção Civil (AGSPCC) foi aplicado junto as empresas com a mesma lógica de atribuição de notas e classificação descritos na etapa anterior. Além do AGSPCC foi aplicado o instrumento de Indicadores da Gestão Sustentável de Pessoas na Construção Civil (IGSPCC), para mensurar a realidade de uma empresa quanto a gestão sustentável de pessoas nos seus seis subsistemas e assim poder atender ao objetivo da pesquisa, como apresentado na Figura 13. Após o período de adaptação, foi acrescentada mais 1 questão ao IGSPCC, totalizando 38 questões.

Para tanto, um termo de autorização e compromisso foi assinado pelo mestrando e sua orientadora garantindo o anonimato dos participantes, por este motivo as empresas são referenciadas na presente pesquisa como: Empresa A, B, C, e assim por diante (APÊNDICE F).

Figura 13: Procedimentos metodológicos da validação e aplicação.



Fonte: Elaboração própria.

Para analisar a GSP no setor da CC de João Pessoa foi elaborada uma ordem de colocações entre as empresas a partir do instrumento IGSPCC, considerando 30 das 38 questões. Para tal, foi criada uma fórmula matemática com intuito de ajustar a quantidade de questões (30), a nota máxima que poderia ser atingida por cada empresa (10). O total de questões não foi considerado porque 8 delas não respondiam a Classificação da Gestão Sustentável de Pessoas, disponível na Tabela 26; elas foram utilizadas para facilitar o entendimento e assertividade dos respondentes, por exemplo, quanto a diferença entre os cursos/treinamentos em geral e os voltados à sustentabilidade. As 8 questões também serviram para auxiliar na análise e discussão dos resultados, quanto a comparação do total de dinâmicas realizadas no processo seletivo e quantas delas abordam temas específicos voltados ao TBL.

Já as 30 selecionadas foi o número de questões específicas para analisar as atividades voltadas para a gestão sustentável de pessoas realizadas pelas empresas participantes. A Classificação objetivou mensurar o quanto que a gestão de pessoas de determinada empresa contribui para a sustentabilidade, podendo variar em 5 classificações, de uma baixíssima contribuição até altíssima.

Tabela 26: Classificação da gestão sustentável de pessoas

Pontuação	Classificação da Gestão Sustentável de Pessoas
0 + 2	A gestão de pessoas da empresa tem baixíssima contribuição para a sustentabilidade
2 + 4	A gestão de pessoas da empresa tem baixa contribuição para a sustentabilidade
4 + 6	A gestão de pessoas da empresa tem média contribuição com a sustentabilidade
6 + 8	A gestão de pessoas da empresa tem alta contribuição para a sustentabilidade
8 - 10	A gestão de pessoas da empresa tem altíssima contribuição para a sustentabilidade

Fonte: Elaboração própria com base em Timossi *et al.* (2009).

Como mencionado, a partir do formulário de indicadores, para comparação foram considerados apenas os itens que se relacionam direta ou indiretamente com os aspectos ambiental, econômico e social, ou seja, não foram computadas questões gerais administrativas das empresas. Com isso, das 38 questões do instrumento “Indicadores da Gestão Sustentável de Pessoas no setor da Construção Civil”, 8 questões foram desconsideradas, sendo elas: 1. Número de funcionários na empresa; 2. Quantidade de funcionários por gênero; 4. Quantidade de dinâmicas realizadas no processo seletivo; 6. Quantidade de testes no processo seletivo; 8. Quantidade de provas no processo seletivo (R&S); 11. Quantidade de cursos e/ou treinamentos ofertados no ano (T&D); 15. Quantidade de recompensas monetárias e não monetárias oferecidas; e 18. Quantidade de bônus gerenciais (SPR). Percebe-se que dos seis subsistemas, para a elaboração da ordem de colocações entre as empresas não foram consideradas questões de três deles (R&S, T&D e SPR), sendo a maioria dos itens do R&S (5), um do T&D e dois do SPR. Portanto, 30 questões foram consideradas.

Nos subsistemas de “Recrutamento e Seleção”, “Treinamento e Desenvolvimento”, “Sistema de Pagamento e Recompensa” e “Gestão de Desempenho e Avaliação” são questões mais voltadas às quantidades, a depender dos quesitos de cada subsistema, recebem 1 se tem qualquer valor acima de zero nas quantidades. Nos subsistemas de “Envolvimento Empregatício, Empoderamento e Engajamento” são itens mais voltados às atividades e ao acompanhamento de atividades voltadas aos princípios do TBL (ambiental, econômico e social), categorizados como 1 se tem as atividades e seu acompanhamento, e em “Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho” são questões que influenciam negativamente para o avanço da sustentabilidade na organização, e por isso recebem 1 quando não tem registros das práticas apontadas em cada item, e zero caso contrário.

Ao entender que a presente pesquisa qualitativa buscou analisar o setor da construção civil de João Pessoa, foi considerado importante verificar se a gestão de pessoas das construtoras analisadas tem de baixíssima (0-2) à altíssima (8-10) contribuição para a

sustentabilidade. Esse resultado foi obtido por meio de pontuação atingida por cada uma das empresas participantes, que poderia ser de 0 a 10. Os 30 itens considerados do instrumento foram classificados em 0 e 1, de acordo com as respostas das empresas, sendo o numeral 1 a favor da sustentabilidade e 0 desfavorável à sustentabilidade na gestão de pessoas.

Sendo assim, ao considerar ao todo 30 questões para verificar a contribuição para a sustentabilidade de cada empresa, o total de pontos acumulados por cada empresa pôde ser no máximo 30 e no mínimo zero. Para verificar a influência na escala considerada na tabela de pontuação acima, foi feito o ajuste segundo a fórmula matemática, abaixo:

$$P_{ajustado} = Pontuação_t \times \frac{\Delta I}{Q}$$

Onde:

ΔI = Comprimento do intervalo de interesse;

Q = Quantidade de itens considerados ao todo.

No caso dessa investigação, foi considerado o intervalo de 0 a 10, como proposto na tabela de pontuação referente à Classificação da Gestão Sustentável de Pessoas (GSP), logo o comprimento do intervalo é 10. E a quantidade de itens considerados no somatório é 30, que corresponde as 30 questões consideradas. Dessa forma, a fórmula foi necessária para ajustar a quantidade de questões consideradas, 30 (Q), denominador, à pontuação máxima, 10 (ΔI), numerador. Sendo assim, a pontuação acumulada por uma empresa ($Pontuação_t$) foi multiplicada pela pontuação máxima da Classificação da GSP (ΔI), 10, e dividida pelo número total de questões consideradas (Q), 30.

3.2.5 Etapa 5: Análise entre especialistas e empresas

Nesta etapa a comparação entre especialistas e empresas foi realizada por meio das 23 questões do instrumento AGSPCC para analisar qual a importância das ações da gestão sustentável de pessoas na construção civil. Essa etapa também analisou a atuação da gestão sustentável de pessoas na cadeia de suprimentos (CS) da construção civil, perante a perspectiva dos especialistas e das empresas, a partir da avaliação das notas dadas por ambos os grupos às ações específicas para a CS do instrumento AGSPCC.

Para tanto foram utilizados gráficos de sobreposição e atribuídos pesos em um deles, referente a Validação realizada pelos especialistas, conforme explicado na Etapa 3.2.3. Para analisar os resultados dos especialistas e das empresas participantes da pesquisa, foi realizada uma análise comparativa entre a opinião dos especialistas e as práticas evidenciadas pelas empresas. Foi apresentada por intermédio de gráficos de sobreposição com a sobreposição dos dois resultados, evidenciando as divergências e convergências dos aspectos da Gestão Sustentável de Pessoas na construção civil entre os dois grupos analisados.

Por fim, o gráfico contendo os pesos dados pelo grupo de especialistas a cada um dos subsistemas, permitiu a visualização comparativa entre as notas dadas pelos especialistas e empresas no instrumento AGSPCC, e as realidades dessas construtoras quanto aos indicadores apresentados por meio do instrumento IGSPCC. Sendo assim, foi demonstrado o comportamento das médias ponderadas de cada empresa de acordo com as notas do instrumento de ações, e a pontuação ajustada no intervalo [0:10] de cada empresa baseada nos dados relacionados a sustentabilidade do instrumento de indicadores.

Essa análise qualitativa, tomou como base as teorias sobre as temáticas abordadas, os resultados dos formulários aplicados presencialmente no formato entrevista estruturada, e aqueles considerados questionários pela aplicação ter sido realizada online, por meio do *Google Forms*. O cruzamento desses dados primários com os secundários provenientes da revisão sistemática de literatura, e aportes documentais de atores institucionais, caracterizaram uma triangulação de dados, que segundo Jack e Raturi (2006) consiste nas “diversas formas de se coletar e analisar os dados que envolvem tempo, espaço e pessoas”.

A partir das cinco etapas descritas acima elaborou-se uma Matriz de Amarração com base em Telles (2001) e Mazzon (1981), onde foram resumidos os procedimentos metodológicos da presente pesquisa, disponibilizada no APÊNDICE G.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesse processo de adequação do modelo conceitual de Macini *et al.* (2017) para a indústria da construção, foi desenvolvido um modelo nomeado Gestão Sustentável de Pessoas na Construção Civil (GSP_CC), estruturado a partir da adaptação, validação e aplicação junto aos especialistas e empresas. Nele foi incluído a cadeia de suprimentos por meio da teoria dos *stakeholders*, já que a relação externa (fornecedores, outras construtoras, empresas em geral,

etc.) é tão frequente e intensa quanto a interna, no setor da construção civil. Para alcançar a análise da gestão sustentável de pessoas do setor da construção civil de João Pessoa por meio da estruturação do modelo GSP_CC, as proposições que embasaram os objetivos específicos desta investigação foram submetidas à confirmação.

4.1 RESULTADO DA PRIMEIRA ETAPA: REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA REALIZADA

Como o presente estudo visa o entendimento dos modelos emergentes da gestão de pessoas e sua relação com a sustentabilidade corporativa é que foi considerada a priori um tipo de categoria, relativa a ser teórico e empírico. O teórico pela necessidade de entender a evolução e desenvolvimento desses modelos na área de conhecimento da Gestão de Pessoas e o empírico pela importância de verificar isso na praticidade, na realidade organizacional, visto que faz parte do objetivo analisar a relação dos modelos com a sustentabilidade nas organizações. Frente aos achados na literatura é que um segundo tipo de categorização foi tido também como relevante: GSP na Cadeia de Suprimentos; GSP engloba a *Green HRM* e a *Strategic HRM*; assim como, GSP como alcance da Sustentabilidade Corporativa

Dos 144 trabalhos (2015-2020), 4 (2020), 66 (2019), 27 (2018), 20 (2017), 22 (2016) e 5 (2015). Dentre os artigos selecionados, o trabalho teórico-empírico de Järlström, M. et al. 2018 relaciona intimamente os três modelos emergentes da gestão de pessoas (*Sustainable HRM*, *Green HRM* e *Strategic HRM*), atendendo as três categorias criadas pela presente investigação a partir dos achados teóricos. Estudos como esse reforçam a relação entre gestão estratégica e gestão social, o que possibilita ser estrategicamente social.

Desta forma o APÊNDICE H apresenta a relação dos artigos selecionados como amostra final e suas respectivas categorias. Os artigos são todos em inglês, e a maioria dos estudos empíricos são quantitativos, enquanto que entre os teóricos prevalecem as pesquisas qualitativas. O artigo de Longoni *et al.* (2018) se destaca por se tratar da GSP na Cadeia de Suprimentos, e ainda atender a categoria *Green HRM* e ser teórico-empírico. Com exceção de Sayyadi Tooranloo et al. (2017), da categoria “GSP como alcance da Sustentabilidade Corporativa”, por exemplo, que é uma revisão, no entanto é quantitativa.

A pesquisa de Aleixo *et al.* (2018) está enquadrada na categoria “GSP engloba a *Green HRM* e a *Strategic HRM*”, mas também trata de *stakeholders*, o que se relaciona com a GSP na cadeia de suprimentos e também aborda desenvolvimento sustentável, o que remete a

sustentabilidade corporativa. Nesta mesma categoria, um artigo intitulado “*Driving forward green human resource management in India: a framework for sustainable organizational development*” foi publicado sem autoria.

Trabalhos como Bangwal *et al.* (2017), da categoria “GSP engloba a *Green HRM* e a *Strategic HRM*”, aborda a certificação LEED, voltada para construção civil. Já estudos como p de Tabatabaei *et al.* (2017) presente na mesma categoria, aborda visivelmente a presença do viés estratégico na gestão sustentável de pessoas. O de Mishra (2017), apesar de enquadrada também nessa categoria, atende a todas as demais categorizações. Já Demir (2016) ressalta o viés estratégico e econômico da sustentabilidade.

Trabalhos importantes sobre gestão de pessoas e cadeia de suprimentos, necessários para o embasamento teórico desta pesquisa, foram incluídos a partir de uma abrangência temporal, ao considerar além dos enquadrados na categoria “GSP na Cadeia de Suprimentos” da tabela acima, os presentes na Tabela 27 (2015/2020), abaixo, que contabiliza mais 18 artigos (2008-2019) para justificar de forma mais apurada a inclusão da cadeia de suprimentos no modelo estruturado desta investigação, por meio da verificação teórica apurada da relação entre essas duas áreas de conhecimento, gestão sustentável de pessoas e cadeia de suprimentos.

Tabela 27: Gestão sustentável de pessoas e cadeia de suprimentos

Gestão Sustentável de Pessoas e Cadeia de Suprimentos		
Referência	Título	Palavras-chave
OTHMAN; GHANI, 2008	<i>Supply chain management and suppliers' HRM practice</i>	<i>Human resource management, Supply chain management, Lean production, Malaysia</i>
FARNDALE <i>et al.</i> , 2010	<i>An exploratory study of governance in the intra-firm human resources supply chain</i>	<i>HR function, human resource management, HR delivery, governance, risk management</i>
FISHER <i>et al.</i> , 2010	<i>Guest Editor's Note: Don't Miss The Boat: Research On Hrm And Supply Chains</i>	<i>Human resource management, supply chain management</i>
SMITH-DOERFLEIN <i>et al.</i> , 2011	<i>Human resource management and supply chain effectiveness: an exploratory study</i>	<i>human resource management; supply chain management; customer satisfaction; organisational performance; survey methods; structural equation modelling</i>
COHEN <i>et al.</i> , 2012	<i>HRM's role in corporate social and environmental sustainability.</i>	N/A
ABREU; ALCÂNTARA, 2014	Entendendo a Gestão de Recursos Humanos em Cadeias de Suprimentos: Levantamento com o uso de Revisão Sistemática	Gestão da cadeia de suprimentos; Gestão de recursos humanos; Revisão sistemática da literatura

	da Literatura	
HOHENSTEIN <i>et al.</i> , 2014	<i>Human resource management issues in supply chain management research A systematic literature review from 1998 to 2014</i>	<i>Supply chain manager skills, Supply chain compensation, Supply chain global mindset, Supply chain manager education, Supply chain manager recruitment, Supply chain performance, Supply chain talent management, Supply chain training and development</i>
SMITH; SYNOWKA, 2014	<i>Lean operations and SCM practices in manufacturing firms: multi-firm case studies in HRM and visual-based metrics</i>	<i>Case study; human resource management; HRM; lean manufacturing; operations strategy; supply chain management; SCM; stakeholder theory; visual-based technologies.</i>
GÓMEZ-CEDENO <i>et al.</i> , 2015	<i>Impact of human resources on supply chain management and performance</i>	<i>human resource management; HRM; supply chain management; SCM; customer satisfaction; organisational performance; structural equation modelling; PLS; Human Resource Management in the Supply Chain (HRSC)</i>
JABBOUR, JABBOUR, 2016	<i>Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management: Linking two emerging agendas</i>	<i>Green Supply Chain Management (GSCM) Green Human Resource Management (GHRM) Supply chain management (SCM) Human resource management (HRM) Sustainable operations management Sustainable supply chain management (SSCM) Organizational sustainability</i>
ALAM; SYARIFUDIN, 2018	<i>Augmenting Supply Chain Practices through Human Resource Management: An Analytical Framework in Indonesian Perspective</i>	N/A
FLÖTHMANN <i>et al.</i> , 2018	<i>Disentangling supply chain management competencies and their impact on performance: A knowledge-based view</i>	<i>Skills, Training, Organizational learning, Organizational knowledge, Supply chain management competencies</i>
ZAID, 2018	<i>The Impact of Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management Practices on Sustainable Performance: An Empirical Study</i>	<i>Green human resource management, green supply chain management, sustainable performance, sustainable operations management, manufacturing sector, Palestine</i>

LIBONI <i>et al.</i> , 2019	<i>Smart industry and the pathways to HRM 4.0: implications for SCM</i>	<i>Supply-chain management, SCM competency, SCM practices, Human factors</i>
Yu <i>et al.</i> , 2019	<i>Green human resource management and environmental cooperation: An ability-motivation-opportunity and contingency perspective</i>	<i>Green supply chain management Green human resource management Environmental cooperation</i>

Fonte: elaboração própria com base nos autores citados acima.

Dentre os 144 artigos categorizados no APÊNDICE H, é perceptível que prevalece publicações teórico-empíricas (63), seguido de pesquisas empíricas (49) e por fim, teóricas (32), como pode ser conferido na Tabela 28. Essa realidade é positiva para área de conhecimento já que tratam de temas que precisam ser consolidados na literatura, e somente por meio de pesquisas que mesclam teoria e prática, a gestão sustentável de pessoas terá avanços promissores aparentemente num futuro próximo. Isso demonstra que os pesquisadores dessa comunidade acadêmica estão num caminho favorável a este respeito.

Tabela 28: Quantidade de artigos por categoria

Categorias	GSP na Cadeia de Suprimentos	GSP engloba a <i>Green HRM</i> e a <i>Strategic HRM</i>	GSP como alcance da Sustentabilidade Corporativa	Total
Teórico	2	21	9	32
Empírico	7	10	32	49
Teórico-empírico	3	51	9	63
Totais	12	82	50	144

Fonte: Elaboração própria.

Quanto a relação entre a Gestão Sustentável de Pessoas e a cadeia de suprimentos, ainda é recente os primeiros trabalhos encontrados sobre a interligação entre as duas áreas (2008-2010). No entanto, essa junção é enriquecedora para o alcance da sustentabilidade nas organizações; e o interesse em realizar pesquisas e abordagens a esse respeito permanecem em 2019, que conforme o levantamento contabiliza 6 artigos publicados, 3 categorizados e mais 3 acrescidos na Tabela 29.

Em relação a GSP englobar os demais modelos emergentes, os 82 artigos selecionados apresentam as características afins entre os três modelos que se baseiam em uma ideologia estratégica de agir e obter resultados equilibrados nos níveis importantes e em destaque mundial, dos pilares econômico, ambiental e social.

Já a GSP como um meio de alcançar a sustentabilidade corporativa, os 50 trabalhos demonstram uma provável consolidação da Gestão Sustentável de Pessoas diante de um

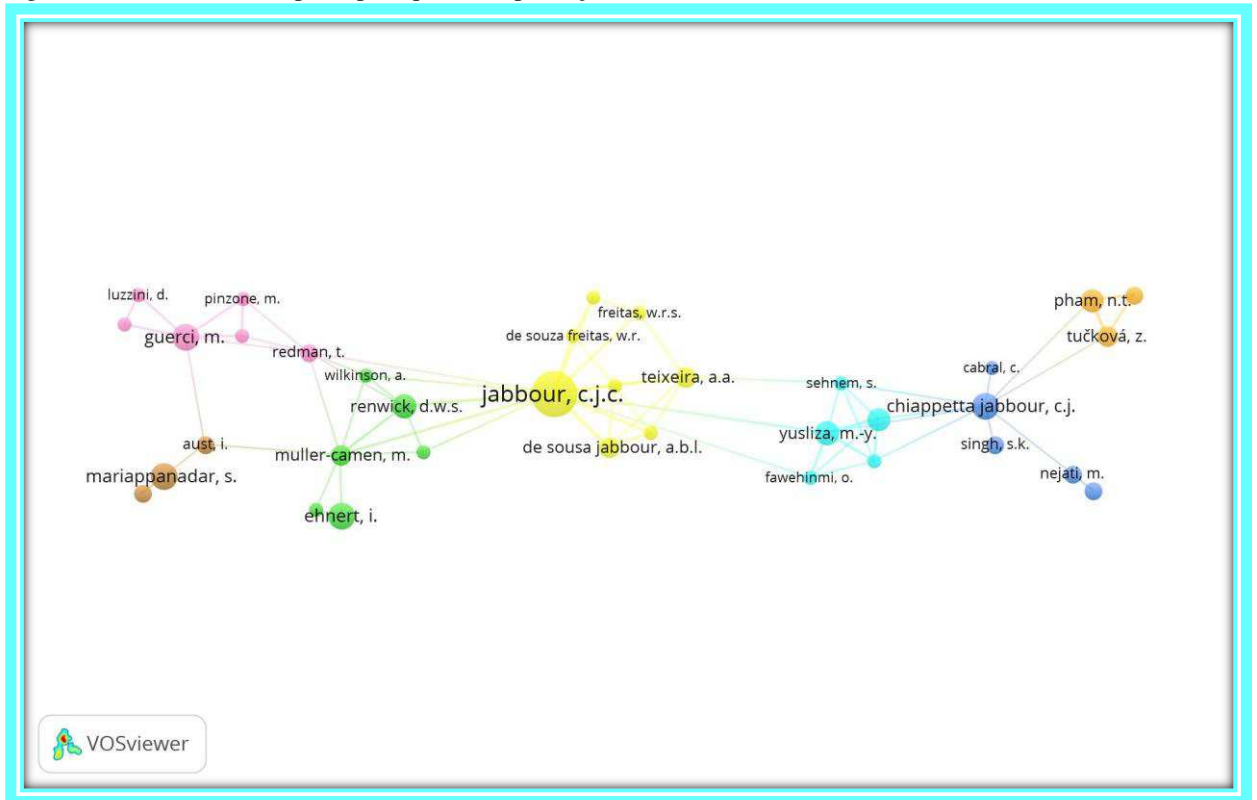
mercado onde as organizações tendem a buscar cada vez mais a sustentabilidade em seus processos, nos três setores econômicos, do primário ao terciário, tanto internamente quanto de forma externa, a fim de atender aos interesses de *stakeholders* primários e secundários, que são crescentes quanto a sustentabilidade em relação a produtos e serviços.

Ao cruzar as informações encontradas no escopo do protocolo da revisão de literatura com artigos mais recentes e relacionados aos objetivos da pesquisa, foi possível verificar que há uma nova tipologia sugerida por Aust *et al.* (2019), publicada em agosto, onde considera a gestão sustentável de pessoas subdividida em 4 tipos, sendo eles: *Socially Responsible HRM*, *Green HRM*, *Triple Bottom Line HRM* e *Common Good HRM*. Apesar de considerar o estudo importante, este trabalho não contempla essa tipologia devido do escopo temporal de realização, problemática e objetivos da pesquisa, além da necessidade de mais pesquisas que contemplem essa subdivisão. No entanto, a *Socially Responsible HRM* é compreendida como *Strategic HRM* mais voltada para as questões sociais, a *Green HRM* é contemplada, assim como o *Triple Bottom Line HRM*, que nessa investigação juntamente com a ideologia do *Common Good HRM* formam a *Sustainable HRM*.

Tendo em vista o aspecto ambiental muito presente nos selos voltados à construção civil de acordo com a revisão sistemática de literatura, que um segundo estudo bibliográfico, Figura 13, foi realizado utilizando apenas os modelos mais específicos quanto a sustentabilidade na gestão de pessoas, *Green HRM* e *Sustainable HRM* como referência, e suas palavras-chave derivadas (*sustainable human resource management*, gestão sustentável de pessoas, *green hrm*, *green human resource management*, *human resources sustainability*, *sustainability human resource management*, *greem hrm practices*, *green training*, *green human resources management* e *green human resource management (grhm)*).

Por meio dessas palavras-chave foram encontrados 268 trabalhos na plataforma *Scopus* (261 em inglês, 4 em alemão, 1 holandês, 1 polonês, e 1 em português). No programa *VOSviewer* foi escolhida a opção de “criar um mapa de co-autoria, co-ocorrência de palavra-chave, citação, acoplamento bibliográfico ou co-citação com base em dados bibliográficos”. Os documentos continham 596 autores, que a partir dos critérios de no mínimo 2 documentos de um autor, e com o mínimo de 2 citações de um autor, 71 deles atenderam aos pré-requisitos. Ao ignorar os que não realizavam conexões, chegou ao número de 36 autores, divididos em 7 *clusters*, Figura 14.

Figura 14: Os sete *clusters* principais quanto as produções relacionadas ao termo “*sustainable hrm*” e correlatos.



Fonte: Elaborado própria a partir da plataforma *Scopus* e do *VOSviewer*.

A partir dos critérios citados que geraram a figura acima, foi observada a força de conexão dos 36 autores participantes dos 7 *clusters* para entender seu nível de influência perante os demais e a área de conhecimento, dessa forma é possível verificar aqueles que mais se destacam em cada um dos grupos, descritos na Tabela 29. Sete dos 36 autores alcançaram uma força de conexão de no mínimo 8 pontos até 27 pontos.

O Brasil se destaca em força de conexão (28), assim como em número de citações (705) pelo autor Jabbour, C. J. C. No entanto este mesmo autor é referenciado com outro nome e vinculação, Chiappetta Jabbour, C. J. (Montpellier Business School – França), já que segundo a FAPESP, “o docente concursado na USP e UNESP, vem atuando como docente no PPGA-UNIP e do *MPGN-FIA Business School*. De acordo com a mesma instituição ele atualmente é “Full Professor (Professor Titular Concursado, tempo parcial) na Montpellier Business School (França)”. Segundo o CNPq, via currículo Lattes, o autor Prof. Dr. Charbel José Chiappetta Jabbour tem os seguintes nomes em citações bibliográficas: JABBOUR, Charbel José Chiappetta (Jabbour, C. J. C); JABBOUR, C.J.C.; JABBOUR, CHARBEL JOSE

CHIAPPETTA; JABBOUR, CHARBEL J. C.; JABBOUR, C. J. C.; CHIAPPETTA JABBOUR, CHARBEL JOSE (Chiappetta Jabbour, C. J.).

Na Tabela 30 o Brasil é ainda aparece em última colocação com o autor Prof. Dr. Adriano Alves Teixeira (Teixeira, A. A.) com força de conexão 8 e 81 citações de 4 documentos. A Malásia também é um país que aparece duas vezes com os autores Yusliza, M. –Y e Yong, J. Y.

Tabela 29: Os dez autores dos sete clusters que mais se destacam com relação a força de conexão

Os dez autores que se destacam nos principais clusters sobre gestão sustentável de pessoas e seus correlatos					
Autor	Documentos	Citações	Força de conexão	Universidade	País
Jabbour, C. J. C	20	705	28	Universidade Estadual Paulista (UNESP) e FEA-RP/USP	Brasil
Yusliza, M. –Y.	6	30	12	<i>Universiti Malaysia Terengganu</i>	Malásia
Guerci, M.	7	146	10	<i>Università degli Studi di Milano</i>	Itália
Muller-Camen, M.	4	255	10	<i>Vienna University of Economics and Business</i>	Áustria
Chiappetta Jabbour, C. J.	7	106	9	<i>Montpellier Business School</i>	França
Yong, J. Y.	5	29	9	<i>INTI International College Penang, 1-Z, Lebuh Bukit Jambul</i>	Malásia
De Souza Jabbour, A. B. L.	4	259	8	Universidade Estadual Paulista (UNESP)	Brasil
Pham, N. T.	5	24	8	<i>Tomas Bata University in Zlín</i>	República Checa
Renwick, D. W. S.	6	200	8	<i>Sheffield University Management School, University of Sheffield</i>	Inglaterra
Teixeira, A. A.	4	81	8	Universidade Estadual Paulista (UNESP)	Brasil

Fonte: Elaborado própria a partir da plataforma *Scopus* e do *VOSviewer*.

Dos 36 autores 19 passam da marca de 80 citações, sendo 9 deles com força maior que 8 pontos, como demonstrado na Tabela 29, enquanto que dois deles apesar de terem Yong, J. Y. (9) e Yusliza, M. –Y. (12) de força, possuem poucas citações, se comparado aos demais, 29 e 30 respectivamente, e Pham, N. T com 24 citações e força 8. No entanto as contribuições de outros autores são determinantes para a consolidação da GSP na literatura, por isso vale considerar também os autores que tem força menor que 8, mas que se destacam em número de citações. Sendo assim, 7 autores possuem força acima de 8 pontos e 14 pesquisadores têm 80 citações ou mais. Portanto, são quatorze autores dos sete clusters com força menor que oito e

citações acima de 80, Tabela 30. Latan, H. também tem vínculo secundário com a *Universitas Diponegoro, Faculty of Economics and Business, Department of Accounting*.

Tabela 30: Autores com mais de oitenta citações e força menor que oito

Autores com mais de 80 citações e força menor que 8					
Autor	Documentos	Citações	Força de Conexão	Universidade	País
Redman, T.	3	338	7	<i>Durham University Business School, University of Durham</i>	Inglaterra
Jackson, S. E.	2	251	3	<i>Rutgers University, New Jersey</i>	Estados Unidos
Chen, Y.	2	177	4	<i>Southwestern University of Finance and Economics</i>	China
Paillé, P.	2	177	4	<i>Laval University</i>	Canadá
Kramar, R.	3	154	2	<i>School of Business, Australian Catholic University</i>	Austrália
Latan, H.	2	134	6	<i>University of Pattimura, Economic and Accounting Department</i>	Indonésia
Wagner, M	2	92	2	<i>Julius-Maximilians University of Würzburg</i>	Alemanha
Mariappanadar, S.	7	86	3	<i>School of Business (Melbourne), Australian Catholic University</i>	Austrália
Ehnert, I (Aust)	7	85	2	<i>Louvain School of Management, Université Catholique de Louvain</i>	Bélgica
Deng, X	2	83	4	<i>University of South Australia</i>	Austrália
Dumont, J.	2	83	4	<i>University of South Australia</i>	Austrália
Shen, J	2	83	4	<i>Shenzhen University</i>	China

Fonte: Elaborado própria a partir da plataforma *Scopus* e do *VOSviewer*.

Do total de continentes, há pesquisadores interessados em gestão sustentável de pessoas na América, Europa, Ásia e Oceania, enquanto que na África e Antártida não apareceram nesta pesquisa devido ao direcionamento, ou por outros motivos que não cabem a este estudo se aprofundar.

Os estudos bibliográficos, o realizado no Estágio Inicial, de identificação da necessidade de revisão, e por isso mais genérico, seguido pelo segundo, pertencente a Etapa 1 e mais específico, juntamente com a revisão sistemática de literatura apresentados; formaram a base necessária para entender que a gestão sustentável de pessoas é o modelo emergente mais amplo, que pode promover o alcance da sustentabilidade corporativa (SC). Além da GSP como alcance da SC, a relação da GSP com a Cadeia de Suprimentos e a evolução da gestão de pessoas desde a *Strategic HRM*, passando pela *Green HRM* até amplificar-se em GSP, são tópicos que pesquisas futuras podem abordar e contribuir para o campo da administração e da gestão de pessoas. Ao alcançar essa compreensão deu-se prosseguimento a estruturação do novo modelo de GSP iniciada a partir da segunda etapa da pesquisa, relativa a fase de adaptação.

4.2 RESULTADO DA SEGUNDA ETAPA: MODELO ADAPTADO

A partir da revisão sistemática de literatura, elaboração de instrumentos de pesquisas temporários e simulação via teste piloto junto a especialistas e empresas, com o mínimo de 10% da população, como requisitado metodologicamente, foi realizada estatística descritiva das notas dadas a cada item do primeiro instrumento, AGSPCC, vinte e dois itens no total.

4.2.1 Ações da gestão sustentável de pessoas na construção civil

Cada um dos subsistemas foi avaliado por meio da aplicação do instrumento AGSPCC durante o teste piloto. Uma análise minuciosa foi requerida tendo em vista a intenção de realizar uma adaptação do modelo de Macini *et al.* (2017) a ponto de alcançar uma estruturação fidedigna ao setor da construção civil, capaz de nomear o modelo estruturado para GSP_CC. Sendo assim, foram comparadas por meio da estatística descritiva, a percepção dos especialistas e das empresas a respeito de cada subsistema da GSP (APÊNDICE I).

Com relação aos subsistemas R&S, um dos especialistas propôs definir algumas das siglas em cada questão para facilitar o entendimento do respondente. As empresas, no geral, foram de acordo com as ações do subsistema R&S. E todas as médias por questão foram maiores que 7,00. Não foram dadas sugestões pelos especialistas ao subsistema T&D, porém uma das empresas realizou comentários em concordância com as ações voltadas à sustentabilidade do subsistema. De forma geral, todas as médias por questão foram superiores a 8,00. No subsistema SPR, um dos especialistas fez a sugestão de verificar a repetição, de acordo com a interpretação

do respondente, entre as ações Q3 e Q4. Com isso, foi realizada uma alteração na escrita do item, para esclarecer o questionamento e a diferença entre ambos. Com relação as empresas, a que fez comentários, foi contra algumas medidas apontadas pelas ações. De forma geral, foram obtidas médias de notas superiores a 5,00.

Já no GDA, os Especialistas apontaram correções na objetividade das questões e uma empresa apontou o papel e as responsabilidades do líder de um grupo na organização. As médias das notas de cada ação são superiores a 7,00. Quanto ao EEE, foi comentado por um dos especialistas a respeito da relação direta quanto a interpretação de uma das questões com itens anteriores. A média de cada ação foram superiores a 7,00. Alguns especialistas observaram itens com interpretações semelhantes no SSQVT, e apontaram a importância de algumas ações propostas. As empresas apontam a dificuldade de colocar em prática o último item do subsistema. A média das ações foram superiores a 7,00.

Este instrumento, voltado tanto para os especialistas como para as empresas participantes da amostra nos resultados seguintes, não foi comentado por nenhum dos 3 gestores de pessoas, apenas avaliaram com notas cada uma das ações, mas como complemento 3 dos 4 especialistas deram suas contribuições durante a simulação de teste piloto no espaço voltado para comentários, onde aqueles pertinentes foram considerados na coluna de adaptação final de cada uma das questões, Tabela 31, a qual tem seu processo de adaptação descrito no APÊNDICE J, onde a questão 20 foi desmembrada em 2 (20 e 21) separando os assuntos segurança do funcionário e liberdade sindical.

4.2.2 Indicadores da gestão sustentável de pessoas na construção civil

Foram incluídos espaços para comentários em cada um dos indicadores, entendidos como questões no formulário. Na coluna “análise e sugestões do teste piloto” do APÊNDICE K constam as respostas dos especialistas, primeira tabela referente a cada questão, e a dos gerentes de pessoas, segunda tabela referente a cada questão.

A primeira questão da SSQVT, não foi respondida por 2 das 3 empresas, que podem ter ficado constrangidas com a pergunta. O especialista 3 só respondeu a primeira questão do SSQVT, deixando uma interrogação a respeito das demais em branco, e a busca por soluções. Os comentários eram obrigatórios, porém o participante repetiu respostas, como “não se aplica e sua resposta”, e neste momento a iniciativa foi desconsiderar sua resposta, por ser entendida

como não preenchida. No entanto outras posturas mais bem elaboradas e embasadas foram assumidas no decorrer do processo.

Como esse instrumento é voltado para colaboradores internos da construção civil, gestores de pessoas ou funcionários incumbidos pelos mesmos, e aptos para participar, nesta fase de adaptação do modelo, o que engloba a fase de teste piloto entendido como parte importante desse processo, apenas os comentários a respeito de cada “assertiva” foram solicitados dos especialistas. Enquanto que os gestores de pessoas de cada uma das três construtoras foram aptos a responder as questões de acordo com a realidade das empresas em que trabalham.

Como pode ser verificado no APÊNDICE K, a primeira coluna é preenchida pelos indicadores do modelo conceitual de Macini *et al.* (2017), origem inspiradora do GSP_CC. Para os formulários aplicados pessoalmente, ao final da aplicação, como preenchimento no campo de perguntas extras, foi perguntado quais são os participantes diretos da cadeia de suprimentos para cada uma das empresas. Os comentários relevantes e sugestões pertinentes foram considerados na última coluna, a da adaptação final de cada questão, que consiste na coluna de Indicadores da Tabela 31.

Na adaptação final, além das que constam na tabela disponível no APÊNDICE K, as questões foram enumeradas e alguns termos em inglês traduzidos, atendendo as sugestões dos participantes do teste piloto, exemplo da Questão 28 em que “*Empowerment*” foi substituído por “Empoderamento”, relativo a obter ou disseminar conhecimento na cadeia de suprimentos, pois é a forma mais próxima de empoderar um participante da cadeia, dando as informações (ou conhecimentos) necessários sobre determinado aspecto conveniente para ambos os atores. Vale salientar que neste Apêndice constam um total de 37 questões porque a 38ª está como um subitem da primeira questão, “1.1 Quantidade de funcionários por gênero”.

Tabela 31: Modelo Gestão Sustentável de Pessoas na Construção Civil (GSP_CC)

SUBSISTEMA	AÇÕES	INDICADORES
R&S	Exigir Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) curriculares ligadas aos aspectos: ambiental, econômico e social da construção civil para ocupação de cargos.	Número de funcionários na empresa.
		Quantidade de funcionários por gênero.
		Número de cargos ocupados atualmente, que exijam curso, pós-graduação ou experiência comprovada em conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que contribuam com a gestão do equilíbrio entre o ambiental, econômico e social.
	Considerar as questões ambientais, econômicas e sociais ao analisar o histórico profissional do candidato, assim como o perfil da vaga.	Pelo histórico curricular e/ou entrevista, os motivos que a maioria dos candidatos levam em consideração para escolher a empresa para trabalhar se baseiam no equilíbrio dos aspectos

		ambiental, econômico e social? Justifique sua resposta.
	Utilizar dinâmicas, testes ou provas para avaliar os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) do candidato quanto ao equilíbrio entre o ambiental, econômico e social, durante o processo seletivo.	Quantidade de dinâmicas realizadas no processo seletivo.
		Quantidade de dinâmicas realizadas no processo seletivo para avaliar os conhecimentos, habilidades e atitudes dos candidatos em relação ao equilíbrio dos pilares ambiental, econômico e social. Se houver, quais? Se não, comente.
		Quantidade de testes no processo seletivo.
		Quantidade de testes no processo seletivo para avaliar o conhecimentos, habilidades e atitudes dos candidatos em relação ao equilíbrio dos pilares ambiental, econômico e social. Se houver, quais? Se não, comente.
		Quantidade de provas no processo seletivo.
		Quantidade de provas no processo seletivo para avaliar o conhecimentos, habilidades e atitudes dos candidatos em relação ao equilíbrio dos pilares ambiental, econômico e social. Se houver, quais? Se não, comente.
	Verificar os processos de recrutamento e seleção dos fornecedores diretos com relação à inclusão dos princípios do equilíbrio ambiental, econômico e social, a fim de atrair colaboradores com entendimento e interesses sustentáveis em toda a Cadeia de Suprimentos da Construção Civil.	Há uma verificação da inclusão dos princípios de equilíbrio entre o ambiental, econômico e social nos processos de recrutamento e seleção junto a Gestão de Pessoas dos fornecedores diretos, a fim de atrair colaboradores com entendimento e interesses sustentáveis em toda a Cadeia de Suprimentos da Construção Civil? Comente e justifique sua resposta
T&D	Ofertar cursos ligados ao equilíbrio ambiental, econômico e social e realizar treinamentos técnicos para execução de atividades da construção civil que contribuam para a gestão do equilíbrio entre os três aspectos.	Quantidade de cursos e/ou treinamentos ofertados no ano.
	Criar programas de desenvolvimento para a implementação dos princípios de equilíbrio entre o ambiental, econômico e social nas estratégias organizacionais.	Quantidade de cursos e/ou treinamentos ofertados no ano, que incluam os conceitos de equilíbrio ambiental, econômico e social para gerar: *motivação e envolvimento; *execução correta das atividades. Quantidade de cursos e/ou treinamentos ofertados no ano, que incluam os conceitos de equilíbrio ambiental, econômico e social para gerar: *capacidade das lideranças internas; *realização de parcerias externas.
	Estimular a realização de capacitação e treinamento voltados aos princípios de equilíbrio entre o ambiental, econômico e social junto aos fornecedores para assegurar um	Há estímulo à realização de capacitação e treinamento voltados aos princípios de equilíbrio entre o ambiental, econômico e social junto aos fornecedores para assegurar um nível satisfatório de produtos e serviços em toda a cadeia de

	nível satisfatório de produtos e serviços em toda a cadeia de suprimentos da construção civil.	suprimentos da construção civil? Comente e justifique sua resposta.
SPR	Desenvolver programas de recompensas não monetárias (certificados, premiações, reconhecimento público, etc.) baseadas em atividades que contribuam para a gestão do equilíbrio entre o ambiental, econômico e social na construção civil.	Quantidade de recompensas monetárias e não monetárias oferecidas. Quantidade de recompensas não monetárias: premiações, reconhecimento público, certificados, etc.
	Recompensar os funcionários de forma variada em acordo com o conhecimento, habilidades e atitudes (CHA) realizadas, baseadas em atividades que contribuam para a gestão do equilíbrio entre o ambiental, econômico e social.	Quantidade de recompensas monetárias: remuneração variada de acordo com conhecimento, habilidades e atitudes (CHA) realizadas; e bônus.
	Vincular bônus gerenciais e participação nos lucros aos bons resultados pautados no alcance do equilíbrio da tríade ambiental, econômico e social.	Quantidade de bônus gerenciais. Quantidade ou porcentagem de bonificação oferecida aos gestores quanto a participação nos lucros por resultados alcançados.
	Incentivar por meio de benefícios negociáveis, os fornecedores que mantiverem o equilíbrio entre os aspectos ambiental, econômico e social como prioritário nas atividades de gestão de pessoas para garantir a manutenção dos objetivos sustentáveis da cadeia de suprimentos da construção civil.	Há incentivo por meio de benefícios negociáveis, aos fornecedores que mantiverem o equilíbrio entre os aspectos ambiental, econômico e social como prioritário nas atividades de gestão de pessoas, para garantir a manutenção dos objetivos sustentáveis da cadeia de suprimentos da construção civil? Comente e justifique sua resposta.
	Definir metas e responsabilidades para os âmbitos ambiental, econômico e social, aplicáveis nos níveis estratégico, tático e operacional da organização do setor de construção civil.	Quantidade de metas e responsabilidades que envolvem os aspectos ambientais, econômicos e sociais, capazes de se desdobrarem em táticas e operacionais.
GDA	Mensurar os resultados alcançados por meio das metas pautadas nos pilares ambiental, econômico e social.	Quantidade de indicadores que englobam aspectos ambientais, econômicos e sociais.
	Avaliar e responsabilizar cada líder com base nos resultados obtidos, pautados no equilíbrio entre o ambiental, econômico e social.	Quantidade de indicadores que englobam aspectos ambientais, econômicos e sociais por líder.
	Checar as metas e responsabilidades baseadas nos aspectos ambiental, econômico e social, atribuídas aos líderes dos níveis estratégico, tático e operacional, assim como os resultados alcançados e sistema de avaliação utilizado pelos fornecedores, com intuito de diagnosticar as condições e empenho dos envolvidos na cadeia de suprimentos da construção civil.	Há a checagem das metas e responsabilidades baseadas nos aspectos ambiental, econômico e social, atribuídas aos líderes dos níveis estratégico, tático e operacional, assim como dos resultados alcançados e sistema de avaliação utilizado pelos fornecedores, com intuito de diagnosticar as condições e empenho dos envolvidos na cadeia de suprimentos da construção civil? Comente e justifique sua resposta.

