



UNIVERSIDADE DO VALE DOS SINOS -UNISINOS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

Vozes dos Profissionais de Recursos Humanos: Compreendendo Políticas Inclusivas, Práticas Sustentáveis de Recursos Humanos e sua Relação com a Satisfação e Qualidade de Vida no Trabalho

Rossana Parizotto Ribeiro

Porto Alegre

2023



Rossana Parizotto Ribeiro

Voices dos Profissionais de Recursos Humanos: Compreendendo Políticas Inclusivas, Práticas Sustentáveis de Recursos Humanos e sua Relação com a Satisfação e Qualidade de Vida no Trabalho

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da UNISINOS, como requisito para a obtenção do grau de Doutora em Administração sob a orientação da Prof. Dr. Fernando de Oliveira Santini.

Porto Alegre

2023



R484v

Ribeiro, Rossana Parizotto.

Vozes dos profissionais de recursos humanos : compreendendo políticas inclusivas, práticas sustentáveis de recursos humanos e sua relação com a satisfação e qualidade de vida no trabalho / Rossana Parizotto Ribeiro. – 2023.

111 f. : il. ; 30 cm.

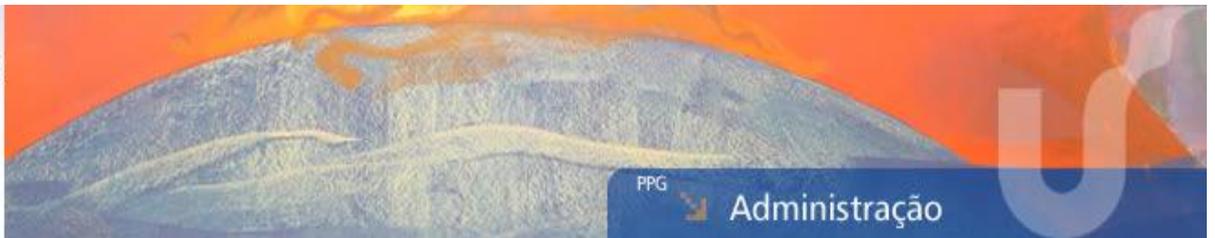
Tese (doutorado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2023.

“Orientador: Prof. Dr. Fernando de Oliveira Santini.”

1. Gestão sustentável de recursos humanos. 2. Práticas sustentáveis de recursos humanos. 3. Políticas inclusivas. 4. Satisfação no trabalho. 5. Qualidade de vida no trabalho. 6. Teoria dos *stakeholders*. I. Título.

CDU 658

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecária: Amanda Schuster – CRB 10/2517)



Rossana Parizotto Ribeiro

Vozes dos Profissionais de Recursos Humanos: Compreendendo Políticas Inclusivas, Práticas Sustentáveis de Recursos Humanos e sua Relação com a Satisfação e Qualidade de Vida no Trabalho

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da UNISINOS, como requisito para a obtenção do grau de Doutora em Administração sob a orientação da Prof. Dr. Fernando Santini.

Aprovada em: 16 de outubro de 2023

BANCA EXAMINADOR

Orientador: Dr. Fernando de Oliveira Santini

Examinador Externo: Dra. Eliana Andrea Severo

Examinador Externo: Dr. Julio Cesar Ferro Guimarrães

Examinador: Dr. Jefferson Marlon Monticelli

Examinador: Dr. Wagner Ladeira

**Porto Alegre
2023**



AGRADECIMENTOS

Após um período intenso de cinco anos, repleto de desafios e realizações, gostaria de expressar minha profunda gratidão a algumas pessoas e instituições que desempenharam papéis fundamentais no êxito desta trajetória: Primeiramente, desejo homenagear minha querida mãe em memória, Rosane Maria Parizotto, cujo apoio incansável e crença em meus sonhos perduram no céu, guiando-me ao longo dessa jornada. Segundamente, gostaria de agradecer a mim mesma por nunca desistir, apesar de todos os percalços durante esse período de doutoramento. Foi um período de muitas mudanças, muitas perdas, abdições, superação e muitas lágrimas, mas também foi onde aprendi muito sobre mim e sobre o meu potencial, acreditar em mim e no meu trabalho. A minha família, especialmente a meu tio e padrinho, Adão Parizotto, e a minha tia e madrinha, Vera Lucia Parizotto, meu profundo agradecimento pelo apoio incondicional, carinho e estímulo durante todo o processo de doutoramento. Em especial meus primos e irmãos Isadora Parizotto Benedetti e João Vitor Parizotto Benedetti pelo seu carinho, estímulo e compreensão das minhas ausências. À minha amada irmã Bhanca Bastos, minha eterna gratidão pelo incentivo e apoio. Não posso deixar de mencionar minhas leais companheiras de quatro patas, Kira e Teka, cuja presença foi uma fonte de conforto e ânimo durante esta jornada desafiadora. Agradecer ao meu companheiro Renato Anselmo por estar ao meu lado e me apoiar neste período principalmente nas etapas finais de doutoramento. Agradeço imensamente ao meu orientador inicial, Iuri Gavroski, por suas orientações, parceria, ensinamentos valiosos e apoio constante durante o período que foi meu orientador. Também gostaria de reconhecer o professor e orientador Fernando Santini, cujas orientações, colaboração e sabedoria foram de inestimável importância. Aos amigos que compartilharam comigo cada etapa deste percurso – Camila Elisa Sad, Karine Moraes, Marcelo Aimi, Eliandro Espindula, Andrea Hermes, Elaine Marisa Andriolli e muitos outros amigos que me apoiaram nessa jornada, minha sincera gratidão. Em especial Ana Lígia Gil Espuny pelo apoio, incentivo e pelas trocas de conhecimento durante este período de doutoramento, sendo uma colega, amiga e hoje sócia. A todos que compreenderam minha ausência em diversos momentos, minha profunda apreciação. Quero estender meu agradecimento à UNISINOS por sua infraestrutura, corpo docente qualificado e padrões de ensino de excelência. Aos colegas de doutorado, em especial a Silvânia Villa Nova, compartilho minha gratidão pela parceria e colaboração ao longo desta jornada desafiadora. Agradecer a banca pelas suas contribuições para aprimoramento da minha pesquisa. Por fim, expresso minha gratidão a Deus, que sempre esteve a meu lado, protegendo-me, orientando-me e abençoando-me a cada passo do caminho.



RESUMO

Este estudo buscou avaliar a percepção dos profissionais de Recursos Humanos em relação a Práticas Sustentáveis em Recursos Humanos, Políticas Inclusivas, Qualidade de Vida no Trabalho e Satisfação no Trabalho. Para testar o modelo proposto e atingir os objetivos da pesquisa, foi realizado um estudo quantitativo-descritivo, por meio da aplicação de uma *survey* com uma amostra de 923 respondentes, profissionais da área de recursos humanos de organizações brasileiras. Os resultados destacaram a importância das práticas sustentáveis e inclusivas de recursos humanos para o bem-estar dos funcionários e para o estabelecimento de uma cultura organizacional mais responsável e sustentável. As Políticas Inclusivas também demonstraram uma ligação positiva com a Satisfação no Trabalho, indicando que a promoção da diversidade e igualdade está relacionada ao engajamento dos funcionários. A postulava uma ligação positiva entre as Práticas Sustentáveis de Recursos Humanos e a Satisfação no Trabalho, foi confirmada, evidenciando a necessidade de entender as perspectivas individuais dos funcionários ao implementar tais práticas. Por outro lado, o estudo reforçou a importância das Práticas Sustentáveis de Recursos Humanos para a Qualidade de Vida no Trabalho, apontando que a sustentabilidade abrange ações voltadas ao desenvolvimento humano e à valorização dos funcionários. Finalmente, a adoção de práticas sustentáveis de rh e políticas inclusivas alinhou-se com a Teoria dos *Stakeholders*, beneficiando tanto os funcionários quanto a imagem e o desempenho organizacional como um todo, ao reforçar uma posição de responsabilidade e sustentabilidade tem relação com a satisfação e a qualidade de vida no trabalho.

Palavras-chave: Gestão Sustentável de Recursos Humanos, Práticas Sustentáveis de Recursos Humanos, Políticas Inclusivas, Satisfação no Trabalho, Qualidade de Vida no Trabalho, Teoria dos *Stakeholders*.



ABSTRACT

This study sought to evaluate the perception of Human Resources professionals in relation to Sustainable Practices in Human Resources, Inclusive Policies, Quality of Life at Work and Job Satisfaction. To test the proposed model and achieve the research objectives, a quantitative-descriptive study was carried out, through the application of a survey with a sample of 923 respondents, professionals in the area of human resources from Brazilian organizations. The results highlighted the importance of sustainable and inclusive human resource practices for employee well-being and for establishing a more responsible and sustainable organizational culture. Inclusive Policies also demonstrated a positive link with Job Satisfaction, indicating that promoting diversity and equality is related to employee engagement. The postulated a positive link between Sustainable Human Resources Practices and Job Satisfaction was confirmed, highlighting the need to understand the individual perspectives of employees when implementing such practices. On the other hand, the study reinforced the importance of Sustainable Practices of Human Resources for the Quality of Life at Work, pointing out that sustainability encompasses actions aimed at human development and employee appreciation. Finally, the adoption of sustainable HR practices and inclusive policies aligned with the Stakeholder Theory, benefiting both employees and the image and organizational performance as a whole, by reinforcing a position of responsibility and sustainability is related to satisfaction and the quality of life at work.