EEE	Elaborar e aplicar atividades práticas (newsletter, grupos para solução de problemas específicos do setor da construção civil e sugestões recompensadas) para promover o envolvimento e engajamento dos trabalhadores com o equilíbrio dos pilares ambiental, econômico e social.	Quais das atividades práticas são realizadas pela empresa, que estimulem o envolvimento e engajamento dos mesmos com os pilares ambiental, econômico e social? Em caso negativo, comente. a. Boletim de notícias; b. Grupos para solução de problemas; c. Sugestões recompensadas; d. Nenhuma atividade é realizada; e. Outro (cite exemplo no próximo campo "comentários/exemplos").
	Promover o empoderamento dos funcionários a partir de práticas de liderança acessível, com encontros periódicos (no mínimo mensal), para averiguar o desenvolvimento das atividades que envolvem a gestão do equilíbrio entre os pilares ambiental, econômico e social.	A liderança é aberta a conversas e encontros periódicos para averiguar o desenvolvimento das atividades envolvendo o equilíbrio entre os aspectos ambiental, econômico e social? Comente. Em caso afirmativo, essas conversas e/ou encontros acontecem com que periodicidade? a. Semanal; b. Mensal; c. Semestral; d. Anual.
	Realizar atividades junto a cadeia de suprimentos que estimulem o envolvimento, conhecimento e engajamento entre os aspectos de equilíbrio ambiental, econômico e social de cada participante, gerando assim relações e ações sincronizadas entre os fornecedores do setor da construção civil.	Há a realização de atividades junto a cadeia de suprimentos que estimulem o envolvimento, conhecimento e engajamento entre os aspectos de equilíbrio ambiental, econômico e social de cada participante, gerando assim relações e ações sincronizadas entre os fornecedores do setor da construção civil? Comente e justifique sua resposta.
SSQVT	Propiciar a saúde dos trabalhadores com base nos direitos humanos, sem qualquer tipo de trabalho infantil ou forçado, com foco nas leis trabalhistas específicas do setor da construção civil, tendo em vista os princípios de equilíbrio entre o ambiental, econômico e social.	A empresa enfrentou ou responde à processos que alegam ferir as leis trabalhistas e/ou os direitos humanos? Se sim, quantos? Há registros de trabalho infantil ou forçado? Comente e/ou justifique sua resposta. a. Sim; b. Não.
	Proporcionar a segurança dos funcionários conforme os princípios de equilíbrio entre os aspectos ambiental, econômico e social.	Número ou índice de acidentes de trabalho.
	Apoiar a liberdade sindical dos colaboradores conforme os princípios de equilíbrio entre os aspectos ambiental, econômico e social.	Há liberdade sindical? Comente e justifique sua resposta.
	Assegurar a qualidade de vida do funcionário quanto a jornada de trabalho, hora extra, tipo de tratamento, relacionamento profissional e interpessoal, o que inclui o combate ao assédio moral e sexual, conforme os princípios do equilíbrio ambiental, econômico e social.	A jornada de trabalho é razoável, de modo que as horas extras sejam raras? Comente e justifique sua resposta. a. Sim; b. Não.
		O tratamento é igualitário com respeito, transparência e honestidade? Comente e justifique sua resposta.

		a. Sim; b. Não.
		Há o incentivo de bons relacionamentos internos? Comente e justifique sua resposta. a. Sim; b. Não.
		Há o combate ao assédio moral e sexual? Comente e justifique sua resposta. a. Sim; b. Não.
	Acompanhar as condições de trabalho, a qualidade de vida e a segurança oferecidas pelos fornecedores da cadeia de suprimentos para garantir o respeito, transparência e honestidade nas relações com os trabalhadores da construção civil.	Há o acompanhamento das condições de trabalho, a qualidade de vida e a segurança oferecidas pelos fornecedores da cadeia de suprimentos para garantir o respeito, transparência e honestidade nas relações com os trabalhadores da construção civil? Comente e justifique sua resposta

Fonte: Elaboração própria com base em Macini *et al.* (2017).

Como resultado da 2ª Etapa (Adaptação do Modelo), foi dada origem ao modelo Gestão Sustentável de Pessoas na Construção Civil (GSP_CC), composto por 23 ações e 38 indicadores derivados destas ações. As ações e indicadores destacados na Tabela acima se referem a atuação da GSP na Cadeia de Suprimentos (CS) da CC. Referente as contribuições frente ao Modelo Conceitual de Macini *et al.* (2017), além de incluir a relação entre a GSP e a CS como diferencial contributivo realizado, foram acrescentadas 6 ações destacadas no APÊNDICE J e 13 indicadores destacados no APÊNDICE K. No entanto, para complementar sua estruturação foram necessárias as etapas posteriores, de Validação e Aplicação junto as empresas do setor, demonstradas nos resultados a seguir.

4.3 RESULTADO DA TERCEIRA ETAPA: MODELO GSP_CC VALIDADO COM ESPECIALISTAS

Esta etapa consiste na aplicação das ações do modelo por meio do instrumento AGSPCC, que para alcançar resultado, as ações do modelo foram validadas por especialistas. A Associação Brasileira de Recursos Humanos da Paraíba (ABRH-PB) chancelou a presente pesquisa e apoiou o estudo disponibilizando o formulário AGSPCC aos 70 profissionais liberais filiados, o que representa a população de especialistas desta etapa, que teve como critério a associação à ABRH-PB. O total de respondentes foi de 15 especialistas, o ideal para uma amostra de 15 construtoras referentes a quarta etapa, e para a realização comparativa entre os

dois grupos com o mesmo número de participantes, relativo a quinta etapa. A presidente da ABRH-PB enviou via e-mail o *link* do formulário disponível no *Google Forms*, para todos os 70 profissionais liberais filiados, informando o apoio da Associação à pesquisa e solicitando a participação dos mesmos. Os participantes responderam o formulário online entre os dias 28 de novembro e 06 de dezembro de 2019.

Conforme demonstra a Tabela 32 abaixo, segundo os especialistas as ações que mais contribuem para a sustentabilidade estão presentes no subsistema SSQVT, que obteve maior média, seguido do GDA, T&D, R&S, EEE e SPR.

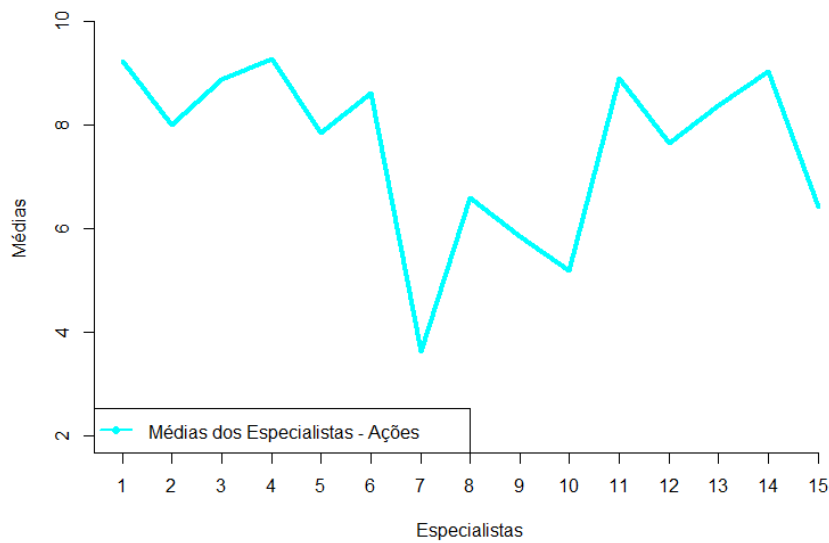
Tabela 32: Notas médias de cada subsistema por especialista

	R&S	T&D	SPR	GDA	EEE	SSQVT	Média por especialista
1º Especialista	8,00	9,67	9,00	10,00	9,33	9,40	9,23
2º Especialista	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00
3º Especialista	8,50	9,00	9,00	9,00	9,00	8,80	8,88
4º Especialista	8,75	10,00	10,00	9,25	8,00	9,60	9,26
5º Especialista	7,75	8,67	8,00	7,50	8,00	7,20	7,85
6º Especialista	8,00	8,67	9,00	8,50	8,33	9,20	8,61
7º Especialista	3,50	3,33	3,75	3,75	4,00	3,40	3,62
8º Especialista	5,25	7,67	6,75	7,25	7,00	5,60	6,58
9º Especialista	5,50	5,00	6,25	6,75	6,00	5,60	5,85
10º Especialista	7,50	3,67	3,75	5,00	5,00	6,20	5,18
11º Especialista	8,25	9,00	8,75	9,50	8,67	9,20	8,89
12º Especialista	7,25	7,33	6,50	8,50	6,67	9,60	7,64
13º Especialista	8,00	10,00	8,00	8,00	8,33	7,80	8,35
14º Especialista	8,00	10,00	8,75	9,75	8,00	9,60	9,01
15º Especialista	9,50	4,67	3,00	5,00	6,67	9,60	6,40
Média por subsistema	7,45	7,64	7,23	7,71	7,40	7,92	

Fonte: Elaboração própria.

Esse resultado pode ser melhor compreendido por meio da representação gráfica da Figura 15. É possível perceber que a avaliação dos especialistas prevaleceu acima da nota sete, tendo a média de notas mais baixa dada pelo 7º especialista.

Figura 15: Notas médias dos especialistas para as ações de GSP



Fonte: Elaboração própria.

Para esclarecer a visão geral apresentada a respeito da importância considerada pelos especialistas, é apresentado no APÊNDICE L o detalhamento das médias das notas dos especialistas a respeito de cada um dos subsistemas da gestão sustentável de pessoas.

O teste de Friedman com 5 % de significância foi aplicado nas amostras independentes de especialistas e empresas, para verificar se as médias de notas para cada um dos subsistemas são estatisticamente iguais ou diferentes. Para a amostra de especialistas, as médias das notas de cada subsistema foram estatisticamente iguais entre os subsistemas, Tabela 33, com um P-valor superior a 0,05 não foi rejeitada a hipótese nula. Tendo em vista o teste de médias efetuado, como complemento das notas dadas pelos especialistas considerou-se os comentários realizados pelos mesmos.

Tabela 33: Teste de médias de Friedman na amostra de especialistas

Amostra	Estatística do teste	P-valor
Especialistas	8,73	0,12

Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao R&S os especialistas consideram a maioria dos pontos importantes, e apontam a dificuldade em conseguir candidatos capacitados, pois é muito relevante o mesmo ser capacitado para compreender as necessidades de um sistema sustentável. A respeito do T&D a maioria dos especialistas consideram importantes as ações propostas, e agregam aos aspectos

ambiental, econômico e social. Na visão dos especialistas, quanto o SPR, os funcionários valorizam mais premiações monetárias, e consideram importante a prática de recompensas.

Já com relação ao GDA as Ações são relevantes, como um deles sinalizou que se deve educar e conscientizar a todos sobre práticas sustentáveis. Frente as ações no EEE um deles afirma não serem fáceis de praticar, pois a maioria das lideranças são consideradas conservadoras. Quanto o subsistema SSQVT, a prática de trabalho infantil atualmente é rara, com os avanços todos os funcionários devem ter carteira assinada. E geralmente, empresas não zelam pela liberdade sindical. Os tratamentos ainda são mais autoritários entre os patamares da pirâmide hierárquica da organização e ainda falta muito para conscientizar os fornecedores da cadeia de suprimentos.

Conforme a proposta deste estudo, após a validação do modelo perante os especialistas, o mesmo foi aplicado junto as empresas do setor.

4.4 RESULTADO DA QUARTA ETAPA: MODELO GSP_CC APLICADO NAS EMPRESAS

O resultado desta etapa consiste na aplicação de ambos os instrumentos do modelo Gestão Sustentável de Pessoas na Construção Civil (GSP_CC), o AGSPCC e o IGSPCC, junto as construtoras do setor na cidade de João Pessoa. Após envio para a população de 42 empresas que atenderam aos critérios de seleção desta pesquisa, 15 construtoras responderam a ambos os instrumentos de pesquisa, AGSPCC e IGSPCC, sendo 11 delas de forma presencial e 4 delas online, por intermédio do *Google Forms*. A aplicação presencial e online com as empresas se deu entre os dias 26 de novembro e 04 de dezembro de 2019.

Um espaço para comentários foi destinado para cada um dos indicadores, o que possibilitou uma análise mais qualitativa da pesquisa. Foram priorizadas as empresas que obtiveram maior pontuação quanto aos critérios, ou seja, aquelas que atenderam a mais critérios ou a um critério de certificação específica da construção civil, pontuavam mais do que as outras. Dessa forma a amostra se tornou mais fidedigna ao escopo e objetivo da pesquisa.

Apenas uma das construtoras tidas como prioritárias não participou da pesquisa, a Modular Containers, a única parte integrante da população não fixada com escritório ou sede em João Pessoa ou na Paraíba, nesse caso ela se encontra em Belo Horizonte – MG. Os formulários foram enviados via e-mail e tentativas de contato telefônico foram realizadas, mas sem sucesso. Essa empresa foi contratada pela Sicredi para construir a primeira agência

sustentável em João Pessoa/PB, a Sicredi Epitácio Pessoa, composta por 22 contêineres e por esse motivo fez parte da população desta investigação.

Ao realizar a aplicação com as 4 primeiras empresas, observou-se uma dificuldade de entendimento da ação número 20 do instrumento AGSPCC. Foi verificada a necessidade de desmembrar esta ação em 2, pois tratava de dois assuntos distintos, segurança e liberdade sindical, alterando assim a quantidade total de ações presentes no instrumento, de 22 para 23. Essa decisão foi tomada como medida de evitar qualquer questão enviesada no estudo, o que foi considerado como parte do processo de Adaptação do Modelo. Vale salientar que o instrumento foi aplicado com os especialistas já com o total de 23 questões. Dessa forma as 4 primeiras empresas foram consultadas via telefone na manhã do dia 05 de dezembro de 2019 e convidadas a responder as questões 20 e 21.

O instrumento de ações possibilitou analisar por meio das notas, o quão importante é cada um dos subsistemas da gestão sustentável de pessoas para os profissionais atuantes na GP das construtoras participantes, com base na opinião deles a respeito do quanto cada uma das ações contribui para a sustentabilidade. Na Tabela 34, é possível verificar a importância de cada subsistema por empresa, como também de forma geral, relativa a análise do setor. Analisando o setor, o subsistema SSQVT é o que mais se destaca entre os seis, seguido do T&D, GDA, EEE, R&S e SPR.

Tabela 34: Notas médias de cada subsistema por empresa

	R&S	T&D	SPR	GDA	EEE	SSQVT	Média por empresa
Empresa A	5,00	7,33	4,75	5,25	6,33	9,80	6,41
Empresa B	7,50	7,67	7,50	8,25	4,67	10,00	7,59
Empresa C	7,50	9,67	8,75	9,00	9,00	9,60	8,92
Empresa D	3,00	6,33	6,50	7,75	6,67	8,20	6,40
Empresa E	8,25	9,33	8,25	8,25	9,00	9,40	8,74
Empresa F	8,00	9,33	10,00	9,00	10,00	10,00	9,38
Empresa G	10,00	9,00	5,00	9,25	9,00	10,00	8,70
Empresa H	9,25	9,33	6,75	7,50	8,00	10,00	8,47
Empresa I	8,50	8,67	8,75	8,50	7,67	9,60	8,61
Empresa J	7,00	8,00	7,50	8,00	7,00	9,80	7,88
Empresa K	7,25	7,67	8,25	8,75	5,67	8,40	7,66
Empresa L	7,50	8,00	5,00	8,00	8,00	6,40	7,15
Empresa M	10,00	10,00	9,50	10,00	10,00	10,00	9,91
Empresa N	5,25	6,00	5,00	3,50	3,67	4,60	4,67
Empresa O	5,75	6,33	5,50	5,00	5,67	8,00	6,04
Média por subsistema	7,32	8,18	7,13	7,73	7,36	8,92	

Fonte: Elaboração própria.

Conforme aplicado no grupo de especialistas, na amostra independente referente às empresas, o teste de Friedman com 5 % de significância também foi utilizado para verificar se as médias de notas para cada um dos subsistemas são estatisticamente iguais ou diferentes. Para a amostra de empresas, as médias das notas de cada subsistema foram estatisticamente diferentes entre cada subsistema, Tabela 35, com um P-valor inferior ao nível de significância considerado, 0,05, rejeitando a hipótese nula.

Tabela 35: Teste de médias de Friedman na amostra de empresas

Amostra	Estatística do teste	P-valor
Empresas	24,33	< 0,01

Fonte: Elaboração própria.

Após verificar a importância dada por estes profissionais às ações da gestão sustentável de pessoas de cada um dos subsistemas, foi aplicado o instrumento IGSPCC para apurar a realidade da empresa onde trabalham. Durante o início da Aplicação percebeu-se a necessidade de acrescentar uma questão específica a respeito da “Quantidade de funcionários por gênero”. Por meio de contato telefônico a questão foi acrescentada com as duas primeiras empresas, o que foi considerado como parte do processo da Adaptação do Modelo, totalizando de 37 para 38 questões.

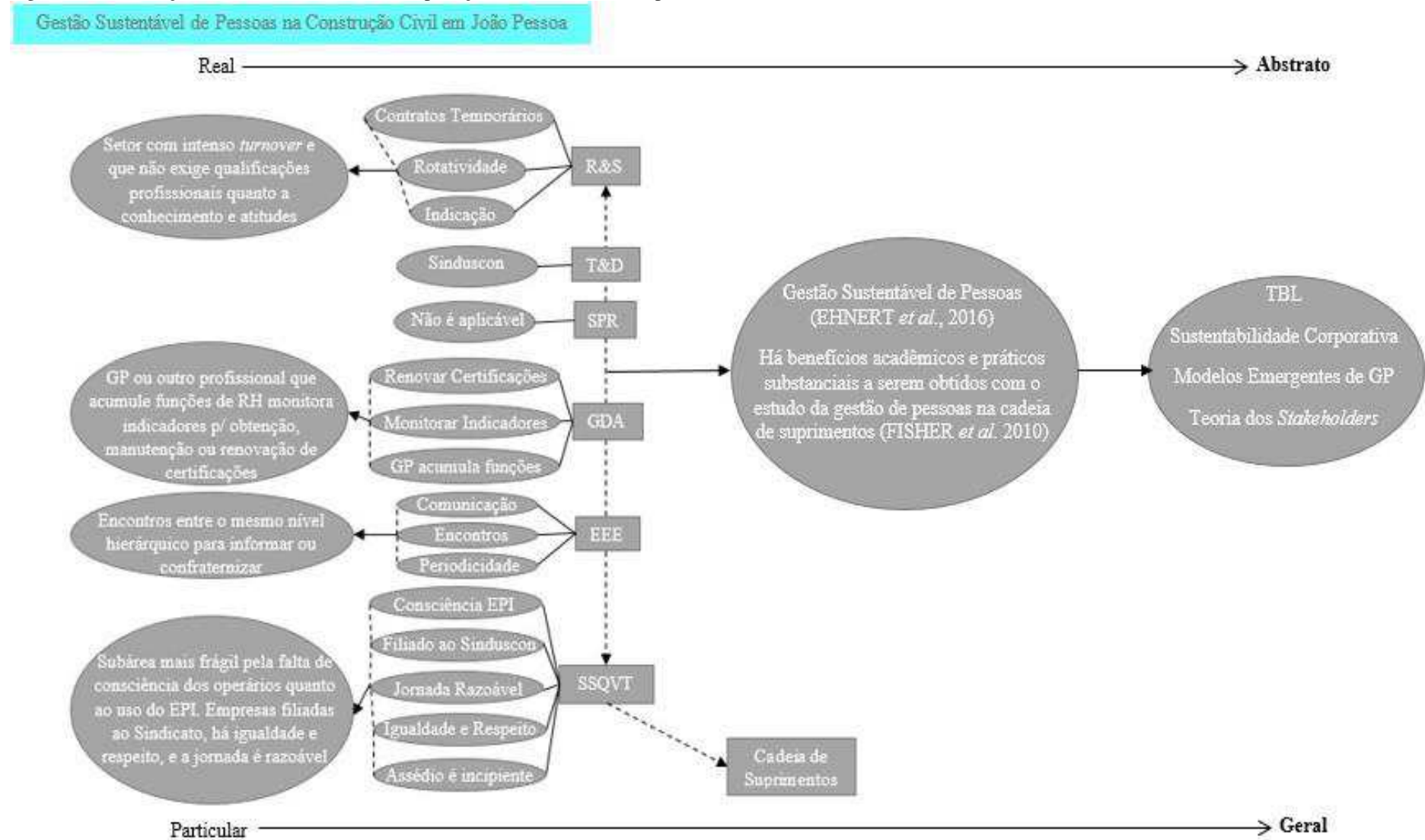
Sendo assim, a análise da gestão sustentável de pessoas no setor da construção civil é apresentada abaixo por subsistema da GSP, a respeito de cada uma das empresas participantes, para facilitar a visualização comparativa entre as mesmas. Uma comparação entre as médias de notas dadas aos subsistemas, apresentadas na Tabela anterior, e a realidade das empresas, é realizada nos tópicos a seguir. A posteriori é demonstrada uma classificação geral da Gestão Sustentável de Pessoas das construtoras, envolvendo todos os seus seis subsistemas atuantes neste setor econômico de João Pessoa. No subitem 4.5.1 são apresentados os resultados da percepção quanto a atuação da GSP na Cadeia de Suprimentos a partir do instrumento IGSPCC, ou seja, a partir da visão das empresas e comparada com a percepção dos especialistas.

Os dois instrumentos aplicados na presente pesquisa (AGSPCC e IGSPCC), contêm espaços para 23 comentários referentes às Ações, sendo o 24º um comentário extra sobre o instrumento como um todo; mais 38 espaços para comentários referentes aos Indicadores, sendo também o 39º um comentário extra. Portanto são 62 espaços para comentários disponíveis para cada uma das 15 empresas participantes. No entanto, a necessidade de utilizar uma técnica metodológica para analisar esses dados coletados foi identificada apenas no instrumento de indicadores (IGSPCC), por conter mais informações, já que haviam comentários obrigatórios,

enquanto que o de Ações todos os comentários eram optativos, pelas notas serem a prioridade do instrumento.

A análise de conteúdo foi a técnica utilizada para buscar padrões e ideias nos dados do IGSPCC que ajudassem a entender quais os indícios presentes e o que os mesmos poderiam representar com relação à base teórica desta investigação. A análise ocorreu em 2 ciclos de codificação realizados no *software* ATLAS.ti. O primeiro deles poderia ser de forma descritiva, in vivo, por valor ou inicial. Já o segundo ciclo de codificação poderia ser: padrão de codificação, focalizada, axial ou teórica (SALDAÑA, 2009). Dessa forma, o primeiro ciclo foi referente à codificação descritiva, e resultou em 16 códigos. O segundo ciclo foi relativo à padronização de codificação, o qual gerou 4 códigos, conforme demonstrado na Figura 16.

Figura 16: Codificação da análise de conteúdo da aplicação do IGSPCC nas empresas



Fonte: Elaboração própria com base em Saldaña (2009) e do software ATLAS.ti.

4.4.1 Recrutamento e Seleção (R&S)

Nesse subsistema foram analisados: o número de Funcionários (FUN) nas Empresas (EMP), o gênero predominante, Feminino (F) ou Masculino (M), e a quantidade de cargos ocupados que exigem Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA), e os que se relacionem ou não com os aspectos ambiental, econômico e social, como apresentado na Tabela 36.

Tabela 36: Quantidade de funcionários, cargos ocupados e os baseados no CHA nas empresas

EMP	FUN	F	M	CHA	EMP	FUN	F	M	CHA	EMP	FUN	F	M	CHA
A	100	8	92	90	F	122	8	114	7	K	35	3	32	6
B	12	6	6	8	G	120	10	110	10	L	125	6	119	1
C	11	5	6	2	H	180	17	163	25	M	191	76	115	0
D	55	9	46	4	I	101	16	85	2	N	30	2	28	57
E	360	30	330	9	J	60	3	57	15	O	45	10	35	45

Fonte: Elaboração própria.

Conforme esperado, percebe-se que é predominante a presença masculina no setor da construção civil de João Pessoa. A diferença significativa entre a quantidade de funcionários das empresas se justifica pelo fato de algumas estarem com obras ativas, em construção, o que requer a contratação de um maior número de funcionários e outras com empreendimentos já finalizados, apenas na etapa de venda, que por necessitar de menos colaboradores, faz cair a quantidade de funcionários. Uma característica marcante observada no setor é a rotatividade de funcionários, que costumam ter contratos temporários, por projeto.

Nenhuma das empresas afirmou que atraem candidatos as vagas devido as suas atividades terem como base o TBL e sim em geral por fatores estritamente econômicos, segundo a maioria dos participantes devido a situação econômica do país.

Essa realidade influencia na forma como as pessoas são recrutadas e selecionadas, em sua maioria por indicação entre as empresas, o que sinaliza laços fortes nas relações entre esses *stakeholders* primários, ou seja, entre as construtoras. Além disso, a maior parte dos colaboradores são operários, com foco maior no “como fazer”, Habilidade, dando pouca ou nenhuma atenção para o complemento do CHA (Conhecimentos e Atitudes). Aqueles que ocupam cargos que exijam curso, pós-graduação ou experiência comprovada em CHA relacionados ao TBL, são em geral Engenheiros ou Gestores de Qualidade. Quanto a realização de dinâmicas, testes e provas, uma quantidade mínima de empresas as realiza, muito menos aquelas específicas ligadas ao TBL.

Quanto as Ações, o R&S ficou em penúltima colocação em grau de importância perante os demais. Entende-se que num setor de intenso *turnover* e que não exige qualificações profissionais quanto a conhecimento e atitudes, por ser mais focado nas habilidades de seus funcionários, em sua maioria, operários, é que a proposta de realizar atividades referentes a R&S voltadas para a sustentabilidade ainda não são atraentes para os gestores.

Apesar do pouco investimento nas atividades inerentes a esse subsistema, voltadas ao setor tático e estratégico, o Treinamento & Desenvolvimento é considerado pelas empresas participantes como importante, já que segundo as médias de notas dadas por elas, esta subárea da GP ocupou a segunda maior média geral. Muitos dos cursos e treinamentos são ofertados aos operários em parceria com o Sinduscon/JP.

4.4.2. Treinamento e Desenvolvimento (T&D)

Quanto aos Cursos e/ou Treinamentos (CT) ofertados pelas empresas, foi questionado a sua quantidade total e quantos deles se referem a Motivação e Envolvimento/Execução Correta da Atividades (ME/ECA), mais voltados para o nível operacional e quantos deles são voltados a Capacidade das Lideranças Internas e Realização de Parcerias Externas (CLI/RPE), relativos aos níveis tático e estratégico, como apresentado na Tabela 37.

Tabela 37: Cursos ou treinamentos ofertados nas empresas

Empresa	CT	ME ECA	CLI RPE	Empresa	CT	ME ECA	CLI RPE	Empresa	CT	ME ECA	CLI RPE
A	100	70	30	F	28	18	10	K	3	3	0
B	10	6	0	G	15	13	2	L	3	1	0
C	36	36	0	H	5	1	1	M	20	0	0
D	4	2	2	I	3	3	0	N	1	0	0
E	43	31	12	J	30	28	2	O	5	3	0

Fonte: Elaboração própria.

A partir do total de cursos e treinamentos oferecidos, é possível perceber que a maioria são voltados para o setor operacional das construtoras (ME/ECA), possivelmente porque a maior parte dos contratados de forma temporária, são pedreiros, serventes e demais operários da indústria da construção. Já aqueles voltados para as lideranças da empresa (CLI/RPE), mais da metade delas não oferecem desenvolvimento a estes profissionais, 8 das 15, e as que ofertam em sua maioria representam um número ínfimo, com exceção das Empresas A, E e F.

4.4.3 Sistemas de Pagamento e Recompensa (SPR)

Nesse subsistema foram verificadas nas Empresas (EMP) as quantidades de Recompensas (REC), Monetárias (M) e Não Monetárias (NM) oferecidas aos colaboradores, assim como Bônus Gerenciais (BG), como mostra a Tabela 38.

Tabela 38: Quantidade de recompensas e bônus gerenciais ofertados pelas empresas

EMP	REC	M	NM	BG	EMP	REC	M	NM	BG	EMP	REC	M	NM	BG
A	2	1	1	0	F	4	3	1	1	K	0	0	0	0
B	15	2	1	1	G	3	2	1	0	L	0	0	0	0
C	4	2	2	1	H	1	1	0	0	M	0	0	0	0
D	1	1	0	0	I	1	0	1	0	N	0	0	0	0
E	3	2	1	0	J	2	1	1	0	O	-	-	-	-

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela acima demonstra uma escassez de incentivos no setor. As Empresas K, L, M e N afirmaram não haver nenhuma recompensa. Já a Empresa O não soube mensurar, mas afirmou haver recompensas de ambos os tipos. As demais apresentaram uma quantidade mínima de recompensas, sendo a maioria delas monetárias (15). Segundo os comentários fornecidos pelos entrevistados, este tipo de recompensa é mais requisitado entre os operários, do que as não monetárias. No entanto, poucos são os bônus gerenciais voltados aos líderes (3). Também foi questionado a respeito da quantidade ou porcentagem de bonificação oferecida aos gestores quanto a participação nos lucros por resultados alcançados, e como em nenhuma das empresas foi computado, não foi incluída na Tabela acima. As recompensas não monetárias (9), consiste em mais da metade das monetárias e estão voltadas para o setor operacional das construtoras, o que vale a ressalva que não é tão atrativa para a maior parte dos trabalhadores da construção, segundo comentários levantados.

O subsistema SPR foi considerado entre o grupo de Empresas, o menos importante por ter apresentado a menor média de notas entre elas, o que é confirmado pelas quantidades de recompensas demonstradas na Tabela acima.

4.4.4 Gestão de Desempenho e Avaliação (GDA)

No GDA foram verificadas as quantidades de Metas e Responsabilidades (MR); de Indicadores (IND) e de Indicadores por Líder (INDL) que englobam os três pilares do TBL, Tabela 39.

Tabela 39: Quantidade de metas e indicadores sustentáveis nas empresas

Empresa	MR	IND	INDL	Empresa	MR	IND	INDL	Empresa	MR	IND	INDL
A	3	3	0	F	0	0	0	K	0	0	0
B	5	5	2	G	25	4	3	L	-	5	0
C	0	0	0	H	52	52	13	M	2	2	2
D	3	3	0	I	3	3	0	N	0	3	0
E	1	0	0	J	8	4	4	O	-	0	0

Fonte: Elaboração própria.

A Empresa H se destaca entre as demais porque a mesma possui um gestor de qualidade, o qual é responsável por monitorar indicadores necessários para obtenção, manutenção e renovação de certificações. Os mesmos só podem ser alcançados por meio de metas e responsabilidades atribuídas de forma pré-estabelecida. A Construtora G também se destaca de forma mais tímida, no entanto, o profissional responsável pela GP acumula outras atribuições da área financeira, o que é comum no setor, que não terceiriza os serviços referentes a gestão de pessoas, utiliza um funcionário que preenche um cargo em outro setor para exercer uma função de GP, o que além de não garantir eficiência e eficácia, põe em risco o clima organizacional. Três das empresas, C, F e K não apresentaram nenhum dos indicadores do GDA, o que põe em xeque as análises de suas atividades e seu desenvolvimento.

A subárea Gestão de Desempenho e Avaliação obteve uma média de notas no instrumento de Ações (AGSPCC) que a fez alcançar a terceira posição entre os seis subsistemas. Isso se deve porque como as empresas participantes possuem certificações e precisam renová-las, é que se faz necessário estipular indicadores, definir metas e responsabilidades; e avaliar as atividades. Apesar disso, como demonstra a Tabela acima, ainda é incipiente a ocorrência na prática diária das construtoras participantes.

4.4.5 Envolvimento Empregatício, *Empowerment* e Engajamento (EEE)

Nesse subsistema verificou-se atividades práticas realizadas pela empresa, que estimulam o envolvimento e engajamento dos mesmos com o TBL; se a liderança é aberta a conversas e encontros periódicos para averiguar o desenvolvimento das atividades envolvendo o TBL; e em caso afirmativo, qual a periodicidade das conversas e/ou encontros. Quanto a periodicidade de conversas e encontros, foram dadas as seguintes opções: a. Semanal; b. Mensal; c. Semestral; ou d. Anual.

A liderança das Empresas C, D e J não se consideram abertas por conta da periodicidade, e da Empresa K porque não considera importante. Já as Empresas A, B, E, F, G, H, I, L, M, N e O se dizem manter uma liderança aberta, tendo em vista que mesmo não ocorrendo encontros com uma regularidade agendada de forma rígida, os gestores estão disponíveis para atender as demandas do cotidiano profissional, como esclarece a Empresa A.

Quanto as atividades práticas realizadas pela empresa para estimular o envolvimento com o TBL, foram dadas as seguintes opções: a. Boletim de notícias; b. Grupos para solução de problemas; c. Sugestões recompensadas; d. Nenhuma atividade é realizada; e. Outro (cite exemplo no próximo campo "comentários/exemplos"). Das opções fornecidas, as mais utilizadas foram: nenhuma atividade é realizada pelas Empresas B, C, D, H, L, N e O (7), boletim de notícias (3) e grupos para solução de problemas (2). Nenhuma delas afirmou utilizar Sugestões Recompensadas. Além das opções disponíveis as empresas citaram: caixa de sugestões (1), quadro de avisos (1) e palestras ou treinamentos (1). Ou seja, 8 das 15 empresas utilizam atividades práticas para estimular o envolvimento com o TBL. A exemplo, a Empresa M estimula a realização dessas atividades por meio de grupos para solução de problemas formado por um comitê de política da qualidade, enquanto que a Empresa J utiliza um veículo de comunicação intitulado Mural da Qualidade, o qual orienta seus colaboradores a atenderem os padrões de qualidade priorizados pela construtora em suas atividades.

Já a Empresa I se destaca perante as demais, por realizar encontros periódicos mensais que abordam assuntos diversos, dentre eles, melhoria de vendas; redução no consumo de água, luz e energia; reutilização de matéria-prima; e desenvolvimento nas relações por meio de treinamentos. Além disso, promove um evento anual sobre a qualidade total, com o encontro SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho), envolvendo todos os cargos da empresa, o qual conscientiza os trabalhadores sobre a prevenção de acidentes e doenças no trabalho com palestras, treinamentos e dinâmicas.

Esse subsistema ocupou a quarta colocação entre as médias das notas dadas as ações referentes ao EEE. O Engajamento tende a possuir laços mais fortes entre os funcionários que ocupam um mesmo nível hierárquico. O Envolvimento entre os colaboradores costuma ser limitado a confraternizações de datas comemorativas e o Empoderamento entre o setor operacional se restringe ao desenvolvimento de habilidades condizentes com sua atividade atual, sem aparente perspectiva de crescimento.

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

Foram levantados os números de Processos Trabalhistas (PT) e Acidentes de Trabalho (AT) referentes as empresas, apresentados na Tabela 40. Ainda foi questionado: se há registros de trabalho infantil ou forçado; se há liberdade sindical; se a jornada de trabalho é razoável, de modo que as horas extras sejam raras; se o tratamento é igualitário com respeito, transparência e honestidade; se há o incentivo de bons relacionamentos internos; e se há o combate ao assédio moral e sexual.

Tabela 40: Processos e acidentes de trabalho registrados nas empresas

Empresa	PT	AT	Empresa	PT	AT	Empresa	PT	AT
A	0	0	F	20	2	K	1	2
B	0	0	G	0	1	L	0	0
C	2	2	H	0	5	M	0	2
D	0	0	I	0	0	N	0	2
E	2	3	J	1	2	O	0	0

Fonte: Elaboração própria.

Das 15 empresas 10 delas afirmaram que não enfrentou ou responde à processos que alegam ferir as leis trabalhistas e/ou os direitos humanos. Com destaque a Empresa F, que por ter terceirizado a contratação de funcionários a uma empresa que posteriormente declarou falência, assumiu juridicamente a responsabilidade e responde a 20 processos. Quanto aos acidentes de trabalho apenas 6 delas não relataram acidentes, o que demonstra o risco inerente a indústria da construção e a importância do subsistema SSQVT. A maioria das nove construtoras que reportaram acidentes se queixaram da falta de consciência e interesse dos operários em seguir as orientações de cursos e treinamentos, assim como da fiscalização em obras, para utilizar o Equipamento de Proteção Individual (EPI).

A respeito do trabalho infantil ou forçado foi unânime entre as empresas de que não há registros, visto que as mesmas afirmam respeitar as leis trabalhistas, outras os direitos humanos e as demais justificam que os contratos são regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Apenas as construtoras F, L e O não são filiadas ao SINDUSCON/JP, as demais 12 empresas mantêm filiação ao Sindicato. A Empresa F considera a liberdade sindical, mas é facultativo para o funcionário. A Empresa L considera o apoio a liberdade sindical não aplicável e a Empresa O afirma ter liberdade sindical, mas não é filiada ao sindicato em questão. Já a Empresa M afirma que há liberdade sindical, e acrescenta que o sindicato faz reuniões com a equipe sempre que necessário.

Em geral a jornada de trabalho é razoável por seguir a CLT, atendendo ao limite máximo da Consolidação das Leis do Trabalho. A Empresa K esclarece que a jornada de trabalho é mesmo que o fluxo de horas extras aumente durante as fases finais de obras. A Empresa M é precisa quando trata da jornada de trabalho. Considerada razoável já que a média de horas extras é em torno de no máximo 2 horas por mês, por pessoa.

Todas as empresas afirmaram que o tratamento é igualitário com respeito, transparência e honestidade, assim como há o incentivo de bons relacionamentos internos.

Em construtoras como a Empresa A, o tema sobre o assédio moral e sexual, não é analisado diretamente, mas é englobado no tópico de respeito e igualdade. No entanto, na Empresa I há o combate ao assédio moral e sexual por meio de palestras., enquanto que as Empresas J e N fazem a divulgação de campanhas por intermédio de mural.

Tendo em vista que esse foi o subsistema que obteve maior média quanto aos demais entre as empresas, ao respondem as Ações da GSPCC, que isso se dá principalmente devido a fragilidade da saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho que o setor da construção civil oferece, conforme demonstrado na Tabela acima, e por isso merece a devida importância.

Quando aplicados nas construtoras por meio do instrumento IGSPCC, os Indicadores possibilitaram analisar o quanto que a gestão de pessoas de cada uma delas contribui para a sustentabilidade, como pode ser verificado na Tabela 41, o que reafirma a possibilidade de adaptar o modelo de Macini *et al.* (2017) para o setor da construção civil a partir da atualização dos subsistemas e redirecionamento das ações e indicadores com base na literatura e especialistas.

Tabela 41: Análise do quanto que a gestão de pessoas das empresas contribui para a sustentabilidade.

Empresas	Pontuação	Pontuação ajustada	Classificação	Colocação
Empresa A	23	7,67	Alta contribuição para a sustentabilidade	1°
Empresa B	19	6,33	Alta contribuição para a sustentabilidade	4°
Empresa C	11	3,67	Baixa contribuição para a sustentabilidade	14°
Empresa D	14	4,67	Média contribuição para a sustentabilidade	10°
Empresa E	16	5,33	Média contribuição para a sustentabilidade	8°
Empresa F	15	5,00	Média contribuição para a sustentabilidade	9°
Empresa G	22	7,33	Alta contribuição para a sustentabilidade	2°
Empresa H	18	6,00	Alta contribuição para a sustentabilidade	5°
Empresa I	20	6,67	Alta contribuição para a sustentabilidade	3°
Empresa J	16	5,33	Média contribuição para a sustentabilidade	7°
Empresa K	12	4,00	Média contribuição para a sustentabilidade	12°
Empresa L	18	6,00	Alta contribuição para a sustentabilidade	6°
Empresa M	14	4,67	Média contribuição para a sustentabilidade	11°
Empresa N	10	3,33	Baixa contribuição para a sustentabilidade	15°
Empresa O	12	4,00	Média contribuição para a sustentabilidade	13°

Fonte: Elaboração própria.

Foram estabelecidos três critérios de desempate, Tabela 42. O primeiro deles é referente a Tabela de Critérios que contempla um sistema de pontos, embasados teoricamente na Tabela do Sistema de pontuação dos pré-requisitos, que foi desenvolvido para priorizar aquelas empresas que mais atendiam ao escopo da pesquisa. O segundo se refere a aptidão do respondente, ou seja, quanto mais atribuições ligadas à GP o cargo por ele ocupado tiver, mais condições de contribuir para o estudo. O terceiro e último é quanto à forma da coleta de dados, que ocorreu por intermédio de pesquisa de campo ou por meio do envio de questionário online, pois percebeu-se que a entrevista presencial forneceu uma quantidade de informações maior do que os questionários respondidos online.

Tabela 42: Critérios de desempate da colocação entre construtoras pessoenses

Critérios de Desempate	
Critérios	Descrição
1º	Quanto maior a pontuação alcançada na tabela de critérios de seleção da amostra maior o número ou importância de certificações e filiações.
2º	A aptidão do respondente, com relação ao que possui mais condições de contribuir para a pesquisa devido as suas atribuições referentes ao cargo ocupado na empresa.
3º	Realização da aplicação de formulário via entrevista presencial fornece uma quantidade de informações maior do que online.

Fonte: Elaboração própria.

Das 15 empresas, apenas 2 incumbiram funcionários de RH aptos a responderem à pesquisa. A maior parte dos respondentes foram gestores de pessoas ou profissionais que ocupam cargos com atribuições internas de gerir pessoas, em que na maioria dos casos, as empresas pesquisadas tem contratos com alguns desses colaboradores em regime de CLT, assinada em cargos inferiores a quantidade e importância de suas atribuições (um assistente ou analista de RH que cumpre funções de gestão) ou atribuições divergentes do cargo que ocupa (profissionais do financeiro ou de qualidade que gerem pessoas).

4.5 RESULTADO DA QUINTA ETAPA: ANÁLISE ENTRE ESPECIALISTAS E EMPRESAS CONCLUÍDA

A análise consiste na comparação entre a visão dos especialistas e das empresas quanto as Ações da Gestão Sustentável de Pessoas na Construção Civil, por meio da aplicação do instrumento com 15 especialistas e 15 gestores de pessoas do setor da construção civil de João Pessoa/PB, que resultou num grau de importância final desses subsistemas para a realidade atual desta indústria, representada na Tabela 43.

Como o risco inerente a atividade produtiva da construção tende a ser alto, o que inclui em alguns casos, um adicional de periculosidade, o sistema de Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho é o mais bem avaliado nos grupos e na média final entre eles, conforme demonstra a Tabela abaixo.

Tabela 43: Colocações referentes ao grau de importância dado aos subsistemas

Subsistemas	Especialistas	Colocação	Empresas	Colocação	Avaliação final dos subsistemas	Grau de importância geral
R&S	7,45	4°	7,32	5°	7,38	Alta contribuição para a sustentabilidade
T&D	7,64	3°	8,18	2°	7,91	Alta contribuição para a sustentabilidade
SPR	7,23	6°	7,13	6°	7,18	Alta contribuição para a sustentabilidade
GDA	7,71	2°	7,73	3°	7,72	Alta contribuição para a sustentabilidade
EEE	7,40	5°	7,36	4°	7,38	Alta contribuição para a sustentabilidade
SSQVT	7,92	1°	8,92	1°	8,42	Altíssima contribuição para a sustentabilidade

Fonte: Elaboração própria.

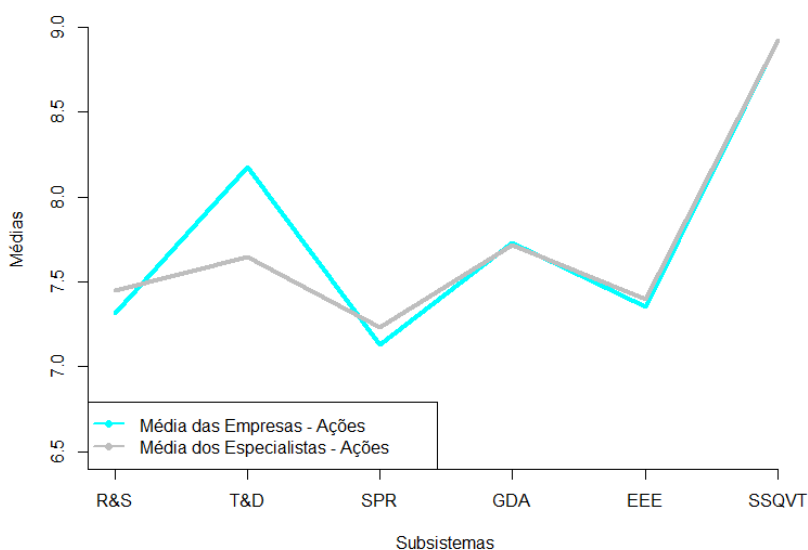
Recrutamento e Seleção obteve uma importância final semelhante para ambos os grupos de avaliadores, sendo mais importante para os especialistas, pois ocupou a 4° posição entre eles, do que entre as empresas, que ocupou a 5°. Ao verificar a realidade do setor a partir do instrumento de indicadores (IGSPCC), nota-se que ainda é incipiente a gestão sustentável de pessoas na indústria da construção, principalmente com relação ao Recrutamento e Seleção.

Mesmo sendo de suma importância teoricamente, na realidade da construção civil, em que a maioria dos trabalhadores tem baixa escolaridade, é exigido menos conhecimentos, habilidades e atitudes que contribuam para a sustentabilidade, e em geral a preocupação maior é com a execução correta das atividades do operacional. A maioria das empresas ainda ressaltam a realidade atual do país que atraem profissionais apenas pelo fator econômico, diferentemente de outros momentos onde as questões de benefícios sociais também tinham seu peso, porém os aspectos ambientais ainda não são um atrativo empregatício no setor.

Quando se trata do subsistema EEE, o mesmo condiz mais com a realidade deste setor, pois é recorrente os momentos de confraternização entre as empresas, e este fato é considerado por eles uma forma importante de envolvimento. Sendo assim o EEE é mais palpável, mais fácil de ser colocado em prática no setor atualmente, por meio até de outros subsistemas, como o T&D. Portanto, a partir da literatura e pesquisa de campo, no caso de empate entre esses dois subsistemas, o EEE vem primeiro, seguido do R&S.

A partir da representação gráfica referente a Figura 17, é possível verificar que entre as empresas a média de notas é maior, em ordem crescente, para o GDA, T&D e SSQVT, enquanto que entre os especialistas ocorre a mesma lógica, com diferenças entre maior e menor importância ao R&S, SPR e discretamente com relação ao EEE.

Figura 17: Médias de notas das ações avaliadas por especialistas e empresas relacionadas aos subsistemas da GSP



Fonte: Elaboração própria.

Com relação a interligação dos subsistemas com a cadeia de suprimentos, a mesma foi analisada no tópico seguinte a partir de um procedimento metodológico específico descrito em seguida.

4.5.1 A Gestão Sustentável de Pessoas na Cadeia de Suprimentos

A partir da avaliação das notas dadas pelos especialistas por meio do instrumento AGSPCC, a respeito da atuação da gestão sustentável de pessoas na cadeia de suprimentos da construção civil, Tabela 44, foi possível verificar que para os mesmos a atuação da GSP na CS tem mais aderência quando se trata do subsistema SSQVT, com maior média de notas, por entenderem que as ações de GSP referentes a essa subárea contribuem mais para a sustentabilidade do que aquelas relacionadas aos demais subsistemas. Em seguida, se destacam decrescentemente nessa ordem, as subáreas: GDA, T&D, R&S, EEE e SPR.

Tabela 44: Avaliação dos especialistas às ações voltadas à cadeia de suprimentos

	R&S	T&D	SPR	GDA	EEE	SSQVT
1º Especialista	9,00	10,00	8,00	10,00	10,00	9,00
2º Especialista	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00
3º Especialista	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00
4º Especialista	10,00	10,00	10,00	9,00	10,00	10,00
5º Especialista	9,00	8,00	7,00	8,00	8,00	8,00
6º Especialista	7,00	9,00	8,00	9,00	8,00	9,00
7º Especialista	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00
8º Especialista	6,00	8,00	6,00	8,00	7,00	7,00
9º Especialista	5,00	6,00	7,00	7,00	6,00	5,00
10º Especialista	7,00	4,00	5,00	5,00	5,00	7,00
11º Especialista	8,00	8,00	8,00	9,00	8,00	8,00
12º Especialista	8,00	8,00	4,00	8,00	6,00	10,00
13º Especialista	8,00	10,00	8,00	8,00	8,00	8,00
14º Especialista	8,00	10,00	8,00	9,00	8,00	10,00
15º Especialista	10,00	5,00	4,00	7,00	7,00	10,00
Médias	7,67	7,73	6,93	7,80	7,47	8,13

Fonte: Elaboração própria.

Quanto as empresas, as avaliações por ordem de importância para a sustentabilidade ficaram da seguinte forma: SSQVT, T&D, GDA, R&S, EEE e SPR, como apresentado na Tabela 45. Com destaque a Empresa D que deu as notas mais baixas, e a Empresa B que avaliou um dos subsistemas com a nota zero.

Tabela 45: Avaliação das empresas às ações voltadas à cadeia de suprimentos

	R&S	T&D	SPR	GDA	EEE	SSQVT
Empresa A	3,00	8,00	4,00	5,00	7,00	10,00
Empresa B	4,00	5,00	7,00	6,00	0,00	10,00
Empresa C	8,00	10,00	9,00	9,00	9,00	10,00
Empresa D	0,00	5,00	3,00	2,00	5,00	1,00
Empresa E	9,00	8,00	7,00	9,00	8,00	9,00
Empresa F	10,00	10,00	10,00	9,00	10,00	10,00
Empresa G	10,00	10,00	0,00	9,00	9,00	10,00
Empresa H	10,00	8,00	7,00	7,00	8,00	10,00
Empresa I	9,00	9,00	8,00	9,00	7,00	9,00
Empresa J	4,00	6,00	5,00	8,00	7,00	10,00
Empresa K	9,00	5,00	5,00	9,00	3,00	10,00
Empresa L	8,00	8,00	0,00	8,00	8,00	8,00
Empresa M	10,00	10,00	9,00	10,00	10,00	10,00
Empresa N	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Empresa O	6,00	6,00	4,00	5,00	5,00	8,00
Médias	7,00	7,53	5,47	7,27	6,67	8,60

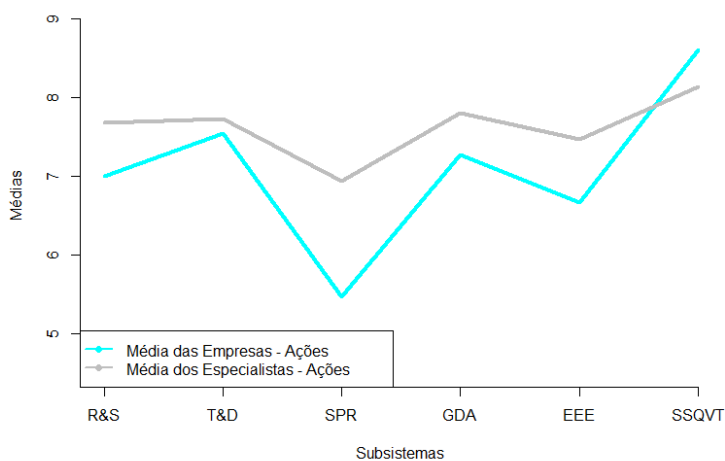
Fonte: Elaboração própria.

A representação gráfica a seguir, Figura 18, demonstra que os especialistas percebem a atuação da gestão sustentável de pessoas na cadeia de suprimentos de maneira mais positiva do que as empresas, pois a média mais baixa das notas é 7, enquanto que das empresas é abaixo de 6. Além disso, as médias dos especialistas se mantêm mais equilibradas do que das empresas, o que demonstra mais conformidade e concordância entre eles, enquanto que as empresas apresentam uma dinâmica mais acentuada e variada.

No entanto, os especialistas como as empresas mantêm-se com médias próximas quando se trata dos subsistemas Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho (SSQVT), o que demonstra concordância entre os dois grupos, e uma importância maior das empresas quanto ao SSQVT, como pode ser observado na representação gráfica abaixo.

Quanto a interligação da cadeia de suprimentos com cada um dos subsistemas da GSP, tanto os especialistas como as empresas tiveram médias acima de 7 para quatro das seis subáreas, sendo elas: R&S, T&D, GDA e SSQVT, ou seja, a maioria delas, o que permite considerar que os subsistemas da gestão sustentável de pessoas podem atuar e se relacionar com os *stakeholders* presentes na cadeia de suprimentos da construção civil.

Figura 18: Percepção dos especialistas e empresas quanto a atuação da GSP na Cadeia de Suprimentos



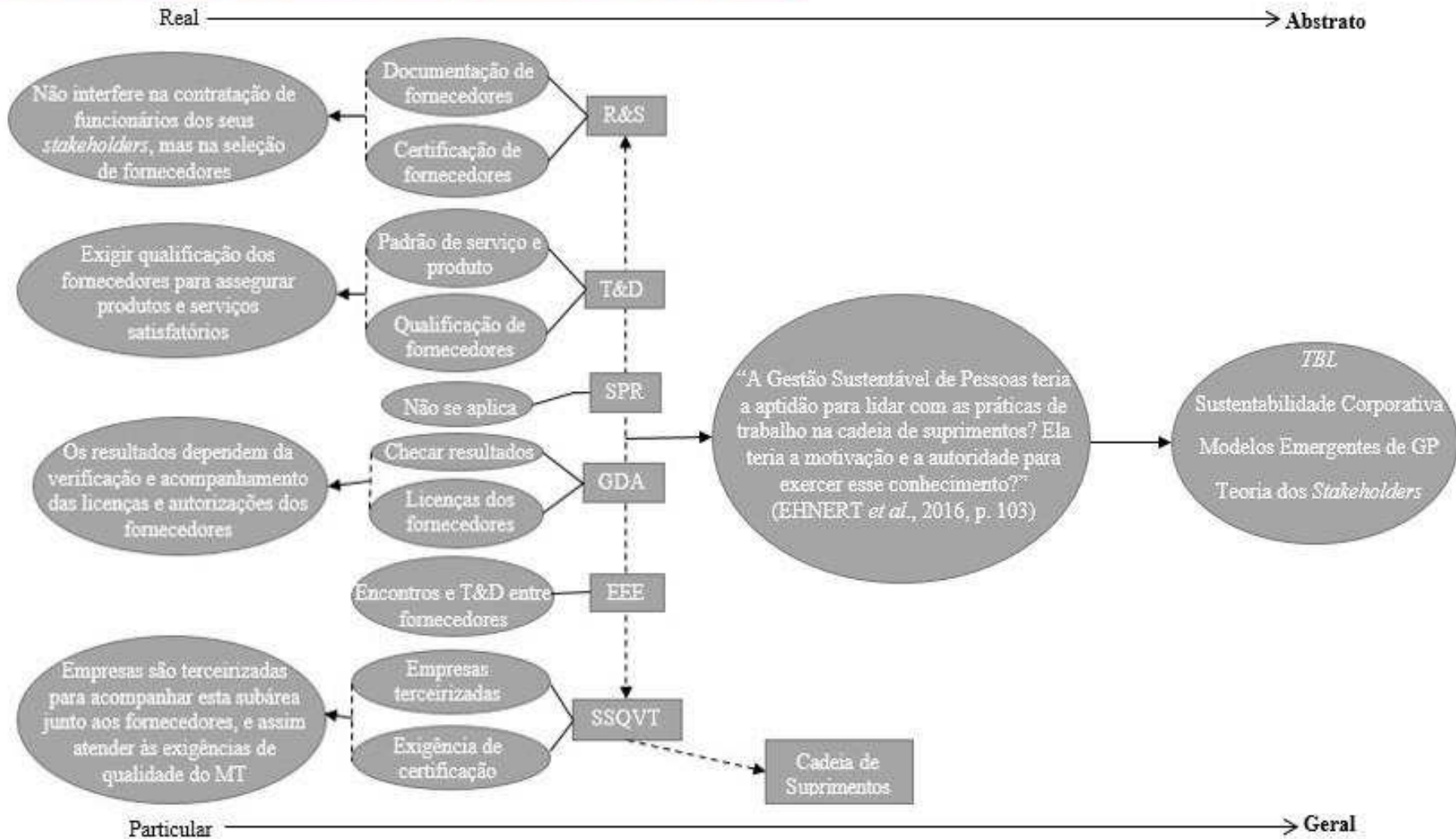
Fonte: Elaboração própria.

Para entender a relação da gestão sustentável de pessoas com a cadeia de suprimentos na prática das empresas participantes, foi utilizado o instrumento IGSPCC. Por meio de uma pergunta ao final de cada subsistema, o interligando à cadeia, foi possível verificar as práticas das construtoras na cadeia de suprimentos. No total foram 6 perguntas a esse respeito

respondidas por cada uma das empresas participantes, as quais foram verificadas por meio da técnica de análise de conteúdo. Com base em Sadanã (2009) e por meio do *software* ATLAS.ti., a análise ocorreu em dois ciclos codificação, gerando 10 códigos no primeiro ciclo descritivo selecionado; enquanto que o segundo ciclo, referente à padronização de codificação, gerou 4 códigos, conforme apresentado na Figura 19.

Figura 19: Codificação da análise de conteúdo da atuação da GSP na cadeia de suprimentos das empresas

Gestão Sustentável de Pessoas na Cadeia de Suprimentos da Construção Civil em João Pessoa



Fonte: Elaboração própria com base em Saldaña (2009) e do software ATLAS.ti.

A respeito da atuação das Empresas na Cadeia de Suprimentos (CS), observada pelo IGSPCC, relativa a R&S, enquanto que as Empresas H, I, K, M, N e O não praticam, mas consideram importante, apenas as Empresas A e L afirmam atuar nesta subárea junto à Cadeia. A maioria delas entende que só é possível atuar com esse subsistema na CS apenas na checagem de documentação e certificação de fornecedores, mas não relativa ao processo seletivo adotado pelos mesmos na contratação de seus funcionários.

Já com relação ao T&D, a maioria das Empresas (C, D, E, F, H, K, L, M, N e O) afirmam não haver estímulo à realização de capacitação e treinamento voltados TBL junto aos fornecedores, para assegurar um nível satisfatório de produtos e serviços em toda a cadeia de suprimentos da construção civil. A Empresa L também afirma não realizar, no entanto ela relata ter aumentado as exigências de qualificação dos seus fornecedores, mas internamente ainda mantém o mesmo padrão de serviço e produtos. Enquanto que as Empresas A, G, I afirmam haver esse estímulo junto à Cadeia a justificativa de exigir a qualificação dos fornecedores e/ou assegurar produtos satisfatórios.

Sobre haver incentivo por meio de benefícios negociáveis presentes no SPR, aos fornecedores que mantiverem o equilíbrio entre o TBL como prioritário nas atividades de gestão de pessoas, para garantir a manutenção dos objetivos sustentáveis da cadeia de suprimentos da construção civil, é unânime a não aplicação de incentivos entre as empresas, o que condiz com a menor média de notas dadas por eles no instrumento AGSPCC (7,13), para as ações desse subsistema. A Empresa B diz que não interfere nos processos internos dos seus fornecedores. A Empresa D afirma que é mais complicado de se manter esse incentivo. Já as Empresas K e M afirmam não possuir plano de recompensas internas, portanto definitivamente não teriam externamente.

Referente a subárea GDA, as Empresas A, B, G, H, I e N realizam a checagem das metas e responsabilidades baseadas nos aspectos do TBL, atribuídas aos líderes dos níveis estratégico, tático e operacional, assim como dos resultados alcançados e sistema de avaliação utilizado pelos fornecedores, com intuito de diagnosticar as condições e empenho dos envolvidos na cadeia de suprimentos (CS) da construção civil. A empresa A afirma checar os resultados alcançados e sistema de avaliação utilizado pelos fornecedores para verificar as condições dos envolvidos, enquanto que a Empresa B lembra que é exigência da ISO e do PBQP-H e a Empresa I afirma realizar a verificação e acompanhamento das licenças e autorizações dos seus fornecedores; e Empresa N afirma realizar essas ações com frequência mensal. Apesar da

Empresa D ter metas de redução do consumo de água, energia e resíduos, ela não acompanha esses quesitos junto a CS, assim como as Empresas (C, E, F, J, K, L, M e O) também não.

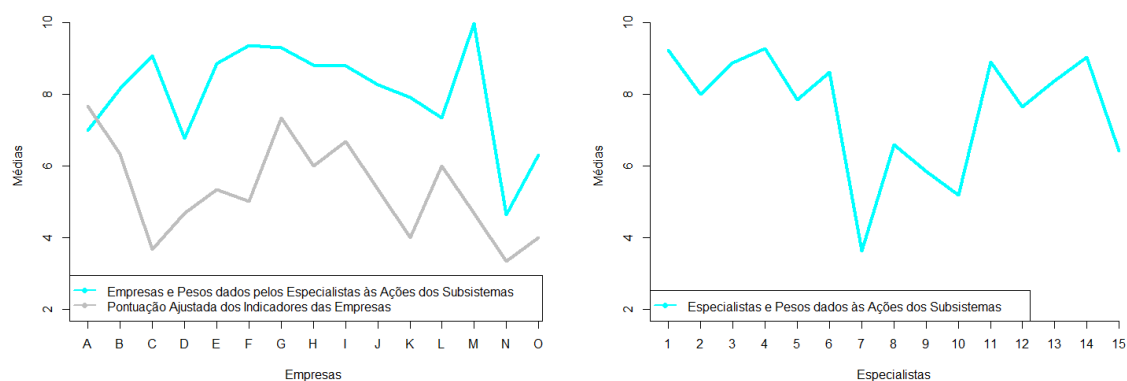
Sobre o EEE, as Empresa A, G e I afirmam realizar atividades junto a cadeia de suprimentos que estimulem o envolvimento, conhecimento e engajamento entre os aspectos do TBL de cada participante, gerando assim relações e ações sincronizadas entre os fornecedores do setor da construção civil. A Empresa A afirma que todos os trabalhadores em suas obras, terceirizados ou não, participam das atividades e treinamentos. A Empresa G realiza um encontro anual sobre a qualidade total. A Empresa I afirma realizar esse tipo de atividade na reunião anual sobre a qualidade total, encontro SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho), o que envolve todos os setores da empresa, do operacional ao estratégico e tem como intuito conscientizar os trabalhos a respeito da prevenção de acidentes e doenças no trabalho por meio de cursos e treinamentos. Já a Empresa B justifica não realizar atividades porque entende que não deve interferir nos processos internos de seus fornecedores, enquanto que as Empresas M, N e O consideram que este tipo de atividade junto a Cadeia não se aplica.

Se tratando do subsistema SSQVT, as Empresas A, E, H, L e N afirmaram acompanhar as condições de trabalho, a qualidade de vida e a segurança oferecidas pelos fornecedores da cadeia de suprimentos para garantir o respeito, transparência e honestidade nas relações com os trabalhadores da construção civil. A Empresa E afirmou ter contrato com empresas terceirizadas que realizam os acompanhamentos da saúde e segurança dos trabalhadores. As Empresas B, C, D, F, G, I, J, K, M e O, afirmaram não realizar esse acompanhamento, das quais a Empresa C justificou que o código de nível de qualidade do Ministério de Trabalho exige que as empresas ofereçam equipamentos de segurança aos trabalhadores e de boa qualidade, e os contratos são firmados com fornecedores que obedecem essas premissas; por isso a mesma não vê necessidade em realizar esse acompanhamento.

Com relação a comparação dos indicadores apresentados pelas empresas, suas médias de notas atribuídas ao instrumento de AGSPCC, com os pesos dados pelos especialistas, por meio das médias de cada um dos subsistemas, percebe-se que apenas a Empresas A (Figura 20) teve a média de suas notas muito próxima da reta de pontuação ajustada, ou seja, a relevância das ações consideradas pela empresa corresponde as práticas da organização. As demais empresas obtiveram pontuações inferiores as suas respectivas médias de notas das ações voltadas a sustentabilidade, logo a relevância considerada pelas empresas às ações não condiz tanto com a realidade da organização.

O segundo gráfico representa as médias ponderadas por subsistema das notas dadas pelos especialistas ao instrumento de ações. É possível observar que, com exceção dos 7º, 9º e 10º especialistas, a maioria das médias foram superiores a 6,00, e com isso a maioria dos especialistas da área considera que as ações propostas no instrumento têm de média a alta contribuição para a sustentabilidade.

Figura 20 – Percepção dos especialistas e empresas quanto as médias ponderadas por subsistema, e as pontuações ajustadas para as empresas com os indicadores



Fonte: Elaboração própria.

Assim, foi possível visualizar as práticas empresariais na construção civil em João Pessoa, por meio da linha cinza, referente as pontuações acumuladas e ajustadas por meio do instrumento IGSPCC e a comparar com a ideia de importância dada as ações sustentáveis de pessoas tanto pelos especialistas, como pelas empresas.

5. CONCLUSÕES DA PESQUISA

A presente pesquisa analisou a gestão sustentável de pessoas no setor da construção civil em João Pessoa por meio de dois instrumentos de investigação que possibilitaram compreender a importância das ações de GSP para os especialistas da área e profissionais das empresas atuantes, assim como as práticas das construtoras por meio de indicadores relacionados a estas ações.

Nesse processo de adaptação do modelo conceitual de Macini *et al.* (2017) foi desenvolvido um modelo nomeado Gestão Sustentável de Pessoas na Construção Civil (GSP_CC), estruturado a partir da adaptação, validação e aplicação junto aos especialistas e empresas. Nele foi incluído a cadeia de suprimentos (CS) por meio da teoria dos *stakeholders*,

já que a relação externa (fornecedores, outras construtoras, empresas em geral, etc.) é tão frequente e intensa quanto a interna, no setor da construção civil. Para analisar a relação da GSP e CS foram observadas as notas dadas pelos especialistas e empresas à ação relacionada com a cadeia de suprimentos relativa a cada subsistema.

No entanto, constatou-se resultados semelhantes entre os dois grupos. Tanto as empresas como os especialistas consideram que a relação entre GSP e CS pode contribuir mais para a sustentabilidade por meio do subsistema SSQVT, sendo este mais importante para as empresas do que para os especialistas, e o SPR tem menos contribuição para ambos. Os demais subsistemas foram mais bem avaliados pelos especialistas do que pelas empresas, no entanto o T&D foi o segundo mais importante para as empresas, enquanto que para os especialistas foi o terceiro, ficando o GDA à frente do mesmo.

Além do objetivo geral, a investigação foi norteada por objetivos específicos alcançados no desenvolver da pesquisa. Os mesmos foram elaborados a partir dos apanhados teóricos, de acordo com as necessidades do campo de estudo, afirmações e questionamentos. Proposições surgiram a partir da revisão sistemática de literatura, e essas submetidas a confirmação, confirmação parcial ou ao *status* de refutada, a partir dos resultados. Dessa forma foi possível alcançar conclusões relevantes para a área de conhecimento, tanto para os acadêmicos quanto para os profissionais atuantes, como para o setor econômico aplicado.

O teste de médias de Friedman, quando aplicado no grupo de especialistas participantes da etapa de Validação, demonstrou uma importância uníssona entre os seis subsistemas da GSP, considerando todos eles importantes, de alta contribuição para a sustentabilidade, visto que apresentaram médias muito próximas e acima de sete. Mesmo sendo notas e médias diferentes entre si, foram consideradas estatisticamente iguais, enquanto que o mesmo teste aplicado nas médias das empresas durante a etapa de Aplicação, diagnosticou que as mesmas são estatisticamente diferentes.

Esse resultado pode ser comprovado ao observar que as empresas consideraram os subsistemas de R&S, SPR, GDA e EEE de alta contribuição para a sustentabilidade, apresentando médias acima de sete, e os T&D e SSQVT de altíssima contribuição para a sustentabilidade, com médias acima de oito. Portanto, a **Proposição 1** de que *“a perspectiva dos especialistas é mais rigorosa do que a das empresas, quanto a GSP na construção civil”*, foi refutada.

Tal constatação conclui que as empresas de edificações da construção civil de João Pessoa participantes da amostra, consideram as práticas sustentáveis de GP importantes. Porém,

não para atrair *stakeholders*, por meio de *greenwash*, conforme foi demonstrado por meio da aplicação dos indicadores, contrariando a percepção de Jones *et al.* (2015; 2018) e Lyon e Montgomery (2015), mas pelo fato de objetivarem atender os prazos e alcançar a qualidade esperada, relativo ao T&D, e para evitar acidentes, com relação ao SSQVT, como foi demonstrado em seus indicadores.

As certificações específicas consideradas nessa pesquisa foram as de qualidade PBQP-H e ISO 9001, e as ambientais, referentes à construção civil, LEED e AQUA-HQE. Foi esperado que as construtoras com empreendimentos LEED e AQUA-HQE (Empresa C e Empresa F), se destacassem entre as 5 empresas (A, G, I, B e H), que tivessem uma GP com maior contribuição para a sustentabilidade. No entanto, isso não ocorreu, pois as que mais pontuaram não tinham LEED nem AQUA, e as com esses selos ocuparam posições abaixo da 9ª colocação. Já as Empresas B e G possuem ISO 9001 e alcançaram a 4ª e 2ª colocações, respectivamente. Ambas, além da ISO têm o PBQP-H.

As empresas que mais surpreenderam foram as que tem aderência ao PBQP-H. Uma delas, mesmo não tendo outras certificações além dessa, demonstrou-se com uma GP de alta contribuição para a sustentabilidade (Empresa L). Entre o esperado e a realidade observada a partir da Aplicação da pesquisa, que foi confirmada parcialmente a **Proposição 2**, de que “*as construtoras certificadas possuem melhores ações e indicadores, de qualidade e sustentabilidade*”, concordando de forma parcial com Ade e Rehm (2019), já que os mesmos afirmam que certificações como a LEED podem ser agentes de mudanças transformacionais.

No entanto, todas as empresas que ficaram entre as 6 (Empresas A, G, I, B, H e L), as quais tem uma GP com alta contribuição para a sustentabilidade, possuem o PBQP-H. As que mais têm certificações e filiações, ou seja, no mínimo 3 delas, ficaram entre as 4 primeiras colocações (Empresa G e Empresa B), o que permite concluir que quanto mais certificações as empresas tiverem, maior a possibilidade de suas atividades da gestão de pessoas contribuírem para a sustentabilidade.

Uma significativa quantidade de construtoras analisadas, ou seja, 7 delas, possuem uma gestão de pessoas com média contribuição para a sustentabilidade, numa escala *likert* de 0-10, de uma classificação de 5 pontos (baixíssima, baixa, média, alta e altíssima), acumularam o mínimo de 4 pontos. Das 15 empresas, 9 delas pontuaram acima de 5 pontos, o que é positivo e confirma a **Proposição 3**, de que “*o subsetor de edificações da construção civil de João Pessoa tem integrado a sustentabilidade em suas ações da gestão de pessoas*”, o que reforça o interesse em certificar-se como um indicador de implementação de ações sustentáveis da gestão

de pessoas. Apesar disso, nenhuma empresa possui uma gestão de pessoas com altíssima contribuição para sustentabilidade.

Entende-se que as empresas têm buscado integrar ações sustentáveis na gestão de pessoas por questões de exigência das certificações, que são um caminho para alcançar empréstimos e realizar obras públicas; no que tange ao cumprimento da demanda de relatórios necessários não só para obtenção, como também para renovação e participação de auditorias das certificadoras. Menos da metade das empresas, 6 delas, se enquadraram com uma GP de alta contribuição para a sustentabilidade, enquanto que a Empresa C e a Empresa N foram consideradas com uma gestão de pessoas com baixa contribuição para a sustentabilidade, duas das quinze maiores construtoras de edificações de João Pessoa/PB. Nenhuma das empresas se enquadrou com uma GP de baixíssima contribuição para a sustentabilidade.

O diferencial de interligar a GSP a cadeia de suprimentos da CC, por meio da Teoria dos *Stakeholders*, e o teste piloto da etapa de adaptação acrescentou ao Modelo Conceitual de Macini *et al.* (2017) 6 ações e 13 indicadores. Essas contribuições possibilitaram estruturar um novo modelo nomeado Gestão Sustentável de Pessoas na Construção Civil (GSP_CC), por meio da adaptação, validação e aplicação junto aos especialistas e empresas. O fato da GSP ser emergente revela dificuldades de aplicabilidade do modelo em seus seis subsistemas. Este trabalho contribui para a academia e profissionais da área de forma pioneira, com um modelo de GSP estruturado que pode ser utilizado para estudos posteriores como para a aplicação nas empresas.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As certificações voltadas à construção sustentável têm o foco principal nas questões ambientais, ignorando a tríade interdependente do TBL, que engloba também as questões econômicas e sociais, o que foi observado por Santos-Salgado (2019) ao avaliar os sistemas tradicionais de classificação ambiental adotados no Brasil, em especial os requisitos definidos pelos métodos *LEED* e *AQUA-HQE*.

Ao comparar esses requisitos com os princípios sustentáveis propostos pela *Japanese Architectural Charter for a Global*, percebeu-se que separar as questões ambientais de outros aspectos do desenvolvimento sustentável, torna os sistemas de classificação ambiental obsoletos e ineficientes. Como a presente pesquisa utilizou como critérios as certificações voltadas ao setor da construção, que possuem mais aspectos ambientais, e ínfimos ou quase

nenhum social e econômico, faz-se necessário considerar critérios que atendem essas lacunas, tendo em vista os conceitos de equilíbrio entre o TBL, presentes na sustentabilidade corporativa.

A falta de participação dos *stakeholders* da cadeia de suprimentos da construção civil na aplicação do modelo limitou a análise dos resultados à perspectiva apenas dos especialistas e das empresas da amostra. Assim como, a quantidade de especialistas pode ter influenciado no teste de médias aplicado nesse grupo, o qual foi considerado estatisticamente igual, e que por esse motivo dificultou a análise de importância entre os subsistemas da GSP.

5.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Realizar um estudo envolvendo a coleta de dados primários não só de especialistas e das construtoras atuantes no mercado da construção, mas também de atores institucionais, por meio de aplicação de questionários ou entrevistas, e não apenas documental (secundária), como realizado nesse estudo, é essencial como complemento dos achados pela presente investigação.

Da mesma forma, se faz importante o desenvolvimento de um sistema voltado para a construção civil sustentável que atenda não só os aspectos ambientais, mas também econômicos e sociais, e sirva de modelo de implementação da gestão sustentável de pessoas nesse setor da indústria.

Diante da complexidade que envolve os sujeitos presentes na cadeia de suprimentos da construção civil, que demanda a participação de “arquitetos, engenheiros, proprietários, usuários, fornecedores e todos os demais relacionados a esta cadeia produtiva da indústria da construção”, como destacam Correia e Salgado (2016, p. 1.036, tradução nossa), que é importante um estudo que envolva um número maior de *stakeholders* e que aborde principalmente os aspectos econômicos da construção sustentável.

Como base teórica que relacione a gestão sustentável de pessoas e a cadeia de suprimentos, sugere-se utilizar outras teorias da Administração, como a teoria Institucional, relativa ao isomorfismo mimético (DIAZ- CARRION *et al.*, 2018), assim como ao normativo (CARVALHO *et al.*, 2019). Da mesma forma a teoria Contingencial e a *Ability, Motivation and Opportunities Theory* (JIA *et al.*, 2018), também podem ser usadas como fundamentação.

Realizar uma nova pesquisa no setor da construção com uma amostra mínima de 30 empresas e 30 especialistas possibilita a aplicação de métodos estatísticos complementares que necessitam desse número mínimo de amostra, como regressão e análise multivariada.

Quanto aos critérios de seleção da população e amostra, é sugerido considerar a filiação ao Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias da Construção Civil, Pesada, Montagem e do Mobiliário (SINTRICOM) não contemplada nessa investigação. Da mesma forma, é significativo elevar a importância de aderência ao PBQP-H, já que foi verificada que essa certificação brasileira é mais atrativa para as construtoras locais do que as demais internacionais.

O estudo é enriquecido quando o mesmo combina metodologias complementares, afirmam Cooper e Schindler (2011, p. 188), e ainda acrescenta que “um estudo qualitativo pode preceder um estudo quantitativo, e um segundo estudo qualitativo pode ser feito após o estudo quantitativo, em busca de esclarecimentos”. No caso dessa investigação qualitativa é sugerido que a estruturação do modelo seja complementada com uma pesquisa quantitativa, assim como adaptado e atualizado, quanto aos subsistemas de GP, para outros setores da economia de forma mista, quanti-qualitativamente.

Teorizar a respeito de problemas identificados em setores econômicos que geram consideráveis impactos na sociedade é importante, mas insuficiente. É necessário criar ferramentas práticas para amenizar, lidar ou solucionar (sanar) tais problemas. No caso do modelo proposto pela presente pesquisa, a inclusão da cadeia de suprimentos é necessária para garantir o avanço da sustentabilidade na indústria da construção civil, assim como em outros setores que gerem demasiado impacto e envolva uma quantidade significativa de *stakeholders*. No entanto, como gerenciar pessoas quando estas fazem parte de uma série de partes interessadas? A tecnologia da informação pode possibilitar a atuação da gestão sustentável de pessoas na cadeia de suprimentos.

A criação de um sistema computacional poderia garantir a melhoria do gerenciamento sustentável de pessoas na cadeia de suprimentos da construção civil, pois como apontam Alves e Tommelein (2007), avançaria na comunicação entre os *stakeholders*. Portanto, adaptar o modelo proposto nessa pesquisa para um sistema computacional de acesso aberto entre as partes interessadas da construção civil, pode resultar numa possível e efetiva gestão sustentável de pessoas neste setor. Por isso, realizar uma simulação computacional entre construtoras do setor para desenvolver um sistema computacional do modelo Gestão Sustentável de Pessoas na Construção Civil (GSP_CC) é a sugestão mais próxima do alcance de resultado prático desse estudo no setor empresarial.

REFERÊNCIAS²

ABCEM. Associação Brasileira da Construção Metálica. Selo de Excelência ABCEM. Disponível em: <https://www.abcem.org.br/site/selo-excelencia-abcem>. Acesso em: 8 fev. 2019.

ABES. Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental. **Ranking ABES da Universalização do Saneamento**, Archipelago consultoria, p. 1-105, 2019. Disponível em: http://abes-dn.org.br/pdf/Ranking_2019.pdf. Acesso em: 10 out. 2019.