Keywords: Sustainable Human Resources Management, Sustainable Human Resources Practices, Inclusive Policies, Job Satisfaction, Quality of Work Life, Stakeholder Theory.



LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo Teórico.....	42
Figura 2 - Modelo Integrado Teórico (<i>AMOS</i>).....	63



LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos dos recursos utilizados na pesquisa.....	43
Quadro 2 – Variáveis observáveis e latentes.....	46
Quadro 3 – Medidas utilizadas para testar a validade da equação estrutural.....	53
Quadro 4 – Síntese dos resultados da pesquisa.....	65



LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cargos dos Profissionais de Recursos Humanos.....	55
Tabela 2 – Tempo de organização.....	55
Tabela 3 – Faixa Etária.....	55
Tabela 4 – Gênero.....	56
Tabela 5 – Distribuição das Identificações Raciais/Étnicas.....	56
Tabela 6 – Escolaridade.....	56
Tabela 7 – Faixa Salarial.....	57
Tabela 8 – Porte das organizações deste estudo.....	58
Tabela 9 – Número de funcionários.....	58
Tabela 10 – Segmentos de atuação.....	59
Tabela 11 – Localização geográfica.....	59
Tabela 12 – Validade interna dos construtos.....	60
Tabela 13 – Confiabilidade composta e variância média extraída.....	61
Tabela 14 – Coeficientes padronizados e significância do modelo integrado.....	62
Tabela 15 – Índice de ajuste do modelo – Inicial e Final.....	64
Tabela 16 – Pesos de regressão padronizados.....	64
Tabela 17 – Validação do Questionário.....	89
Tabela 18 – Média e desvio padrão das variáveis deste estudo.....	99
Tabela 19 – Pesos de regressão padronizados.....	101
Tabela 20 – Coeficientes padronizados e significância dos construtos - modelo final.....	102
Tabela 21 – Índices de ajuste dos construtos – inicial e final.....	103
Tabela 22 – Comunalidades.....	106
Tabela 23 – Correlação de Pearson.....	108
Tabela 24 - Índices de ajuste dos construtos – inicial e final.....	112



LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AGFI – *Adjusted Goodness of Fit Index*

CFI – *Comparative Fit Index*

GFI – *Goodness-of-fit*

NFI – *Normed Fit Index*

QVT – *Qualidade de Vida no Trabalho*

SEM – *Structural Equation Modeling*

PSRH – *Práticas Sustentáveis de Recursos Humanos*

PI – *Políticas Inclusivas*

RH – *Recursos Humanos*

RMSEA – *Root Mean Square Error of Approximation*

RMSR – *Root Mean Square Residual*

ST – *Satisfação no Trabalho*

SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*

TLI – *Tucker-Lewis coefficient*



Sumário

1 INTRODUÇÃO12

1.1 Problema de Pesquisa17

1.2 Objetivos17

1.2.1 Objetivo geral17

1.2.2 Objetivos específicos18

2 REFERENCIAL TEÓRICO18

2.1 Gestão Sustentável De Recursos Humanos18

2.1 Políticas Inclusivas e Satisfação no Trabalho27

2.6 Políticas Inclusivas e Qualidade de Vida no Trabalho33

2.7 Práticas Sustentáveis de RH e Satisfação no Trabalho36

2.8 Práticas Sustentáveis de RH e Qualidade de Vida no Trabalho39

2.9 Conceitos de recursos do escopo da pesquisa42

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS45

3.1 Enquadramento Metodológico da Pesquisa45

3.1.1 População, Amostra e Coleta de dados46

3.1.2 Instrumento de Coleta de Dados47

3.1.3 Análise e Interpretação dos Dados49

4 ANÁLISE DE DADOS56

4.1 Análise Descritiva da Amostra56

4.1 Confiabilidade dos construtos utilizados62

4.2 Discussão do modelo de medidas63

4.3 Análise do Modelo Integrado64

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS69

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS73

6.1 Contribuições Acadêmicas e Teórica74

6.2 Contribuições Gerenciais76

6.3 Contribuições Sociais78



REFERÊNCIAS81

Apêndice 1 - Validação do Questionário por *Experts*94

Apêndice 2 - Questionário99

Apêndice 3 – Estatística descritiva das variáveis utilizadas no estudo104

Apêndice 4 – Validação individual dos construtos106



1 INTRODUÇÃO

O aumento da complexidade das organizações e o impacto que as suas ações têm na sociedade foram fatores que criaram um ambiente propício para uma maior exigência e conscientização sobre os critérios/indicadores a ter em conta no processo de aquisição de confiança nas organizações (PRICE; GANIEV; NEWSON, 2003; GUPTA; AGRAWAL, 2023). Neste sentido, as organizações usam cada vez mais as atividades relacionadas com a responsabilidade social corporativa para posicionar sua marca aos olhos dos consumidores e dos stakeholders em geral (LINDGREEN; SWAEN, 2010; YE et al., 2020).

Diante do exposto, o estudo parte da premissa de que os objetivos de Responsabilidade Social Corporativa de uma organização precisam estar alinhados com as práticas, políticas e atividades da gestão de recursos humanos para que possam gerar boa performance organizacional. Considerando esta premissa, observa-se que as questões ambientais e sociais têm assumido um importante papel na agenda global, pois a relação entre o desempenho ambiental e social está positivamente relacionada com os bons resultados financeiros, bem como com as boas práticas sustentáveis dos recursos humanos nas organizações (GUERCI et al., 2016; XIA et al., 2020).

Por isso, para tratar dessas práticas de recursos humanos, especificamente neste estudo, as Práticas Sustentáveis de Recursos Humanos (PSRH), é preciso conceituar e compreender o que é Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH). Segundo Mariappanadar (2003), a Gestão Sustentável de Recursos Humanos visa atender às necessidades da organização e da comunidade no presente sem comprometer a capacidade de atender essas necessidades no futuro. Na perspectiva da GSRH, os gestores têm a oportunidade de melhorar a relação de trabalho. A Gestão Sustentável de Recursos Humanos visa contribuir para o desempenho sustentável da organização, por meio da elaboração e execução de estratégias sustentáveis corporativas, criando assim as habilidades, motivação, valores e confiança para alcançar um resultado triplo (COEH et al., 2012).

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) representa um item muito importante das Práticas Sustentáveis de Recursos Humanos (PSRH) e inclui várias vertentes da gestão sustentável, como, por exemplo, vida profissional e formação, igualdade de oportunidades, proteção social, higiene, saúde e segurança no trabalho (acidentes e doenças profissionais),



adaptação à mudança, voluntariado empresarial de fornecedores e consumidores, parcerias de médio e longo prazo (marketing responsável e sustentável), proteção das minorias e eliminação dos rótulos sociais (SHARMA; PABLO; VREDENBURG, 1999; DE GAMA et al., 2012; GAO; BANSAL, 2012; BAHUGUNA et al., 2023).

A incorporação consciente, por parte das organizações, de preocupações sociais e ambientais em suas operações e interações com os *stakeholders*, com base nas melhores práticas de gestão empresarial. (GODFREY; HATCH, 2007). Diante disso a teoria dos *stakeholders* será plano de fundo desta tese, pois ela colabora na compreensão da união de atores por um motivo comum, pois as organizações são compostas por um conjunto de atores, ou seja, *stakeholders* que fornecem os recursos necessários para garantir uma boa performance organizacional (FREEMAN, 1984; FRIEDMAN; MILES, 2002; BLATTBERG, 2004), neste caso a teoria ajuda a explicar a associação dessas temáticas.

Esta pesquisa se delimita a mensurar a percepção dos profissionais de recursos humanos de organizações no Brasil em relação aos temas de Práticas de Sustentabilidade em Recursos Humanos, Políticas Inclusivas, Qualidade de Vida no Trabalho e Satisfação no Trabalho, sob a perspectiva da teoria dos *stakeholders*.

A abordagem teórica dos *stakeholders* considera a importância de identificar e atender às necessidades e interesses de diferentes *stakeholders* na organização, como funcionários, clientes, fornecedores, comunidade local, entre outros (FREEMAN, 1984; GODFREY; HATCH, 2007). Ao focalizar exclusivamente a perspectiva dos profissionais de recursos humanos, este estudo busca compreender suas percepções, atitudes e avaliações em relação aos temas mencionados. Considera-se que esses profissionais desempenham um papel fundamental na gestão dos recursos humanos e na implementação de políticas e práticas relacionadas a essas áreas.