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Rótulo Ecológico** - Portal da Sustentabilidade. Disponível em: <https://www.abntonline.com.br/sustentabilidade/Rotulo/Default>. Acesso em: 20 nov. 2018.

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. Rótulos e declarações ambientais - Princípios Gerais. **ABNT NBR ISO 14020:2002**. Disponível em: <https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=2658>. Acesso em: 15 fev. 2019.

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ABNT NBR ISO 14024:2004**. Disponível em: <https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=1255>. Acesso em: 15 fev. 2019.

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. Requisitos para colocar um sistema de gestão ambiental em vigor. **ABNT NBR 16001:2012**. Disponível em: <https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=91309>. Acesso em: 10 fev. 2019.

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. Sistema de Gestão de *Compliance* - Diretrizes. **ISO 19600:2014 PT**. <https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=359340>. Acesso em: 12 fev. 2019.

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos. **ABNT NBR ISO 9001:2015**. 3. ed. Rio de Janeiro, 2015. Tradução livre fiel ao original - uso exclusivo para treinamento. Logfácil Logística. Disponível em: http://www.logfacilba.com.br/iso/iso2015_versao_completa.pdf. Acesso em: 10 fev. 2019.

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ABNT NBR ISO 14001:2015**. Disponível em: <http://www.abnt.org.br/publicacoes2/category/146-abnt-nbr-iso-14001>. Acesso em 12 fev. 2019.

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ABNT NBR ISO 37001:2017 Versão Corrigida: 2019**. Disponível em: <https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=431572>. Acesso em: 7 dez. 2019.

ABNT Associação Brasileira de Normas Técnicas. Informação e documentação; Referência; Elaboração. **ABNT NBR 6023:2018**. p. 74, 2018. 68 f. ISBN 978-85-07-07757-2. Disponível em: <http://www.fkb.br/arquivos/nbr.pdf>. Acesso em: 4 abr. 2018.

ABNT Associação Brasileira de Normas Técnicas. Sistemas de gestão de segurança e saúde

² Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT)

ocupacional. **ISO 45001:2018**. Disponível em: <http://www.abnt.org.br/imprensa/releases/5800-publicada-a-iso-45001>. Acesso em: 28 ago. 2019.

ABOUHAMAD, M.; ABU-HAMD, M. Framework for construction system selection based on life cycle cost and sustainability assessment. **Journal of Cleaner Production**, v. 241, p. 1-15, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118397>. Acesso em: 23 nov. 2019.

ABRH-PB. **Associação Brasileira de Recursos Humanos - Paraíba**. Disponível em: <https://abrhpb.com.br/>. Acesso em: 8 ago. 2019.

ABRASFE. Associação Brasileira de Fôrmas, Escoramentos e Acesso. **Eventos que Prometem Movimentar a Indústria da Construção em 2019**. Disponível em: <https://abrasfe.org.br/eventos-que-prometem-movimentar-a-industria-da-construcao-em-2019/>. Acesso em: 29 jan. 2019.

ABRECON. **Associação Brasileira para Reciclagem de Resíduos da Construção Civil e Demolição**. Disponível em: <https://abrecon.org.br/entulho/mercado/>. Acesso em: 6 mai. 2019.

ABREU, Andréia; ALCÂNTARA, Rosane L. C. Entendendo a gestão de recursos humanos em cadeias de suprimentos: levantamento com o uso de revisão sistemática da literatura. **Revista de Administração da UNIMEP**, Rio de Janeiro, v.12, n.1, Janeiro/Abril, 2014. ISSN: 1679-5350. Disponível em: DOI: 10.15600/1679-5350/rau.v12n1p100-128. Acesso em: 23 fev. 2019.

ADAMS, W.M. The future of sustainability re-thinking environment and development in the twenty-first century. In: REPORT OF THE IUCN RENOWNED THINKERS MEETING. The World Conservation Union, Jan. 2006, p. 29-31.

ADE, R.; REHM, M. The unwritten history of green building rating tools: a personal view from some of the ‘founding fathers’. **Building Research and Information**, v. 48, n. 1, p. 1-17, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09613218.2019.1627179>. Acesso em: 21 set. 2019.

AGENDA 2030. **Plano de Ação Global para Mudar o Mundo até 2030**. Disponível em: <http://www.agenda2030.com.br/>. Acesso em: 2 nov. 2018.

AGÊNCIA CBIC. **Câmara Brasileira da Indústria da Construção**. Disponível em: <https://cbic.org.br/pib-da-construcao-deve-crescer-2-em-2019/>. Acesso em: 5 mar. 2019.

AGÊNCIA CBIC. **CBIC reforça importância do setor para a retomada do CRESCIMENTO**. MARTINS, José C. 3 out, 2019. Disponível em: <https://cbic.org.br/cbic-reforca-importancia-do-setor-da-construcao-para-a-economia-nacional/>. Acesso em: 05 nov. 2019.

AGENDA 21 BRASILEIRA: resultado da consulta nacional / Comissão de Políticas de Desenvolvimento Sustentável e da Agenda 21 Nacional. 2. ed. 158 p. ; 21 cm. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2004. ISBN: 85-87166-41-7. Disponível em: https://www.mma.gov.br/estruturas/agenda21/_arquivos/consulta2edicao.pdf. Acesso em: 3

abr. 2018.

AGUINIS, H.; JOO, H.; GOTTFREDSON, R. K. What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. **Business Horizons**, v. 56 (2), p. 241-249, 2013 *apud* JONES, T. M.; HARRISON, J. S.; FELPS, W. How applying instrumental stakeholder theory can provide sustainable competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 43, n. 3, p. 371-391, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0111>. Acesso em: 6 jun. 2019.

AHMAD, S. Green Human Resource Management: Policies and practices. **Cogent Business and Management**, v. 2, n. 1, p. 1–13, 2015. ADIL, A.; KAMAL, A. Impact of Perceived Authentic Leadership and Psychological Capital on Burnout: Mediating Role of Psychological Ownership. **Psychological Studies**, v. 63, n. 3, p. 243–252, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>. Acesso em: 5 out. 2019.

AHUJA, Jaya; PANDA, Tapan Kumar; LUTHRA, Sunil; KUMAR, Anil; CHOUDHARY, Sangita; GARZA-REYES, Jose Arturo. Do human critical success factors matter in adoption of sustainable manufacturing practices? An influential mapping analysis of multicompany perspective. **Journal of Cleaner Production**, v. 239, p. 117-981, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.117981>. Acesso em: 5 out. 2019.

AKHANOVA, G. *et al.* A multi-criteria decision-making framework for building sustainability assessment in Kazakhstan. **Sustainable Cities and Society**, v. 52, p. 101842, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.scs.2019.101842>. Acesso em: 17 nov. 2019.

ALAM, H. V.; SYARIFUDIN, M. A. Augmenting supply chain practices through human resource management: An analytical framework in Indonesian perspective. **International Journal of Supply Chain Management**, v. 7, n. 6, p. 403-412, 2018. Disponível em: <https://ojs.excelingtech.co.uk/index.php/IJSCM/article/view/2521>. Acesso em: 10 mai. 2019.

ALEIXO, A. M.; LEAL, S.; AZEITEIRO, U. M. Conceptualization of sustainable higher education institutions, roles, barriers, and challenges for sustainability: An exploratory study in Portugal. **Journal of Cleaner Production**, v. 172, p. 1664–1673, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.010>. Acesso em: 29 nov. 2019.

ALFES, K. *et al.* The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement. **Human Resource Management**, v. 52, n. 6, p. 839–859, 2013.

ALIGLERI, Lilian. M.; ALIGLERI, Luiz A.; KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 245 p., 2009. ISBN: 9788522455058.

ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 191 p., 2002. ISBN 8520912664.

ALMEIDA, Lauro; MACHADO, Esmael A.; PANHOCA, Luiz. Práticas de Gestão de Custos e Perspectivas Estratégicas: um estudo na indústria da construção do Estado do Paraná. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, p. 353-368, 2012. ISSN 1806-4892. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbgn/v14n44/1983-0807-rbgn-14-44-353.pdf>. Acesso em: 4 ago. 2019.

ALTINAY, L.; MILES, S. International franchising decision-making: An application of stakeholder theory. **Service Industries Journal**, v. 26, n. 4, p. 421-436, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/02642060600621613>. Acesso em: 27 jul. 2018.

ALVARES, Karen P.; SOUZA, Irineu M. Sustentabilidade na Gestão de Pessoas: Práticas e Contribuições às Organizações. **Revista Gestão Organizacional**, p. 24-38, 2016. ISSN: 1983-6635. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v9i2.3285>. Acesso em: 3 set. 2018.

ALVES, José E. D. **Dos limites do crescimento ao decrescimento da Pegada Ecológica**. In EcoDebate, em 28 jun. 2017. ISSN 2446-9394. Disponível em: <https://www.ecodebate.com.br/2017/06/28/dos-limites-do-crescimento-ao-decrescimento-da-pegada-ecologica-artigo-de-jose-eustaquio-diniz-alves/>. Acesso em: 20 set. 2019.

ALVES, Thaís C. L.; TOMMELEIN, Iris D. Cadeias de suprimentos na construção civil: análise e simulação computacional. **Ambiente Construído**, v. 7, n. 2, p. 31-44, 2007. ISSN 1678-8621. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/ambienteconstruido/article/view/3735/2088>. Acesso em: 2 dez. 2019.

ALZGOOL, M. R. H. Nexus between green hrm and green management towards fostering green values. **Management Science Letters**, v. 9, n. 12, p. 2073-2082, 2019.

AMIN, S. S. et al. International Journal of Productivity and Performance Management Limited. n. July 2013, 2013.

APAN. **Associação Paraibana de Amigos da Natureza**. 2017. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Associa%C3%A7%C3%A3o_Paraibana_dos_Amigos_da_Natureza. Acesso em: 14 ago. 2019.

APCER. Associação Portuguesa de Certificação. ROGRIGUES, Carlos; GUEDES, Júlio F. **Linhas de Orientação para a Interpretação da Norma OHSAS 18001/NP 4397**. 39 p., 2003. Disponível em: www.apcer.pt. Acesso em: 13 fev. 2019.

APP, S.; BÜTTGEN, M. Lasting footprints of the employer brand: can sustainable HRM lead to brand commitment? **Employee Relations**, v. 38, n. 5, p. 703-723, 2016.

ARAGÃO, C. G.; JABBOUR, C. J. C. Green training for sustainable procurement? Insights from the Brazilian public sector. **Industrial and Commercial Training**, v. 49, n. 1, p. 48-54, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/ICT-07-2016-0043>. Acesso em: 7 out. 2019.

ARAGÓN-CORREA, J. A.; MARTÍN-TAPIA, I.; HURTADO-TORRES, N. E. Proactive Environmental Strategies and Employee Inclusion: The Positive Effects of Information Sharing and Promoting Collaboration and the Influence of Uncertainty. **Organization and Environment**, v. 26, n. 2, p. 139-161, 2013.

ARAÚJO, N. M. C. DE; AVELINO, L. D. L.; ARAUJO, V. D. S. Compatibilização entre o planejamento e o controle no processo de execução de obras de edificações verticais: um estudo multicaso na cidade de João Pessoa. **Holos**, v. 8, p. 72-80, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.15628/holos.2018.6901>. Acesso em: 15 jun. 2019.

ASELAGE, J.; EISENBERGER, R. Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. **Journal of Organizational Behavior**, v. 24, n. SPEC. ISS., p. 491-509, 2003.

AUST, I.; MATTHEWS, B.; MULLER-CAMEN, M. Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? **Human Resource Management Review**: Elsevier, EUA, p 1-11, 2019. ISSN: 10534822. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>. Acesso em: 4 set. 2019.

AVERY, G. **Leadership for Sustainable Futures: Achieving Success in a Competitive World**, Cheltenham: Edward Elgar, 2005.

AVERY, G.; BERGSTEINER, H. **Honeybees and Locusts: The Business Case for Sustainable Leadership**, St. Leonards: Allen & Unwin. 2010.

AWADH, O. Sustainability and green building rating systems: LEED, BREEAM, GSAS and Estidama critical analysis. **Journal of Building Engineering**, v. 11, p. 25–29, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jobe.2017.03.010>. Acesso em: 22 jul. 2019.

BABBITT, S. E. Humanism and embodiment: Remarks on cause and effect. **Hypatia**, v. 28, n. 4, p. 733-748, 2013.

BABEL'OVÁ, Z. G. et al. Perceived serviceability of outplacement programs as a part of sustainable human resource management. **Sustainability (Switzerland)**, v. 11, n. 17, p. 1-21, 2019.

BAHADORESTANI, A.; NADERPAJOUH, N.; SADIQ, R. Planning for sustainable stakeholder engagement based on the assessment of conflicting interests in projects. **Journal of Cleaner Production**, v. 242, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118402>. Acesso em: 23 out. 2019.

BANGWAL, D.; TIWARI, P.; CHAMOLA, P. Green HRM , work-life and environment performance. **International Journal of Environment, Workplace and Employment**, v. 4 (3), p. 244-268, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1504/IJEWE.2017.087808>. Acesso em: 7 nov. 2019.

BANSAL, P.; ROTH, K. Why companies go green: A model of ecological responsiveness. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 4, p. 717-736, 2000. Doi: 10.2307/1556363.

BANSAL, Pratima. Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 3, p. 197-218. 2005. DOI: 10.1002/smj.441. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.441>. Acesso em: 22 set. 2018.

BARBIERI, José C. **Gestão Ambiental Empresarial: Conceitos, Modelos e Instrumentos**. Editora Saraiva, ed. 6, 312 p., 2016. ISBN: 9788547208219.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BATEH, J.; SOFIANOPOULOU, S. Organisational growth through operational change. **International Journal of Business Performance Management**, v. 20, n. 3, p. 278-296, 2019.

BAUGHN, C. C.; BODIE, N. L.; MCINTOSH, J. C. Corporate social and environmental responsibility in Asian countries and other geographical regions. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 14, n. 4, p. 189-205, 2007.

BAUM, T. Sustainable human resource management as a driver in tourism policy and planning: a serious sin of omission? **Journal of Sustainable Tourism**, v. 26, n. 6, p. 873-889, 2018.

BAUM, T. *et al.* Sustainability and the tourism and hospitality workforce: A thematic analysis. **Sustainability (Switzerland)**, v. 8, n. 8, 2016.

BAUM, T.; HAI, N. T. T. Applying sustainable employment principles in the tourism industry: righting human rights wrongs? **Tourism Recreation Research**, v. 44, n. 3, p. 371-381, 2019.

BECKER, B. E. HUSELID, M. A. ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**: Interlingando Pessoas, Estratégia e Performance. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio e Janeiro: Alta Books, 2001. ISBN 9788550801186.

BEMFICA, M. F. C.; CALLADO, A. A. C. Relações entre características organizacionais e nível de sustentabilidade corporativa: um estudo nas empresas do setor sucroalcooleiro do estado de Pernambuco. **Sistemas & Gestão**, v. 13, n. 3, p. 402-412, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.20985/1980-5160.2018.v13n3.1427>. Acesso em: 5 fev. 2019.

BOMBIAK, E. Green Human Resource Management as a Tool for the Sustainable Development of Enterprises : Polish Young Company Experience. 2018.

BOMBIAK, E. Entrepreneurship and Sustainability Issues Green Human Resource Management-the Latest Trend or Strategic Necessity? *. v. 6, n. 7, p. 1647-1662, 2019.

BOSELIE P, DIETZ G, BOON C. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. **Human Resource Management Journal**, Durham, Inglaterra, 15 (3). p. 67-94, 2005. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>. Acesso em: 2 mar. 2019.

BOS-NEHLES, A. C.; VAN RIEMSDIJK, M. J.; KEES LOOISE, J. Employee perceptions of line management performance: Applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. **Human Resource Management**, v. 52, n. 6, p. 861-877, 2013.

BONZI, Ramón. S. Meio Século de Primavera silenciosa: um livro que mudou o mundo. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**, Editora UFPR, v. 28, p. 207-215, 2013. eISSN: 2176-9109. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5380/dma.v28i0.31007>. Acesso em: 4 mai. 2018.

BORGES, L. O; MOURÃO, L. O Trabalho e as Organizações: Atuações a partir da Psicologia. Artmed, São Paulo, ed. 1, 700 p., 2013. ISBN-10: 8565852709.

BERNSTEIN, E. Making Transparency Transparent: The Evolution of Observation in Management Theory." **Academy of Management Annals** , Birmingham, AL, EUA, v. 11, n. 1, 217-266. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0076>. Acesso em: 24 jul. 2019.

BEER, Michael; BOSELIE, Paul; BREWSTER, Chris. Back to the Future: Implications for the Field of Hrm of the Multistakeholder Perspective Proposed 30 Years Ago. **Human Resource Management**, v. 54, n. 3. p. 427-438, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/hrm.21726>. Acesso em: 24 set. 2019.

BOESSO, G.; FAVOTTO, F.; MICHELON, G. Stakeholder Prioritization, Strategic Corporate Social Responsibility and Company Performance: Further Evidence. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 22, n. 6, p. 424-440, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/csr.1356>. Acesso em: 7 ago. 2019.

BRAGANZA, A.; STEBBINGS, H.; NGOSI, T. The case of customer recruitment processes: Dynamic evolution of customer relationship management resource networks. **Journal of Marketing Management**, v. 29, n. 3-4, p. 439-466, 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/0267257X.2012.737818>. Acesso em: 20 ago. 2019.

BREEAM. **Building Research Establishment Environmental Assessment Method**. Disponível em: <https://www.breeam.com/>. Acesso em: 8 dez. 2019.

BRÍO, J. A.; FERNÁNDEZ, E.; JUNQUERA, B. Management and Employee Involvement in Achieving and Environmental Action-based Competitive Advantage: An Empirical Study, **International Journal of Human Resource Management**, v. 18 (4), p. 491-522, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09585190601178687>. Acesso em: 11 dez. 2018.

BRITTO, J. G. F. **Gerenciamento De Riscos De Operações E Sustentabilidade Organizacional: Um Estudo Entre As Empresas Certificadas**. Orientadora: Neusa Maria Bastos F. Santos. 2015. 211 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis, Finanças e Controladoria) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC), São Paulo, 2015. Disponível em: <https://sapientia.pucsp.br/handle/handle/1605>. Acesso em: 27 out. 2018.

BROCKBANK, Wayne. If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage. **Human Resource Management**, Inglaterra, UK, v. 38, n. 4, p. 337-352, 1999. ISSN: 0090-4848, 1099-050X. Disponível em: [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199924\)38:4<337::AID-HRM8>3.0.CO;2-5](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199924)38:4<337::AID-HRM8>3.0.CO;2-5). Acesso em: 5 dez. 2018.

BUHL, A.; BLAZEJEWSKI, S.; DITTMER, F. The more, the merrier: Why and how employee-driven eco-innovation enhances environmental and competitive advantage. **Sustainability (Switzerland)**, v. 8, n. 9, 2016.

BURBANO, V. C. Social responsibility messages and worker wage requirements: Field experimental evidence from online labor marketplaces. **Organization Science**, v. 27, n. 4, p. 1010-1028, 2016.

BUSH, T. J. Win-Win-Lose? Sustainable HRM and the promotion of unsustainable employee outcomes. **Human Resource Management Review**, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.11.004>. Acesso em: 3. jun. 2019.

CABRAL, C.; CHIAPPETTA JABBOUR, C. J. Understanding the human side of green hospitality management. **International Journal of Hospitality Management**, n. September, p. 102389, 2019.

CABRAL, C.; LOCHAN DHAR, R. Green competencies: Construct development and measurement validation. **Journal of Cleaner Production**, v. 235, p. 887-900, 2019.

- CAMUFFO, A.; DE STEFANO, F.; PAOLINO, C. Safety Reloaded: Lean Operations and High Involvement Work Practices for Sustainable Workplaces. **Journal of Business Ethics**, v. 143, n. 2, p. 245–259, 2015.
- CARSON, Rachel. **Silent Spring**. Londres: Hamish Hamilton, 1962.
- CARTER, C. R.; ELLRAM, L. M. Thirty-Five Years of The Journal of Supply Chain Management: Where Have We Been and Where are We Going? **Journal of Supply Chain Management**, p. 27-39, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2003.tb00152.x>. Acesso em: 23 dez. 2018.
- CARVALHO, P. G. M.; BARCELLOS, F. C. **Mensurando a Sustentabilidade**. In: MAY, P. Economia do Meio Ambiente, Rio de Janeiro - TJ, Editora Campus, ed. 2, cap. 2, p. 99-132, 2010.
- CARVALHO, J. P.; BRAGANÇA, L.; MATEUS, R. Optimising building sustainability assessment using BIM. **Automation in Construction**, v. 102, n. September 2018, p. 170–182, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2019.02.021>. Acesso em: 16 jun. 2019.
- CARVALHO, F.; DOMINGUES, P.; SAMPAIO, P. Communication of commitment towards sustainable development of certified Portuguese organisations: Quality, environment and occupational health and safety. **International Journal of Quality and Reliability Management**, v. 36, n. 4, p. 458–484, 2019. ISSN: 0265-671X. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJQRM-04-2018-0099>. Acesso em: 10 dez. 2019.
- CASTANHEIRA, G.; BRAGANÇA, L. The evolution of the sustainability assessment tool SBToolPT: From buildings to the built environment. **The Scientific World Journal**, v. 2014, p. 1-10, 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1155/2014/491791>. Acesso em: 20 jun. 2019.
- CASTELLANO, J.; RIBERA, A.; CIURANA, J. Integrated system approach to evaluate social, environmental and economics impacts of buildings for users of housings. **Energy and Buildings**, v. 123, p. 106–118, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.enbuild.2016.04.046>. Acesso em: 25 jul. 2019.
- CASTKA, P., BALZOROVA, M. A., BAMBER, C. J., & SHARP, J. M. How can SMEs effectively implement the CSR agenda? A UK case study perspective. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 11, p. 140-149, 2004. Disponível: <https://doi.org/10.1002/csr.62>. Acesso: 26 mai. 2019.
- CBIC. Câmara Brasileira da Indústria da Construção. **HISTÓRIA**. Disponível em: <https://cbic.org.br/institucional/>. Acesso em: 29 jan. 2019.
- CBIC. Câmara Brasileira da Indústria da Construção. **Comissão de Meio Ambiente (CMA)**. Disponível em: <https://cbic.org.br/sustentabilidade/>. Acesso em 28 jan. 2019.
- CBIC. Câmara Brasileira da Indústria da Construção. **BANCO DE DADOS**. 2019. Disponível em: <http://www.cbicdados.com.br/menu/pib-e-investimento/pib-brasil-e-construcao-civil>. Acesso em: 11 nov. 2018.

CBIC. Câmara Brasileira da Indústria da Construção. Construção 1 Milhão De Empregos Já! Anexo: **Mapeamento de Obras Paralisadas e Financiadas pelo FGTS**, 2019. Disponível em: https://cbic.org.br/wp-content/uploads/2019/06/1_milhao_de_empregos.pdf. Acesso em: 5 dez. 2019.

CBCS. Conselho Brasileiro da Construção Sustentável. **Quem somos**. Disponível em: <http://www.cbcs.org.br/website/institucional/show.asp?ppgCode=09804C7D-A825-42C4-AE3B-D7834C71E1ED>. Acesso em: 3 set. 2019.

CBCS-CRITÉRIOS. Conselho Brasileiro da Construção Sustentável. **Critérios para Responsabilidade Social e Ambiental na Seleção de Fornecedores**. Disponível em: <http://www.cbcs.org.br/selecaoDeFornecedores/>. Acesso em: 7 set. 2019.

CBCS. Conselho Brasileiro da Construção Sustentável. **Condutas de Sustentabilidade no Setor Imobiliário Residencial**. 92 f., 2007. Disponível em: <http://www.cbcs.org.br/website/condutas-de-sustentabilidade/show.asp?ppgCode=2AF07A75-7E4C-426B-BF7A-C2F925B2B065>. Acesso em: 3 set. 2019.

CBCS. Conselho Brasileiro de Construção Sustentável. **Aspectos da Construção Sustentável no Brasil e Promoção de Políticas Públicas**. 111 f., 2014. Disponível em: <http://www.cbcs.org.br/website/aspectos-construcao-sustentavel/show.asp?ppgCode=31E2524C-905E-4FC0-B784-118693813AC4>. Acesso em: 3 set. 2019.

CEBDS. Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável. **Natural Capital Risk Exposure of the Financial Sector in Brazil**. 2015. Disponível em: <https://cebds.org/wp-content/uploads/2015/07/GIZ-Natural-Capital-Risk-Exposure.pdf>. Acesso em: 1 set. 2018.

CÉSAR, Ana Maria R. V. C.; CODA, Roberto.; GARCIA, Mauro Neves. Um novo RH? - Avaliando a Atuação e o Papel da Área de RH em Organizações Brasileiras. **FACEF PESQUISA**, v. 9, n. 2, 2006. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/72>. Acesso em: 23 mar. 2018.

CHAMS, Nour.; GARCÍA-BLANDÓN, Josep. On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. **Resources, Conservation and Recycling**, v. 141, n. October 2018, p. 109–122. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.10.006R>. em: 3 abr. 2019.

CHAUDHARY, Richa. Can green human resource management attract young talent? An empirical analysis. **Evidence-Based HRM**, v. 6, n. 3, p. 305–319. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EBHRM-11-2017-0058>. Acesso em: 5 jan. 2019.

CHAUDHARY, R. Green human resource management and job pursuit intention: Examining the underlying processes. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 26, n. 4, p. 929–937, 2019.

CHAUDHARY, R. Green Human Resource Management and Employee Green Behavior: An Empirical Analysis. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, n. June, p. 1-12, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/csr.1827>. Acesso em: 27 out. 2019.

CHEEMA, S.; JAVED, F. The effects of corporate social responsibility toward green human resource management: The mediating role of sustainable environment. **Cogent Business and Management**, v. 4, n. 1, 2017.

CHIAPPETTA JABBOUR, C. J.; MAURICIO, A. L.; JABBOUR, A. B. L. DE S. Critical success factors and green supply chain management proactivity: shedding light on the human aspects of this relationship based on cases from the Brazilian industry. **Production Planning and Control**, v. 28, n. 6–8, p. 671–683, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09537287.2017.1309705>. Acesso em: 2 out. 2019.

CHIAPPETTA JABBOUR, C. J. 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. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.038>. Acesso em: 13 nov. 2019.

CHRISTINA, S. *et al.* Shut the fridge door! HRM alignment, job redesign and energy performance. **Human Resource Management Journal**, v. 27, n. 3, p. 382-402, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12144>. Acesso em: 20 mar. 2019.

CLIPA, A. M. *et al.* Enhancing sustainable employment relationships: An empirical investigation of the influence of trust in employer and subjective value in employment contract negotiations. **Sustainability (Switzerland)**, v. 11, n. 18, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su11184995>. Acesso em: 5 nov. 2019.

COHEN, B. E. et al. HR 's Role in Corporate Social Use and Management of Downsizing Responsibility and Sustainability. [s.d.].

COHEN, Elaine.; TAYLOR, Sully.; MÜLLER-CAMEN, Michael. HRM's Role in Corporate Social and Environmental Sustainability. **SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series**, Produced in partnership with the World Federation of People Management Associations (WFPMA) and the North American Human Resource Manage. p. 1-16, v. 1, 2012. Disponível em: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Corporate-Social-Environmental-Sustainability.pdf>. Acesso em: 8 dez. 2018.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Tradução: Iuri Duquia Abreu; revisão técnica: Fátima Cristina Trindade Bacellar. 10. ed. Porto Alegre, Bookman, 2011. 784 p. ISBN 978-85-7780-916-5.

COLLINS, C. J.; CLARK, K. D. Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. **Academy of Management Journal**, v. 46, n. 6, p. 740–751, 2003.

CONAMA. Conselho Nacional do Meio Ambiente. **Estabelece diretrizes, critérios e procedimentos para a gestão dos resíduos da construção civil**. Resolução nº 307, de 5 de julho de 2002 Publicada no DOU nº 136, 17 de julho de 2002, S. 1, p. 571-574. Disponível

em: https://www.mma.gov.br/estruturas/a3p/_arquivos/36_09102008030504.pdf. Acesso em: 5 set. 2018.

CORREIA, Marcia; SALGADO, Monica. **HQE and its Brand New Sustainable Reference Framework Challenge: Case Study in Fiocruz, Brazil**. Central Europe towards Sustainable Building 2016 (036 CESB16) Prague Materials, Technologies and Components for Sustainable Buildings, p. 1036-1043, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/315745603_036_CESB16_Prague_Materials_Technologies_and_Components_for_Sustainable_Buildings_HQE_AND_ITS_BRAND_NEW_SUSTAINABLE_REFERENCE_FRAMEWORK_CHALLENGE_CASE_STUDY_IN_FIOCRUZ_BRAZIL. Acesso em: 30 nov. 2019.

CORSO, M. J.; PETRASKI, J. S.; SILVA, V. W.; TAFFAREL, M. **Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico** Tourism & Management Studies, 10 (Special Issue), p. 49-57, 2014.

COSTA, Dayana B. **Medição de Desempenho para Empresas de Construção Civil**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). 2005. Disponível em: <http://www.comunidadeconstrucao.com.br/upload/ativos/177/anexo/apostila1.pdf>. Acesso em: 29 out. 2018.

COSTA, Eduardo D.; MORAES, C. S. B. **CONSTRUÇÃO CIVIL E A CERTIFICAÇÃO AMBIENTAL : análise comparativa das certificações LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) e AQUA (Alta Qualidade Ambiental)**. **Engenharia Ambiental**, v. 10, n. 3, p. 160-169, 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/334695945_CONSTRUCAO_CIVIL_E_A_CERTIFICACAO_AMBIENTAL_ANALISE_COMPARATIVA_DAS_CERTIFICACOES_LEED_LEADERSHIP_IN_ENERGY_AND_ENVIRONMENTAL_DESIGN_E_AQUA_ALTA_QUALIDADE_AMBIENTAL Engenharia_Ambiental_Pesquisa_e_Tec. Acesso em: 22 ago. 2019.

COTEAQUI. Soluções em Compras Empresariais. Disponível em: <https://www.coteaqui.com.br/>. Acesso em: 12 fev. 2019.

CREA/PB. **Conselho Regional de Engenharia e Agronomia da Paraíba**. Disponível em: <http://creapb.org.br/transparencia/institucional-page/sobre-o-crea/>. Acesso em: 2 fev. 2019.

CRICHTON, R.; SHRIVASTAVA, P. Sustaining human resource via aesthetic practices. **Journal of Cleaner Production**, v. 153, p. 718–726, 2017.

DAVIS, M. C. *et al.* Can green behaviors really be increased for all employees? Trade-offs for “deep greens” in a goal-oriented green human resource management intervention. **Business Strategy and the Environment**, n. September 2018, p. 1–12, 2019.

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. Disponível em: <https://doi.org/10.1688/mrev-2014-04-Prins>. Acesso em: 7 out. 2019.

DECONCIC/FIESP. Departamento da Indústria da Construção e Mineração - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. **Cadeia Produtiva da Construção**. Disponível em: <https://infografico-cadeia-da-construcao.fiesp.com.br>. Acesso em: 5 nov. 2019.

DEMIR, Kadir A. Strategic Human Resource Management of Government Defense R&D Organizations. **Turkish Naval Research Center Command**, Istanbul, Turkey, Conference Paper. v. 29 (2), p. 24-30, 2016. ISSN: 21601577. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/296607937_Strategic_Human_Resource_Management_of_Government_Defense_RD_Organizations. Acesso em: 16 ago. 2019.

DENTON, D. K. Employee involvement, pollution control and pieces to the puzzle. **Environmental Management and Health**, **10**, pp. 105-111, 1999 *apud* 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. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>. Acesso em: 16 dez. 2018.

DENYER, D.; TRANFIELD, D. **The Sage Handbook of Organizational Research Methods. Producing a Systematic Review**. In Buchanan, D. A.; Bryman, A. (Eds.), *The SAGE handbook of organizational research*, 2009. ISBN-13: 978-1446200643.

DIAS, Reinaldo. **Gestão ambiental: Responsabilidade Social e Sustentabilidade**. 3ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2017. ISBN 9788597011159.

DIAZ-CARRION, R.; LÓPEZ-FERNÁNDEZ, M.; ROMERO-FERNANDEZ, P. M. Developing a sustainable HRM system from a contextual perspective. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 25, n. 6, p. 1143-1153, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/csr.1528>. Acesso em: 15 out. 2018.

DIMA, A. M. *et al.* Sustainable social and individual implications of telework: A new insight into the Romanian labor market. **Sustainability (Switzerland)**, v. 11, n. 13, 2019.

DOCHERTY, Peter; FORSLIN, Jan; SHANI, Abraham B (Rami). **Creating Sustainable Work Systems: Emerging Perspectives and Practice**. London: Routledge, 2002. 235 p. ISBN 0-415-28575-5.

DOCHERTY, Peter; KIRA, Mari; SHANI, A.B. (Rami). **Creating Sustainable Work Systems: Developing Social Sustainability**, 2 ed. London, Routledge, 2008. 328 p. ISBN 9781135980221.

SMITH-DOERFLEIN, K. A.; TRACEY, M.; TAN, C. L. Human resource management and supply chain effectiveness: An exploratory study. **International Journal of Integrated Supply Management**, v. 6, n. 3-4, p. 202-232, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1504/IJISM.2011.044885>. Acesso em 28 jul. 2019.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. **Academy of Management**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

DOPPELT, B. *The Power of Sustainable Thinking: How to Create a Positive Future for the Climate, the Planet, your Organization and your Life*. London: Earthscan, 2008 *apud* HOURNEAUX JUNIOR, Flavio. **Relações entre as partes interessadas (stakeholders) e os sistemas de mensuração do desempenho nas organizações**. Orientador: Hamilton Luiz Corrêa. 2010. 218 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em:

<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-28072010-151731/pt-br.php>. Acesso em 3 jun. 2019.

DOS SANTOS, A. L.; PINTO, C. H. C.; CATUNDA, A. C. M. M. Percepção da Legislação Ambiental, Gestão e Destinação Final dos Rcd – Resíduos Da Construção e Demolição: Um Estudo De Caso Em Parnamirim/Rn/Brasil. **Holos**, v. 2, p. 33-49, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.15628/holos.2015.1528>. Acesso em: 27 jul. 2019.

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, p. 613–627, 2017.

DUTRA, Joel S. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. Atlas: São Paulo, ed. 1, 208 p., 2004. ISBN-10: 8522438986.

DYER, Lee. Studying human resource strategy: an approach and an agenda. **Industrial Relations**, Spring, Califórnia, EUA, v. 23, n. 2, p. 156-169, 1984. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1984.tb00894.x>. Acesso em: 20 out. 2018.

DYER, Lee; REEVES, Todd. Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? **International Journal of Human Resource Management**, v. 6 (3), 656-670, 1995. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09585199500000041>. Acesso em: 14 nov. 2018.

DYLLICK, Thomas; HOCKERTS, Kai. Beyond The Business Case for Corporate Sustainability. **Business Strategy and the Environment**, v. 11, n. 1, p. 130-141, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/bse.323>. Acesso em: 5 mar. 2019.

EBC/AGÊNCIA BRASIL. Empresa Brasil de Comunicação. 2017. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2017-10/copom-reduz-juros-basicos-para-75-proximo-do-menor-nivel-da>. Acesso em: 2 fev. 2019.

EHNERT, Ina. Sustainability Issues in Human Resource Management: Linkages, theoretical approaches, and outlines for an emerging field. Paper prepared for **21st EIASM SHRM Workshop**, Aston, Birmingham, March 28th-29th, 2006. Disponível em: <http://www.sfb637.uni-bremen.de/pubdb/repository/SFB637-A2-06-004-IC.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2019.

EHNERT, Ina. **Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective**. Physica- Verlag: A Springer Company, Bremen, Alemanha, 2008. ISBN 978-3-7908-2188-8. DOI: 10.1007/978-3-7908-2188-8.

EHNERT, Ina. Sustainability and human resource management: reasoning and applications on corporate websites. **European J. of International Management (EJIM)**, v. 3 (4), 419-438, 2009a. Disponível em: <https://doi.org/10.1504/EJIM.2009.028848>. Acesso em: 16 nov. 2018.

EHNERT, Ina. **Sustainable Human Resources Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective**. 1 ed, Suíça: Physica-Verlag Heidelberg, 2009b. 292 p, XXIV. eBook ISBN 978-3-7908-2188-8. DOI 10.1007/978-3-7908-2188-8.

Disponível em: <https://www.springer.com/gp/book/9783790821871>. Acesso em: 24 out. 2018.

EHNERT, Ina.; HARRY, Wes. Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. **Management Revue**, Alemanha, v. 23, n. 3, p. 221-238, 2012. ISSN (internet) 1861-9908. DOI: 10.2307/41783719. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10419/93049>.

EHNERT, I; HARRY, W; ZINK, K. J. (Eds.). **Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations**. Springer Heidelberg New York Dordrecht London, 2014. CSR, Sustainability, Ethics & Governance. doi:10.1007/978-3-642-37524-8. ISBN 978-3-642-37524-8 (eBook).

EHNERT, Ina. *et al.* Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. **International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 1, p. 88-108, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>. Acesso em: 25 out. 2018.

EHRlich, Paul R. **Population Control or Race to Oblivion? The Population Bomb**. Sierra Club/Ballantine Books. 201 f., 1968. ISBN 1-56849-587-0.

ELKINGTON, John. **Towards the suitable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development**. California management review, n. June 1992, p. 90-101, 1994. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41165746>. Acesso em: 05 nov. 2018.

ELKINGTON, John. **Cannibals with forks: The Triple Bottom Line of 21st century business**. Capstone, Oxford, 1997, 402 f. ISBN 1-900961-27-X.

ELKINGTON, John. Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple bottom line of 21st Century Business. **Environmental Quality Management**, Autumn, v. 8, n. 1, p. 37-51, 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>. Acesso em: 25 ago. 2018.

ENANPAD. Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração. XLII Encontro da ANPAD - EnANPAD, 2018. Disponível em: http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_evento_edicao=93&cod_edicao_subsecao=1570&cod_edicao_divisao_trabalho=341. Acesso em: 18 mar. 2019.

ENAPEGS. Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social. X ENAPEGS, 2018. Disponível em: <https://enapegs2018.ufca.edu.br/resultados-das-avaliacoes/>. Acesso em: 4 mar. 2019

ENCISO, Claudia E. P.; VILLAMIZAR, Olga L.D. Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. **Suma de Negocios**: Elsevier, v. 5 (11), p. 39-48, 2014. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70018-7](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70018-7). Acesso em: 12 dez. 2018.

ENGEMA. **Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. XVIII** ENGEMA, 2016. Disponível em: <http://www.engema.org.br/18/fast-track-resultado/>. Acesso em: 2 nov. 2018.

ENGEMA. **Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. XX** ENGEMA, 2018. Disponível em: <http://engemausp.submissao.com.br/20/anais/index.php>. Acesso em: 3 mar. 2019.

EPA. **United States Environmental Protection Agency**. Disponível em: <https://www.epa.gov/>. Acesso em: 7 mar. 2018.

FARNDALE, E.; PAAUWE, J.; BOSELIE, P. An Exploratory Study of Governance in the Intra-Firm Human Resources Supply Chain. **Human Resource Management**, v. 49, n. 5, p. 849-868, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/hrm.20387>. Acesso em: 18 ago. 2019.

FERNÁNDEZ, L. *et al.* The effect of clean development mechanism projects on human resource management practices in Brazil. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 37 (10), p.1348-1365, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2015-0380>. Acesso em: 25 set. 2019.

FERNANDEZ, Esteban., JUNQUERA, Beatriz; ORDIZ, Mónica. Organizational culture and human resources in the environmental issue: a review of the literature. **International Journal of Human Resource Management**, 14, p. 634-656, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/0958519032000057628>. Acesso em: 17 fev. 2018.

FERRARY, M. A stakeholder's perspective on human resource management. **Journal of Business Ethics**, v. 87, n. 1, p. 31–43, 2009. *Production Management*, v. 37, n. 10, p. 1348–1365, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9868-z>. Acesso em: 21 mar. 2019

FERREIRA, Tamiris C. **Impactos e desafios da construção civil brasileira para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Orientadora: Adriana Cristina Ferreira Caldana. 2018. 178 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2018. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-22102018-093936/publico/TamirisCFerreira_Corrigida.pdf. Acesso em: 16 jun. 2019.

FGV/ICST. Fundação Getúlio Vargas. **Índice de Confiança da Construção**. Instituto Brasileiro de Economia. Sondagem da Construção. 2018. Disponível em: https://portalibre.fgv.br/data/files/74/91/56/CC/225C6610E33C9D568904CBA8/Sondagem%20da%20Constru__o%20FGV_press%20release_Out18.pdf. Acesso em: 21 nov. 2018.