Dessa forma, a pesquisa visa fornecer *insights* específicos sobre a percepção e experiência dos profissionais de recursos humanos, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada de como esses temas são percebidos e gerenciados dentro das organizações, do ponto de vista desse *stakeholder* em particular. A delimitação temática visa proporcionar uma análise aprofundada dos impactos e influências desses temas nas percepções dos profissionais de recursos humanos, levando em consideração a visão ampla e integrada das relações organizacionais. A delimitação sociodemográfica restringe a coleta de dados e análise das



percepções apenas a profissionais de recursos humanos que atuam em organizações sediadas no Brasil, essa escolha visa fornecer compreensão do contexto brasileiro.

Este estudo assume um papel pioneiro e significativo no campo da Gestão Sustentável de Recursos Humanos ao adotar uma abordagem analítica sob a perspectiva da Teoria dos *Stakeholders* (RIBEIRO; GAVROSKI, 2021). Ao considerar os diversos grupos interessados envolvidos em uma organização, esta pesquisa abre novas vias de compreensão sobre as práticas sustentáveis de Recursos Humanos e seus impactos (KRAMAR, 2013; MACKE, 2019; RIBEIRO; GAVRONSKI, 2021). A escolha da Teoria dos *Stakeholders* como estrutura teórica é especialmente relevante devido à sua capacidade intrínseca de capturar as complexidades das relações entre a organização e seus diversos atores externos e internos, no caso deste estudo analisando os atores internos (BLATTBERG, 2004). Através dessa lente, é possível examinar como as práticas sustentáveis de Recursos Humanos não apenas afetam os funcionários, mas também considera a percepção dos principais atores da área de gestão de recursos humanos, ou seja, os funcionários que estão atuando nesta área dentro das organizações (GAO; BANSAL, 2012; TANG et al., 2018). Este estudo promove a continuidade e a contribuição dos estudos de Gao e Bansal, (2012), Jabbour et al., (2012), Renwick et al., (2013), Tang et al. (2018), Macke, (2019) e Fischer, (2022) e oferecendo um novo olhar através da lente da Teoria dos *Stakeholders*. Também, essa abordagem holística proporciona uma compreensão mais profunda das interconexões entre as ações de Recursos Humanos e os objetivos organizacionais mais amplos, oferecendo *insights* para a criação de ambientes de trabalho sustentáveis e socialmente responsáveis. Portanto, esta pesquisa contribui teoricamente ao iluminar uma perspectiva até então pouco explorada (MACKE, 2019; FISCHER, 2022) e ao demonstrar como a Teoria dos *Stakeholders* pode enriquecer a análise da Gestão Sustentável de Recursos Humanos, impulsionando uma compreensão mais abrangente e aberta das dinâmicas organizacionais (RIBEIRO; GAVRONSKI, 2021).

Além de sua contribuição teórica, este estudo tem implicações gerenciais substanciais para as práticas corporativas e a tomada de decisões estratégicas. Ao adotar a abordagem da Teoria dos *Stakeholders* na análise da Gestão Sustentável de Recursos Humanos, as organizações podem obter uma visão mais completa das dinâmicas que afetam não apenas seus funcionários, mas também seus parceiros de negócios, clientes, comunidades locais e outros grupos relevantes. Neste estudo, o foco é analisar a visão dos profissionais de recursos



humanos sobre essas mudanças de gestão contemporânea, pois a gestão sustentável está em construção no cenário brasileiro (JABBOUR et al., 2012; KHAN; MUKTAR, 2020; BAHUGUNA et al., 2023). Essa perspectiva ampla permite que as empresas identifiquem melhor as áreas de oportunidade para alinhar suas práticas de Recursos Humanos com as expectativas e necessidades desses *stakeholders*, criando relações mais harmoniosas e sustentáveis (KHAN; MUKTAR, 2020; BAHUGUNA et al., 2023). A compreensão aprofundada dos impactos das práticas sustentáveis de Recursos Humanos sobre diversos grupos interessados também permite às organizações aprimorar sua reputação, fortalecer a confiança e promover uma cultura corporativa mais responsável e inclusiva, influenciando a sua reputação e atraindo talentos para a organização conforme é explorado nos estudos de Jabbour e Renwick (2020). Ao considerar cuidadosamente as implicações das práticas de Recursos Humanos em um contexto de múltiplos *stakeholders*, as empresas podem desenvolver estratégias mais eficazes para atrair, reter e motivar talentos, bem como para aprimorar sua responsabilidade social corporativa (DONALDSON; PRESTON, 1995; BOMBIK, 2019). Essa contribuição gerencial pode conduzir a uma gestão mais ética, sustentável e alinhada com as expectativas da sociedade, resultando em benefícios tanto para a organização quanto para seu ambiente operacional mais amplo (COEH et al., 2012; DITLEV-SIMONSEN; WENSTOP, 2013; WAGNER, 2015; VITHANA et al., 2019).

Além das contribuições teóricas e gerenciais, este estudo oferece uma contribuição social ao examinar a Gestão Sustentável de Recursos Humanos sob a perspectiva da Teoria dos *Stakeholders*. Ao considerar as diversas partes interessadas envolvidas nas práticas organizacionais, esta pesquisa ressalta a importância de promover ambientes de trabalho que não apenas atendam às necessidades dos funcionários, mas também considerem os impactos sociais mais amplos (PEDRINI, 2007; BOUTEN et al., 2011; SOOBAROYEN; NTIM, 2013; VITHANA et al., 2019). Isso é particularmente significativo em um contexto brasileiro, onde a responsabilidade social corporativa e a preocupação com o bem-estar dos funcionários desempenham papéis cruciais no desenvolvimento sustentável da sociedade (DU et al., 2011; DE SOUSA JABBOUR et al., 2020; YE et al., 2020).

Ao abordar as práticas sustentáveis de Recursos Humanos através das lentes da Teoria dos *Stakeholders*, as conclusões deste estudo podem guiar as organizações na adoção de políticas inclusivas e na melhoria da qualidade de vida no trabalho, não apenas para seus



funcionários, mas também para as comunidades em que operam. Ao considerar as necessidades e interesses de múltiplos *stakeholders*, as empresas podem contribuir para a mitigação de desigualdades, a promoção da diversidade e a criação de um impacto social positivo (FREEMAN; PHILIPS, 2002; BLATTBERG, 2004; SOOBAROYEN; NTIM, 2013). Dessa forma, esta pesquisa tem o potencial de influenciar a forma como as empresas encaram sua responsabilidade social, promovendo práticas de Recursos Humanos que não apenas beneficiam o desempenho organizacional, mas também contribuem para um ambiente socialmente mais justo, inclusivo e sustentável (DU et al., 2011; BEHRINGER; SZEGEDI, 2016; ZHANG et al., 2019).

Os objetivos específicos do estudo se concentram na percepção dos profissionais de RH em relação às práticas e políticas de sustentabilidade, inclusão e ambiente de trabalho nas organizações em que atuam no Brasil. As respostas obtidas a partir desses objetivos fornecerão uma visão valiosa sobre como os profissionais de RH enxergam essas questões e como elas podem impactar a satisfação e a qualidade de vida dos funcionários em um contexto mais amplo no país. Tais percepções podem contribuir para orientar melhorias e estratégias nas práticas de recursos humanos, buscando tornar o ambiente de trabalho mais positivo, inclusivo e sustentável no cenário brasileiro (DE CAMARGO et al., 2017; MACKE, 2019; DE SOUSA JABBOUR et al., 2020).

A área de recursos humanos desempenha um papel estratégico nas organizações, sendo responsável por gerir o capital humano e promover a eficiência e a produtividade (LOZANO; HUISINGH, 2011; KHAN; MUKTAR, 2020). No contexto atual, onde a sustentabilidade e a responsabilidade social ganham cada vez mais destaque, é fundamental que as políticas e práticas de recursos humanos estejam alinhadas a esses princípios (LONGONI et al., 2016; MASRI; JAARON, 2017; ZAID et al., 2018; GUPTA; AGRAWAL, 2023). Nesse sentido, a implementação de políticas de sustentabilidade em recursos humanos, a adoção de práticas inclusivas, a melhoria da qualidade de vida no trabalho e a busca pela satisfação dos funcionários têm se mostrado cruciais para o sucesso e a competitividade das organizações (BAIK; SONG; HONG, 2018; SOGA et al., 2022).

Esta pesquisa é de suma importância, pois proporcionará um melhor entendimento da percepção dos profissionais de recursos humanos em relação às temáticas abordadas. Ao analisar a visão desses profissionais sobre a implementação de políticas de sustentabilidade, a



promoção da inclusão, a qualidade de vida no trabalho e a satisfação no trabalho, será possível obter *insights* para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes e alinhadas às necessidades dos funcionários (LOZANO; HUISINGH, 2011; WAGNER, 2013 SHEN et al., 2016; YONG et al., 2019; HE et al., 2022; FISCHER, 2022).

Ao compreender a percepção dos profissionais de recursos humanos, esta pesquisa contribuirá para o avanço teórico, acadêmico, gerencial e social no campo da gestão sustentável de recursos humanos (MACKE, 2019; DE SOUSA JABBOUR et al., 2020; RIBEIRO; GAVRONSKI, 2021; FISCHER, 2022; BAHUGUNA et al., 2023). Os resultados obtidos poderão orientar as organizações na elaboração e implementação de políticas e práticas mais efetivas, que promovam o bem-estar dos funcionários, a diversidade e a inclusão, o engajamento e a satisfação no trabalho, além de impulsionar a sustentabilidade organizacional.

Dessa forma, esta pesquisa se mostra relevante tanto do ponto de vista acadêmico, ao ampliar o conhecimento sobre gestão sustentável de recursos humanos, quanto do ponto de vista prático, ao oferecer orientações e diretrizes para as organizações brasileiras interessadas em aprimorar suas políticas e práticas de recursos humanos em prol da sustentabilidade e da satisfação dos funcionários.

1. 1 Problema de Pesquisa

Quais são os principais fatores relacionados à percepção dos profissionais de recursos humanos em relação à práticas sustentáveis de rh, políticas inclusivas, qualidade de vida no trabalho e satisfação no trabalho nas organizações brasileiras?

1.2 Objetivos

A partir da questão de pesquisa, são apresentados, a seguir, o objetivo geral e os objetivos específicos para a presente pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral



Verificar a percepção dos profissionais de recursos humanos em relação à Práticas Sustentáveis de Recursos Humanos, Políticas Inclusivas, Qualidade de Vida no Trabalho e Satisfação no Trabalho sob percepção dos profissionais de RH em organizações brasileiras.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Mensurar a percepção dos profissionais de recursos humanos sobre a relação entre as Políticas Inclusivas com a Satisfação no Trabalho;
- b) Mensurar a percepção dos profissionais da área de recursos humanos sobre a relação entre as Políticas Inclusivas com as Práticas Sustentáveis de RH;
- c) Mensurar a percepção dos profissionais de recursos humanos sobre a relação entre as Práticas Sustentáveis de RH com a Qualidade de Vida no Trabalho;
- d) Mensurar a percepção dos profissionais de recursos humanos sobre a relação entre as Práticas Sustentáveis de RH com a Satisfação no trabalho;
- e) Mensurar a percepção dos profissionais de recursos humanos sobre a relação entre as Práticas Sustentáveis de RH com a Qualidade de Vida no Trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo está dividido nas seguintes temáticas: Gestão Sustentável de Recursos Humanos, Práticas de Sustentabilidade em Recursos Humanos, Políticas Inclusivas, Qualidade de Vida no Trabalho e Satisfação no Trabalho. Cada uma dessas temáticas será explorada conforme a preposição das hipóteses deste estudo, fornecendo um embasamento teórico consistente para compreender os conceitos, as abordagens e as práticas relacionadas.

2.1 Gestão Sustentável De Recursos Humanos

Durante os anos finais da década de 1970 e ao longo da década de 1980, o conceito e os processos de gestão estratégica de recursos humanos surgiram como uma resposta às condições de turbulência, mudanças rápidas e incerteza crescente no ambiente de trabalho (MILES; SNOW, 1995). O objetivo dessa abordagem era estabelecer uma conexão explícita



entre as políticas e práticas de gestão de pessoas e a obtenção de resultados organizacionais e desempenho, especialmente em termos financeiros (DAILY; HUANG, 2001; GOVINDARAJULU; DAILY, 2004; JABBOUR; SANTOS, 2008; MARCUS; FREMETH, 2009; JABBOUR et al., 2010). Posteriormente, surgiu a abordagem sustentável, que se preocupava em estabelecer uma ligação entre as práticas de gestão de pessoas e a obtenção de resultados de longo prazo (SCHULER; JACKSON, 1987; LUNDY; COWLING, 1996; LOZANO; HUISINGH, 2011; JABBOUR et al., 2012; KIRON et al., 2012).

Enquanto algumas estruturas reconheciam a influência das políticas de emprego nos comportamentos, produtividade e outros resultados dos funcionários (MÜLLER-CHRIST; REMER, 1999; JABBOUR; SANTOS, 2008), Gollan (2000) define a capacidade das organizações de gerar valor como a habilidade e capacidade de criar valor e renovar a riqueza por meio da implementação de políticas e práticas de recursos humanos. Isso implica em investir no conhecimento humano por meio de aprendizado contínuo, aplicação e desenvolvimento, além de incentivar o envolvimento dos funcionários (JABBOUR; JABBOUR, 2016; RENWICK et al., 2013).

Mariappanadar (2003) destaca que, além disso, são necessárias ações estratégicas na gestão sustentável de recursos humanos, que buscam atender às necessidades atuais da organização e da comunidade, sem comprometer a capacidade de atendê-las no futuro. Essa abordagem da gestão sustentável de recursos humanos proporciona aos gestores a oportunidade de aprimorar a relação de trabalho (COHEN et al., 2012; KIRON et al., 2012; JABBOUR et al., 2012). Além disso, Bombiak (2019) e Fawehinmi et al. (2020) propõem aspectos que devem ser considerados na gestão de recursos humanos, visando a sustentabilidade. Esses aspectos incluem o desenho e análise de empregos sustentáveis, recrutamento sustentável, incorporação de práticas sustentáveis no trabalho, desenvolvimento sustentável, avaliação de desempenho sustentável, motivação sustentável e procedimentos de gestão de recursos humanos sustentáveis. Essas abordagens destacam a importância de considerar tanto os aspectos sociais e ambientais, quanto os econômicos, para promover a sustentabilidade na gestão de recursos humanos (CHAN, 2011; JACKSON et al., 2011; de SOUZA FREITAS et al., 2012).

Antes do surgimento da gestão sustentável, Wagner (2015) destaca que as organizações geralmente não demonstravam preocupação com a preservação do meio



ambiente devido à falta de regulamentações ou à precariedade das mesmas na época. Isso fazia com que não fosse necessário considerar tais preocupações (SAWANG; KIVITS, 2014; WAGNER, 2015). No entanto, a gestão sustentável de recursos humanos surge com o objetivo de contribuir para o desempenho sustentável das organizações, por meio do desenvolvimento e implementação de estratégias corporativas sustentáveis (REHWICK et al., 2016; DUMONT et al., 2016).

Essa abordagem visa promover habilidades, motivação, valores e confiança para alcançar resultados que abrangem as dimensões econômica, ambiental e social (COEH et al., 2012; MISHRA et al., 2014). Dessa forma, a gestão sustentável de recursos humanos busca integrar considerações ambientais e sociais nas práticas e políticas de gestão de pessoas, visando o equilíbrio entre o sucesso organizacional e a responsabilidade com o meio ambiente e a sociedade em geral (GUERCI et al., 2016; LONGONI et al., 2016; MASRI; JAARON, 2017).

Segundo Macke (2019), com a introdução dessa nova abordagem de gestão, houve a necessidade de estabelecer novos objetivos e implementar regras mais rigorosas, o que resultou em um aumento nos custos operacionais das organizações. Diante dessa situação, as organizações buscaram soluções de curto prazo para cumprir as regulamentações, muitas vezes com pouca participação da gestão de recursos humanos (MISHRA et al., 2014; SHEN et al., 2016). No entanto, logo ficou evidente que a gestão de recursos humanos desempenhava um papel fundamental na promoção de práticas sustentáveis, o que levou ao surgimento da gestão sustentável de recursos humanos (WAGNER, 2015). Essa abordagem, que integra a dimensão ambiental da sustentabilidade à gestão de recursos humanos, também é conhecida como Gestão de Recursos Humanos Ambientalmente Responsável, ou Green Human Resource Management (MACKE, 2019). Nessa perspectiva, são adotadas práticas de gestão de recursos humanos que visam atender às necessidades ambientais da sustentabilidade (LOZANO; HUISINGH, 2011; WAGNER, 2013; RAGAS et al., 2017; XIAA et al. 2020).

Um elemento crucial para a implementação da gestão sustentável de recursos humanos é a utilização de um sistema de recompensas que incorpore elementos relacionados ao treinamento e desenvolvimento (ARTIACH et al. 2010; ZAID et al., 2018; GUPTA; AGRAWAL, 2023). Através do estímulo proporcionado pelas recompensas, os funcionários se engajam mais nos treinamentos, o que resulta no crescimento tanto individual quanto



organizacional (JABBOUR et al., 2008; LOZANO; HUISINGH, 2011). De acordo com Dubois e Dubois (2012), esses fatores relacionados à sustentabilidade desempenham um papel fundamental na gestão sustentável de recursos humanos, pois esse processo dispõe de ferramentas que permitem envolver os funcionários, promover ações coordenadas e promover mudanças tanto nos processos de trabalho quanto no comportamento individual.