FIEP/PFQ-C. Federação das Indústrias do Estado da Paraíba. **Programa FIEP de Qualificação de Empresas Construtoras (PFQ-C)**. 2019. Disponível em: <https://fiepb.com.br/fiep/pfqc.php>. Acesso em: 5 ago. 2019.

FIEP. Federação das Indústrias do Estado do Paraná. **Relatório Prêmio ODS 2018** - Práticas que contribuem para o desenvolvimento sustentável. Prêmio Sesi ODS e Selo ODS. Outubro, 2018. Disponível em: http://portalods.com.br/wp-content/uploads/2018/11/Relatorio-Premio-ODS-2018_Praticas-que-contribuem-para-o-desenvolvimento-sustentavel.pdf. Acesso em: 13 mar. 2019.

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, v. 1, p. 11-34, 2002. ISBN: 8573123664.

FISHER, Sandra; GRAHAM, Mary E.; VACHON, Stephan; VEREECKE, Ann. Guest editors' note: Don't miss the boat: Research on HRM and supply chains. **Human Resource Management**, 49, 813-828, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/hrm.20386>. Acesso em: 25 jan. 2019.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed., Costa, Joice Elias (trad.), Porto Alegre: Artmed, 2009. 405 p. ISBN 978-85-363-1711-3.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes** / Uwe Flick; tradução: Magda Lopes; revisão técnica: Dirceu da Silva. 256 p.: il.; 25cm. ISBN 978-8565848-08-4. Porto Alegre: Penso, 2013.

FLÖTHMANN, C.; HOBERG, K.; GAMMELGAARD, B. Disentangling supply chain management competencies and their impact on performance: A knowledge-based view. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 48, n. 6, p. 630–655, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2017-0120>. Acesso em: 21 abr. 2019.

FRANCO, Maria A. R. Planejamento ambiental para a cidade sustentável. São Paulo: Annablume, ed. 1, 296 p., 2000. ISBN-13: 978-8574190983.

FREEMAN, Edward R. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Pitman Publishing Ins., Marshfield, Massachusetts, EUA, 1984. ISBN 0-273-01913-9.

FREEMAN, R. E.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. Teoría de las Partes Interesadas y “El Objetivo Corporativo Revisitado”. Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”. **Organization Science**, v. 15, n. 3, p. 364–369, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0066>. Acesso em: 8 ago. 2019.

FREEMAN, Edward R.; HARRISON, Jeffrey S.; ZYGLIDOPOULOS, Stelios. **Stakeholder Theory**. Cambridge University Press, 82 p., 2018. DOI: 10.1017/9781108539500. ISSN 2397-947X (Internet).

FREITAS, J. G.; COSTA, H. G.; FERRAZ, F. T. Influência da Metodologia Lean Six Sigma Sobre a Sustentabilidade nas Organizações - Uma Pesquisa Survey. Anais do XLVIII SBPO Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional, Vitória, ES, p. 1107-1120, 2016.

GABRIUNAS, Liana P. La influencia del desempeño social corporativo en la satisfacción laboral de los empleados: una revisión teórica desde una perspectiva multinivel. **Estudios Gerenciales**, v. 26, n. 116, p. 63-81, 2010. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70123-6](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70123-6). Acesso em: 13 abr. 2019.

GALLELI, B.; HOURNEAUX, F.; MUNCK, L. Sustainability and human competences: a systematic literature review. **Benchmarking**, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2018-0433>. Acesso em: 8 dez. 2019.

GARDAS, B. B. et al. Green talent management to unlock sustainability in the oil and gas sector. **Journal of Cleaner Production**, v. 229, p. 850–862, 2019.

GBC BRASIL. Green Building Council Brasil. Disponível em: <https://www.gbcbrazil.org.br/>. Acesso em: 20 jan. 2019.

GERALDO, Rodrigo H., *et al.* Pressured recycled gypsum plaster and wastes: Characteristics of eco-friendly building components. **Construction and Building Materials**, 2018. P. 136-144. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.conbuildmat.2018.09.193>. Acesso em: 15 abr. 2019.

GHOLAMI, Hamed; REZAEI, Ghasem; SAMAN, Muhamad Z. M.; SHARIF, Safian; ZAKUAN, Norhayati. 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**, ed. 124, 142-163, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.105>. Acesso em: 23 out. 2018.

GIL, A. C. **Método e técnicas de pesquisa social**. 6 ed., São Paulo: Atlas S.A, 200 p., 2008. ISBN 978-85-224-5142-5.

GILAL, F. G. et al. Promoting environmental performance through green human resource management practices in higher education institutions: A moderated mediation model. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 26, n. 6, p. 1579–1590, 2019.

GIUNIPERO, Larry C.; HOOKER, Robert; JOSEPH-MATTHEWS, Sacha; YOON, Tom E.; BRUDVIG, Susan. **A decade of SCM literature: past, present and future implications**. Journal of supply chain management, Vol. 44, No. 4, pp. 66-86, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2008.00073.x>. Acesso em: 8 mar. 2019.

GOLDSMITH, Alistair; NICKSON, Dennis; SLOAN, Donald; WOOD, Roy C. **Human Resource Management for Hospitality Services**, Bloomsbury Publishing PLC, Inglaterra, 1997. ISBN 10: 1861520956. ISBN 13: 9781861520951.

GOLLAN, P. J. High involvement management and human resource sustainability: The challenges and opportunities. **Asian Pacific Journal of Human Resources**, v. 43, n. 1, p. 18–33, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1038411105050305>. Acesso em: 25 jan. 2019.

GÓMEZ-CEDEÑO, Milena; CASTÁN-FARRERO, José M.; GUITART-TARRÉS, Laura; MATUTE-VALLEJO, Jorge. **Impact of human resources on supply chain management and performance**. Industrial Management & Data Systems, vol. 115 (1), 129–157. doi:10.1108/imds-09-2014-0246. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2014-0246>. Acesso em: 7 nov. 2018.

GREENWOOD, Michelle R. Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis. **Journal of Business Ethics**, Kluwer Academic Publishers, v. 36, p. 261-278, 2002. ISSN (internet) 1573-0697. Disponível em: <https://doi.org/10.1023/A:1014090411946>. Acesso em: 24 nov. 2018.

GREENWOOD Michelle R.; SIMMONS, John. A stakeholder approach to ethical human resource management. **Business & Professional Ethics Journal**, 23 (3), 3-23, 2004. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/27801346?seq=1#page_scan_tab_contents. Acesso em: 20 abr. 2019.

GRI. **Global Reporting Initiative**. 2015. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>. Acesso em: 14 abr. 2018.

GRÜNBERG, P. R. M.; DE MEDEIROS, M. H. F.; TAVARES, S. F. Environmental certification for habitations: Comparison between leed for homes, aqua process and “Selo Casa Azul”. **Ambiente e Sociedade**, v. 17, n. 2, p. 195-214, 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-753X2014000200013>. Acesso em: 7 set. 2018.

GSEA. Global Student Entrepreneur Awards Brasil. Alyson Tabosa. 2016. Disponível em: <https://gsea.org/finalists/alyson-tabosa/>. Acesso em: 20 jan. 2019.

GUERCI, Marco; PEDRINI, Matteo. The consensus between Italian HR and sustainability managers on HR management for sustainability-driven change—towards a ‘strong’HR management system. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25 (13), 1787-1814, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.860388>. Acesso em: 6 abr. 2019.

GUERCI, Marco. SHANI, Abraham B. R. Stakeholder involvement in Human Resource Management practices: Evidence from Italy. **Management Revue**, Socio-economic Studies, Rainer Hampp Verlag, v. 25 (2), p. 80-102, 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1688/mrev-2014-02-Guerci>. Acesso em: 5 nov. 2018.

GUERCI, M.; LONGONI, A.; LUZZINI, D. Translating stakeholder pressures into environmental performance – the mediating role of green HRM practices. **International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 2, p. 262–289, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1065431>. Acesso em: 15 ago 2018.

GUERCI, M. et al. Green and nongreen recruitment practices for attracting job applicants: Exploring independent and interactive effects. **International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 2, p. 129-150, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1062040>. Acesso em: 7 set. 2019.

GUERCI, M.; CAROLLO, L. A paradox view on green human resource management: Insights from the Italian context. **International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 2, p. 212–238, 2016.

GUEST, David E. Human Resource Management and Performance: a review and research agenda. In. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 8, n. 3, p. 263-276, 1997. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/095851997341630>. Acesso em: 12. dez. 2018.

GUIMARÃES *et al.* O Trabalho e as Organizações: Atuações a partir da Psicologia. Resenha. p. 753-755, 2014. Disponível: <http://dx.doi.org/10.1590/1413-73722407316>. Acesso: 05 out. 2018.

HADDOCK-MILLAR, J.; SANYAL, C.; MÜLLER-CAMEN, M. Green human resource management: A comparative qualitative case study of a United States multinational corporation. **International Journal of Human Resource Management**: Taylor & Francis, Londres, UK, v. 27, n. 2, p. 192-211, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1052087>. Acesso em: 20 jun. 2018.

HAMADAMIN, H. H.; ATAN, T. The impact of strategic human resource management practices on competitive advantage sustainability: The mediation of human capital development and employee commitment. **Sustainability (Switzerland)**, v. 11, n. 20, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su11205782>. Acesso em: 20 nov. 2019.

HAMMOND, Allen; ADRIAANSE, Albert; RODENBURG, Eric; BRYANT, Dirk; WOODWARD, Richard. **Environmental Indicators**: A systematic approach to measuring and reporting on environmental policy performance in the context of sustainable development. Washington, D.C.: World Resources Institute, 1995. Disponível em: http://pdf.wri.org/environmentalindicators_bw.pdf. Acesso em: 4 nov. 2018.

HARARI, Yuval. N. **Sapiens: A brief history of humankind**. HarperCollins Publishers, New York, NY, 2018. ISBN 978-0-06-231611-0.

HARRISON, J. S.; WICKS, A. C. Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance. **Business Ethics Quarterly**, v. 23, n. 1, p. 97–124, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.5840/beq20132314>. Acesso em: 20 jun. 2019.

HEDBERG, C. J.; VON MALMBORG, F. The global reporting initiative and corporate sustainability reporting in Swedish companies. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 10, n. 3, p. 153–164, 2003.

HERNANDEZ-SAMPIERI, R.; FERNANDEZ COLLADO, C.; BAPTISTA LUCIO, M. P. **Metodología de la Investigación**. México, 5 ed., 614 p., 2010. ISBN: 978-607-15-0291-9.

HITKA, M. et al. Knowledge and human capital as sustainable competitive advantage in human resource management. **Sustainability (Switzerland)**, v. 11, n. 18, 2019.

HOFMEISTER, W. S. Consol energy center design and construction. **Structures Congress 2013: Bridging Your Passion with Your Profession - Proceedings of the 2013 Structures Congress**, n. August 2008, p. 1599-1605, 2013. Disponível em: [doi:10.1061/9780784412848.139](https://doi.org/10.1061/9780784412848.139). Acesso em: 27 mai. 2019.

HOHENSTEIN, Nils-Ole; FEISEL, Edda; HARTMANN, Evi. Human resource management issues in supply chain management research. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 44 (6), p. 434-463, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-06-2013-0175>. Acesso em: 4. abr. 2019.

HOLBECHE, L. S. Organisational effectiveness and agility. **Journal of Organizational Effectiveness**, v. 5, n. 4, p. 302–313, 2018.

HOLLENBECK, John R.; GERHART, Barry; WRIGHT, Patrick M.; NOE, Raymond. A. **Human resource management: Gaining a competitive advantage**, New York: McGraw-Hill/Irwin, 800 p., 2012. ISBN-13: 978-0078029257.

HONG, G.; KIM, E. How to attract talented expatriates: The key role of sustainable HRM. **Sustainability (Switzerland)**, v. 11, n. 19, p. 1–13, 2019.

HOTTA, Anderson R. **Aplicação da Certificação Aqua-Hqe em Portugal**: edifícios residenciais em construção, 2019. 173 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil: Ramo de Construções) – Instituto Superior de Engenharia do Porto – ISEP, Porto, Portugal, 2019. Disponível em:
https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/14359/1/DM_AndersonHotta_2019_MEC.pdf. Acesso em 7 jul. 2019.

HOURNEAUX JUNIOR, Flavio. **Relações entre as partes interessadas (stakeholders) e os sistemas de mensuração do desempenho nas organizações**. Orientador: Hamilton Luiz Corrêa. 2010. 218 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-28072010-151731/pt-br.php>. Acesso em 3 jun. 2019.

HUFFMAN, Ann Hergatt; WATROUS-RODRIGUEZ, Kristen M.; HENNING, J.; BERRY, J. “Working” through Environmental Issues: The Role of the I-O Psychologist. **The Industrial-Organizational Psychologist**, 47, 27-35, 2009. Disponível em: <http://www.siop.org/Research-Publications/TIP/oct09/03huffman>. Acesso em: 27 jan. 2019.

HUSELID, Mark. A.; JACKSON, Susan. E.; SCHULER, Randall. S. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, NY, EUA, v. 40, n. 1, p. 171-188, 1997. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/257025>. Acesso em: 3 mar. 2019.

IAB.PB. Instituto de Arquitetos do Brasil, Departamento da Paraíba. **Nota Técnica Conjunta Contra a Construção de “Espigões” na Orla de João Pessoa**. 2019. Disponível em: <https://iabpb.org.br/2019/10/25/nota-tecnica-conjunta-espigoes-na-orla-de-joao-pessoa/>. Acesso em: 1 nov. 2019.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Panorama do município de João Pessoa**. 2018. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/joao-pessoa/panorama>. Acesso em: 5 nov. 2018.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Anual da Indústria da Construção (PAIC)**. 19 ago. 2019. <https://questionarios.ibge.gov.br/downloads-questionarios/paic-pesquisa-anual-da-industria-da-construcao>. Acesso em: 30 out. 2018.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Indicadores de Desenvolvimento Sustentável. 10 ed. Brasil, Rio de Janeiro: IBGE. 2015. 348 p. APP, S. *et al.* Employer Branding : Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-Quality Employees, v. 23, n. 3, p. 262-278, 2018. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv94254.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2019.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Sistema Nacional de Pesquisa de Custos e Índices da Construção Civil (SINAPI)**. Custos médios e índices, segundo as áreas geográficas, mar. 2019. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/precos-e-custos/9270-sistema-nacional-de->

pesquisa-de-custos-e-indices-da-construcao civil.html? =&t =resultados. Acesso em: 21 abr. 2019.

IBM. **Beacon Awards 2019**. Disponível em: <https://www-01.ibm.com/events/wwe/beacon/awards2019.nsf/content.xsp?openpage&c=nominations>. Acesso em: 10 out. 2019.

IDEME. Instituto de Desenvolvimento Municipal e Estadual. **Distribuição das Empresas e outras organizações, por seção da classificação de atividades (CNAE 2.0) e Percentual, segundo as Regiões Geoadministrativas – Paraíba**, 2009. Disponível em: [http://ideme.pb.gov.br/servicos/informacoes-por-regioes-de-planejamento-geo/informacoes-por-regioes-geo-1.xlsx/@@@download/file/Informa%C3%A7%C3%B5es%20%20por%20Regi%C3%B5es%20GEO\(1\).xlsx](http://ideme.pb.gov.br/servicos/informacoes-por-regioes-de-planejamento-geo/informacoes-por-regioes-geo-1.xlsx/@@@download/file/Informa%C3%A7%C3%B5es%20%20por%20Regi%C3%B5es%20GEO(1).xlsx). Acesso em: 20 out. 2019.

IDEME. Instituto de Desenvolvimento Municipal e Estadual. **Produto Interno Bruto do Estado da Paraíba e de seus municípios 2010-2013**. José Jakson Amâncio Alves (Org.), João Pessoa, Paraíba, 2016. Disponível em: <http://ideme.pb.gov.br/servicos/pib/produto-interno-bruto-do-estado-da-paraiba-e-de-seus-municipios-2010-2013.pdf/view>. Acesso em: 21 out. 2019.

IFPRI. International Food Policy Research Institute. GERALD C. N. *et al.* Food Security and Climate Change: Challenges to 2050 and Beyond. Washington, DC, EUA, IFPRI Issue Brief 66, December, 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2499/9780896291874>. Acesso em: 11 jun. 2018.

INMETRO. Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial. **Certifiq - Sistema de Gerenciamento de Certificados**. Disponível em: <https://certifiq.inmetro.gov.br/>. Acesso em: 5 fev. 2019.

IPCC. **The Intergovernmental Panel on Climate Change**. Disponível em: <https://www.ipcc.ch/2007/>. Acesso em: 23 mai. 2018.

ISO. **International Organization for Standardization**. 2019. Disponível em: <https://www.iso.org/home.html>. Acesso em: 5 ago. 2018.

ITAMARATY. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Governo Federal do Brasil, Pátria Educadora. Disponível em: http://www.itamaraty.gov.br/images/ed_desenvsust/ODSportugues12fev2016.pdf. Acesso em: 3 nov. 2018.

JABBOUR, Charbel J.; SANTOS, Fernando C. A. The central role of human resources management in the search for sustainable organizations. **The International Journal of Human Resources Management**, v. 19, n. 12, p. 2133-2154, 2008. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/09585190802479389>. Acesso em: 9 nov. 2018.

JABBOUR, Charbel J. C.; SANTOS, Fernando C. A.; NAGANO, Marcelo S. Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil. **The International Journal of Human Resource**

Management, 21:7, 1049-1089, 2010. Disponível em:
<http://dx.doi.org/10.1080/09585191003783512>. Acesso em: 20. fev. 2019.

JABBOUR, Charbel José Chiappetta; FREITAS, Wesley Ricardo de Souza; SANTOS, Fernando César Almada. **Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations**. v. 12, n. 5, p. 226–234, 2011. Disponível em:
<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17515631111166861>. Acesso em: 7 nov. 2018.

JABBOUR, Charbel J. C.; SANTOS, Fernando C. A.; FONSECA, Sérgio A.; NAGANO, Marcelo S. Green teams: understanding their roles in the environmental management of companies located in Brazil. **Journal of Cleaner Production**, v. 46, p. 58-66, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.09.018>. Acesso em: 9 nov. 2018.

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. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.10.039>. Acesso em: 15 dez. 2018.

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, n. 1, p. 442–451, 2015b. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.036>. Acesso em: 27 dez. 2018.

JABBOUR, Charbel J. C.; JABBOUR, Ana B. L.S. Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management: linking two emerging agendas. **Journal of Cleaner Production**, 112, 1824-1833, 2016. Disponível em:
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.052>. Acesso em: 7 nov. 2018.

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

JACKSON, Susan E.; SEO, Janghoon. The Greening of Strategic HRM Scholarship. **Organizational Management Journal**, 7, 278-290, 2010. Disponível em:
<https://doi.org/10.1057/omj.2010.37>. Acesso em: 11 dez. 2018.

JACKSON, S. E. *et al.* State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. **German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung**, Alemanha, v. 25, n. 2, p. 99-116, 2011. ISSN (internet) 1862-0000. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/239700221102500203>. Acesso em: 9 fev. 2019.

JACKSON, Susan. E.; SCHULER, Randall. S.; JIANG, Kaifeng. An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. **Academy of Management Annals**, Birmingham, AL, EUA, v. 8, n. 1, p. 1-56, 2014. ISSN (internet): 1941-6067. Disponível em:
<http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2014.872335>. Acesso em: 21 set. 2018.

JAIN, N.; D'LIMA, C. Green HRM - a study on the perception of Generation Y as prospective internal customers. **International Journal of Business Excellence**, v. 15, n. 2, p. 199–208, 2018.

JÄRLSTRÖM, M.; SARU, E.; VANHALA, S. Sustainable Human Resource Management with Salience of Stakeholders: A Top Management Perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 152, n. 3, p. 703-724, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-016-3310-8>. Acesso em: 14 fev. 2019.

JAVIER, A. J.; ESTEBAN, R. F. Kybernetes Article information : To cite this document : **Journal of Education**, v. 53, n. 2, p. 177–196, 2015.

JEREZ-GÓMEZ, Pilar.; CÉSPEDES-LORENTE, José.; VALLE-CABRERA, Ramón. Organizational Learning Capability: A proposal of measurement. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 6, p. 715–725, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.002>. Acesso em: 5 fev. 2019.

JEURISSEN, Ronald. Book Reviews. John Elkington, *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone, Oxford, 402 f., 1997, ISBN 1-900961-27-X. In: **Journal of Business Ethics**, Breukelen, Países Baixos, 23: 231-234, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1023/A:1006129603978>. Acesso em: 5 out. 2018.

JIA, J. *et al.* The continuous mediating effects of GHRM on employees' green passion via transformational leadership and green creativity. **Sustainability (Switzerland)**, v. 10, n. 9, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su10093237>. Acesso em: 10 nov. 2019.

JONES, P.; COMFORT, D.; HILLIER, D. Materiality and external assurance in corporate sustainability reporting: An exploratory study of UK house builders. **Property Management**, v. 33, n. 5, p. 430-450, 2015. ISSN: 0263-7472. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/PM-03-2015-0014>. Acesso em: 20 fev. 2019.

JONES, T. M.; HARRISON, J. S.; FELPS, W. How applying instrumental stakeholder theory can provide sustainable competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 43, n. 3, p. 371-391, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0111>. Acesso em: 6 jun. 2019.

KEHOE, Laura; REIS, Tiago; *et al.* (more 607 signatories). Make EU trade with Brazil sustainable. **Science**, Washington, DC, EUA, vol. 364, issue 6438, p. 341, 26 abr. 2019. DOI: 10.1126/science.aaw8276. Disponível em: <https://science.sciencemag.org/content/364/6438/341.1/tab-pdf>. Acesso em: 26 abr. 2019.

KIM, K. S.; SHIN, T. H. Additive effects of performance- and commitment-oriented human resource management systems on organizational outcomes. **Sustainability (Switzerland)**, v. 11, n. 6, 2019.

KIM, Yong J.; KIM, Woo G.; CHOI, Hyung-Min; PHETVAROON, Kullada. The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. **International Journal of Hospitality Management**, v. 76, p. 83-93, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>. Acesso em: 19 fev. 2019.

KRAMAR, Robin. Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? **The International Journal of Human Resource Management**, Londres, UK, v. 25, n. 8, p. 1069-1089, 2014. DOI:

10.1080/09585192.2013.816863. Disponível em:
<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>.

LAFUENTE, Gil A. M. BARCELLOS, Paula L. Algorithms Applied in the Sustainable Management of Human Resources. **Fuzzy Economic Review**, Barcelona, 2010. ISSN (online) 2445-4192. Disponível em: DOI: 10.25102/fer.2010.01.03. Acesso em: 5 jun. 2019.

LAPLUME, André O.; SONPAR, Karan; LITZ, Reginald A. Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us. **Journal of Management** v. 34, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206308324322>. Acesso em: 5 out. 2019.

LATIFI, K. A. N.; LIM, S. Strategic human resource management in the Afghanistan Ministry of Mines and Petroleum: A network perspective. **Sustainability (Switzerland)**, v. 11, n. 14, 2019.

LAURENT, Roy St.; TURK, Philip. The Effects of Misconceptions on the Properties of Friedman's Test. **Journal Communications in Statistics - Simulation and Computation**, vol. 42, 7 ed., 1.596-1.615 p., 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/03610918.2012.671874>. Acesso em: 4 dez. 2019.

LAW, Michelle M. S.; HILLS, Peter; HAU, Billy C. H. Engaging Employees in Sustainable Development – a Case Study of Environmental Education and awareness Training in Hong Kong. *Business Strategy and the Environment*, Published online in Wiley Online Library, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/bse.1903>. Acesso em: 20 set. 2019.

LEITE, Marcus H. R.; TOMELIN, Carlos A.; RAMOS, Marcos R. Bastidores da hotelaria: qualidade de vida no trabalho no setor de governança – camareiras dos hotéis de Foz do Iguaçu – PR – Brasil. **Tourism & Management Studies**, v. 10, n. Especial, p. 200-206, 2014. ISSN 2182-8458. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2182-84582014000300026. Acesso em: 7 mar. 2019.

LEPAK, D. P. *et al.* A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research. **Research in Personnel and Human Resources Management**, v. 25, n. 06, p. 217–271, 2006. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(06\)25006-0](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25006-0). Acesso em: 17 fev. 2019.

LEPAK, David. P.; SHAW, Jason. D. Strategic HRM in North America: Looking to the future. **International Journal of Human Resource Management**: Routledge, Londres, UK, v. 19, n. 8, p. 1486–1499, 2008. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/09585190802200272>. Acesso em: 3 mai. 2019.

LI, S. L.; SUN, F.; LI, M. Sustainable human resource management nurtures change-oriented employees: Relationship between high-commitment work systems and employees' taking charge behaviors. **Sustainability (Switzerland)**, v. 11, n. 13, 2019.

LIBONI, L. B. *et al.* Smart industry and the pathways to HRM 4.0: implications for SCM. **Supply Chain Management**, v. 24, n. 1, p. 124-146, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/SCM-03-2018-0150>. Acesso em: 5 dez. 2019.

LIMA, Reginaldo J. C.; ARAGÃO, Silvano; Guimarães, ELOÍSA H. R. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, v. 7, n 2, p. 42–53, 2015e-ISSN: 2236-0972. Disponível em: <http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/viewFile/445/pdf>. Acesso em: 20 JUL. 2019.

LIMONGI-FRANÇA, Ana C.; ARELLANO, Eliete B. **Os processos de recrutamento e seleção**. In: As pessoas na organização. São Paulo: Ed. Gente, 2002. ISBN: 8573123664.

LINNANEN, L; PANAPANANAN, V. Roadmapping CSR in Finnish Companies. Helsinki University of Technology, 2002 *apud* MARREWIJK, Marcel V. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: between Agency and Communion. **Journal of Business Ethics**, v. 44, n. 2-3, p. 95-105, 2003. Disponível em: <https://kopernio.com/viewer?doi=10.1023/A:1023331212247&route=6>. Acesso em: 3 nov. 2018.

LIS, Bettina. The Relevance of Corporate Social Responsibility for a Sustainable Human Resource Management: An Analysis of Organizational Attractiveness as a Determinant in Employees' Selection of a (Potential). **Employer Management Revue**, v. 23, n. 3, Special Issue, p. 279-295, 2012. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1688/1861-9908_mrev_2012_03_Lis. Acesso em: 13 nov. 2018.

LONGONI, A.; LUZZINI, D.; GUERCI, M. Deploying Environmental Management Across Functions: The Relationship Between Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management. **Journal of Business Ethics**, v. 151, n. 4, p. 1081-1095, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3228-1>. Acesso em: 2 dez. 2019.

LORINCOVÁ, S. et al. Employee motivation as a tool to achieve sustainability of business processes. **Sustainability (Switzerland)**, v. 11, n. 13, p. 1–15, 2019.

LU, W. et al. Evaluating the effects of green building on construction waste management: A comparative study of three green building rating systems. **Building and Environment**, v. 155, p. 247-256, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2019.03.050>. Acesso em: 20 ago. 2019.

LU, M.; LAI, J. Review on carbon emissions of commercial buildings. **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, v. 119, n. July 2019, p. 109545, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.rser.2019.109545>. Acesso em: 5 nov. 2019.

LYON, T. P.; MONTGOMERY, A. W. The Means and End of Greenwash. **Organization and Environment**, v. 28, n. 2, p. 223–249, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1086026615575332>. Acesso em: 20 out. 2018.

MACINI, Nayele. **Sustentabilidade e Gestão de Pessoas**: evidências do setor bancário brasileiro. Orientadora: Adriana Cristina Ferreira Caldana. 173 f. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2015. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-15122015-153550/publico/NayeleMacini_Corrigida.pdf. Acesso em: 19 out. 2018.

MACINI, Nayele.; BANSI, Ana. C.; CALDANA, Adriana. C. F. Ações e Indicadores para a Gestão Sustentável de Pessoas. **Revista de Administração da UFSM**, v. 10, n. Ed. Especial, p. 8-25, 2017. DOI:10.5902/19834659 25228. Disponível em:

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/47609/acoes-e-indicadores-para-a-gestao-sustentavel-de-pessoas-/i/pt-br>. Acesso em: 7 abr. 2018.

MACKE, Janaina; GENARI, Denise. Systematic Literature Review on Sustainable Human Resource Management. **Journal of Cleaner Production**, v. 208, p. 806-815, 2019.

Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.091>. Acesso em: 14 jan. 2019.

MAGHSOODI, A. I. et al. Evaluation of the influencing factors on job satisfaction based on combination of PLS-SEM and F-MULTIMOORA approach. **Symmetry**, v. 11, n. 1, 2019.

MAHKOTA, K. Document details. **Evidence-based Complementary and Alternative Medicine**, v. 2015, n. 740238, 2015.

MANZOOR, F. et al. An examination of sustainable HRM practices on job performance: An application of training as a moderator. **Sustainability (Switzerland)**, v. 11, n. 8, p. 1–19, 2019.

MARIAPPANADAR, Sugumar. Sustainable Human Resource Strategy: The Sustainable and Unustainable Dilemmas of Retrenchment, **International Journal of Social Economics**, 30, 8, 906-923, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/03068290310483779>. Acesso em: 24 out. 2018.

MARIAPPANADAR, Sugumar. The Harm Indicators of Negative Externality of Efficiency Focused Organisational Practices. **International Journal of Social Economics**, 39, 209-220, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/03068291211199378>. Acesso em: 24 out. 2018.

MARIAPPANADAR, S. Stakeholder harm index: A framework to review work intensification from the critical HRM perspective. **Human Resource Management Review**, v. 24, n. 4, p. 313-329, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.009>. Acesso em: 25 jul. 2019.

MARIAPPANADAR, Sugumar.; KRAMAR, Robin. Sustainable HRM: The synthesis effect of high performance work systems on organisational performance and employee harm. **Asia-Pacific Journal of Business Administration (APJBA)**, Austrália (Região da Ásia-Pacífico), v. 6, n. 3, p. 206–224, 2014. ISSN: 1757-4323. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/APJBA-03-2014-0039>. Acesso em: 2 abr. 2019.

MARIAPPANADAR, Sugumar. Health harm of work from the sustainable HRM perspective: scale development and validation. **International Journal of Manpower**, v. 37 (6), p. 1-38, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2015-0204>. Acesso em: 20 Abr. 2019.

MARIAPPANADAR, Sugumar; AUST, Ina. The Dark Side of Overwork: An Empirical Evidence of Social Harm of Work from a Sustainable HRM Perspective (Article), 2017. **International Studies of Management and Organization**, Philadelphia, PA, EUA, v. 47, Issue 4, 23 September 2017, Pages 372-387. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00208825.2017.1382272>. Acesso em: 5 ago. 2019.

MARQUES NETO, José C.; SCHALCH, Valdir. **Gestão dos resíduos de construção e demolição**: estudo da situação no município de São Carlos-SP, Brasil. **Engenharia Civil**, n. 36, p. 41-50, 2010. Disponível em: <http://www.civil.uminho.pt/revista/artigos/n36/Pag.41-50.pdf>. Acesso em: 29 out. 2018.

MARQUES NETO, J. C. **Gestão dos Resíduos de Construção e Demolição no Brasil**. São Carlos: RiMA, 152p., 2005. ISBN 8576560437, 9788576560432

MARRAS, Jean P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. Editora Saraiva, ed. 2, São Paulo, 2012. ISBN 9788502121546.

MARREWIJK, Marcel V. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: between Agency and Communion. **Journal of Business Ethics**, v. 44, n. 2-3, p. 95-105, 2003. Disponível em: <https://kopernio.com/viewer?doi=10.1023/A:1023331212247&route=6>. Acesso em: 3 nov. 2018.

MARTINS, Maria F.; CÂNDIDO, Gesinaldo A. **Índice de Desenvolvimento Sustentável para Municípios - IDSM**. Metodologia para cálculo e análise do IDSM e classificação dos níveis de sustentabilidade para espaços geográficos. 1ª edição, Sebrae, UFCG, 292 p. 2008. ISBN 978-85-7333-482-1.

MARTINS, Maria F. **Modelo de Monitoramento do Nível de Sustentabilidade Urbana: uma proposta de operacionalização e validação dos seus constructos**. Orientador: Gesinaldo Ataíde Cândido. 2012. Tese (Doutorado em Recursos Naturais do Centro de Tecnologia e Recursos Naturais) - Universidade Federal de Campina Grande - UFCG. 212 f. 2012. Disponível em: <http://recursosnaturais.ufcg.edu.br/index.php/component/content/article/2-uncategorised/105-teses-2012>. Acesso em: 10 ago. 2017.

MARKEY, R.; MCIVOR, J.; WRIGHT, C. F. Employee participation and carbon emissions reduction in Australian workplaces. **International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 2, p. 173–191, 2016.

MARTINS, Maria F.; CÂNDIDO, Gesinaldo A. Índices de Desenvolvimento Sustentável para Localidades: uma proposta metodológica de construção e análise. RGSA: **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 6, p. 3-19, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.24857/rgsa.v6i1.229>. Acesso em: 5 nov. 2018.

MASRI, H. A.; JAARON, A. A. M. Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. **Journal of Cleaner Production**, v. 143, p. 474–489, 2017.

MATOS, S.; HALL, J. Integrating sustainable development in the supply chain: The case of life cycle assessment in oil and gas and agricultural biotechnology. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 6, p. 1083–1102, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.01.013>. Acesso em: 20 jun. 2018.

MATTHEWS, Brian; OBEREDER, Lisa J.; Aust (was Ehnert) Ina; MÜLLER-CAMEN, Michael. **Competing Paradigms: Status-quo and Alternative Approaches in HRM**. In D. Renwick (Ed.), *Green HRM* (pp. 116-134). Routledge. 2018. eBook ISBN 9781315768953. 220 p.

MATUTI, Bruna B.; SANTANA, Genilson P. Reutilização de resíduos de construção civil e demolição na fabricação de tijolo cerâmico – uma revisão. **Scientia Amazonia**, v. 8, n.1, E1-E13, 2019. Revista on-line. ISSN:2238.1910. Disponível em: <http://scientia->

amazonia.org/wp-content/uploads/2018/11/v.-8-n.1-E1-E13-2019.pdf. Acesso em: 25 Abr. 2019.

MAZZON, J. A. **Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social**. 1981. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), São Paulo, 1981.

MEADOWS, Donella; RANDERS, Jorgen; MEADOWS, Dennis. **Limits to Growth: the 30-year update**. Chelsea Green Publishing Company, 2004. eBook ISBN: 978-1-60358-155-4.

MILLIMAN, J; CLAIR, J. Best Environmental HRM Practices in the US. WEHRMEYER, W (1996). p. 49-73, 1996 *apud* RENWICK, Douglas; REDMAN, Tom; MAGUIRE, Stuart. **GREEN HRM: a review, process model, and a research agenda**. University of Sheffield Management School – Working Paper Series, Discussion Paper No. 2008.01 p. 1-46, 2008. Disponível em: https://www.sheffield.ac.uk/polopoly_fs/1.120337!/file/Green-HRM.pdf. Acesso em: 22 abr. 2019.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. Instituto Nacional do Seguro Social Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência. **Anuário Estatístico de Acidentes de Trabalho (AEAT)**, 2017. ISSN 1676-9694. Disponível em: <http://sa.previdencia.gov.br/site/2018/09/AEAT-2017.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2019.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL. Secretaria Nacional de Habitação. Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat - PBQP-H. **Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços e Obras da Construção Civil - SIAC**. Regimento Geral Regimento Específico da Especialidade Técnica Execução de Obras, Brasília, Portaria nº 383 de 14 jun. 2018. Disponível em: http://pbqp-h.mdr.gov.br/projetos_siac.php. Acesso em: 26 jan. 2019.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Convenção das Nações Unidas: Acordo de Paris**. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/clima/convencao-das-nacoes-unidas/acordo-de-paris>. Acesso em: 28 out. 2018.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Construção Sustentável**. 2019. Disponível em: <https://www.mma.gov.br/cidades-sustentaveis/planejamento-ambiental-e-territorial-urbano/urbanismo-sustentavel/constru%C3%A7%C3%A3o-sustent%C3%A1vel.html>. Acesso em: 25 out. 2019.

MISHRA, P. Green human resource management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 25, n. 5, p. 762–788, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2016-1079>. Acesso em 3 set. 2019.

MITROFF, Ian. Stakeholders of the Organizational Mind. Jossey-Bass social and behavioral science series Management Series, 178 p., 1983. ISBN 0875895808,9780875895802.

MOBUSS CONSTRUÇÃO. Software de mobilidade e gestão para a indústria da construção. **Tendências da Engenharia Civil em 2019**. Disponível em: <https://www.mobussconstrucao.com.br/blog/tendencias-da-engenharia-civil-2019/>. Acesso em: 5 fev. 2019.

MORATIS, L.; BRANDT, S. Corporate stakeholder responsiveness? Exploring the state and quality of GRI-based stakeholder engagement disclosures of European firms. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 24, n. 4, p. 312-325, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/csr.1408>. Acesso em: 25 jul. 2019.

MORETTIN, A. P.; BUSSAB, O. W. **Estatística Básica**. 9º ed. - São Paulo: Saraiva, 2017. ISBN 978-85-472-2022-8.

MORGAN, Gareth; SMIRCICH, Linda. **The Case for Qualitative Research**. Academy of Management. The Academy of Management Review; 5, 000004; ABI/INFORM Global pg. 491. (pre-1986); 1980. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/AMR.1980.4288947>. Acesso em: 4 mai. 2018.

MORIOKA, S. N. et al. Systematic review of the literature on corporate sustainability performance measurement: A discussion of contributions and gaps. **Gestao e Producao**, v. 25, n. 2, p. 284–303, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X2720-18>. Acesso em: 21 mar. 2019.

MORRIS, S. S., WRIGHT, P. M., TREVOR, J., STILES, P., STAHL, G. K., SNELL, S. *et al.* Global challenges to replicating HR: The role of people, processes, and systems. **Human Resource Management**, 48 (6): 973-995, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/hrm.20325>. Acesso em: 5 mar. 2019.

MOUSA, S. K.; OTHMAN, M. The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. **Journal of Cleaner Production**, v. 243, p. 118595, 2020.

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.

MULLER-CAMEN, M; ELSIK, W. IHRM's Role in Managing Ethics and CSR Globally. **The Routledge Companion to International Human Resource Management**. Routledge, 2014. Disponível em: <https://www.routledgehandbooks.com/doi/10.4324/9781315761282.ch32>. Acesso em: 11 dez. 2019.

MUNCK, Luciano.; BORIM-SOUZA, Rafael. Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade organizacional: a hierarquização de caminhos estratégicos para o desenvolvimento sustentável. **Revista Brasileira de Estratégia (REBRAE)**, Paraná, Brasil, v. 2, n. 2, p. 185-202, 2009. ISSN:1983-8484. DOI:10.7213/rebrae. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/index.php/REBRAE/article/view/13457>. Acesso em: 31 jan. 2019.

NASCIMENTO, L.F.; LEMOS; A.D.C.; MELLO, M.C.A. Gestão Socioambiental Estratégica. Porto Alegre: Bookman, 2008 *apud* HOURNEAUX JUNIOR, Flavio. **Relações entre as partes interessadas (stakeholders) e os sistemas de mensuração do desempenho nas organizações**. Orientador: Hamilton Luiz Corrêa. 2010. 218 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em:

<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-28072010-151731/pt-br.php>. Acesso em 3 jun. 2019.

NEJATI, M.; RABIEI, S.; CHIAPPETTA JABBOUR, C. J. 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.

NELSON, Nelson C.; ROSEGRANT, Mark W.; PALAZZO, Amanda Palazzo et al. **Food Security and Climate Change: Challenges to 2050 and Beyond**. International Food Policy Research Institute - IFPRI, Issue Brief 66, December, 2010. Disponível em: <https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/33400/IFPRIIssueBrief66.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2018.

NETO, A. S.; JABBOUR, C. J. C.; JABBOUR, A. B. L. D. S. Green training supporting eco-innovation in three brazilian companies: Practices and levels of integration. **Industrial and Commercial Training**, v. 46, n. 7, p. 387–392, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/ICT-02-2014-0010>. Acesso em: 5 set. 2018.

NETTLE, R. et al. A new framework to analyse workforce contribution to Australian cotton farm adaptability. **Agronomy for Sustainable Development**, v. 38, n. 4, 2018.

NGUYEN, B. K.; ALTAN, H. Comparative review of five sustainable rating systems. **Procedia Engineering**, v. 21, n. 0, p. 376–386, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2011.11.2029>. Acesso em: 5 jun. 2019.

O'DONOHUE, W.; TORUGSA, N. A. The moderating effect of 'Green' HRM on the association between proactive environmental management and financial performance in small firms. **International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 2, p. 239–261, 2016

OERLEMANS, Wildo G. M.; BAKKER, Arnold B. Motivating Job Characteristics and Happiness at Work: A Multilevel Perspective. **Journal of Applied Psychology**. American Psychological Association, v. 103, n. 11, 1230-1241, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000318>. Acesso em: 6 mar. 2019.