Segundo Ehnert (2009), as organizações enfrentam desafios significativos em relação à sustentabilidade, que abrangem fatores financeiros, sociais e ambientais. O autor destaca a importância de investir em treinamentos que abranjam tanto o curto, médio quanto o longo prazo, considerando o desenvolvimento profissional dos funcionários. Além disso, é crucial fornecer-lhes uma qualidade de vida saudável (MISHRA et al., 2014; GONZÁLEZ et al., 2019; JOYCE et al., 2022). Dessa forma, a gestão sustentável de recursos humanos precisa promover a eficiência dos processos, reduzir custos e aumentar a rentabilidade no curto prazo. Ao mesmo tempo, é necessário investir no desenvolvimento da capacidade humana para garantir a sustentabilidade de longo prazo da organização (KRAMAR, 2013; ZAID et al., 2018). Assim, essa abordagem busca equilibrar as necessidades imediatas da organização com a capacidade de crescimento e adaptação ao longo do tempo, incorporando os princípios da sustentabilidade em todas as áreas da gestão de recursos humanos (LOZANO; HUISINGH, 2011; KERMANSARAVI et al. 2015; MACKE, 2019).

Além disso, Zink (2013) e Aust et al. (2015), enfatizam o desafio enfrentado pelas organizações em promover a sustentabilidade, adotando as dimensões propostas por Elkington (1998). Essas organizações devem buscar a geração de lucro de forma sustentável, ao mesmo tempo em que consideram o bem-estar dos funcionários e da comunidade em que operam (ZAID et al., 2018; TANG et al. 2018). De acordo com Aust et al. (2015), essa situação paradoxal cria tensões entre as metas de desempenho estabelecidas para a força de trabalho e seus objetivos pessoais, incluindo, nesse contexto, os objetivos organizacionais.

Renwick et al. (2016) também abordam o paradoxo mencionado, destacando como os funcionários podem equilibrar os interesses dos *stakeholders*, ao mesmo tempo em que preservam um ambiente de trabalho sustentável para si mesmos. Segundo os autores, as organizações devem direcionar seus esforços para alcançar resultados de recursos humanos sustentáveis, buscando a lucratividade e a sobrevivência da organização, ao mesmo tempo em que atendem às necessidades e aspirações dos funcionários em relação ao trabalho (SHEN;



ZHU 2011; KERMANSARAVI et al. 2015; LONGONI et al., 2016; ZAID et al., 2018). Esses paradoxos representam desafios na definição de políticas e práticas para a gestão sustentável de recursos humanos (JABBOUR; SANTOS, 2008; AUST et al., 2015).

Da mesma forma, a discussão sobre essa temática, destacada por Järnltröm et al. (2018), tem como objetivo incentivar as organizações a buscar diferentes categorias de resultados para atender às expectativas de seus *stakeholders*. Esses resultados podem englobar aspectos econômicos, sociais, humanos e ambientais, com a finalidade de serem alcançados de forma simultânea (DUBOIS; DUBOIS, 2012; YUSOFF et al., 2018). No entanto, é importante salientar, de acordo com Jackson et al. (2011), que cada *stakeholder* pode atribuir diferentes níveis de importância a esses resultados. Além disso, a preocupação com a sustentabilidade tem impulsionado a inclusão da responsabilidade social corporativa, conforme mencionado por Ehnert e Harry (2012), resultando no conceito de resultado financeiro triplo, onde os aspectos financeiros, sociais e ambientais são considerados simultaneamente.

Dessa forma, como destacado por Jamali et al. (2014), a gestão sustentável de recursos humanos precisa fornecer uma estrutura gerencial favorável que apoie os esforços organizacionais no desenvolvimento de estratégias de responsabilidade social corporativa. Ao vincular as práticas de recursos humanos à estrutura mais ampla de sustentabilidade corporativa, conforme mencionado por Ehnert e Harry (2012), essas estratégias devem levar em consideração os elementos, práticas e resultados dos *stakeholders* envolvidos na promoção da sustentabilidade. A integração efetiva das práticas de gestão de recursos humanos com a responsabilidade social corporativa é essencial para garantir que as ações da organização estejam alinhadas com os objetivos de sustentabilidade e atendam às expectativas dos *stakeholders* (DU et al., 2011; LÜLFS; HAHN, 2013; JÄRLTRÖM et al., 2018; YONG et al., 2019).

O conceito fundamental tácito à discussão da gestão sustentável de recursos humanos, conforme mencionado por Ehnert e Harry (2012), é que as organizações buscam alcançar diferentes categorias de resultados para atender às expectativas de seus *stakeholders*. Esses resultados podem abranger aspectos econômicos, sociais, humanos e ambientais, e é comum que as organizações busquem esses resultados de forma simultânea (YONG et al., 2019). No entanto, como apontado por Carroll (1991) e reforçado por Ehnert e Harry (2012), pode haver variações na importância atribuída a cada um desses resultados, dependendo da organização.



Além disso, a gestão sustentável de recursos humanos engloba uma visão mais abrangente da sustentabilidade, indo além dos resultados ambientais (GUERCI et al., 2016; LONGONI et al., 2016; MASRI; JAARON, 2017). Embora os resultados ambientais sejam uma das preocupações nessa abordagem de gestão (JABBOUR; SANTOS, 2008; LI et al. 2019; KHAN; MUKTAR, 2020), ela vai além disso. O papel da gestão sustentável de recursos humanos é frequentemente visto como um suporte à gestão ambiental, influenciando a cultura organizacional em direção aos objetivos da organização (JACKSON; SEO, 2010). Além disso, é percebida como uma manifestação de práticas que buscam reduzir a pegada de carbono, como diminuir a impressão de documentos ou viagens, e adotar outras práticas ambientalmente responsáveis (JACKSON et al., 2011; RENWICK et al., 2013). Portanto, a gestão sustentável de recursos humanos envolve ações e iniciativas que englobam tanto os aspectos ambientais quanto outros aspectos da sustentabilidade, promovendo a conscientização e a adoção de práticas responsáveis em toda a organização (SHAO et al. 2019; FISCHER, 2022).

As práticas de gestão de recursos humanos estão intimamente ligadas à sustentabilidade, envolvendo elementos como desenvolvimento colaborativo, design organizacional participativo, comunicação aberta e avaliação de desempenho focada nas habilidades dos funcionários (BROWNING; DELAHAYE, 2011; DONNELLY; PROCTOR-THOMPSON, 2011). Essas práticas visam estabelecer sistemas de trabalho sustentáveis que promovam o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, resultando em impactos sociais positivos (DOCHERTY et al., 2002). A gestão de recursos humanos sustentável busca não apenas a eficiência organizacional, mas também o bem-estar e o desenvolvimento dos funcionários, considerando tanto as necessidades da organização quanto as aspirações individuais (KHALATBARI; GHORBANSHIROUDI; FIROUZBAKSHI, 2013; TANG et al., 2018).

A implementação dessas práticas, como destacado por Wells (2011) e Guerci e Pedrini (2013), promove a confiança mútua entre funcionários e gerentes. Além disso, essas práticas são conhecidas por impulsionar resultados econômicos e processos de mudança sustentáveis, sendo consideradas como sistemas de trabalho de alto desempenho (VAN DE VOORDE et al., 2012; KRAMAR, 2013). O sistema de gestão sustentável de recursos humanos refere-se à configuração geral das práticas de gestão de recursos humanos relevantes para o sucesso organizacional (BOWEN; OSTROFF, 2004). Ao adotar essas práticas de forma integrada, as



organizações estabelecem uma base sólida para alcançar resultados sustentáveis, promovendo o bem-estar dos funcionários, o desempenho organizacional e a realização dos objetivos de sustentabilidade (OSTROFF, 2004; YUSLIZA et al., 2017; REN et al., 2018).

Nos modelos ou estruturas de gestão sustentável de recursos humanos, há práticas que estão geralmente relacionadas à estrutura mais ampla da sustentabilidade corporativa (DE PRINS et al., 2014; EHNERT, 2009; KRAMAR, 2013). Ehnert (2014) complementou seus estudos ao incluir a preocupação com fatores internos e externos que levam a organização a adotar uma estratégia de sustentabilidade personalizada. Essa estratégia de sustentabilidade inclui objetivos de nível corporativo que orientam a gestão de recursos humanos, bem como os objetivos e atividades por meio dos quais a estratégia é implementada. O modelo busca alcançar vários resultados que foram desenvolvidos por Kramar (2013), levando também em consideração o modelo posteriormente desenvolvido por Ehnert (2009), bem como a literatura sobre externalidades negativas identificada por Mariappanadar (2012) e os sistemas de trabalho sustentáveis desenvolvidos por Docherty et al. (2009).

É importante destacar que Kramar (2013) reconhece que o modelo de gestão sustentável de recursos humanos pode gerar resultados negativos e positivos para diferentes *stakeholders*. Ao contrário do modelo proposto por Ehnert (2009), o autor Kramar (2013) também inclui resultados ecológicos em seu modelo, além dos resultados organizacionais, sociais e individuais. Embora nenhum dos modelos tenha como objetivo direto os resultados econômicos, eles abordam a vantagem competitiva, a inovação e a produtividade, que podem ser interpretadas indiretamente como resultados econômicos (CARROLL, 1991; DU et al., 2011). Esses modelos abrangentes e integrados consideram os diversos aspectos da sustentabilidade, fornecendo diretrizes para a gestão eficaz dos recursos humanos em busca de resultados positivos em múltiplas dimensões (WEN et al., 2019; OLFAT et al., 2023; GUPTA; AGRAWAL, 2023).

É correto afirmar que esses modelos de gestão sustentável de recursos humanos não abordam explicitamente as responsabilidades da gestão nesse contexto, como discutido nas abordagens de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa (JAMALI, 2008; GAO; BANSAL, 2012). Quando se trata de responsabilidades, geralmente são consideradas as econômicas, legais, éticas e/ou filantrópicas (CARROLL, 1991; JAMALI, 2008; DE GAMA et al., 2012). A responsabilidade econômica é um aspecto complexo na responsabilidade



social corporativa, pois envolve a geração de retornos financeiros, além dos retornos sociais e ambientais (CARROLL, 1991; GAO; BANSAL, 2012; KIM et al., 2019). Embora essas responsabilidades não sejam explicitamente incluídas nos modelos de gestão sustentável de recursos humanos, é importante considerar que o foco desses modelos está na integração das práticas de gestão de recursos humanos com os objetivos de sustentabilidade, visando resultados positivos em múltiplas dimensões (LINDGREEN; SWAEN, 2010; HADDOCK-MILLAR; SANYAL; MULLER-CARMEN, 2016; SAEED et al., 2018; OLFAT et al., 2023).

É fundamental que a gestão sustentável de recursos humanos e a responsabilidade social corporativa atendam aos requisitos legais mínimos, levando em consideração todos os fatores envolvidos (CARROLL, 1991; DOCHERTY et al., 2009; GAO; BANSAL, 2012). Além disso, os aspectos éticos de equidade e justiça estão intrinsecamente ligados às responsabilidades econômicas e legais, mas a responsabilidade ética vai além, abrangendo normas éticas e morais que vão além da lei e se relacionam com os aspectos humanos da gestão de recursos humanos, levando em conta as expectativas dos *stakeholders* (DU et al., 2011; JAMALI, 2008; KRAMAR, 2013; JABBOUR; RENWICK, 2018; LI et al., 2019). Dessa forma, a responsabilidade ética na gestão sustentável de recursos humanos envolve tomar decisões e implementar práticas que sejam moralmente justificáveis, respeitando os direitos e interesses dos funcionários, bem como o bem-estar da comunidade e do meio ambiente (CARROLL, 1991; JAMALI, 2008; KRAMAR, 2013; YUSLIZA et al., 2017; REN et al., 2018).

Do mesmo modo, a responsabilidade filantrópica, por sua vez, diz respeito às ações corporativas e aos recursos financeiros que a organização disponibiliza para a sociedade em que está inserida (JABBOUR; SANTOS, 2008; GUERCI et al., 2016). Embora essas responsabilidades sejam discutidas principalmente no contexto da responsabilidade social corporativa, que se concentra principalmente em fenômenos em nível institucional, a discussão sobre a gestão sustentável de recursos humanos também inclui práticas em nível organizacional (RENWICK; REDMAN; MAGUIRE, 2013; AHMAD; NISAR, 2015). Em resumo, o conceito de gestão sustentável de recursos humanos ainda é ambíguo devido a várias correntes de pesquisa e abordagens (JABBOUR; SANTOS, 2008; KHAN; MUKTAR, 2020; BAHUGUNA et al., 2023).



Ademais, é importante ressaltar que as práticas de gestão sustentável de recursos humanos não estão direcionadas exclusivamente aos resultados ambientais, mas também visam obter resultados positivos relacionados ao treinamento e desenvolvimento dos funcionários, promovendo a sustentabilidade como um todo (JABBOUR; SANTOS, 2008; RENWICK et al., 2013; MOHANTY et al., 2021; GUPTA et al., 2022). Além disso, essas práticas têm como objetivo alcançar resultados sociais positivos (KRAMAR, 2013; MARIAPPANADAR, 2012; OLFAT et al., 2023; GUPTA; AGRAWAL, 2023). Devido à diversidade de conceitos e à natureza atual do tema, a literatura sobre o assunto ainda é ampla e fragmentada (EHNERT et al., 2013; KRAMAR, 2013; JÄRLSTRÖM et al., 2018; BAHUGUNA et al., 2023). No entanto, a definição da gestão sustentável de recursos humanos ainda carece de precisão e apresenta abordagens distintas, o que tem implicações nos resultados organizacionais (KRAMAR, 2013; MACKE, 2019; RIBEIRO; GAVRONSKI, 2021).

Assim como, a gestão sustentável de recursos humanos, segundo Jabbour e Renwick (2020), desempenha um papel fundamental ao complementar a gestão sustentável e abordar a responsabilidade social corporativa. A GSRH engloba políticas e práticas de gestão de recursos humanos que incentivam o comportamento responsável dos funcionários (KAHN; ULUCAK, 2020; HAMEED et al., 2020; MEMON et al., 2021), resultando em uma organização comprometida com a sustentabilidade ambiental (GUERCI et al., 2016; LONGONI et al., 2016; MASRI; JAARON, 2017; REN et al., 2018; YUSOFF et al., 2018). Ela é composta por dois elementos-chave: as contribuições da gestão sustentável de recursos humanos para o desempenho financeiro e para as metas organizacionais, levando em consideração a satisfação, o comprometimento e o bem-estar dos funcionários (MUNIR et al., 2012; LONGONI et al., 2016; ZAID et al., 2018; SARI et al., 2019; KARÁCSONYI, 2019). Isso possibilita maximizar os resultados corporativos e minimizar o impacto negativo nos *stakeholders* (KANTABUTRA, 2014; SOTOME; TAKAHASHI, 2014; GUERCI et al., 2016; MACKE, 2019).

Por fim, a gestão sustentável de recursos humanos busca o uso racional dos recursos naturais e a maximização do bem-estar humano (GUERCI et al., 2016; LONGONI et al., 2016; BRINGEZU; BLEISCHWITZ, 2017; MASRI; JAARON, 2017). Para atingir esse objetivo, diversas políticas e práticas de gestão de recursos humanos podem ser



implementadas para promover a iniciativa de GSRH. Isso inclui a seleção adequada de funcionários, a avaliação de desempenho baseada em critérios sustentáveis, a remuneração alinhada com práticas sustentáveis e o treinamento para desenvolver comportamentos consistentes com a sustentabilidade (KAHN; ULUÇAK, 2020; MEMON et al., 2021. PAULET et al., 2021). Ao adotar tais práticas, as organizações podem fomentar a conscientização e a responsabilidade ambiental entre seus funcionários, contribuindo para a construção de uma cultura organizacional sustentável (JABBOUR, 2011; AHMAD; NISAR, 2015; LI et al., 2019; ULUÇAK, 2020; MOHANTY et al., 2021; GUPTA; AGRAWAL, 2023).

2.1 Políticas Inclusivas e Satisfação no Trabalho

As políticas inclusivas são fundamentais para criar um ambiente de trabalho acolhedor, diversificado e que promova a igualdade de oportunidades para todos os funcionários (ZOOGAH, 2016; COOK; GLASS, 2016; NADARAJAH et al., 2022). Ao implementar práticas que respeitem a diversidade e valorizem a inclusão, as empresas podem impactar positivamente a satisfação dos funcionários, resultando em um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso (RENEWICK et al. 2016; CELMA et al. 2018; RIBEIRO et al. 2020; SEVERO et al. 2022).

Uma política inclusiva abrange diversos aspectos, desde a contratação até o desenvolvimento e promoção dos funcionários (SHEN et al., 2016; YONG et al., 2019; HE et al., 2022). É importante que as organizações se comprometam a criar processos de recrutamento e seleção que sejam imparciais e livres de qualquer tipo de discriminação (RAGAS et al., 2017; GUPTA et al., 2022). Isso permitirá que candidatos de diferentes origens e experiências tenham a mesma oportunidade de concorrer a vagas, enriquecendo a diversidade do quadro de funcionários (KRAMAR, 2013; JÄRLSTRÖM et al., 2018).

Além disso, é essencial que a empresa ofereça programas de capacitação e treinamento para desenvolver a sensibilidade e a consciência sobre questões relacionadas à diversidade, preconceito e inclusão (WILLNESS; JONES, 2013; STANIŠKIENĖ et al., 2018). Funcionários capacitados têm mais chances de criar um ambiente de trabalho respeitoso, onde



cada indivíduo se sinta valorizado e respeitado por suas diferenças e contribuições únicas (MISHRA; SARKAR; KIRANMAI, 2014; LUNDQVIST et al., 2022).

Para Järltröm et al., (2018), um ambiente inclusivo também se reflete em práticas que promovem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional dos funcionários, como flexibilidade de horários, licenças maternidade e paternidade estendidas e a possibilidade de trabalho remoto. Essas políticas permitem que os funcionários tenham uma melhor qualidade de vida, o que influencia diretamente a satisfação e o bem-estar no trabalho (SHEN et al., 2016; YONG et al., 2019).