OGBEIBU, S. et al. Technological turbulence and greening of team creativity, product innovation, and human resource management: Implications for sustainability. **Journal of Cleaner Production**, v. 244, p. 118703, 2020.

O'Higgins, E., & Zsolnai, L. Progressive business models: Creating sustainable and pro-social enterprise. Cham: **Springer**, (Eds.), 2017 *apud* AUST, I.; MATTHEWS, B.; MULLER-CAMEN, M. Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? **Human Resource Management Review**: Elsevier, EUA, p 1-11, 2019. ISSN: 10534822. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>. Acesso em: 4 set. 2019.

OIT. **Organização Internacional do Trabalho**. LIMA JUNIOR, J. M.; LÓPEZ-VALCÁRCEL, A.; DIAS, L. A. **Segurança e saúde no trabalho da construção: experiência brasileira e panorama internacional**. Série Documentos de Trabajo; 200, Brasília: OIT - Secretaria Internacional do Trabalho, 72 p., 1 dez., 2005. ISBN 92-2-817838-8. Disponível em: https://www.ilo.org/brasil/publicacoes/WCMS_230330/lang--

pt/index.htm. Acesso em: 13 nov. 2018.

OIT. **Organização Internacional do Trabalho**. The Labour Principles of the United Nations Global Compact: A Guide for Business/International Labour Office (ILO). Geneva: ILO, 30p., 2008. ISBN: 978-92-2-121823-4 (print); 978-92-2-121824-1 (web pdf).

OLIVEIRA, Roberto V; LADOSKY, Mário H; ROMBALDI, Maurício. A Reforma Trabalhista e suas Implicações para o Nordeste: primeiras reflexões. **Caderno CRH**, Salvador, v. 32, n. 86, p. 271-288, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.9771/ccrh.v32i86.30686> 271. Acesso em: 23 out. 2019.

ONU - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (Brasil). **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. Centro de Informação das Nações Unidas para o Brasil (UNIC Rio), 2015. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>. Acesso em: 10 abr. 2018.

OROVA, M.; REITH, A. Multiscalarly in International Sustainable Assessment Systems: A Qualitative Comparison of LEED, CASBEE, BREEAM, DGNB and ESTIDAMA on Building, Neighbourhood and City Scale. **IOP Conference Series: Earth and Environmental Science**, v. 290, n. 1, 2019. Disponível em: doi:10.1088/1755-1315/290/1/012056. Acesso em: 7 dez. 2019.

OSLAND, Asbjorn; OSLAND, Joyce S. Aracruz Celulose: best practices icon but still at risk. **International Journal of Manpower**, 8, p. 435-450, 2007. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01437720710778411>. Acesso em: 29 dez. 2018.

OSST. Observatório de Segurança e Saúde no Trabalho - Smartlab. Disponível em: <https://smartlabbr.org/sst>. Acesso em: 3 jul. 2019.

OTHMAN, R.; GHANI, R. A. Supply chain management and suppliers' HRM practice. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 13, n. 4, p. 259-262, 2008. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/13598540810882143>. Acesso em: 2 set. 2019.

PBQP-H. Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade no Habitat. **Porque e Como Participar**. Disponível em: http://pbqp-h.cidades.gov.br/porque_como.php. Acesso em: 17 fev. 2019.

PART, R. C. 기사 (Article) 와 안내문 (Information) [. n. Unit 07, p. 1-5, 2010.

PELLEGRINI, C.; RIZZI, F.; FREY, M. The role of sustainable human resource practices in influencing employee behavior for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, v. 27, n. 8, p. 1221-1232, 2018.

PERRON, Genevieve M.; CÔTÉ, Raymond P.; DUFFY, John F. Improving environmental awareness training in business. **Journal of Cleaner Production**, 14 (6-7), 551-562, 2006. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2005.07.006>. Acesso em: 2 nov. 2018.

PFEFFER, Jeffrey; HATANO, Toru; SANTALAINEN, Timo. Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. **Academy of**

Management Executive, 9(1), 55-69, 1995. Disponível em:
<https://doi.org/10.5465/ame.1995.9503133495>. Acesso em: 26 out. 2018.

PHAM, N. T. *et al.* The role of green human resource management in driving hotel's environmental performance: Interaction and mediation analysis. **International Journal of Hospitality Management**, n. September, 2019.

PHAM, N. T.; TUČKOVÁ, Z.; CHIAPPETTA JABBOUR, C. J. Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study. **Tourism Management**, v. 72, n. December 2018, p. 386–399, 2019.

PHAM, D. H.; LEE, J.; AHN, Y. Implementing LEED v4 BD+C projects in Vietnam: Contributions and challenges for general contractor. **Sustainability (Switzerland)**, v. 11, n. 19, p. 1-17, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su11195449>. Acesso em: 20 nov. 2019.

PINZONE, M. *et al.* Progressing in the change journey towards sustainability in healthcare: The role of “Green” HRM. **Journal of Cleaner Production**, v. 122, p. 201–211, 2016.

PISLARU, M.; HERGHILIGIU, I. V.; ROBU, I. B. Corporate sustainable performance assessment based on fuzzy logic. **Journal of Cleaner Production**, v. 223, p. 998–1013, 2019.

PL, R.; VA, C. A. Guia para elaboração de citações em documentos ABNT NBR 10520:2002. p. 1-28, 2019.

PNUMA. **Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente**. Disponível em:
<https://nacoesunidas.org/agencia/onumeioambiente/>. Acesso em: 5 mar. 2018.

PORKKA, Pasi; JUSSILA, Jari; SUOMINEN, Anu. Using Friedman Test for Creating Comparable Group Results of Nonparametric Innovation Competence Data. **Industrial Engineering and Management, Tampere University of Technology**, Pori unit. 722-728 p., 2008. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/200001357_Using_Friedman_test_for_nonnumeric_innovation_competence_data. Acesso em: 5 dez. 2019.

PORTER, T. B.; REISCHER, R. A complexity perspective on CSR and sustainability: Theory and a longitudinal case study. **International Journal of Design and Nature and Ecodynamics**, v. 13, n. 1, p. 82–92, 2018.

PRATYAMETEETHAM, T.; ATTHIRAWONG, W. Green supply chain management performance within the Thai hotel industry: A structural equation model. **Journal for Global Business Advancement**, v. 10, n. 4, p. 440–460, 2017.

RABAGLIO, Maria O. **Seleção por Competências**. Editora: Educator, São Paulo, ed. 2, 2001. ISBN-10: 8586586234. ISBN-13: 978-8586586231.

RAMUS, C. A. Encouraging innovative environmental actions: What companies and managers must do. **Journal of World Business**, v. 37, n. 2, p. 151-164, 2002. Disponível em:
[https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(02\)00074-3](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(02)00074-3). Acesso em: 5 set. 2018.

RAUT, R. D. et al. Examining the performance oriented indicators for implementing green management practices in the Indian agro sector. **Journal of Cleaner Production**, v. 215, p. 926–943, 2019.

RAYNER, J.; MORGAN, D. An empirical study of ‘green’ workplace behaviours: ability, motivation and opportunity. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 56, n. 1, p. 56–78, 2018.

RAWASHDEH, A. M. The impact of green human resource management on organizational environmental performance in Jordanian health service organizations. **Management Science Letters**, v. 8, n. 10, p. 1049–1058, 2018.

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. 3, p. 769–803, 2018.

RENEWICK, Douglas; REDMAN, Tom; MAGUIRE, Stuart. **GREEN HRM: a review, process model, and a research agenda**. University of Sheffield Management School – Working Paper Series, Discussion Paper No. 2008.01 p. 1-46, 2008. Disponível em: https://www.sheffield.ac.uk/polopoly_fs/1.120337!/file/Green-HRM.pdf. Acesso em: 22 abr. 2019.

RENEWICK, D. W. S.; REDMAN, T.; MAGUIRE, S. Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, n. 1, p. 1-14, 2013. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>. Acesso em: 16 dez. 2018.

RENEWICK, Douglas W. S. *et al.* Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship. **International Journal of Human Resource Management**, Londres, UK, v. 27, n. 2, p. 114-128, 2016. ISSN: 1466-4399 (internet). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1105844>. Acesso em: 15 dez. 2018.

RMA. Rede de ONGs da Mata Atlântica. **Natureza e qualidade de vida na Paraíba, alvos de uma atuação de 36 anos**. 2015. Disponível em: <http://rma.org.br/noticias/natureza-e-qualidade-de-vida-na-paraiba-alvos-de-uma-atuacao-de-36-anos/>. Acesso em: 15 ago. 2019.

ROCA-PUIG, V. The circular path of social sustainability: An empirical analysis. **Journal of Cleaner Production**, v. 212, p. 916–924, 2019.

RODRIGUES, Claudia H. R.; SANTOS, Fernando C. A. Empowerment: Ciclo de Implementação, Dimensões e Tipologia. **Gestão & Produção**, v. 8, n. 3, p. 237-249, 2001. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2001000300003>. Acesso em: 19 jan. 2019.

ROMANO, A. L. **Proposta de Modelo de Avaliação da Sustentabilidade Corporativa: As Práticas no Setor de Cosmético Brasileiro**. Orientador: André Luís Helleno. 2014. 204 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara D’oeste - SP, 2014. Disponível em: <http://unimep.edu.br/pos/stricto/mestrado-em-ciencias-do-movimento-humano/manual-de-dissertacoes-e-teses>. Acesso em: 20 out. 2018.

ROMANO, A. L. et al. O estudo de estratégias sob a perspectiva da sustentabilidade

corporativa. **Exacta**, v. 13, n. 3, p. 365–376, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/exactaep.v13n3.5357>. Acesso em: 13 set. 2018.

ROSCOE, S. et al. Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. **Business Strategy and the Environment**, v. 28, n. 5, p. 737–749, 2019.

ROWLEY, T. J. Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 887–910, 1997. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/259248>. Acesso em 18 nov. 2019.

RUSSO, Michael V.; HARRISON, Niran S. Organizational design and environmental performance: clues from the electronics industry. 2005. **Academy of Management Journal**, 48, p. 582–593. DOI: 10.2307/20159680. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/20159680>. Acesso em: 28 fev. 2019.

SAEED, B. BIN et al. Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 26, n. 2, p. 424–438, 2019.

SALDAÑA, J. The coding manual for qualitative researchers. Sage: London, 2009. ISBN 978-1-84787-548-8.

SALETTTO. Engenharia, Consultoria, Educação. Alyson Tabosa. **Como Gerenciar Suprimentos na Construção Civil**. Disponível em: <https://www.saletto.com.br/como-gerenciar-suprimentos-na-construcao-civil-com-eficiencia/>. Acesso em: 22 mar. 2019.

SANTANA, M.; LOPEZ-CABRALES, A. Sustainable development and human resource management: A science mapping approach. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 26, n. 6, p. 1171–1183, 2019.

SANTOS-SALGADO, M. Architecture and sustainability: The role of environmental rating systems - Case study in Brazil. **IOP Conference Series: Earth and Environmental Science**, v. 294, n. 1, 2019. Disponível em: [doi:10.1088/1755-1315/294/1/012059](https://doi.org/10.1088/1755-1315/294/1/012059). Acesso em: 10 dez. 2019.

SARAIVA, T. S. et al. Verification of the adequacy of the Portuguese sustainability assessment tool of high school buildings, SAHSBPT, to the Francisco de Holanda High School, Guimarães. **Sustainability (Switzerland)**, v. 11, n. 17, 2019a. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su11174559>. Acesso em: 5 dez. 2019.

SARAIVA, T. S. et al. Comparative study of comfort indicators for school constructions in sustainability methodologies: Schools in the amazon and the southeast region of Brazil. **Sustainability (Switzerland)**, v. 11, n. 19, 2019b. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su11195216>. Acesso em: 5 dez. 2019.

SAVANEVICIENE, Asta.; STANKEVICIUTE, Zivile. Smart power as a pathway for employing sustainable human resource management. **Engineering Economics**, v. 28, n. 2, p. 198–206, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.28.2.17645>. Acesso em: 15 jul. 2019.

SAYYADI TOORANLOO, H.; 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. **Journal of Cleaner Production**, v. 162, p. 1252–1265, 2017.

SCHULER, Randall. S.; JACKSON, Susan. E. Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. v. 1, n. 3, p. 207–219, 1987. DOI: 10.5465/AME.1987.4275740. **The Academy of Management Executive**, Briarcliff Manor, NY, EUA, v. 1, n. 3, p. 207-219, 1987. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/4164753>. Acesso em: 7 fev. 2019.

SCHULER, Randall S.; JACKSON, Susan E.; STOREY, John. HRM and its link with strategic management. In: Storey, John ed., **Human resource management: a critical text**, London: Thomson Learning EMEA, 2001. ISBN: 1-86152-605-9, 978-1-86152-605-2. Chapter in question is Chapter 7. Disponível em: <http://oro.open.ac.uk/id/eprint/1656>. Acesso em: 5 ago. 2019.

SECOVI/SP. O Sindicato da Habitação de São Paulo. 2019. Disponível em: <https://www.secovi.com.br/>. Acesso em: 5 ago. 2019.

SEGALLA, M.; DENISI, A. International Perspectives On Employee Engagement: Are American Firms Leading The Way Or Walking Alone? **International Studies of Management and Organization**, v. 49, n. 1, p. 1–6, 2019.

SEMEAD. Seminários em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. XXI SemeAD, 2018. Disponível em: <http://login.semead.com.br/21semead/anais/>. Acesso em: 4 mar. 2019.

SHAHRIARI, B. et al. A systematic review of green human resource management. **Evergreen**, v. 6, n. 2, p. 177–189, 2019.

SIENGE PLATAFORMA. Tomás Lima (Redator do Sienge). Publicado em 25 ago. 2019. Disponível em: <https://www.sienge.com.br/blog/sinduscon-por-que-ele-e-tao-importante>. Acesso em: 2 out. 2019

SINIR/PNRS. **Sistema Nacional de Informações sobre a Gestão dos Resíduos Sólidos**. Plano Nacional de Resíduos Sólidos, Lei nº 12.305/2010. Disponível em: <https://sinir.gov.br/planos-de-residuos-solidos>. Acesso em: 20 dez. 2018.

SINTRICOM. **Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias da Construção Civil, Pesada, Montagem e do Mobiliário**. Disponível em: <http://www.sintricomjp.com.br/>. Acesso em: 7 dez. 2019.

SMITH, A. D.; SYNOWKA, D. P. Lean operations and SCM practices in manufacturing firms: Multi-firm case studies in HRM and visual-based metrics. **International Journal of Procurement Management**, v. 7, n. 2, p. 183-200, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1504/IJPM.2014.059554>. Acesso em: 14 set. 2019.

SINDUSCON/PB. **Sindicato da Indústria da Construção Civil da Paraíba**. Disponível em: <http://www.sindicatodaindustria.com.br/sindusconpb/>. Acesso em: 12 nov. 2018.

SINDUSCON/JP. **Sindicato da Indústria da Construção Civil de João Pessoa**. Disponível em: <https://sindusconjp.com.br>. Acesso em 13 nov. 2018.

SINDUSCON/JP. Sindicato da Indústria da Construção Civil de João Pessoa. **João Pessoa vai receber cerca de 20 mil pessoas durante os maiores eventos da Construção Civil do Nordeste**. RAMALHO, Leandro; Pauta Assessoria de Comunicação. Disponível em: <https://sindusconjp.com.br/joao-pessoa-vai-receber-cerca-de-20-mil-pessoas-durante-os-maiores-eventos-da-construcao-civil-do-nordeste/>. Acesso em: 30 out. 2019.

SINDUSCON/JP. Sindicato da Indústria da Construção Civil de João Pessoa. **Ações Realizadas**. Reconhecimento pela OIT+ pesquisa sobre vestimenta dos operários, 2001. Disponível em: <https://sindusconjp.com.br/acoes-realizadas/>. Acesso em: 5 set. 2019.

SINGH, S. K.; EL-KASSAR, A. N. Role of big data analytics in developing sustainable capabilities. **Journal of Cleaner Production**, v. 213, p. 1264–1273, 2019.

SINGH, S. K. et al. Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 150, n. May 2019, p. 119762, 2019.

SINK, Scoot D.; TUTTLE, Thomas C. **Planejamento e medição para a performance**. Trad. Elenice Mazzili e Lúcia Faria Silva. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 356 p.,1993. ISBN-10: 8585360216.

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.

SOARES, Diogo da Fonseca.; SILVA, Nicole Cavalcanti. **Gerenciamento dos Resíduos Sólidos de Construção Civil e Demolição no Município de João Pessoa/PB**: Estudo de Caso da Empresa de Construção Civil e Usina de Beneficiamento. ENGEMA - Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. ISSN: 2359-1048. 2016. Disponível em: <http://engemausp.submissao.com.br/18/anais/arquivos/401.pdf>. Acesso em: 3 fev. 2019.

SOHEL-UZ-ZAMAN, Abu S. M. Understanding the Fundamentals of Talent Management for Effective Business Application. **International Journal of Economics, Finance and Management Sciences**, v. 6 (3), p. 98-103. 2018. ISSN: 2326-9561 (Internet). Disponível em: <https://doi.org/10.11648/j.ijefm.20180603.14>. Acesso em: 21 nov. 2018.

STACHOVÁ, K. et al. External partnerships in employee education and development as the key to facing industry 4.0 challenges. **Sustainability (Switzerland)**, v. 11, n. 2, 2019. <https://doi.org/10.3390/su11020345>

STAHL, Günter. K. *et al.* Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. **Human Resource Management Review**, June 2018, p. 1-16, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100708>. Acesso em: 3 dez. 2019.

STANKEVIČIUTE, Ž.; SAVANEVIČIENE, A. Designing sustainable HRM: The core characteristics of emerging field. **Sustainability (Switzerland)**, v. 10, n. 12, 2018.

STEFANO, F.; BAGDADLI, S.; CAMUFFO, A. The HR role in corporate social responsibility and sustainability: A boundary-shifting literature review. **Human Resource Management**, v. 57, n. 2, p. 549–566, 2018.

STANKEVIČIUTE, Ž.; SAVANEVIČIENE, A. Raising the curtain in people management by exploring how sustainable HRM translates to practice: The case of Lithuanian organizations. **Sustainability (Switzerland)**, v. 10, n. 12, 2018.

STANKEVIČIŪTĖ, Ž.; SAVANEVIČIENĖ, A. Can Sustainable HRM Reduce Work-Related Stress, Work-Family Conflict, and Burnout? **International Studies of Management and Organization**, v. 49, n. 1, p. 79–98, 2019.

STRENTZEROVÁ, M.; ACHIMSKÝ, K. Employee satisfaction and loyalty as a part of sustainable human resource management in postal sector. **Sustainability (Switzerland)**, v. 11, n. 17, 2019.

SWEENEY, E. The people dimension in logistics and supply chain management: Its role and importance. Eds, PASSARO, R.; THOMAS, A. **Supply Chain Management: Perspectives, Issues and Cases**, McGraw-Hill, Milão, p. 73-8, 2013, *apud* HOHENSTEIN, Nils-Ole; FEISEL, Edda; HARTMANN, Evi. Human resource management issues in supply chain management research. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 44 (6), p. 434-463, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-06-2013-0175>. Acesso em: 4. abr. 2019.

SYED, Jawad; KRAMAR, Robin. **Human Resource Management: A Global and Critical Perspective**, 2 ed. Red Globe Press, 2017. 426 p. ISBN-10: 1137521627. ISBN-13: 978-1137521620.

TABATABAEI, S. A. N. et al. Presenting sustainable hrm model based on balanced scorecard in knowledge-based ICT companies (The case of Iran). **Economics and Sociology**, v. 10, n. 2, p. 107–124, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2017/10-2/8>. Acesso em: 20 out. 2019.

TANG, G. et al. Green human resource management practices: scale development and validity. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 56, n. 1, p. 31–55, 2018.

TARIQ, S.; JAN, F. A.; AHMAD, M. S. Green employee empowerment: a systematic literature review on state-of-art in green human resource management. **Quality and Quantity**, v. 50, n. 1, p. 237–269, 2016.

TAYLOR, Sully; OSLAND, Joyce; EGRI, Carolyn P. Guest editors' introduction: introduction to HRM's role in sustainability: systems, strategies, and practices. **Human Resource Management**. 51 (6), 789-798. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/hrm.21509>. Acesso em: 31 out. 2018.

TEIXEIRA, Adriano A.; JABBOUR, Charbel J. C.; JABBOUR, Ana B. L. S. Relationship between green management and environmental training in companies located in Brazil. A theoretical framework and case studies. **International Journal Production Economics**, v. 140, n.1, p. 318-329, 2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.01.009>. Acesso em: 21 abr. 2019.

TEIXEIRA, A. A. *et al.* Green training and green supply chain management: Evidence from Brazilian firms. **Journal of Cleaner Production**, v. 116, n. 2016, p. 170-176, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.12.061>. Acesso em: 15 nov. 2019.

TELLES, R. A efetividade da “matriz de amarração” de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração**, São Paulo v. 36, n.4, p.64-72, 2001. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16589/a-efetividade-da-matriz-de-amarracao-de-mazzon-nas-pesquisas-em-aadministracao/i/pt-br>. Acesso em: 10 mai. 2018.

TIMOSSI, L. *et al.* Adaptação do modelo de Walton para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho. **Journal of Physical Education**, v. 20, n. 3, p. 395-405, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/reveducfis.v20i3.5780>. Acesso em: 5 out. 2019.

TRANFIELD, David.; DENYER, David; SMART, Palminder. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 2, p. 207-222, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>. Acesso em: 20 ago. 2018.

TUNSTALL, D. **Developing environmental indicators: Definitions, framework and issues**. (Draft paper) Background Materials for the World Resources Institute, Workshop on Global Environmental Indicators, Washington, D.C., December 7-8, 1992. Washington, D.C.: World Resources Institute, 1992.

TUNSTALL, D. **Developing and using indicators of Sustainable Development in Africa: na overview**. (Draft paper). Prepared for the Network for Environment and Sustainable Development in Africa (NESDA). Thematic Workshop on Indicators of Sustainable Development, Banjul, The Gambia. p. 16-18, 1994.

TURNER, Graham.; ALEXANDER, Cathy. Limits to Growth was right. New research shows we're nearing collapse. **The Guardian**, p. 1-6, 2014. Disponível em: <https://www.theguardian.com/commentisfree/2014/sep/02/limits-to-growth-was-right-new-research-shows-were-nearing-collapse>. Acesso em 27 abr. 2018.

TUSDAC. Greening the workplace. Discussion paper, 2005 *apud* 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. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>. Acesso em: 16 dez. 2018.

UNESCO. Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura. UNESCO Office in Brasilia. **Brasília, Paraty e João Pessoa entram para a Rede de Cidades Criativas da UNESCO**, 2 nov., 2017. Disponível em: http://www.unesco.org/new/pt/brasil/brasilia/about-this-office/single-view/news/the_brazilian_cities_brasilia_paraty_and_joao_pessoa_join/. Acesso em: 5 set. 2019.

UNGLOBALCOMPACT. United Nations Global Compact. **The Ten Principles of the UN Global Compact**. Disponível em: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>. Acesso em: 24 mai. 2018.

USGBC. **United States Green Building Council**. Disponível em: <https://www.usgbc.org/>. Acesso em: 5 set. 2018.

USGBC. United States Green Building Council. Leadership in Energy and Environmental Design (LEED). **LEED rating system**. Disponível em: <https://www.usgbc.org/leed>. Acesso em: 5 set. 2018.

VALENTE, M. Theorizing Firm Adoption of Sustaincentrism. **Organization Studies**, Ontario, Canadá, v. 33, n. 4, p. 563-591, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0170840612443455>. Acesso em: 14 abr. 2019.

VANZOLINI. Fundação Vanzolini. Processo AQUA - Alta Qualidade Ambiental. HQE - Haute Qualité Environnementale. 2019. Disponível em: <https://vanzolini.org.br/aqua/>. Acesso em: 5 out. 2018.

VELEZ-CASTRILLON, Susana; WHITE, Samantha; BROWN, Ethan. Human Resources Development: A Proposal for Engagement in Sustainability. **Quarterly Review of Business Disciplines**, v. 5 (3), november, p. 183-198, 2018. ISSN: 2334-0169. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/330485149>. Acesso em: 5 jan. 2019.

VIHARI, N. S.; RAO, M. K.; JADA, U. Empirical linkage between sustainable HRM and organisational flexibility: A SEM-based approach. **International Journal of Business Innovation and Research**, v. 17, n. 1, p. 65–86, 2018.

VIJAYKARTHIGEYAN, K. T.; GIRIPRAKASH, A. Green HRM practices followed by selected manufacturing industries in Coimbatore. **International Journal of Recent Technology and Engineering**, v. 8, n. 2 Special Issue 4, p. 659–662, 2019.

VOLTOLINI, Ricardo. **Guia Sustentabilidade para RH: 10 Desafios**. ABRH - Brasil e Plataforma Liderança Sustentável, 79 p., 2018. Disponível em: https://www.ideiasustentavel.com.br/pdf/book_rh_sustentabilidade_abrh.pdf. Acesso em: 7 mar. 2020.

WAGNER, Marcus. 'Green' Human Resource Benefits: Do they Matter as Determinants of Environmental Management System Implementation?. **Journal of Business Ethics**. 114 (3), 443-456, 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1356-9>. Acesso em: 15 dez. 2018.

WAGNER, Marcus. A European perspective on country moderation effects: Environmental management systems and sustainability-related human resource benefits. **Journal of World Business**. 50(2), 379-388. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.08.005>. Acesso em: 18 fev. 2019.

WANG, X.; LIN, H.; WEBER, O. Does adoption of management standards deliver efficiency gain in firms' pursuit of sustainability performance? An empirical investigation of chinese manufacturing firms. **Sustainability (Switzerland)**, v. 8, n. 7, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su8070694>. Acesso em: 20 ago. 2019.

WANG, C. J. Linking sustainable human resource management in hospitality: An empirical investigation of the integrated mediated moderation model. **Sustainability (Switzerland)**, v. 11, n. 4, 2019.

WANG, C. J.; TSENG, K. J. Effects of selected positive resources on hospitality service quality: The mediating role of work engagement. **Sustainability (Switzerland)**, v. 11, n. 8, 2019.

WAY, Sean A.; JOHNSON Diane E. Theorizing about the impact of strategic human resource management. **Human Resource Management Review**, 15(1):1–19, 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/271893154_Theorizing_about_the_impact_of_strategic_human_resource_management. Acesso em: 27 jan. 2019.

WCED. World Commission on Environment and Development. **Our Common Future**. Oxford and New York: Oxford University Press, 1987. Acesso em: 1 abr. 2018. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>.

WEFORUM. World Economic Forum. Marsh & McLennan Companies Insurance Group. **Global Risks Report 2019**. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2019.pdf. Acesso em: 20 nov. 2019.

WEISE, B. Integrating Total Quality Principles into an Environmental Training Program. **Total Quality Environmental Management**, (Spring), p. 245–251, 1992 *apud* RENWICK, Douglas; REDMAN, Tom; MAGUIRE, Stuart. **GREEN HRM: a review, process model, and a research agenda**. University of Sheffield Management School – Working Paper Series, Discussion Paper No. 2008.01 p. 1–46, 2008. Disponível em: https://www.sheffield.ac.uk/polopoly_fs/1.120337!/file/Green-HRM.pdf. Acesso em: 22 abr. 2019.

WERBACH, Adam. **Strategy for sustainability: A business manifesto**, Cambridge, MA.: Harvard Business Press, 2009. 240 p. ISBN-10: 9781422177709. ISBN-13: 978-1422177709.

WIKHAMN, W. Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. **International Journal of Hospitality Management**, v. 76, n. April 2018, p. 102–110, 2019.

WILKINSON, Adrian; HILL, Malcolm; GOLLAN, Paul. The sustainability debate. **International Journal of Operations and Production Management**, 21, p. 1492–1502, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/01443570110410865>. Acesso em: 15 nov. 2018.

WILKINSON, A. Empowerment: Theory and practice. **Personnel Review**, v. 27, n. 1, p. 40–56, 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/00483489810368549>. Acesso em: 25 nov. 2018.

WILLIAMS, Nigel. The population bomb. **Current biology: CB**, v. 18, n. 13, p. 535–536, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.cub.2008.06.036>. Acesso em: 18 mar. 2018.

WIRTENBERG, Jeana; HARMON, Joel; RUSSELL, William; FAIRFIELD, Kent D. ‘HR’'s Role in Building a Sustainable Enterprise: Insights From Some of the World’s Best Companies, **Human Resource Planning**, New York, NY, EUA, 30, 10–20, 2007. ISSN 0199-8986. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/237296294>. Acesso em: 12 dez. 2018.

WONG, Mei; LING, Mei. Stratified sustainability in human resource management in Japanese subsidiaries in Hong Kong. **Asian Journal of Business Ethics**, v.7 (2), p. 151-175, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s13520-017-0082-x>. Acesso em: 22 fev. 2019.

WRIGHT, Patrick M.; MCMAHAN, Gary C. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. **Journal of Management**, v. 18, n. 2, 295-320, 1992. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639201800205>. Acesso em: 20 nov. 2018.

WRIGHT, Patrick M. *et al.* New models of strategic HRM in a global context. **The International Journal of Human Resource**, Londres, UK, 16:6, p. 875-881, 2005. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/09585190500120814>. Acesso em: 2 jan. 2019.

WRIGHT, P. M.; NISHII, L. H. Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. **CAHRS Working Paper Series**, Ithaca, NY, EUA, p. 468, 2007. Disponível em: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/>. Acesso em: 20 dez. 2018.

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.

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, n. June 2019, p. 224–235, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.06.013>. Acesso em: 17 ago. 2019.

YUSLIZA, M. Y.; OTHMAN, N. Z.; JABBOUR, C. J. C. **Deciphering the implementation of green human resource management in an emerging economy**. [s.l: s.n.]. v. 36 YONG, J. Y. *et al.* Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. **Business Strategy and the Environment**, n. May, p. 1–17, 2019a.

YUSLIZA, M. -Y; TANVEER, M. I.; FAWEHINMI, O.O.; YONG, J. Y.; AHMAD, A. Systematic literature review on green human resource management: Green health, safety and welfare as new dimension. Conference Paper. Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, **IBIMA 2019: Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020**, Granada; Spain; 10-11 April 2019, 2019b, p. 181-191. Disponível em: <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-85074082794&partnerID=MN8TOARS>. Acesso em: 2 dez. 2019.

YUSLIZA, M.; NORAZMI, N.; JABBOUR, C.; FERNANDO, Y.; FAWEHINMI, O; SELES, B. Top management commitment, corporate social responsibility and green human resource management. **Benchmarking, An International Journal**, p. 2051–2078, 2019c. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2018-0283>. Acesso em: 2 dez. 2019.

ZAGO, A. P. P.; JABBOUR, C. J. C.; BRUHN, N. C. P. Corporate sustainability and value creation: The case of the “Dow Jones sustainability index”. **Gestao e Producao**, v. 25, n. 3, p. 531–544, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530X2958-16>. Acesso em: 2 jun. 2019.

ZAID, A. A.; JAARON, A. A. M.; TALIB BON, A. The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. **Journal of Cleaner Production**, v. 204, p. 965-979, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.062>. Acesso em: 2 fev. 2019.

ZHANG, Mingqiong; BARTRAM, Timothy; MCNEIL, Nicola; DOWLING, Peter J. Towards a Research Agenda on the Sustainable and Socially Responsible Management of Agency Workers Through a Flexicurity Model of HRM. **Journal of Business Ethics**, v. 127, p. 513-523, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-013-2045-z>. Acesso em: 19 dez. 2018.

ZHANG, L. *et al.* Social network analysis of sustainable human resource management from the employee training's perspective. **Sustainability (Switzerland)**, v. 11, n. 2, 2019.

ZHANG, Q. *et al.* The role of cynicism and personal traits in the organizational political climate and sustainable creativity. **Sustainability (Switzerland)**, v. 11, n. 1, 2019.

ZHANG, S.; WANG, Z.; ZHAO, X. Effects of proactive environmental strategy on environmental performance: Mediation and moderation analyses. **Journal of Cleaner Production**, v. 235, p. 1438–1449, 2019.

ZHANG, Y. *et al.* How green human resource management can promote green employee behavior in China: A technology acceptance model perspective. **Sustainability (Switzerland)**, v. 11, n. 19, 2019.

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

APÊNDICE A – Periódicos dos artigos selecionados

Tabela: Periódicos dos artigos selecionados

Nº de artigos	60 Periódicos	Qualis/Capes	SJR 2018
26	<i>Sustainability Switzerland</i>	B1	0.549
25	<i>Journal Of Cleaner Production</i>	A1	1.620
9	<i>International Journal Of Human Resource Management</i>	A1	0.957
6	<i>Corporate Social Responsibility And Environmental Management</i>	N/A	1.670
4	<i>Benchmarking</i>	A1	0.593
4	<i>Business Strategy And The Environment</i>	N/A	2.166
4	<i>International Journal Of Hospitality Management</i>	A1	1.999
3	<i>International Journal Of Productivity And Performance Management</i>	N/A	0.644
3	<i>International Studies Of Management And Organization</i>	N/A	0.311
3	<i>Journal Of Business Ethics</i>	A1	1.860
3	<i>Journal Of Organizational Effectiveness</i>	CiteScore	1.63
2	<i>Asia Pacific Journal Of Human Resources</i>	N/A	0.597
2	<i>Cogent Business And Management</i>	B2	0.219
2	<i>Industrial And Commercial Training</i>	A2	0.265
2	<i>International Journal Of Manpower</i>	A1	0.369
2	<i>Management Science Letters</i>	N/A	0.154
1	<i>Advances In Environmental Biology</i>	N/A	0.122
1	<i>Agronomy For Sustainable Development</i>	N/A	1.806
1	<i>Asia Pacific Journal Of Management</i>	A1	1.154
1	<i>Crosstalk</i>	N/A	0.118
1	<i>Dlsu Business And Economics Review</i>	B1	0.215
1	<i>Economics And Sociology</i>	N/A	0.347
1	<i>Employee Relations</i>	N/A	0.507
1	<i>Engineering Economics</i>	N/A	0.288
1	<i>Entrepreneurship And Sustainability Issues</i>	N/A	1.244
1	<i>Evergreen</i>	N/A	0.219
1	<i>Evidence Based Hrm</i>	N/A	0.335
1	<i>Human Resource Management</i>	A1	1.886
1	<i>Human Resource Management International Digest</i>	N/A	0.110
1	<i>Human Resource Management Journal</i>	N/A	1.392
1	<i>Human Resource Management Review</i>	A1	1.661
1	<i>International Journal Of Business Excellence</i>	A2	0.277
1	<i>International Journal Of Business Innovation And Research</i>	A2	0.201
1	<i>International Journal Of Business Performance Management</i>	A2	0.189
1	<i>International Journal Of Design And Nature And Ecodynamics</i>	N/A	0.270
1	<i>International Journal Of Engineering And Advanced Technology</i>	CiteScoreTracker 2019	0.08
1	<i>International Journal Of Environment Workplace And Employment</i>	N/A	0.104
1	<i>International Journal Of Innovation Creativity And Change</i>	N/A	0.187
1	<i>International Journal Of Operations And Production Management</i>	A1	N/A
1	<i>International Journal Of Organizational Analysis</i>	A2	0.353
1	<i>International Journal Of Production Economics</i>	A1	2.475
1	<i>International Journal Of Recent Technology And Engineering</i>	CiteScoreTracker 2019	0,11
1	<i>International Journal Of Supply Chain Management</i>	N/A	0.199
1	<i>Iranian Journal Of Plant Physiology</i>	N/A	0.146
1	<i>Journal Of Advanced Research In Dynamical And Control Systems</i>	N/A	0.112
1	<i>Journal Of Business Economics And Management</i>	N/A	0.389
1	<i>Journal Of Management Development</i>	N/A	0.423
1	<i>Journal Of Sustainable Tourism</i>	N/A	1.365
1	<i>Leadership And Organization Development Journal</i>	N/A	0.517
1	<i>Organization Science</i>	N/A	6.545

1	<i>Prabandhan Indian Journal Of Management</i>	N/A	0.517
1	<i>Problems And Perspectives In Management</i>	N/A	0.172
1	<i>Production Planning And Control</i>	A1	1.427
1	<i>Quality And Quantity</i>	A1	0.421
1	<i>Rausp Management Journal</i>	A2	N/A
1	<i>Resources Conservation And Recycling</i>	A1	1.541
1	<i>Symmetry</i>	N/A	0.287
1	<i>Technological Forecasting And Social Change</i>	A1	1.422
1	<i>Tourism Management</i>	A1	2.924
1	<i>Tourism Recreation Research</i>	N/A	0.884
144	Total		

Fonte: Elaboração própria com base na Plataforma Sucupira da CAPES (2013-2016) e *Scopus* (2018).

APÊNDICE B – Teste Piloto do Instrumento AGSPCC (Adaptação)



UFPG – UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA/CH/UFPG

Orientando: Thiago Silveira Ramalho

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

A presente aplicação deste instrumento de pesquisa é para a obtenção da titulação de mestre em administração por meio do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Campina Grande.

A Gestão Sustentável de Pessoas (GSP) é o modelo mais emergente da área de Recursos Humanos, que assim como os demais setores do conhecimento tende a abordar o equilíbrio ambiental, econômico e social em suas atividades, ou seja, a partir de suas ações promovem melhores indicadores de sustentabilidade. A Construção Civil é um setor que gera relevante impacto econômico, assim como ambiental e social, que pode ser tanto positivo como negativo, o que o torna um bom campo para investigar ações e indicadores sustentáveis.

Apesar de um período de recessão econômica, segundo a FGV (2019) o PIB do Setor deve crescer em 2% no ano corrente, assim como conforme o IBGE (2019), a população de João Pessoa estima alcançar 809.015 neste mesmo ano, o que aumenta as oportunidades setorial. O objetivo geral deste estudo é analisar a Gestão Sustentável de Pessoas no setor da construção civil em João Pessoa/PB. Dentre os objetivos específicos: a) Propor ações e indicadores de GSP para o setor da Construção Civil, a partir de Macini et al. (2017) e da consulta à especialistas e empresas; b) Aplicar os indicadores de GSP nas construtoras de João Pessoa com base na adaptação do modelo de Macini et al. (2017); c) Apresentar as diferenças entre a perspectiva dos especialistas e as práticas de GSP das empresas em estudo.

Sendo assim, se faz necessário aplicar um teste piloto para validação do instrumento de pesquisa nomeado AGSPCC (Ações da Gestão Sustentável de Pessoas na Construção Civil). Contamos com sua participação, assim como agradecemos antecipadamente a atenção e colaboração.

A última ação em cada um dos sete subsistemas já consolidados na literatura da Gestão de Pessoas, relaciona essa área com a Cadeia de Suprimentos no setor da construção civil.

Informações complementares, como críticas ou sugestões sobre os aspectos da sustentabilidade que permeiam os sete subsistemas da Gestão de Pessoas consolidados na literatura, são sugeridas aos respondentes, não obrigatórias, no campo “Comentários”, a respeito de cada uma das ações propostas.

Caso o participante da pesquisa tenha comentários extras, específico ou geral, a realizar sobre o instrumento ou alguma outra informação, pode colaborar no campo destinado ao final do questionário.