Segundo Baik, Song e Hong, (2018) os funcionários satisfeitos tendem a ser mais engajados, mais leais e menos propensos a deixar a empresa, o que reduz a rotatividade e os custos com recrutamento e treinamento de novos talentos. Em suma, as políticas inclusivas têm um impacto significativo na satisfação no trabalho dos funcionários (BENEVENE; BUONOMO, 2020). Ao promover um ambiente de respeito, diversidade e igualdade de oportunidades, as empresas criam um espaço mais harmonioso, onde os funcionários se sentem valorizados e têm a motivação para dar o melhor de si (RENEWICK et al. 2016; GUPTA et al., 2022). Investir em uma política inclusiva é um caminho para fortalecer o capital humano da organização e alcançar resultados mais positivos em todas as esferas do negócio (LUU, 2018; KIM et al., 2019; POMIRLEANU et al., 2022).

A hipótese de que Políticas Inclusivas estão relacionadas positivamente com a Satisfação no Trabalho tem sua justificativa em diversos estudos e evidências que destacam o impacto positivo que práticas inclusivas têm sobre o bem-estar e engajamento dos funcionários.

Primordialmente, quando uma empresa adota políticas inclusivas, ela demonstra um compromisso genuíno com a valorização da diversidade e a promoção da igualdade de oportunidades (KERMANSARAVI et al., 2015; JEHANZEB et al, 2018; MOHANTY et al., 2021). Isso cria um ambiente de trabalho mais acolhedor, onde os funcionários se sentem respeitados e reconhecidos por suas características individuais, o que pode levar a uma maior satisfação com o trabalho.

Além disso, as políticas inclusivas geralmente envolvem programas de capacitação e treinamento que sensibilizam os funcionários para questões relacionadas à diversidade, preconceito e inclusão (BAIK; SONG; HONG, 2018; BENEVENE; BUONOMO, 2020).



Esses programas podem promover maior conscientização e empatia entre os funcionários, o que pode contribuir para um ambiente mais harmonioso e colaborativo, refletindo diretamente na satisfação no trabalho (AHMAD; NISAR, 2015; SHAO et al. 2019; KHAN; MUKTAR, 2020; FISCHER, 2022).

Além dos benefícios diretos para os funcionários, a implementação de políticas inclusivas também pode melhorar a imagem e a reputação da empresa (RAGAS et al., 2017; SIYAMBALAPITIYA et al., 2018). Uma organização que valoriza a diversidade e a inclusão é vista como mais ética e socialmente responsável, o que pode atrair talentos qualificados e contribuir para a retenção de talentos já existentes, impactando positivamente a satisfação no trabalho dos funcionários (CELMA et al. 2018; POMIRLEANU et al., 2022).

Em suma, a hipótese de que Políticas Inclusivas estão relacionadas positivamente com a Satisfação no Trabalho encontra suporte em estudos e pesquisas que destacam os efeitos benéficos dessas práticas sobre o bem-estar, engajamento e motivação dos funcionários.

Neste sentido, desenvolveu-se a seguinte hipótese:

Hipótese 1: Políticas Inclusivas estão relacionadas positivamente com a Satisfação no Trabalho.

2.5 Políticas Inclusivas e Práticas Sustentáveis de RH

As ações que incentivam políticas inclusivas e práticas sustentáveis de RH assumem uma importância significativa quando analisadas sob a ótica da teoria dos *stakeholders*. No que diz respeito às políticas inclusivas, ao adotar práticas que promovem a igualdade de oportunidades, a diversidade e a inclusão, as organizações demonstram um compromisso em respeitar e valorizar a pluralidade de indivíduos que compõem sua força de trabalho (CELMA et al. 2018; GUPTA et al., 2022) e essas ações não apenas fomentam um ambiente de trabalho mais justo e equitativo, mas também contribuem para a construção de uma cultura organizacional diversa, inovadora e mais alinhada às expectativas da sociedade (GUEST, 2002; GUPTA; AGRAWAL, 2023).



Além disso, as práticas sustentáveis de RH têm um impacto significativo tanto internamente quanto externamente (SHARMA; GUPTA, 2015; BENEVENE; BUONOMO, 2020). Ao adotar medidas que visam reduzir o consumo de recursos naturais, adotar políticas de responsabilidade social e implementar programas de bem-estar dos funcionários, as organizações demonstram seu compromisso com a sustentabilidade ambiental e social (MISHRA; SARKAR; KIRANMAI, 2014; KIM; HAN; PARK, 2019; FISCHER, 2022).

As políticas inclusivas são um conjunto de diretrizes e práticas que visam promover a igualdade de oportunidades e a valorização da diversidade dentro de uma organização (COOK; GLASS, 2015; BERTRAND; BLACK; JENSEN, 2019). Essas políticas abrangem diversos aspectos, desde a contratação e seleção de funcionários até o desenvolvimento e crescimento profissional, assegurando que todos os funcionários tenham chances iguais de contribuir e prosperar em seus cargos (WINDSCHEID et al., 2018; STANIŠKIENĖ et al., 2018). Ao criar um ambiente de trabalho inclusivo, a empresa demonstra seu compromisso em respeitar as diferenças individuais, permitindo que cada funcionário sinta-se valorizado e respeitado por suas características únicas (EASTON; VAN LAAR, 2012; DE SOUSA JABBOUR et al. 2017; DEMIROVIĆ BAJRAMI, 2022).

Ao adotar políticas inclusivas, as empresas têm a oportunidade de fortalecer ainda mais seus compromissos com a sustentabilidade e a responsabilidade social (MISHRA; SARKAR; KIRANMAI, 2014; KIM; HAN; PARK, 2019). Isso pode ser alcançado por meio da valorização da diversidade de ideias e perspectivas, que estimula a inovação e a busca por soluções sustentáveis para os desafios ambientais e sociais enfrentados pela organização (CARROLL, 1991; DU et al., 2011; NADARAJAH et al., 2022). Ao promover políticas inclusivas e sustentáveis de forma integrada, a organização pode alcançar um impacto ainda maior na satisfação dos funcionários e no alcance de seus objetivos socioambientais (GAO; BANSAL, 2012; SAEED et al., 2018; OLFAT et al., 2023).

As práticas de recursos humanos sustentável são fundamentais na Gestão Sustentável de Recursos Humanos (LI et al., 2019; BAHUGUNA et al., 2023). Elas desempenham um papel essencial na implementação da estratégia organizacional e no alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos (ROSCOE et al., 2019; SHAH, 2019). Conforme afirmado por Jackson et al. (2011), todas as iniciativas de gestão sustentável exigem a participação dos funcionários que trabalham para a organização. Portanto, se uma organização busca ser



socioambientalmente responsável, suas atividades devem ser apoiadas por práticas de RH que promovam a sustentabilidade (JABBOUR, 2011; AHMAD; NISAR, 2015; MUKHERJEE; CHANDRA, 2018; SIYAMBALAPITIYA et al., 2018; HAMEED et al., 2020). Dessa forma, a implementação bem-sucedida de novas práticas sustentáveis depende do engajamento dos funcionários em todos os níveis da organização, uma vez que o processo de práticas sustentáveis de RH requer a iniciativa e a responsabilidade por parte deles (LÜLFS; HAHN, 2013; YONG et al., 2019; BENEVENE; BUONOMO, 2020; PAULET et al., 2021).

De acordo com Shen e Zhu (2011), as práticas de recursos humanos sustentáveis são aquelas que visam melhorar o bem-estar dos funcionários e atender às suas preocupações. Isso inclui garantir o cumprimento das leis de igualdade de oportunidades e saúde e segurança no trabalho nas organizações (BHATTACHARYA et al., 2008; BAHUGUNA et al., 2023). Além disso, as práticas de recursos humanos sustentáveis envolvem a incorporação de abordagens tradicionais de Gestão de Recursos Humanos (GRH) para promover iniciativas sustentáveis e aumentar a conscientização e o comprometimento dos funcionários em relação à sustentabilidade (KHURSHID; DARZI, 2016; MASRI; JAARON, 2017; LI et al., 2019; KHAN; MUKTAR, 2020).

Bem como, Gholami et al., (2016) destacam que as práticas sustentáveis de gestão de recursos humanos envolvem a combinação de práticas tradicionais de RH alinhadas com metas ambientais, sociais e econômicas, integrando também as dimensões do GRH estratégico. Segundo Jackson et al., (2014), o GRH estratégico é definido como um sistema de GRH e suas interações com os demais elementos de uma organização, levando em consideração tanto os ambientes externos quanto internos. A implementação desses sistemas de GRH é crucial, pois fortalece a relação entre a organização e seus *stakeholders*, os quais avaliam a eficácia da organização e determinam sua sustentabilidade a longo prazo (ARTIACH et al., 2010; JABBOUR; RENWICK, 2018; LUU, 2018; KIM et al., 2019; SARI et al., 2019; HAMEED et al., 2020).