As notas atribuídas às ações presentes em cada um dos seis subsistemas da Gestão de Pessoas se enquadram nas classificações presentes na tabela abaixo:

Notas	Classificação
0 + 2	Baixíssima contribuição para a sustentabilidade
2 + 4	Baixa contribuição para a sustentabilidade
4 + 6	Média contribuição para a sustentabilidade
6 + 8	Alta contribuição para a sustentabilidade
8 - 10	Altíssima contribuição para a sustentabilidade

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO (R&S) CONSTRUÇÃO CIVIL		
AÇÕES	NOTAS	COMENTÁRIOS
Exigir Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) curriculares ligadas aos aspectos ambiental, econômico e social da construção civil para ocupação de cargos.	<input type="checkbox"/>	
Considerar as questões ambientais, econômicas e sociais ao analisar o	<input type="checkbox"/>	

histórico profissional do candidato, assim como o perfil da vaga.		
Utilizar dinâmicas, testes ou provas para avaliar o CHA do candidato quanto ao equilíbrio entre o ambiental, econômico e social, durante o processo seletivo.	<input type="checkbox"/>	
Verificar a inclusão dos princípios de equilíbrio entre o ambiental, econômico e social nos processos de recrutamento e seleção junto a Gestão de Pessoas dos fornecedores diretos, a fim de atrair colaboradores com entendimento e interesses sustentáveis em toda a Cadeia de Suprimentos da Construção Civil.	<input type="checkbox"/>	
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D) CONSTRUÇÃO CIVIL		
AÇÕES	NOTAS	COMENTÁRIOS
Ofertar cursos ligados ao equilíbrio ambiental, econômico e social e realizar treinamentos técnicos para execução de atividades da construção civil que contribuam para a gestão do equilíbrio entre os três aspectos.	<input type="checkbox"/>	
Criar programas de desenvolvimento para a implementação dos princípios de equilíbrio entre o ambiental, econômico e social nas estratégias organizacionais.	<input type="checkbox"/>	
Estimular a realização de capacitação e treinamento voltados aos princípios de equilíbrio entre o ambiental, econômico e social junto aos fornecedores para assegurar um nível satisfatório de produtos e serviços em toda a cadeia de suprimentos da construção civil.	<input type="checkbox"/>	
SISTEMAS DE PAGAMENTO E RECOMPENSA (SPR) CONSTRUÇÃO CIVIL		
AÇÕES	NOTAS	COMENTÁRIOS
Desenvolver programas de recompensas não monetárias (certificados, premiações, reconhecimento público, etc.) baseadas em atividades que contribuam para a gestão do equilíbrio entre o ambiental, econômico e social na construção civil.	<input type="checkbox"/>	
Recompensar os funcionários monetariamente e de forma variada, de acordo com o conhecimento, habilidades e atitudes realizadas e bonificação baseada em atividades que contribuam para a gestão do equilíbrio entre o ambiental, econômico e social.	<input type="checkbox"/>	

Vincular bônus gerenciais e participação nos lucros aos bons resultados pautados no alcance do equilíbrio da tríade ambiental, econômico e social.	<input type="checkbox"/>	
Incentivar por meio de benefícios negociáveis, os fornecedores que mantiverem o equilíbrio entre os aspectos ambiental, econômico e social como prioritário nas atividades de gestão de pessoas para garantir a manutenção dos objetivos sustentáveis da cadeia de suprimentos da construção civil.	<input type="checkbox"/>	
GESTÃO DE DESEMPENHO E AVALIAÇÃO (GDA) CONSTRUÇÃO CIVIL		
AÇÕES	NOTAS	COMENTÁRIOS
Definir metas e responsabilidades para os âmbitos ambiental, econômico e social, aplicáveis nos níveis estratégico, tático e operacional da organização do setor de construção civil.	<input type="checkbox"/>	
Mensurar os resultados alcançados por meio das metas pautadas nos pilares ambiental, econômico e social.	<input type="checkbox"/>	
Avaliar e responsabilizar cada líder com base nos resultados obtidos pautados no equilíbrio entre o ambiental, econômico e social.	<input type="checkbox"/>	
Checar as metas e responsabilidades baseadas nos aspectos ambiental, econômico e social, atribuídas aos líderes dos níveis estratégico, tático e operacional, assim como os resultados alcançados e sistema de avaliação utilizado pelos fornecedores com intuito de diagnosticar as condições e empenho dos envolvidos na cadeia de suprimentos da construção civil.	<input type="checkbox"/>	
ENVOLVIMENTO EMPREGATÍCIO, EMPOWERMENT E ENGAJAMENTO (EEE) CONSTRUÇÃO CIVIL		
AÇÕES	NOTAS	COMENTÁRIOS
Elaborar e aplicar atividades práticas (newsletter, grupos para solução de problemas específicos do setor da construção civil e sugestões recompensadas) para promover o envolvimento e engajamento dos trabalhadores com o equilíbrio dos pilares ambiental, econômico e social.	<input type="checkbox"/>	
Promover o empoderamento dos funcionários a partir de práticas de liderança acessível, com encontros periódicos (no mínimo mensal), para averiguar o desenvolvimento das atividades que envolvem a gestão do	<input type="checkbox"/>	

equilíbrio entre os pilares ambiental, econômico e social.		
Realizar atividades junto a cadeia de suprimentos que estimulem o envolvimento, conhecimento e engajamento entre os aspectos de equilíbrio ambiental, econômico e social de cada participante, gerando assim relações e ações sincronizadas entre os fornecedores do setor da construção civil.	<input type="checkbox"/>	
SAÚDE, SEGURANÇA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (SSQVT) CONSTRUÇÃO CIVIL		
AÇÕES	NOTAS	COMENTÁRIOS
Propiciar a saúde dos trabalhadores com base nos direitos humanos, sem qualquer tipo de trabalho infantil ou forçado, e leis trabalhistas específicas do setor da construção civil, tendo em vista os princípios de equilíbrio entre o ambiental, econômico e social.	<input type="checkbox"/>	
Proporcionar a segurança dos funcionários e apoiar a liberdade sindical conforme os princípios de equilíbrio entre os aspectos ambiental, econômico e social.	<input type="checkbox"/>	
Assegurar a qualidade de vida do colaborador quanto a jornada de trabalho, hora extra, tipo de tratamento, relacionamento profissional e interpessoal, o que inclui o combate ao assédio moral e sexual, conforme os princípios do equilíbrio ambiental, econômico e social.	<input type="checkbox"/>	
Acompanhar as condições de trabalho, a qualidade de vida e a segurança oferecidas pelos fornecedores da cadeia de suprimentos para garantir o respeito, transparência e honestidade nas relações com os trabalhadores da construção civil.	<input type="checkbox"/>	
Comentários extras sobre o instrumento		

APÊNDICE C – Teste Piloto do Instrumento IGSPCC (Adaptação)



UFPA – UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA/CH/UFPA

Orientando: Thiago Silveira Ramalho

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

A presente aplicação deste instrumento de pesquisa é para a obtenção da titulação de mestre em administração por meio do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Campina Grande.

A Gestão Sustentável de Pessoas (GSP) é o modelo mais emergente da área de Recursos Humanos, que assim como os demais setores do conhecimento tende a abordar o equilíbrio ambiental, econômico e social em suas atividades, ou seja, a partir de suas ações promovem melhores indicadores de sustentabilidade. A Construção Civil é um setor que gera considerável impacto econômico, assim como ambiental e social, que pode ser tanto positivo como negativo, o que o torna um bom campo para investigar ações e indicadores sustentáveis.

Apesar de um período de recessão econômica, segundo a FGV (2019) o PIB do Setor deve crescer em 2% no ano corrente, assim como conforme o IBGE (2019), a população de João Pessoa estima alcançar 809.015 neste mesmo ano, o que aumenta as oportunidades setorial. O objetivo geral deste estudo é analisar a Gestão Sustentável de Pessoas no setor da construção civil em João Pessoa/PB. Dentre os objetivos específicos: a) Aplicar os indicadores de GSP nas construtoras de João Pessoa com base na adaptação do modelo de Macini et al. (2017);

<p>Sendo assim, se faz necessário aplicar um teste piloto para validação do instrumento de pesquisa nomeado IGSPCC (Indicadores da Gestão Sustentável de Pessoas</p>
--

na Construção Civil). Contamos com sua participação, assim como agradecemos antecipadamente a atenção e colaboração.

A última pergunta destacada nos sete subsistemas já consolidados na literatura da Gestão de Pessoas, relaciona essa área com a Cadeia de Suprimentos no setor da construção civil.

Responda com base nos últimos dados atualizados e apurados pelo setor de Gestão de Pessoas, de preferência do ano corrente, em caso de outro período comunicar no campo indicado. Quando não souber valores exatos, preencher com estimativas ou médias, e informar na tabela destinada aos comentários. Utilizar como unidade de tempo, dias, meses, semestres ou anos, e também especificar nos comentários. Preencher com números indo-arábico (0,1,2,3...).

Informações complementares, como comentários e exemplos, são sugeridas aos respondentes, apenas algumas são obrigatórias, a respeito de cada um dos indicadores propostos.

Caso o participante da pesquisa tenha comentários extras, específico ou geral, a realizar sobre o instrumento ou alguma outra informação, pode colaborar no campo destinado ao final do questionário.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO (R&S) CONSTRUÇÃO CIVIL		
INDICADORES	QUANTIDADE/OPÇÕES	COMENTÁRIOS/EXEMPLOS
Número de cargos na empresa.	<input type="text"/>	
Número de cargos que exijam curso, pós-graduação ou experiência comprovada em conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que contribuam com a gestão do equilíbrio entre o ambiental, econômico e social.	<input type="text"/>	
Pelo histórico curricular e/ou entrevista, os motivos que a maioria dos candidatos leva em consideração para escolher a empresa para trabalhar se baseiam no equilíbrio dos aspectos ambiental, econômico e social? Justifique sua resposta.	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	

Quantidade de <u>dinâmicas</u> realizadas no processo seletivo.	<input type="text"/>	
Quantidade de <u>dinâmicas</u> realizadas no processo seletivo para avaliar o conhecimentos, habilidades e atitudes dos candidatos em relação ao equilíbrio dos pilares ambiental, econômico e social. Se houver, quais? Se não, comente.	<input type="text"/>	
Quantidade de <u>testes</u> no processo seletivo.	<input type="text"/>	
Quantidade de <u>testes</u> no processo seletivo para avaliar o conhecimentos, habilidades e atitudes dos candidatos em relação ao equilíbrio dos pilares ambiental, econômico e social. Se houver, quais? Se não, comente.	<input type="text"/>	
Quantidade de <u>provas</u> no processo seletivo.	<input type="text"/>	
Quantidade de <u>provas</u> no processo seletivo para avaliar o conhecimentos, habilidades e atitudes dos candidatos em relação ao equilíbrio dos pilares ambiental, econômico e social. Se sim, quais? Se não, comente. Se houver, quais? Se não, comente.	<input type="text"/>	
Há uma verificação da inclusão dos princípios de equilíbrio entre o ambiental, econômico e social nos processos de recrutamento e seleção junto a Gestão de Pessoas dos fornecedores diretos, a fim de atrair colaboradores com entendimento e interesses sustentáveis em toda a Cadeia de Suprimentos da Construção Civil? Comente e justifique sua resposta.	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D) CONSTRUÇÃO CIVIL		
INDICADORES	QUANTIDADE/OPÇÕES	COMENTÁRIOS/EXEMPLOS
Quantidade de cursos ofertados.	<input type="text"/>	
Quantidade de cursos ofertados. que incluam os conceitos de equilíbrio ambiental, econômico e social para gerar: -motivação e envolvimento; -execução correta das atividades.	<input type="text"/>	
Quantidade de cursos ofertados. que incluam os conceitos de equilíbrio	<input type="text"/>	

ambiental, econômico e social para gerar: - capacidade das lideranças internamente; - realização de parcerias externas.		
Há estímulo à realização de capacitação e treinamento voltados aos princípios de equilíbrio entre o ambiental, econômico e social junto aos fornecedores para assegurar um nível satisfatório de produtos e serviços em toda a cadeia de suprimentos da construção civil? Comente e justifique sua resposta.	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
SISTEMAS DE PAGAMENTO E RECOMPENSA (SPR)		
CONSTRUÇÃO CIVIL		
INDICADORES	QUANTIDADE/OPÇÕES	COMENTÁRIOS/EXEMPLOS
Quantidade de recompensas.	<input type="text"/>	
Quantidade de recompensas não monetárias: premiações, reconhecimento público, certificados etc.	<input type="text"/>	
Quantidade de recompensas monetárias: remuneração variada de acordo com conhecimento, habilidades e atitudes realizadas; e bônus.	<input type="text"/>	
Quantidade de bônus gerenciais.	<input type="text"/>	
Quantidade ou porcentagem de bonificação oferecida aos gestores quanto a participação nos lucros por resultados alcançados.	<input type="text"/>	
Há incentivo por meio de benefícios negociáveis, os fornecedores que mantiverem o equilíbrio entre os aspectos ambiental, econômico e social como prioritário nas atividades de gestão de pessoas para garantir a manutenção dos objetivos sustentáveis da cadeia de suprimentos da construção civil? Comente e justifique sua resposta.	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
GESTÃO DE DESEMPENHO E AVALIAÇÃO (GDA)		
CONSTRUÇÃO CIVIL		
INDICADORES	QUANTIDADE/OPÇÕES	COMENTÁRIOS/EXEMPLOS
Quantidade de metas e responsabilidades que envolvem os aspectos ambientais, econômicos e sociais, capazes de se desdobrarem em táticas e operacionais.	<input type="text"/>	
Quantidade de indicadores que englobam aspectos ambientais, econômicos e sociais.	<input type="text"/>	
Quantidade de indicadores que englobam aspectos ambientais, econômicos e sociais por líder.	<input type="text"/>	

<p>Há a checagem das metas e responsabilidades baseadas nos aspectos ambiental, econômico e social, atribuídas aos líderes dos níveis estratégico, tático e operacional, assim como os resultados alcançados e sistema de avaliação utilizado pelos fornecedores com intuito de diagnosticar as condições e empenho dos envolvidos na cadeia de suprimentos da construção civil? Comente e justifique sua resposta.</p>	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
ENVOLVIMENTO EMPREGATÍCIO, EMPOWERMENT E ENGAJAMENTO (EEE) CONSTRUÇÃO CIVIL		
INDICADORES	QUANTIDADE/OPÇÕES	COMENTÁRIOS/EXEMPLOS
<p>Quais das atividades práticas são realizadas pelos trabalhadores, que estimulem o envolvimento e engajamento dos mesmos com os pilares ambiental, econômico e social? Em caso negativo, comente.</p>	<input type="checkbox"/> Newsletter; <input type="checkbox"/> Grupos para solução de problemas; <input type="checkbox"/> Sugestões recompensadas; <input type="checkbox"/> Nenhuma atividade é realizada; <input type="checkbox"/> Outro. Cite exemplo.	
<p>A liderança é aberta a conversas e encontros periódicos para averiguar o desenvolvimento das atividades envolvendo o equilíbrio entre os aspectos ambiental, econômico e social? Comente.</p>	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
<p>Em caso afirmativo, essas conversas e/ou encontros acontecem com que periodicidade?</p>	<input type="checkbox"/> Semanal <input type="checkbox"/> Mensal <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> Outro. Informar.	
<p>Há a realização de atividades junto a cadeia de suprimentos que estimulem o envolvimento, conhecimento e engajamento entre os aspectos de equilíbrio ambiental, econômico e social de cada participante, gerando assim relações e ações sincronizadas entre os fornecedores do setor da construção civil? Comente e justifique sua resposta.</p>	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	

SAÚDE, SEGURANÇA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (SSQVT) CONSTRUÇÃO CIVIL		
INDICADORES	QUANTIDADE/OPÇÕES	COMENTÁRIOS/EXEMPLOS
Quantidade de processos que podem ferir as leis trabalhistas e/ou os direitos humanos.	<input type="text"/>	
Há registros de trabalho infantil ou forçado? Comente e/ou justifique sua resposta.	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
Número ou índice de acidentes de trabalho.	<input type="text"/>	
Há liberdade sindical? Comente e justifique sua resposta.	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
A jornada de trabalho é razoável, de modo que as horas extras sejam raras? Comente e justifique sua resposta.	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
O tratamento é igualitário com respeito, transparência e honestidade? Comente e justifique sua resposta.	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
Há a promoção de bons relacionamentos internos? Comente e justifique sua resposta.	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
Há o combate ao assédio moral e sexual? Comente e justifique sua resposta.	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
Há o acompanhamento das condições de trabalho, a qualidade de vida e a segurança oferecidas pelos fornecedores da cadeia de suprimentos para garantir o respeito, transparência e honestidade nas relações com os trabalhadores da construção civil? Comente e justifique sua resposta.	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
Comentários extras sobre o instrumento		

APÊNDICE D – Autorização de Pesquisa dos Especialistas (ABRH-PB)



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - PPGA/UFPA

AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA ACADÊMICA

Como professora orientadora, solicito autorização da presidente Sra. Maria da Penha Silva dos Santos para realização de pesquisa acadêmica referente a dissertação de mestrado, junto à Associação Brasileira de Recursos Humanos da Paraíba (ABRH-PB), pelo aluno THIAGO SILVEIRA RAMALHO, CPF 046.487.604-41, sob matrícula 181072020116, do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA, nas áreas de Gestão Social e Ambiental da Universidade Federal de Campina Grande – UFPA, no intuito de fomentar o conhecimento e contribuir positivamente para o desenvolvimento das atividades teóricas e práticas da sociedade.

Descrição da pesquisa: a investigação intitulada “Gestão Sustentável de Pessoas no setor da construção civil de João Pessoa: uma análise a partir da estruturação do modelo nomeado GSPCC” se enquadra na linha “Organizações, Desenvolvimento Sustentável e Indicadores de Sustentabilidade”, e está sendo realizada junto aos especialistas e gestores de pessoas das empresas do setor da construção civil de João Pessoa/PB. O objetivo geral é analisar a gestão sustentável de pessoas no setor da construção civil em João Pessoa/PB, a partir da estruturação do modelo GSPCC (Gestão Sustentável de Pessoas na Construção Civil).

Garantimos o sigilo de suas informações. Não serão divulgados dados individuais dos profissionais liberais nem das empresas participantes, o que garante o anonimato dos nomes das empresas e de seus colaboradores, sendo referenciados como, Empresa A, B, C e assim por diante, ou Especialista 1, 2 ou 3 e assim consecutivamente.

Campina Grande, 26 de novembro de 2019

Profa. Dra. Maria de Fátima Martins (Orientadora)

UAAC/CH/UFPA - SIAPE 2483857

Thiago Silveira Ramalho (Mestrando)

UFPA/CH – Mat. 181072020116

APÊNDICE E – Lista dos Associados ao SINDUSCON/JP

Tabela: Lista das empresas associadas ao sinduscon/jp.

Lista de Associados ao Sinduscon de João Pessoa	
Ordem	Empresa
1	3ME Construtora e Imobiliária Ltda
2	3R Engenharia Ltda
3	A2 Engenharia e Incorporação Ltda
4	A P Engenharia e Arquitetura
5	ABC Construções Ltda
6	AGS Construções e Engenharia Ltda
7	Akrópolis Engenharia Ltda
8	Alconil Almeida Construção e Incorporação Ltda
9	Alicerce Construções e Incorporações Ltda
10	Alliance Aquamare Cosntruções SPE LTDA
11	Alliance Belize Construção SPE Ltda
12	Alliance Grandmare Construções SPE Ltda
13	Alliance José Olímpio Construções SPE Ltda
14	Alliance Reserva do Atlântico Construções SPE Ltda
15	Alliance Seletto Reserva Construções SPE Ltda
16	Alliance Wellington Barreto SPE Ltda
17	Andrade Construções Ltda
18	Andrade Marinho Empreendimentos Imobiliários Ltda
19	Arcam Construções e Incorporações Ltda
20	Atlanta Empreendimentos Imobiliários Ltda
21	Atlantis - Planejamento e Construções Ltda
22	Cabo Branco - Construções e Incorporações Ltda
23	Chaves Construções e Incorporações Ltda
24	Ciagro - Construções, Incorp. E Imob. Ltda
25	Coinpa - Construtora e Indústria de Pré-Moldados Paraíba Ltda
26	Concretize Construções e Empreendimentos Ltda - ME
27	Cone - Construtora Nordeste Ltda
28	Conger Construções e Incorporações Ltda
29	Conplaq - Construções e Planejamento Ltda
30	Conserpa Construção, Conservação e Pavimentação Ltda
31	Constan - Construtora e Imobiliária Ltda
32	Construções e Empreendimentos Moreira Ltda
33	Construsul Construtora Sul Ltda
34	Construtora ABC Ltda
35	Construtora Água Azul Ltda
36	Construtora Albatroz Ltda
37	Construtora Brascon Ltda
38	Construtora Cunha Fernandes Ltda
39	Construtora Daterra Ltda
40	Construtora Earlen Ltda
41	Construtora Econ Empreendimentos e Construções Ltda
42	Construtora Everest Ltda
43	Construtora Exata Ltda
44	Construtora HR Ltda - ME
45	Construtora Ibérica Ltda
46	Construtora Irmãos Dantas Ltda
47	Construtora Litoral Ltda
48	Construtora Mashia Ltda
49	Construtora Muniz Albuquerque Ltda
50	Construtora O&M Ltda

51	Construtora Oceania Eireli
52	Construtora Original Ltda
53	Construtora Porto Real Ltda
54	Construtora Renascer Ltda
55	Construtora Segmento Ltda
56	Construtora Tropical LTDA
57	Control Construções Ltda
58	Copesolo Estacas e Fundações Ltda
59	Cosseno Construtora Souto Engenharia e Obras Ltda.
60	CPL Construtora Pirâmide Ltda
61	CSQ Engenharia Ltda
62	Delta Engenharia Ltda
63	Diagonal Engenharia Ltda
64	Dimensional Construções Ltda
65	Dinamic Engenharia Ltda
66	Dinâmica Engenharia Construções e Serviços Ltda
67	DRX Construções e Incorporações Ltda
68	ECOM Construções Ltda
69	Ecomais - Construtora e Incorporadora Ltda.
70	Ecomax 1 Empreendimentos Imobiliários Ltda
71	EJS Construções Ltda
72	Embraco - Empresa Brasileira de Construção Ltda
73	EMN Empreendimentos Imobiliários Ltda
74	Encomarq Engenharia Comércio e Arquitetura Ltda
75	Enger Engenharia da Construção Civil Ltda
76	Engerbras Engenharia Ltda - EPP
77	Equilíbrio Construtora Ltda
78	Esbelta Construções Ltda
79	Eurobrasil Empreendimentos S.A
80	FCK Engenharia Ltda
81	FFC Construções Ltda
82	Fibra Construtora e Incorporadora Ltda
83	FM Construção e Incorporação Ltda
84	Frapp Empreendimentos Ltda
85	Gafema Engenharia Ltda
86	Galvão Amorim Construção e Incorporação Ltda
87	GBM Engenharia Ltda
88	Global Construtora Ltda
89	Gradiente Construções Civis Terraplanagem Ltda
90	Grupo Quatro Planejamento e Obras Ltda
91	Habitat Consultoria e Participações Ltda
92	Holanda Imobiliária e Construtora Ltda
93	Imagem Construções e Empreendimentos Ltda
94	Imperial Construções Ltda
95	Império Construções Ltda
96	Indice Construções e Incorporações Ltda
97	JE Construções Ltda
98	JGA Engenharia Ltda
99	JMS Construções Ltda
100	Joffer Contrutora Ltda
101	JW Construtora e Imobiliária Ltda
102	JWML Administração e Participações Eireli
103	Lacerda e Maia Construções e Incorporações Ltda
104	LC Construtora Ltda
105	LCF Empreendimentos e Participações Ltda

106	Líder Construções Ltda
107	Link Engenharia Indústria e Comércio Ltda
108	LTL Construções e Incorporações Ltda
109	Lusa Engenharia Ltda
110	M Dias Construções e Incorporações Ltda
111	Magmatec Engenharia Ltda
112	Marcolino Construções Ltda
113	Massai Construções e Incorporações Ltda
114	Mayer Engenharia Ltda
115	MB Construções e Empreendimentos Ltda
116	Mediterranne Construções e Incorporações Ltda
117	Meta Empreendimentos Ltda
118	MGA Construções e Incorporações Ltda
119	Monteiro Construções e Empreendimentos Ltda
120	Montes Claros Empreendimentos e Incorporação SPE Ltda
121	Moreira & Ruffo's Ltda
122	Moriah Empreendimentos Imobiliários Ltda
123	MRV Engenharia e Participações S.A.
124	Natal Construções e Incorporações Ltda
125	NHolanda Construtora e Incorporadora Ltda
126	Oca Construção e Incorporação Ltda
127	Park Cowboy Construção e Incorporação Ltda
128	PCL Projetos e Construções Ltda
129	Planc Engenharia e Incorporações Ltda
130	Portal Administradora de Bens Ltda
131	Portal e Futura Administradora de Bens Ltda
132	Porto Engenharia e Construção Ltda
133	Portomar Construtora Ltda
134	Q2 Construções Ltda
135	R & K - Construções Ltda
136	Sanccol Saneamento Construção e Comércio Ltda
137	Sanco Engenharia Eireli
138	SC Global Investimentos Ltda
139	SG Incorporação Construção e Planejamento Ltda
140	Shopping Center Tambiá Ltda
141	Soares e Oliveira Const., Incorp. e Serviços Ltda
142	Soenco Sociedade de Engenharia e Construções Ltda
143	Sousa Júnior Construtora Ltda
144	Techne Arquitetura, Construção e Incorporação Ltda
145	Tsliah Engenharia Ltda
146	TWS Brasil Imobiliária, Investimentos e Participações Societárias Ltda
147	Unida Construções e Incorp. Ltda
148	Unidade Engenharia Ltda
149	UNNE Sunville Construções SPE Ltda
150	Vertical Engenharia e Incorporações Ltda
151	Vertical Engenharia Ltda
152	Via Engenharia S.A
153	WFC Construções Eireli
154	Zoih Engenharia Ltda

Fonte: Elaborado própria com base no Sinduscon/JP (2019).

APÊNDICE F – Autorização de Pesquisa das Empresas



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - PPGA/UFPA

AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA ACADÊMICA

Como professora orientadora, solicito autorização desta empresa para realização de pesquisa acadêmica referente a dissertação de mestrado do aluno THIAGO SILVEIRA RAMALHO, CPE 046.487.604-41, sob matrícula 181072020116, do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA, nas áreas de Gestão Social e Ambiental da Universidade Federal de Campina Grande – UFPA, no intuito de fomentar o conhecimento e contribuir positivamente para o desenvolvimento das atividades teóricas e práticas da sociedade.

Descrição da pesquisa: a investigação intitulada “Gestão Sustentável de Pessoas no setor da construção civil de João Pessoa: uma análise a partir da estruturação do modelo nomeado GSPCC” se enquadra na linha “Organizações, Desenvolvimento Sustentável e Indicadores de Sustentabilidade”, e está sendo realizada junto aos especialistas e gestores de pessoas das empresas do setor da construção civil de João Pessoa/PB. O objetivo geral é analisar a gestão sustentável de pessoas no setor da construção civil em João Pessoa/PB, a partir da estruturação do modelo GSPCC (Gestão Sustentável de Pessoas na Construção Civil).

Garantimos o sigilo de suas informações. Não serão divulgados dados individuais das empresas participantes, nem dados pessoais na apresentação dos resultados desta pesquisa, o que garante o anonimato dos nomes das construtoras e de seus colaboradores, sendo referenciadas como, Construtora A, B, C e assim consecutivamente.

Campina Grande, 26 de novembro de 2019

Prof. Dra. Maria de Fátima Martins (Orientadora)

UAAC/CH/UFPA - SIAPE 2483857

Thiago Silveira Ramalho (Mestrando)

UFPA/CH – Mat. 181072020116

APÊNDICE G – Matriz de Amarração

Gestão Sustentável de Pessoas na Construção Civil em João Pessoa: Uma análise a partir da estruturação do modelo GSP_CC				
TEMPORAL	ESCOPO GEOGRÁFICO	TEMA		
Transversal	João Pessoa/PB	Gestão Sustentável de Pessoas		
Premissa	Quanto melhor avaliados forem as ações e indicadores propostos no modelo GSP_CC, maior será a contribuição da GSP para o equilíbrio no tripé da sustentabilidade no setor da construção civil de João Pessoa.			
Problema	Como a Gestão Sustentável de Pessoas se apresenta no setor da construção civil de João Pessoa, com base no modelo GSP_CC?			
Objetivo Geral	Analisar a gestão sustentável de pessoas na construção civil em João Pessoa, a partir da estruturação do modelo GSP_CC			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TEORIA	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS		
	BASE	FONTES DE DADOS	TECNICA DE COLETA	TECNICA DE ANÁLISE
Entender a evolução dos modelos emergentes da Gestão de Pessoas em direção à sustentabilidade corporativa;	Sustentabilidade Corporativa MARREWIJK, 2003; MUNCK; BORIM-SOUZA, 2009 Desenvolvimento Sustentável (ONU/ODS) TBL ELKINGTON, 1997 <i>Strategic HRM</i> BECKER <i>et al.</i> , 2001 <i>Green HRM</i> JABBOUR <i>et al.</i> , 2013 <i>Sustainable HRM (GSP)</i> EHNERT, 2008 TRANFIELD <i>et al.</i> , 2003	<u>Secundários</u> Pesquisa Bibliográfica Revisão de Literatura <u>Base</u> <i>Scopus</i>	Estudo Bibliográfico Revisão Sistemática de Literatura Acesso às informações específicas do setor (leis, regulamentos, resoluções e regulamentos)	<u>Qualitativa</u> Exploratória Análise Documental <i>IOSviewer</i>
	Identificar os aspectos do setor da construção civil em João Pessoa relacionados com a sustentabilidade;	OIT (2005) UNGLOBALCOMPACT (2018) INMETRO (2019) CASTELLANO <i>et al.</i> , 2016 SANTOS-SALGADO, 2019; SARAIVA <i>et al.</i> , 2019b CBCS, 2019 FIEP/ PFQ-C, 2019 GBC BRASIL, 2019 VANZOLINI, 2019	<u>Secundários</u> Artigos e documentos dos Atores Institucionais (formulários, relatórios, manuais) (Certificações (PBQP-H, ISO 9001, LEED e AQUA))	Acesso às informações específicas do setor (leis, regulamentos, resoluções e regulamentos)
Propor ações e indicadores de GSP para o setor da Construção Civil, a partir de Macini <i>et al.</i> (2017) e da consulta à especialistas e empresas;	MACINI <i>et al.</i> (2017) MACINI (2015) MINISTERIO DA FAZENDA, 2017 MINISTERIO DO MEIO AMBIENTE, 2019 CBIC-CMA, 2019 Indicadores de Sustentabilidade MARTINS; CÂNDIDO, 2013 CBCS, 2019 FIEP/ PFQ-C, 2019 CBIC-BANCO DE DADOS, 2019	<u>Aportes teóricos</u> Revisão sistemática de literatura via <i>Scopus</i> <u>Secundários</u> Artigos e documentos dos Atores Institucionais (formulários, relatórios, manuais) <u>Primários</u> Consulta à especialistas e empresas (online e presencial) para adaptação do modelo na fase piloto	Triangulação de dados Instrumentos de pesquisa (AGSPCC e IGSPCC) Entrevista Estruturada (preenchimento dos formulários do <i>Google Forms</i> pelo pesquisador) <i>Laptop</i> , conexão à internet via celular e diário de bordo (anotações extras) Envio de questionário <i>Google Forms</i> para preenchimento online pelos participantes)	<u>Qualitativa</u> Adaptação e Validação Estatística Descritiva Média; Média Ponderada; Mediana; Gráficos e Tabelas (R Studio – Versão 3.6.0) Teste de Médias (Friedman)

		<u>Primários</u> Pesquisa de Campo com amostra não probabilística, restrita e intencional (Especialistas filiados à ABRH-PB)	Contato via ligação telefônica ou mensagens textuais pelo <i>whatsapp</i> para checar informações ou tirar dúvidas Inserção e computação de dados dos questionários e formulários em software estatístico	
Apresentar as diferenças entre a perspectiva dos especialistas e as práticas de GSP das empresas em estudo.	MORETTIN; BUSSAB, 2017	<u>Primários</u> Utilização dos dados provenientes da adaptação, validação e aplicação das etapas anteriores	As utilizadas pelas etapas 3 e 4	<u>Qualitativa</u> Comparação Gráficos de sobreposição para verificar a diferença de relevância das ações entre os grupos Frequências e Médias Teste de Médias (Friedman)
Apresentar as diferenças entre a perspectiva dos especialistas e as práticas de GSP das empresas em estudo.	MORETTIN; BUSSAB, 2017	<u>Primários</u> Utilização dos dados provenientes da adaptação, validação e aplicação das etapas anteriores	As utilizadas pelas etapas 3 e 4	<u>Qualitativa</u> Comparação Gráficos de sobreposição para verificar a diferença de relevância das ações entre os grupos Frequências e Médias Teste de Médias (Friedman)

APÊNDICE H – Resultado da Categorização dos Artigos da Revisão Sistemática de Literatura

GSP na Cadeia de Suprimentos (GSPCS)									
Referência	GSP engloba a <i>Green HRM</i> e a <i>Strategic HRM</i>	GSP como alcance da Sustentabilidade Corporativa	Teórico	Empírico	Referência	GSP engloba a <i>Green HRM</i> e a <i>Strategic HRM</i>	GSP como alcance da Sustentabilidade Corporativa	Teórico	Empírico
Yu, W., et al. 2020		X		X	Chiappetta Jabbour, C.J., Mauricio, A.L. e Jabbour, A.B.L.S., 2017	X			X
Fongtanakit, R., 2019		X	X	X	Teixeira, A.A., Jabbour, C.J.C., De Sousa Jabbour, A.B.L., Latan, H., De Oliveira, J.H.C., 2016	X	X		X
Singh, S.K. e El-Kassar, A.-N., 2019	X			X	Bhardwaj, B.R., 2016	X		X	X
Zaid, A.A., et al. 2018	X			X	Jabbour, C.J.C., De Sousa Jabbour, A.B.L., 2016	X	X	X	
Longoni, A., Luzzini, D. e Guerci, M., 2018	X		X	X	Guerci, M., Longoni, A. e Luzzini, D., 2016	X			X
Nejati, M., Rabiei, S. e Chiappetta Jabbour, C.J., 2017	X			X	Mostafa, R. e Saremi, R.L., 2015	X		X	
Totais -			2	4	Totais			3	3
Total -			6			Total			6
Total Geral					12				
GSP engloba a <i>Green HRM</i> e a <i>Strategic HRM</i> (GSPGS)									
Referência	GSP na Cadeia de Suprimentos	GSP como alcance da Sustentabilidade Corporativa	Teórico	Empírico	Referência	GSP na Cadeia de Suprimentos	GSP como alcance da Sustentabilidade Corporativa	Teórico	Empírico
Singh, S. K. et al., 2020				X	Diaz-Carrion, R. et al. 2018	X			X
Cabral, C. e Lochan Dhar, R., 2019			X		Järström, M. et al. 2018	X	X	X	X
Zhang, S. et al. 2019	X			X	Jia, J., Liu, H., Chin, T. e Hu, D., 2018		X		X
Hamadamin, H.H. e Atan, T., 2019				X	Ren, S., et al., 2018			X	
Clipa, A.-M., et al. 2019		X		X	Nettle, R. et al. 2018				X
Scavarda, A. et al. 2019		X	X	X	Mukherjee, B. e Chandra, B., 2018		X	X	
Hitka, M. et al. 2019		X		X	Nobari, A.R., 2019			X	
Gardas, B.B. et al. 2019		X	X		Aleixo, A.M. et al., 2018	X	X		X
Ahmad, I. e Umami, W.A., 2019				X	Rawashdeh, A.M., 2018		X		X
Vijaykarthiyevan, K.T., Giriprakash, A., 2019		X		X	Jain, N., et al., 2018				X
Chaudhary, R., 2019	X			X	Driving forward green human resource management in		X		X
									India: A framework for sustainable organizational development
Roscoe, S. et al., 2019		X						X	Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Pailé, P. e Jia, J., 2018
Lorincová, S. et al., 2019								X	Rayner, J. e Morgan, D., 2018
Dima, A.-M. et al., 2019		X						X	Porter, T.B. e Reischer, R., 2018
Chiappetta Jabbour, C.J., et al., 2019	X						X		Asis-Castro, A.L. e Edralin, D.M., 2018
Bombiak, E., 2019		X					X	X	Dumont, J., Shen, J. e Deng, X., 2017
Shahriari, B. et al. 2019								X	Christina, S. et al., 2017
Pham, N.T., et al., 2019								X	Masri, H.A. e Jaaron, A.A.M., 2017
Yong, J.Y., Yusliza, M.-Y., Ramayah, T., Fawehimmi, O., 2019		X						X	Bangwal, D. et al., 2017
Raut, R.D., et al. 2019	X							X	Yusliza, M.-Y., Othman, N.Z. e Jabbour, C.J.C., 2017
Saeed, B.B., et al. 2019		X						X	Tabatabaei, S.A.N., Omran, E.S., Hashemi, S. e Sedaghat, M., 2017
Podder, S.K. e Samanta, D., 2019								X	Mishra, P., 2017
								X	Cheema, S. e Javed, F., 2017
								X	Fernández, L. et al., 2017
							X		Buhl, A., et al., 2016
			X					X	Gholami, H. et al., 2016
								X	Brewster, C. et al., 2016
								X	Pinzone, M., Guerci, M., Lettieri, E. e Redman, T., 2016
							X	X	Denir, K.A., 2016
							X	X	Yong, J.Y. e Mohd-Yusoff, Y., 2016
								X	Haddock-Millar, J., Sarval, C. e Müller-Camen, M., 2016
								X	O'Donoghue, W. e Toruga, N.A., 2016
							X		Markey, R., McIvor, J. e Wright, C.F., 2016
							X	X	Tariq, S., Jan, F.A. e Ahmad, M.S., 2016

Pham, N.T., Hoang, H.T. e Phan, Q.P.T., 2019			X		Renwick, D.W.S., Jabbour, C.J.C., Muller-Camen, M., Redman, T. e Wilkinson, A., 2016			X	
Maghsoodi, A.I., et al., 2019			X	X	Burbano, V.C., 2016				X
Stefanelli, N.O., Teixeira, A.A., et al., 2019			X		Guerci, M., et al., 2016			X	X
Pham, N.T., Tučkova, Z. e Phan, Q.P.T., 2019		X		X	Ahmad, S., 2015	X		X	
Stankevičiute, Z. e Savanevičienė, A., 2018		X	X		Jabbour, C.J.C., 2015				X
Chaudhary, R., 2018				X	Zibarras, L.D. e Coan, P., 2015				X
Siyambalapitiya, J. et al. (2018)		X	X		Jabbour, C.J.C., Jugend, D. De Sousa Jabbour, A.B.L. e Gunasekaran, A., Latan, H., 2015		X		X
Totais			13	28	Totais			18	23
Total			41		Total			41	
Total Geral			82						

GSP como alcance da Sustentabilidade Corporativa (GSPSC)

Referência	GSP na Cadeia de Suprimentos	GSP engloba a Green HRM e a Strategic HRM	Teórico	Empírico	Referência	GSP na Cadeia de Suprimentos	GSP engloba a Green HRM e a Strategic HRM	Teórico	Empírico
Mousa, S. K. e Othman, M., 2020		X		X	Cabral, C. e Chiappetta Jabbour, C.J., 2019				X
Ogbeibu, S. et al., 2020				X	Stahl, G.K. et al., 2019	X	X	X	
Ahuja, J. et al., 2019				X	Kim, K. e Shin T.-H., 2019				X
Hong, G., Kim, E.	X			X	Baum, T. e Hai, N.T.T., 2019			X	X
Zhang, Y. et al., 2019		X	X	X	Holbeche, L.S., 2018				X
Almarazooqi, A.H. et al., 2019				X	Pellegrini, C., et al., 2018			X	X
Strenitzzerová, M. e Achimský, K., 2019				X	Stankevičiute, Z. e Savanevičienė, A., 2018		X		X
Babel'ová, Z.G. et al., 2019		X		X	Jabbour, C.J.C. e Renwick, D.W.S., 2018		X	X	
Kainzbauer, A., Rungtuan, P., 2019			X		Baum, T., 2018		X	X	X
Li, S.-L., et al., 2019				X	Bombiak, E. e Marciniuk-Kluska, A., 2018		X		X
Manzoor, F. et al., 2019		X		X	Vihari, N.S., Rao, M.K. e Jada, U., 2018		X		X
Wang, C.-J. e Tseng, K.-J., 2019		X		X	King, K.A., 2017		X	X	X
Roca-Puig, V., 2019		X		X	Mariappanadar, S. e Aust, I., 2017				X
Wang, C.-J., 2019				X	Sayyadi Tooranloo, H., et al., 2017			X	

Chams, N. e Garcia-Blandón, J., 2019			X		Crichton, R. e Shrivastava, P., 2017				X
Macke, J. e Genari, D., 2019			X		Camuffo, A. et al., 2017			X	X
Zhang, L. et al., 2019				X	Sriram, V.P. e Suba, M., 2017				X
Stachová, K. et al., 2019	X			X	Savanevičienė, A. e Stankevičiute, Z., 2017			X	
Zhang, Q. et al., 2019				X	Ragas, S.F.P., et al., 2017		X		X
Stankevičiute, Z. e Savanevičienė, A., 2019			X	X	Aragão, C.G. e Jabbour, C.J.C., 2017				X
Segalla, M. e DeNisi, A., 2019			X	X	Baum, T., Cheung, C., et al., 2016			X	
Miembu, V., 2019		X	X	X	App, S. e Büttgen, M., 2016				X
Kim, Y.I. et al., 2019		X		X	Elmert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M. e Muller-Camen, M., 2016				X
Chaudhary, R., 2019		X		X	Guerci, M. e Carollo, L., 2016		X		X
Pham, N.T., et al., 2019				X	Mariappanadar, S., 2016			X	X
Totais			7	18	Totais			11	14
Total			25		Total			25	
Total Geral			50						
GSPCS + GSPGS + GSPSC			144						

APÊNDICE I – Estatísticas da Adaptação das Ações (AGSPCC)

R&S					
Questões	Estimativas	Q1	Q2	Q3	Q4
Geral	Média	8,57	8,14	8,14	7,43
	Variância	1,29	2,14	3,14	7,95
Especialistas	Média	8,50	9,00	8,50	8,00
	Variância	1,67	1,33	5,67	8,00
Empresas	Média	8,67	7,00	7,67	6,67
	Variância	1,33	1,00	0,33	10,33

T&D				
Questões	Estimativas	Q1	Q2	Q3
Geral	Média	9,43	9,43	9,14
	Variância	0,62	0,62	0,81
Especialistas	Média	10,00	10,00	9,75
	Variância	0,00	0,00	0,25
Empresas	Média	8,67	8,67	8,33
	Variância	0,33	0,33	0,33

SPR					
Questões	Estimativas	Q1	Q2	Q3	Q4
Geral	Média	7,86	7,86	7,29	7,57
	Variância	6,48	4,48	4,57	5,95
Especialistas	Média	8,50	8,50	8,25	9,00
	Variância	3,67	5,67	5,58	4,00
Empresas	Média	7,00	7,00	6,00	5,67
	Variância	12,00	3,00	1,00	2,33

GDA					
Questões	Estimativas	Q1	Q2	Q3	Q4
Geral	Média	8,43	9,00	7,57	7,71
	Variância	2,29	1,67	6,29	6,90
Especialistas	Média	9,50	10,00	7,50	8,25
	Variância	1,00	0,00	11,00	12,25
Empresas	Média	7,00	7,67	7,67	7,00
	Variância	0,00	0,33	2,33	1,00

EEE				
Questões	Estimativas	Q1	Q2	Q3
Geral	Média	8,57	8,29	8,43
	Variância	1,95	2,90	2,62
Especialistas	Média	9,25	9,00	9,50
	Variância	2,25	4,00	1,00
Empresas	Média	7,67	7,33	7,00
	Variância	0,33	0,33	1,00

SSQVT					
Questões	Estimativas	Q1	Q2	Q3	Q4
Geral	Média	9,71	7,71	9,57	9,00
	Variância	0,24	13,57	0,29	2,00
Especialistas	Média	9,75	8,25	9,75	9,75
	Variância	0,25	8,25	0,25	0,25
Empresas	Média	9,67	7,00	9,33	8,00
	Variância	0,33	27,00	0,33	3,00

APÊNDICE J – Processo de Adaptação das Ações (AGSPCC) – Adaptado

SUBSISTEMA	Nº	AÇÕES	ADAPTAÇÃO	ANÁLISE E SUGESTÕES DO TESTE PILOTO	ADAPTAÇÃO FINAL
R&S	1	Descrever cargos e vagas com itens englobando capacidades que contribuam para a gestão do TBL.	Exigir Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) curriculares ligadas aos aspectos: ambiental, econômico e social da construção civil para ocupação de cargos.	Suas notas a classificam como de alta contribuição; Pouca variação entre os respondentes, apenas 1 ponto de nota aproximadamente.	Exigir Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) curriculares ligadas aos aspectos: ambiental, econômico e social da construção civil para ocupação de cargos.
	2	Buscar candidatos que se utilizam de questões sociais, ambientais e econômicas para escolha do local para trabalhar.	Considerar as questões ambientais, econômicas e sociais ao analisar o histórico profissional do candidato, assim como o perfil da vaga.	Suas notas a classificam como de alta contribuição; Pouca variação entre os respondentes, apenas 1,5 ponto de nota aproximadamente.	Considerar as questões ambientais, econômicas e sociais ao analisar o histórico profissional do candidato, assim como o perfil da vaga.
	3	Utilizar critérios que contribuam com a gestão do TBL durante o processo seletivo.	Utilizar dinâmicas, testes ou provas para avaliar o CHA do candidato quanto ao equilíbrio entre o ambiental, econômico e social, durante o processo seletivo.	Suas notas a classificam como de média para alta contribuição; Pouca variação entre os respondentes, apenas 1,8 ponto de nota aproximadamente. Deixar claro o que é CHA.	Utilizar dinâmicas, testes ou provas para avaliar os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) do candidato quanto ao equilíbrio entre o ambiental, econômico e social, durante o processo seletivo.
	4	Ação complementar voltada a Cadeia de Suprimentos:	Verificar a inclusão dos princípios de equilíbrio entre o ambiental, econômico e social nos processos de recrutamento e seleção junto a Gestão de Pessoas dos fornecedores diretos, a fim de atrair colaboradoras com entendimento e interesses sustentáveis em toda a Cadeia de Suprimentos da Construção Civil.	Confuso. Assertiva sem objetividade.	Verificar os processos de recrutamento e seleção dos fornecedores diretos com relação à inclusão dos princípios do equilíbrio ambiental, econômico e social, a fim de atrair colaboradoras com entendimento e interesses sustentáveis em toda a Cadeia de Suprimentos da Construção Civil.
T&D	5	Realizar treinamentos técnicos para execução de atividades que contribuam para a gestão do TBL.	Ofertar cursos ligados ao equilíbrio ambiental, econômico e social e realizar treinamentos	Suas notas a classificam como de baixa para alta contribuição;	Ofertar cursos ligados ao equilíbrio ambiental, econômico e social e realizar treinamentos

	6	Criar programas de desenvolvimento para implementação do TBL nas estratégias organizacionais.	Criar programas de desenvolvimento para a implementação dos princípios de equilíbrio entre o ambiental, econômico e social nas estratégias organizacionais.	Variância considerável entre os respondentes, com 2,8 ponto de nota aproximadamente. Suas notas a classificam como de altíssima contribuição; Pouca variação entre os respondentes, menos de 1 ponto de nota aproximadamente.	Criar programas de desenvolvimento para a implementação dos princípios de equilíbrio entre o ambiental, econômico e social nas estratégias organizacionais.
	7	Ação complementar voltada a Cadeia de Suprimentos:	Estimular a realização de capacitação e treinamento voltados aos princípios de equilíbrio entre o ambiental, econômico e social junto aos fornecedores para assegurar um nível satisfatório de produtos e serviços em toda a cadeia de suprimentos da construção civil.	Suas notas a classificam como de altíssima contribuição; Pouca variação entre os respondentes, menos de 1 ponto de nota aproximadamente.	Estimular a realização de capacitação e treinamento voltados aos princípios de equilíbrio entre o ambiental, econômico e social junto aos fornecedores para assegurar um nível satisfatório de produtos e serviços em toda a cadeia de suprimentos da construção civil.
	8	Desenvolver programas de recompensas não monetárias baseadas em atividades que contribuam para a gestão do TBL.	Desenvolver programas de recompensas não monetárias (certificados, premiações, reconhecimento público, etc.) baseadas em atividades que contribuam para a gestão do equilíbrio entre o ambiental, econômico e social na construção civil.	Suas notas a classificam como de baixa para alta contribuição; Variância considerável entre os respondentes, com 2,5 pontos de nota aproximadamente.	Desenvolver programas de recompensas não monetárias (certificados, premiações, reconhecimento público, etc.) baseadas em atividades que contribuam para a gestão do equilíbrio entre o ambiental, econômico e social na construção civil.
SPR	9	Oferecer recompensas monetárias baseadas em atividades que contribuam para a gestão do TBL.	Recompensar os funcionários monetariamente e de forma variada, de acordo com o conhecimento, habilidades e atitudes realizadas e bonificação baseada em atividades que contribuam para a gestão do equilíbrio entre o ambiental, econômico e social.	Suas notas a classificam como de média para alta contribuição; Variância considerável entre os respondentes, com 2 pontos de nota aproximadamente.	Recompensar os funcionários de forma variada em acordo com o conhecimento, habilidades e atitudes realizadas, baseadas em atividades que contribuam para a gestão do equilíbrio entre o ambiental, econômico e social.

GDA	10	Vincular bônus gerenciais aos bons resultados pautados no TBL.	Vincular bônus gerenciais e participação nos lucros aos bons resultados pautados no alcance do equilíbrio da triade ambiental, econômico e social.	Suas notas a classificam como de média para alta contribuição; Variância considerável entre os respondentes, com 2 pontos de nota aproximadamente. Este item se choca com o item anterior (que deveria estar enumerado).	Vincular bônus gerenciais e participação nos lucros aos bons resultados pautados no alcance do equilíbrio da triade ambiental, econômico e social. A partir dessa sugestão as ações e indicadores de ambos os instrumentos foram enumerados.
	11	Ação complementar voltada a Cadeia de Suprimentos:	Incentivar por meio de benefícios negociáveis, os fornecedores que mantiverem o equilíbrio entre os aspectos ambiental, econômico e social como prioritário nas atividades de gestão de pessoas para garantir a manutenção dos objetivos sustentáveis da cadeia de suprimentos da construção civil.	Suas notas a classificam como de baixa para alta contribuição; Variância considerável entre os respondentes, com 2,4 pontos de nota aproximadamente.	Incentivar por meio de benefícios negociáveis, os fornecedores que mantiverem o equilíbrio entre os aspectos ambiental, econômico e social como prioritário nas atividades de gestão de pessoas para garantir a manutenção dos objetivos sustentáveis da cadeia de suprimentos da construção civil.
	12	Definir metas e responsabilidades para com os três âmbitos do TBL aplicáveis em todos os níveis da organização.	Definir metas e responsabilidades para os âmbitos ambiental, econômico e social, aplicáveis nos níveis estratégico, tático e operacional da organização do setor de construção civil.	Suas notas a classificam como de alta contribuição; Pouca variação entre os respondentes, apenas 1,5 ponto de nota aproximadamente.	Definir metas e responsabilidades para os âmbitos ambiental, econômico e social, aplicáveis nos níveis estratégico, tático e operacional da organização do setor de construção civil.
	13	Mensurar os resultados obtidos por meio das metas pautadas no TBL.	Mensurar os resultados alcançados através das metas pautadas nos pilares ambiental, econômico e social.	Suas notas a classificam como de alta contribuição; Pouca variação entre os respondentes, apenas 1,3 ponto de nota aproximadamente.	Mensurar os resultados alcançados através das metas pautadas nos pilares ambiental, econômico e social.
	14	Avaliar e responsabilizar a liderança com respeito aos resultados esperados pautados no TBL.	Avaliar e responsabilizar cada líder com base nos resultados obtidos pautados no equilíbrio	Suas notas a classificam como de baixa para alta contribuição;	Avaliar e responsabilizar cada líder com base nos resultados obtidos, pautados no equilíbrio

EEE	15	Ação complementar voltada a Cadeia de Suprimentos:	Checkar as metas e responsabilidades baseadas nos aspectos ambiental, econômico e social, atribuídas aos líderes dos níveis estratégico, tático e operacional, assim como os resultados alcançados e sistema de avaliação utilizado pelos fornecedores com intuito de diagnosticar as condições e empenho dos envolvidos na cadeia de suprimentos da construção civil.	entre o ambiental, econômico e social. Variância considerável entre os respondentes, com 2,5 pontos de nota aproximadamente.	entre o ambiental, econômico e social. Checkar as metas e responsabilidades baseadas nos aspectos ambiental, econômico e social, atribuídas aos líderes dos níveis estratégico, tático e operacional, assim como os resultados alcançados e sistema de avaliação utilizado pelos fornecedores, com intuito de diagnosticar as condições e empenho dos envolvidos na cadeia de suprimentos da construção civil.
	16	Desenvolver práticas para estimular o envolvimento e engajamento dos trabalhadores com os pilares do TBL.	Elaborar e aplicar atividades práticas (newsletter, grupos para solução de problemas específicos do setor da construção civil e sugestões recompensadas) para promover o envolvimento e engajamento dos trabalhadores com o equilíbrio dos pilares ambiental, econômico e social.	Suas notas a classificam como de alta contribuição; Pouca variação entre os respondentes, apenas 1,4 ponto de nota aproximadamente.	Elaborar e aplicar atividades práticas (newsletter, grupos para solução de problemas específicos do setor da construção civil e sugestões recompensadas) para promover o envolvimento e engajamento dos trabalhadores com o equilíbrio dos pilares ambiental, econômico e social.
	17	Desenvolver práticas para estimular o empoderamento dos funcionários em relação às suas atividades que envolvam a gestão do TBL.	Promover o empoderamento dos funcionários a partir de práticas de liderança acessível, com encontros periódicos (no mínimo mensal), para averiguar o desenvolvimento das atividades que envolvem a gestão do equilíbrio entre os pilares ambiental, econômico e social.	Suas notas a classificam como de alta contribuição; Pouca variação entre os respondentes, apenas 1,7 ponto de nota aproximadamente.	Promover o empoderamento dos funcionários a partir de práticas de liderança acessível, com encontros periódicos (no mínimo mensal), para averiguar o desenvolvimento das atividades que envolvem a gestão do equilíbrio entre os pilares ambiental, econômico e social.
	18	Ação complementar voltada a Cadeia de Suprimentos:	Realizar atividades junto a cadeia de suprimentos que	Suas notas a classificam como de alta contribuição;	Realizar atividades junto a cadeia de suprimentos que

			estimulem o envolvimento, conhecimento e engajamento entre os aspectos de equilíbrio ambiental, econômico e social de cada participante, gerando assim relações e ações sincronizadas entre os fornecedores do setor da construção civil.	Pouca variação entre os respondentes, apenas 1,6 ponto de nota aproximadamente.	estimulem o envolvimento, conhecimento e engajamento entre os aspectos de equilíbrio ambiental, econômico e social de cada participante, gerando assim relações e ações sincronizadas entre os fornecedores do setor da construção civil.
SSQVT	19	Promover a saúde dos trabalhadores dentro dos princípios do TBL.	Propiciar a saúde dos trabalhadores com base nos direitos humanos, sem qualquer tipo de trabalho infantil ou forçado, e leis trabalhistas específicas do setor da construção civil, tendo em vista os princípios de equilíbrio entre o ambiental, econômico e social.	Suas notas a classificam como de altíssima contribuição; Pouca variação entre os respondentes, menos de 1 ponto de nota aproximadamente.	Propiciar a saúde dos trabalhadores com base nos direitos humanos, sem qualquer tipo de trabalho infantil ou forçado, com foco nas leis trabalhistas específicas do setor da construção civil, tendo em vista os princípios de equilíbrio entre o ambiental, econômico e social.
	20	Promover a segurança dos trabalhadores dentro dos princípios do TBL.	Proporcionar a segurança dos funcionários e apoiar a liberdade sindical conforme os princípios de equilíbrio entre os aspectos ambiental, econômico e social.	Suas notas a classificam como de baixíssima para alta contribuição; Variação considerável entre os respondentes, acima de 3,00 pontos de nota aproximadamente.	Proporcionar a segurança dos funcionários conforme os princípios de equilíbrio entre os aspectos ambiental, econômico e social.
	21			Os assuntos da questão anterior, segurança dos funcionários e liberdade sindical , foram separados por sugestão de um dos especialistas e dificuldade de entendimento da questão por outro.	Apoiar a liberdade sindical dos colaboradores conforme os princípios de equilíbrio entre os aspectos ambiental, econômico e social.
	22	Garantir qualidade de vida para o trabalhador dentro dos princípios do TBL.	Assegurar a qualidade de vida do colaborador quanto a jornada de trabalho, hora extra, tipo de tratamento, relacionamento	Suas notas a classificam como de altíssima contribuição; Pouca variação entre os	Assegurar a qualidade de vida do funcionário quanto a jornada de trabalho, hora extra, tipo de tratamento.
			profissional e interpessoal, o que inclui o combate ao assédio moral e sexual, conforme os princípios de equilíbrio ambiental, econômico e social.	respondentes, menos de 1 ponto de nota aproximadamente.	relacionamento profissional e interpessoal, o que inclui o combate ao assédio moral e sexual, conforme os princípios de equilíbrio ambiental, econômico e social.
	23	Ação complementar voltada a Cadeia de Suprimentos:	Acompanhar as condições de trabalho, a qualidade de vida e a segurança oferecidas pelos fornecedores da cadeia de suprimentos para garantir o respeito, transparência e honestidade nas relações com os trabalhadores da construção civil.	Suas notas a classificam como de alta contribuição; Pouca variação entre os respondentes, apenas 1,4 ponto de nota aproximadamente.	Acompanhar as condições de trabalho, a qualidade de vida e a segurança oferecidas pelos fornecedores da cadeia de suprimentos para garantir o respeito, transparência e honestidade nas relações com os trabalhadores da construção civil.

APÊNDICE K – Processo de Adaptação dos Indicadores (IGSPCC) – Adaptado

SUBSISTEMA	Nº	INDICADORES	ADAPTAÇÃO	ANÁLISE E SUGESTÕES DO TESTE PILOTO	ADAPTAÇÃO FINAL
R&S	1	Indicador complementar:	Número de cargos na empresa.	ESP1.: Importante; ESP2.: Acrescentar o tipo de cargo; ESP3.: Cargos diferentes. CON1.: 66; CON2.: 11; CON3.: 35.	Número de funcionários na empresa.
	1.1			Indicador complementar:	Quantidade de funcionários por gênero.
	2	Número de cargos que exijam curso, pós-graduação ou experiência comprovada em conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que contribuam com a gestão do TBL.	Número de cargos que exijam curso, pós-graduação ou experiência comprovada em conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que contribuam com a gestão do equilíbrio entre o ambiental, econômico e social.	ESP1.: Importante; ESP2.: - ESP3.: Cargos maiores. CON1.: 12; CON2.: 1; CON3.: 7.	Número de cargos ocupados atualmente, que exijam curso, pós-graduação ou experiência comprovada em conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que contribuam com a gestão do equilíbrio entre o ambiental, econômico e social.
	3	Histórico de empresas onde o candidato já trabalhou se não for o primeiro emprego; Motivos que o candidato leva em consideração para escolher a empresa para trabalhar.	Pelo histórico curricular e/ou entrevista, os motivos que a maioria dos candidatos leva em consideração para escolher a empresa para trabalhar se baseiam no equilíbrio dos	ESP1.: Não. Questão Econômica; ESP2.: Concordo. Análise de histórico; ESP3.: Sim. Questão Econômica.	Pelo histórico curricular e/ou entrevista, os motivos que a maioria dos candidatos levam em consideração para escolher a empresa para trabalhar se baseiam no equilíbrio dos aspectos ambiental, econômico e social? Justifique sua resposta.

	4	Indicador complementar:	aspectos ambiental, econômico e social? Justifique sua resposta.	CON1.: Não. Empresa de referência; CON2.: Não; CON3.: Não. Busca estabilidade.	Quantidade de dinâmicas realizadas no processo seletivo.
			Quantidade de dinâmicas realizadas no processo seletivo.	ESP1.: Importante; ESP2.: Definida pela psicologia; ESP3.: Podem atrapalhar. CON1.: Até 2; CON2.: Processo seletivo por indicação; CON3.: Não se aplica.	
	5	Quantidade de dinâmicas e testes/provas para avaliar o CHA dos candidatos em relação ao TBL.	Quantidade de dinâmicas realizadas no processo seletivo para avaliar os conhecimentos, habilidades e atitudes dos candidatos em relação ao equilíbrio dos pilares ambiental, econômico e social. Se houver, quais? Se não, comente.	ESP1.: Concorda; ESP2.: Definida pela psicologia; ESP3.: Um teste. CON1.: Não; CON2.: Gestores não interessados; CON3.: Não se aplica.	Quantidade de dinâmicas realizadas no processo seletivo para avaliar os conhecimentos, habilidades e atitudes dos candidatos em relação ao equilíbrio dos pilares ambiental, econômico e social. Se houver, quais? Se não, comente.
	6	Indicador complementar:	Quantidade de testes no processo seletivo.	ESP1.: Não concorda; ESP2.: Definida pela psicologia; ESP3.: Um teste.	Quantidade de testes no processo seletivo.
				CON1.: 2, perfil e conhecimento; CON2.: Indicação; CON3.: Indicação.	

	7	Quantidade de dinâmicas e testes/provas para avaliar o CHA dos candidatos em relação ao TBL.	Quantidade de testes no processo seletivo para avaliar o conhecimentos, habilidades e atitudes dos candidatos em relação ao equilíbrio dos pilares ambiental, econômico e social. Se houver, quais? Se não, comente.	ESP1.: Não concorda; ESP2.: Definida pela psicologia; ESP3.: Uma dinâmica. CON1.: Não; CON2.: Indicação; CON3.: Não se aplica.	Quantidade de testes no processo seletivo para avaliar o conhecimentos, habilidades e atitudes dos candidatos em relação ao equilíbrio dos pilares ambiental, econômico e social. Se houver, quais? Se não, comente.
	8	Indicador complementar:	Quantidade de provas no processo seletivo.	ESP1.: Não concorda; ESP2.: Definida pela política; ESP3.: Cansativo. CON1.: 1, teste de conhecimento; CON2.: Indicação; CON3.: Não se aplica.	Quantidade de provas no processo seletivo.
	9	Quantidade de dinâmicas e testes/provas para avaliar o CHA dos candidatos em relação ao TBL.	Quantidade de provas no processo seletivo para avaliar o conhecimentos, habilidades e atitudes dos candidatos em relação ao equilíbrio dos pilares ambiental, econômico e social. Se houver, quais? Se não, comente.	ESP1.: Não concorda; ESP2.: Definida pela política; ESP3.: Um teste. CON1.: Não; CON2.: Indicação; CON3.: Não se aplica.	Quantidade de provas no processo seletivo para avaliar o conhecimentos, habilidades e atitudes dos candidatos em relação ao equilíbrio dos pilares ambiental, econômico e social. Se houver, quais? Se não, comente.
	10	Indicador complementar voltado a Cadeia de Suprimentos:	Há uma verificação da inclusão dos princípios de equilíbrio entre o ambiental, econômico e social nos processos de recrutamento e seleção junto a Gestão de Pessoas dos	ESP1.: Importante ESP2.: - ESP3.: Sim	Há uma verificação da inclusão dos princípios de equilíbrio entre o ambiental, econômico e social nos processos de recrutamento e seleção junto a Gestão de Pessoas dos

T&D		Indicador complementar:	fornecedores diretos, a fim de atrair colaboradores com entendimento e interesses sustentáveis em toda a Cadeia de Suprimentos da Construção Civil? Comente e justifique sua resposta.	CON1.: Não; CON2.: Sim; CON3.: Não, controle de processos.	fornecedores diretos, a fim de atrair colaboradores com entendimento e interesses sustentáveis em toda a Cadeia de Suprimentos da Construção Civil? Comente e justifique sua resposta.
			Quantidade de cursos ofertados.	ESP1.: Importante; ESP2.: Definida pela empresa; ESP3.: De acordo com a demanda. CON1.: 15, liderança e operacional; CON2.: Gestores não interessados; CON3.: Não se sabe a que cargos oferta.	Quantidade de cursos e/ou treinamentos ofertados no ano.
	11	Indicador complementar:	Quantidade de cursos ofertados.	ESP1.: Importante; ESP2.: Definida pela empresa; ESP3.: Dependente da necessidade.	Quantidade de cursos e/ou treinamentos ofertados no ano.
	12	Índice de cursos que incluam os conceitos do TBL para gerar: - motivação e envolvimento; - execução correta das atividades.	Quantidade de cursos ofertados que incluam os conceitos de equilíbrio ambiental, econômico e social para gerar: *motivação e envolvimento; *execução correta das atividades.	ESP1.: Não concorda; ESP2.: Definida pela empresa; ESP3.: Dependente da necessidade. CON1.: 6; CON2.: Gestores não interessados; CON3.: Não sabe informar.	Quantidade de cursos e/ou treinamentos ofertados no ano, que incluam os conceitos de equilíbrio ambiental, econômico e social para gerar: *motivação e envolvimento; *execução correta das atividades.
	13	Índice de cursos que incluam os conceitos do TBL para gerar: - capacidade das lideranças internamente; - realização de parcerias externas.	Quantidade de cursos ofertados que incluam os conceitos de equilíbrio ambiental, econômico	ESP1.: Não concorda; ESP2.: Definida pela empresa; ESP3.: Dependente da necessidade.	Quantidade de cursos e/ou treinamentos ofertados no ano, que incluam os conceitos de equilíbrio ambiental, econômico

		e social para gerar: *capacidade das lideranças internamente; *realização de parcerias externas.	CON1.: 6; CON2.: Gestores não interessados; CON3.: Não se aplica.	e social para gerar: *capacidade das lideranças internas; *realização de parcerias externas.
14	Indicador complementar voltado a Cadeia de Suprimentos:	Há estímulo à realização de capacitação e treinamento voltados aos princípios de equilíbrio entre o ambiental, econômico e social junto aos fornecedores para assegurar um nível satisfatório de produtos e serviços em toda a cadeia de suprimentos da construção civil? Comente e justifique sua resposta.	ESP1.: Importante; ESP2.: - ESP3.: Sim. CON1.: Sim; CON2.: Treinamento para técnicas de segurança; CON3.: Não se aplica.	Há estímulo à realização de capacitação e treinamento voltados aos princípios de equilíbrio entre o ambiental, econômico e social junto aos fornecedores para assegurar um nível satisfatório de produtos e serviços em toda a cadeia de suprimentos da construção civil? Comente e justifique sua resposta.
15	Indicador Complementar:	Quantidade de recompensas.	ESP1.: Não concorda; ESP2.: Definido pela empresa; ESP3.: Variam em cada empresa. CON1.: 2, lucros e bonificação; CON2.: Gestores não interessados; CON3.: Produziu acima da média, recebe.	Quantidade de recompensas monetárias e não monetárias oferecidas.
16	Quantidade de recompensas não monetárias: premiações, reconhecimento público, certificados etc.	Quantidade de recompensas não monetárias: premiações, reconhecimento público, certificados, etc.	ESP1.: Não concorda; ESP2.: Definido pela empresa; ESP3.: Concorda. CON1.: 2, medalha; CON2.: Apenas as palestras; CON3.: -	Quantidade de recompensas não monetárias: premiações, reconhecimento público, certificados, etc.
17	Quantidade de recompensas monetárias: remuneração variada de acordo com CHA realizadas e bônus.	Quantidade de recompensas monetárias: remuneração variada de acordo com	ESP1.: Não concorda; ESP2.: Definido pela empresa; ESP3.: Bônus anual.	Quantidade de recompensas monetárias: remuneração variada de acordo com conhecimento, habilidades e

18	Bônus gerenciais e participação nos lucros e resultados.	Quantidade de bônus gerenciais.	CON1.: - CON2.: Gestores não interessados; CON3.: Compensa trabalhadores que geram ganhos. ESP1.: Não concorda; ESP2.: Definido pela empresa; ESP3.: Bônus anual.	atitudes (CHA) realizadas; e bônus. Quantidade de bônus gerenciais.
19	Bônus gerenciais e participação nos lucros e resultados.	Quantidade ou porcentagem de bonificação oferecida aos gestores quanto a participação nos lucros por resultados alcançados.	ESP1.: Não concorda; ESP2.: Definido pela empresa; ESP3.: Pequeno percentual. CON1.: Até 2 salários; CON2.: Não tem; CON3.: Não se aplica.	Quantidade ou porcentagem de bonificação oferecida aos gestores quanto a participação nos lucros por resultados alcançados.
20	Indicador complementar voltado a Cadeia de Suprimentos:	Há incentivo por meio de benefícios negociáveis, os fornecedores que mantiverem o equilíbrio entre os aspectos ambiental, econômico e social como prioritário nas atividades de gestão de pessoas para garantir a manutenção dos objetivos sustentáveis da cadeia de suprimentos da construção civil? Comente e justifique sua resposta.	ESP1.: Não concorda; ESP2.: - ESP3.: Sim. CON1.: Não tem; CON2.: Em busca; CON3.: Não se aplica.	Há incentivo por meio de benefícios negociáveis, aos fornecedores que mantiverem o equilíbrio entre os aspectos ambiental, econômico e social como prioritário nas atividades de gestão de pessoas, para garantir a manutenção dos objetivos sustentáveis da cadeia de suprimentos da construção civil? Comente e justifique sua resposta.

GDA	21	Quantidade de metas e responsabilidades que envolvem o TBL; Capacidade de desdobrar metas estratégicas em táticas e operacionais.	Quantidade de metas e responsabilidades que envolvem os aspectos ambientais, econômicos e sociais, capazes de se desdobrarem em táticas e operacionais.	ESP1.: Concorda; ESP2.: Definido pela empresa; ESP3.: Concorda. CON1.: 30; CON2.: Não tem; CON3.: -	Quantidade de metas e responsabilidades que envolvem os aspectos ambientais, econômicos e sociais, capazes de se desdobrarem em táticas e operacionais.
	22	Quantidade de indicadores sociais, ambientais e econômicos.	Quantidade de indicadores que englobam aspectos ambientais, econômicos e sociais.	ESP1.: Concorda; ESP2.: Modelo de pesquisa; ESP3.: Estimular a cultura. CON1.: - CON2.: Não tem; CON3.: -	Quantidade de indicadores que englobam aspectos ambientais, econômicos e sociais.
	23	Quantidade de indicadores sociais, ambientais e econômicos por líder.	Quantidade de indicadores que englobam aspectos ambientais, econômicos e sociais por líder.	ESP1.: Concorda; ESP2.: Modelo de pesquisa; ESP3.: Líder responsável. CON1.: 3; CON2.: Não tem; CON3.: -	Quantidade de indicadores que englobam aspectos ambientais, econômicos e sociais por líder.
	24	Indicador complementar voltado a Cadeia de Suprimentos:	Há a checagem das metas e responsabilidades baseadas nos aspectos ambiental, econômico e social, atribuídas aos líderes dos níveis estratégico, tático e operacional, assim como os resultados alcançados e sistema de avaliação utilizado pelos fornecedores com intuito de diagnosticar as condições e engenho dos envolvidos na cadeia de suprimentos da construção civil? Comente e justifique sua resposta.	ESP1.: Importante; ESP2.: - ESP3.: Sim. CON1.: Sim; CON2.: - CON3.: Não se aplica.	Há a checagem das metas e responsabilidades baseadas nos aspectos ambiental, econômico e social, atribuídas aos líderes dos níveis estratégico, tático e operacional, assim como os resultados alcançados e sistema de avaliação utilizado pelos fornecedores, com intuito de diagnosticar as condições e engenho dos envolvidos na cadeia de suprimentos da construção civil? Comente e justifique sua resposta.

EEE	25	Aktividades realizadas pelos trabalhadores, tais como: newsletters, grupos para solução de problemas e sugestões recompensadas.	Quais das atividades práticas são realizadas pelos trabalhadores, que estimulem o envolvimento e engajamento dos mesmos com os pilares ambiental, econômico e social? Em caso negativo, comente. a. Newsletter; b. Grupos para solução de problemas; c. Sugestões recompensadas; d. Nenhuma atividade é realizada; e. Outro (cite exemplo no próximo campo "comentários/exemplos").	ESP1.: Cursos, treinamento e mudança na consciência de cada trabalhador; ESP2.: - ESP3.: Grupos para solução. CON1.: Grupos para solução de problemas; CON2.: Grupos para solução de problemas; CON3.: Nenhuma atividade é realizada.	Quais das atividades práticas são realizadas pela empresa, que estimulem o envolvimento e engajamento dos mesmos com os pilares ambiental, econômico e social? Em caso negativo, comente. a. Boletim de notícias; b. Grupos para solução de problemas; c. Sugestões recompensadas; d. Nenhuma atividade é realizada; e. Outro (cite exemplo no próximo campo "comentários/exemplos").
	26	Liderança aberta a conversas e encontros periódicos, no mínimo mensais, para averiguar o desenvolvimento das atividades envolvendo o TBL.	A liderança é aberta a conversas e encontros periódicos para averiguar o desenvolvimento das atividades envolvendo o equilíbrio entre os aspectos ambiental, econômico e social? Comente.	ESP1.: Importante; ESP2.: - ESP3.: Sim. CON1.: Sim, para análise das atividades; CON2.: Vários meios de contato; CON3.: Apenas aspecto econômico.	A liderança é aberta a conversas e encontros periódicos para averiguar o desenvolvimento das atividades envolvendo o equilíbrio entre os aspectos ambiental, econômico e social? Comente.
	27	Liderança aberta a conversas e encontros periódicos, no mínimo mensais, para averiguar o desenvolvimento das atividades envolvendo o TBL.	Em caso afirmativo, essas conversas e/ou encontros acontecem com que periodicidade?	ESP1.: Diário; ESP2.: - ESP3.: Mensal.	Em caso afirmativo, essas conversas e/ou encontros acontecem com que periodicidade?

		a. Semanal; b. Mensal; c. Semestral; d. Anual;	CON1.: Semanal; CON2.: Semanal; CON3.: Mensal.	a. Semanal; b. Mensal; c. Semestral; d. Anual;
28	Indicador complementar voltado a Cadeia de Suprimentos:	Há a realização de atividades junto a cadeia de suprimentos que estimulem o envolvimento, conhecimento e engajamento entre os aspectos de equilíbrio ambiental, econômico e social de cada participante, gerando assim relações e ações sincronizadas entre os fornecedores do setor da construção civil? Comente e justifique sua resposta.	ESP1.: Concorda; ESP2.: - ESP3.: Sim. CON1.: Sim, reuniões com fornecedores; CON2.: Conferências finais de ano; CON3.: Modelo sustentável é novo.	Há a realização de atividades junto a cadeia de suprimentos que estimulem o envolvimento, conhecimento e engajamento entre os aspectos de equilíbrio ambiental, econômico e social de cada participante, gerando assim relações e ações sincronizadas entre os fornecedores do setor da construção civil? Comente e justifique sua resposta.
SSQVT	29	Não possuir qualquer tipo de trabalho infantil ou forçado; Quantidade de processos que ferem as leis trabalhistas e/ou os direitos humanos.	ESP1.: Mínimo de processo; ESP2.: Ver a legislação; ESP3.: Ferir leis trabalhistas. CON1.: - CON2.: - CON3.: Lei e direitos rigorosos.	A empresa enfrenta ou responde a processos que alegam ferir as leis trabalhistas e/ou os direitos humanos? Se sim, quantos?
	30	Não possuir qualquer tipo de trabalho infantil ou forçado; Quantidade de processos que ferem as leis trabalhistas e/ou os direitos humanos.	ESP1.: Não; ESP2.: - ESP3.: Não. CON1.: Não; CON2.: De jeito nenhum; CON3.: Respeitamos a legislação.	Há registros de trabalho infantil ou forçado? Comente e/ou justifique sua resposta.
	31	Índice de acidentes de trabalho; Liberdade sindical.	ESP1.: Mesma forma; ESP2.: -	Número ou índice de acidentes de trabalho.

		Número ou índice de acidentes de trabalho.	ESP3.: Sem acidentes. CON1.: 2, média anual; CON2.: De jeito nenhum; CON3.: Uso das EPI e EPC.	
32	Índice de acidentes de trabalho; Liberdade sindical.	Há liberdade sindical? Comente e justifique sua resposta.	ESP1.: Não importante; ESP2.: - ESP3.: Sim. CON1.: Sim; CON2.: Sim; CON3.: Não.	Há liberdade sindical? Comente e justifique sua resposta.
33	Jornada de trabalho razoável, de modo que as horas extras sejam raras; Tratamento igualitário com respeito, transparência e honestidade; Promoção de bons relacionamentos internos; Combate ao assédio moral.	A jornada de trabalho é razoável, de modo que as horas extras sejam raras? Comente e justifique sua resposta. a. Sim; b. Não.	ESP1.: Sim; ESP2.: - ESP3.: Sim. CON1.: Sim; CON2.: Sim; CON3.: Não, executados dentro do tempo.	A jornada de trabalho é razoável, de modo que as horas extras sejam raras? Comente e justifique sua resposta. a. Sim; b. Não.
34	Jornada de trabalho razoável, de modo que as horas extras sejam raras; Tratamento igualitário com respeito, transparência e honestidade; Promoção de bons relacionamentos internos; Combate ao assédio moral.	O tratamento é igualitário com respeito, transparência e honestidade? Comente e justifique sua resposta. a. Sim; b. Não.	ESP1.: Sim; ESP2.: - ESP3.: Sim. CON1.: Sim; CON2.: Sim; CON3.: Sim.	O tratamento é igualitário com respeito, transparência e honestidade? Comente e justifique sua resposta. a. Sim; b. Não.
35	Jornada de trabalho razoável, de modo que as horas extras sejam raras; Tratamento igualitário com respeito, transparência e honestidade; Promoção de	Há a promoção de bons relacionamentos internos?	ESP1.: Importante; ESP2.: - ESP3.: Concorda.	Há o incentivo de bons relacionamentos internos?

		bons relacionamentos internos; Combate ao assédio moral.	Comente e justifique sua resposta. a. Sim; b. Não.	CON1.: Sim; CON2.: Troque promoção; CON3.: Não.	Comente e justifique sua resposta. a. Sim; b. Não.
36	Jornada de trabalho razoável, de modo que as horas extras sejam raras; Tratamento igualitário com respeito, transparência e honestidade; Promoção de bons relacionamentos internos; Combate ao assédio moral.	Há o combate ao assédio moral e sexual? Comente e justifique sua resposta. a. Sim; b. Não.	Há o acompanhamento das condições de trabalho, a qualidade de vida e a segurança oferecidas pelos fornecedores da cadeia de suprimentos para garantir o respeito, transparência e honestidade nas relações com os trabalhadores da construção civil? Comente e justifique sua resposta.	ESP1.: Importante; ESP2.: - ESP3.: Sim. CON1.: Sim; CON2.: Sim; CON3.: Não, proibido tratamento informal.	Há o combate ao assédio moral e sexual? Comente e justifique sua resposta. a. Sim; b. Não.
37	Indicador complementar voltado a Cadeia de Suprimentos:			ESP1.: Importante; ESP2.: - ESP3.: Sim. CON1.: Sim, FGTS, INSS e EPI; CON2.: Sim, cuidado com o EPI; CON3.: Não se aplica a realidade.	Há o acompanhamento das condições de trabalho, a qualidade de vida e a segurança oferecidas pelos fornecedores da cadeia de suprimentos para garantir o respeito, transparência e honestidade nas relações com os trabalhadores da construção civil? Comente e justifique sua resposta.

APÊNDICE L – Validação dos Especialistas

Médias das Notas dos Especialistas para o R&S					
Especialista 1	8,00	Especialista 6	8,00	Especialista 11	8,25
Especialista 2	8,00	Especialista 7	3,50	Especialista 12	7,25
Especialista 3	8,50	Especialista 8	5,25	Especialista 13	8,00
Especialista 4	8,75	Especialista 9	5,50	Especialista 14	8,00
Especialista 5	7,75	Especialista 10	7,50	Especialista 15	9,50

Médias das Notas dos Especialistas para o T&D					
Especialista 1	9,67	Especialista 6	8,67	Especialista 11	9,00
Especialista 2	8,00	Especialista 7	3,33	Especialista 12	7,33
Especialista 3	9,00	Especialista 8	7,67	Especialista 13	10,00
Especialista 4	10,00	Especialista 9	5,00	Especialista 14	10,00
Especialista 5	8,67	Especialista 10	3,67	Especialista 15	4,67

Médias das Notas dos Especialistas para o SPR					
Especialista 1	9,00	Especialista 6	9,00	Especialista 11	8,75
Especialista 2	8,00	Especialista 7	3,75	Especialista 12	6,50
Especialista 3	9,00	Especialista 8	6,75	Especialista 13	8,00
Especialista 4	10,00	Especialista 9	6,25	Especialista 14	8,75
Especialista 5	8,00	Especialista 10	3,75	Especialista 15	3,00

Médias das Notas dos Especialistas para o Subsistema GDA					
Especialista 1	10,00	Especialista 6	8,50	Especialista 11	9,50
Especialista 2	8,00	Especialista 7	3,75	Especialista 12	8,50
Especialista 3	9,00	Especialista 8	7,25	Especialista 13	8,00
Especialista 4	9,25	Especialista 9	6,75	Especialista 14	9,75
Especialista 5	7,50	Especialista 10	5,00	Especialista 15	5,00

Médias das Notas dos Especialistas para o EEE					
Especialista 1	9,33	Especialista 6	8,33	Especialista 11	8,67
Especialista 2	8,00	Especialista 7	4,00	Especialista 12	6,67
Especialista 3	9,00	Especialista 8	7,00	Especialista 13	8,33
Especialista 4	8,00	Especialista 9	6,00	Especialista 14	8,00
Especialista 5	8,00	Especialista 10	5,00	Especialista 15	6,67

Médias das Notas dos Especialistas para o Subsistema SSQVT					
Especialista 1	9,40	Especialista 6	9,20	Especialista 11	9,20
Especialista 2	8,00	Especialista 7	3,40	Especialista 12	9,60
Especialista 3	8,80	Especialista 8	5,60	Especialista 13	7,80
Especialista 4	9,60	Especialista 9	5,60	Especialista 14	9,60
Especialista 5	7,20	Especialista 10	6,20	Especialista 15	9,60