De acordo com Masri e Jaaron (2017), as práticas sustentáveis de recursos humanos são caracterizadas pela adoção de abordagens de RH sustentáveis que visam melhorar a eficiência dos processos, ferramentas e procedimentos relacionados aos recursos humanos, promovendo comportamentos sustentáveis e alcançando maior eficiência organizacional (DU et al., 2011; SHARMA; GUPTA, 2015; SINGH et al., 2014; XIAA et al., 2020). Essas



práticas englobam a implementação de estratégias e políticas que fomentam a responsabilidade ambiental e social, bem como a promoção de uma cultura organizacional alinhada com os princípios da sustentabilidade (DUMONT et al., 2016; SAEED et al., 2018; KIM et al., 2019). Ao adotar essas práticas, as empresas podem impulsionar a eficiência de suas operações de RH e contribuir para um impacto positivo, financeiramente para a organização bem como para o meio ambiente e a sociedade em geral (LONGONI et al., 2016; ZAID et al., 2018; YUSOFF et al., 2018; HAMEED et al., 2020).

Além disso, as práticas sustentáveis de recursos humanos abrangem várias funções, incluindo saúde, qualidade de vida no trabalho e segurança ocupacional (SHEN et al., 2016; BARRENA-MARTÍNEZ et al., 2016; KLIMKIEWICZ; BECK-KRALA, 2017; CHAUDHARY, 2018), promoção da igualdade e diversidade, treinamento e desenvolvimento (KERMANSARAVI et al., 2015; BARRENA-MARTÍNEZ et al., 2016; MOHANTY et al., 2021; GUPTA et al., 2022). Por outro lado, as práticas sustentáveis de recursos humanos também incluem funções como programas de recrutamento e seleção, treinamento e envolvimento dos funcionários, avaliação de desempenho e compensação, entre outros (GUERCI et al., 2016; KHURSHID; DARZI, 2016; RAGAS et al., 2017).

Por fim, as práticas sustentáveis de RH também se relacionam com a criação de políticas e procedimentos que garantam a igualdade de oportunidades e a diversidade dentro da organização (JABBOUR; JABBOUR, 2016; TANG et al., 2017; HAMEED et al., 2020; BAHUGUNA et al., 2023). Isso inclui a promoção de práticas de contratação justas, a criação de programas de desenvolvimento de carreira que promovam a inclusão de grupos minoritários e a implementação de políticas de remuneração equitativa (SHEN et al., 2016; YONG et al., 2019; LI et al., 2019). Ao adotar abordagens justas e inclusivas, as práticas sustentáveis de RH fortalecem a imagem da organização, atraem talentos diversos e contribuem para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária (BARRENA-MARTÍNEZ et al., 2016; ZOOGAH, 2016; MOHANTY et al., 2021).

A Hipótese 2, que postula que Políticas Inclusivas estão relacionadas positivamente com Práticas Sustentáveis de RH, é fundamentada em uma série de fatores que demonstram a sinergia entre a promoção da inclusão e o compromisso com a sustentabilidade nas práticas de recursos humanos (HAN; PARK, 2019; FISCHER, 2022). Para Sharma e Gupta, (2015) e Masri e Jaaron, (2017) ao adotar políticas inclusivas, a empresa demonstra seu



comprometimento em respeitar as diferenças individuais e valorizar a diversidade, estendendo esse respeito ao meio ambiente e à responsabilidade social. Uma cultura organizacional que promove a inclusão também incentiva a comunicação transparente e o engajamento dos funcionários, o que pode estimular a conscientização e a adesão a práticas sustentáveis de RH (ZAID et al., 2018; SARI et al., 2019; KARÁCSONYI, 2019). A valorização da diversidade pode resultar em uma equipe mais inovadora, capaz de desenvolver soluções criativas e eficientes para implementar práticas sustentáveis no ambiente de trabalho, alinhando a preocupação com o meio ambiente à igualdade e ao respeito pelos funcionários (YUSOFF et al., 2018; HAMEED et al., 2020).

Em suma, a Hipótese 2 apresenta uma justificativa sólida ao relacionar Políticas Inclusivas com Práticas Sustentáveis de RH. A promoção da inclusão no ambiente de trabalho está diretamente relacionada ao respeito aos direitos humanos e à valorização da diversidade, o que pode se estender ao compromisso com a sustentabilidade e a responsabilidade social (YUSLIZA et al., 2017; VITHANA et al. 2019; SEVERO et al., 2020; RIBEIRO; GAVRONSKI, 2021).

Neste sentido, desenvolveu-se a seguinte hipótese:

Hipótese 2: Políticas Inclusivas está relacionado positivamente com a Práticas Sustentáveis de RH.

2.6 Políticas Inclusivas e Qualidade de Vida no Trabalho

As políticas inclusivas desempenham um papel crucial na melhoria da qualidade de vida no trabalho dos funcionários (SOGA et al., 2022). Para Everly e Schwarz, (2015) e Chen et al., (2017) apontam que ao promover a igualdade de oportunidades e valorizar a diversidade, essas políticas criam um ambiente de trabalho mais acolhedor e respeitoso, onde os funcionários se sentem reconhecidos e valorizados por suas características individuais. Esse ambiente inclusivo contribui para reduzir o estresse e a ansiedade no trabalho, proporcionando um clima mais positivo e saudável (BHATTACHARYA et al., 2008; ZOOGAH, 2016; BAHUGUNA et al., 2023).



A promoção da inclusão no ambiente de trabalho também pode impactar diretamente o equilíbrio entre vida pessoal e profissional dos funcionários (EASTON; VAN LAAR, 2012; GALARZA-IGLESIAS et al., 2021). Políticas que permitem maior flexibilidade de horários, licenças maternidade e paternidade estendidas e programas de bem-estar físico e emocional contribuem para uma melhor qualidade de vida no trabalho (COTTON; HART, 2003; PLATTS et al., 2022). Funcionários que têm a oportunidade de equilibrar suas responsabilidades profissionais com suas necessidades pessoais tendem a apresentar maior satisfação e motivação em relação ao trabalho (MUNIR et al., 2012; OAKMAN et al., 2020).

A qualidade de vida no trabalho (QVT) é um conceito amplo que engloba várias dimensões e busca atender às necessidades pessoais dos funcionários conforme González et al., (2019), essas necessidades incluem o suporte institucional, a segurança e a integração no local de trabalho, assim como a satisfação com as atividades profissionais em si (FREEMAN, 1984; GODFREY; HATCH, 2007; KERMANSARAVI et al., 2015). Além disso, a QVT está relacionada ao bem-estar alcançado por meio das tarefas laborais, ao desenvolvimento pessoal e à capacidade de gerenciar o tempo livre de forma adequada (RIBEIRO et al., 2020; RODRÍGUEZ et al., 2021).

De acordo com Galarza-Iglesias et al., (2021), a qualidade de vida no trabalho (QVT) refere-se ao estado de saúde das pessoas, sendo influenciada pela satisfação no trabalho, produtividade, equilíbrio entre as atividades da vida diária e o desempenho nos diferentes papéis assumidos pelo ser humano na sociedade. Esses aspectos desempenham um papel fundamental na promoção do bem-estar dos indivíduos em seu ambiente de trabalho (EASTON; VAN LAAR, 2012).

A QVT abrange diversos aspectos, desde a estrutura física do ambiente de trabalho até a cultura organizacional, passando pela relação entre os colegas de equipe e a gestão adotada pela organização (HE et al., 2022; LUNDQVIST et al., 2022). Uma boa QVT busca proporcionar um ambiente saudável, motivador e harmonioso, que propicie o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários (SIEGEL et al., 2022).

Um dos principais pilares da QVT é a valorização do indivíduo. Isso inclui o reconhecimento do trabalho realizado, a oferta de oportunidades de crescimento e a promoção de um clima organizacional favorável (HE et al., 2022). Quando os funcionários se sentem



valorizados, é mais provável que se engajem e sejam mais produtivos, contribuindo para o sucesso da organização (DEMIROVIĆ BAJRAMI, 2022).

Além disso, a QVT está diretamente relacionada à saúde e ao bem-estar dos trabalhadores (COTTON; HART, 2003). Um ambiente de trabalho que promove a saúde física e mental, através de práticas de segurança no trabalho, incentivo à atividade física e programas de apoio psicológico, contribui para a redução do estresse e o aumento da satisfação no trabalho (MOUSSA; ELMES, 2022; SIEGEL et al., 2022).

Outro ponto importante da QVT é o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. As organizações que valorizam a conciliação entre essas esferas oferecem flexibilidade de horários, possibilidade de home office e políticas que permitem aos funcionários dedicarem tempo para atividades pessoais e familiares (COTTON; HART, 2003; PLATTS et al., 2022). É fundamental ressaltar que a QVT não é responsabilidade apenas dos funcionários, mas também das organizações (DEMIROVIĆ BAJRAMI, 2022). Os gestores têm papel fundamental na criação de um ambiente propício à QVT, promovendo a comunicação transparente, ouvindo as necessidades dos funcionários e implementando ações que visem melhorar a qualidade de vida no trabalho (OAKMAN et al., 2020).

De acordo com a pesquisa realizada por Kermansaravi et al., (2015), a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) desempenha um papel fundamental na motivação humana e na melhoria da satisfação no trabalho. Esse conceito abrangente engloba diversos elementos, incluindo a saúde física e psicológica, a situação econômica, as crenças pessoais e as interações com o ambiente (SARI et al., 2019; SOGA et al., 2022).

Refere-se ao conjunto de condições e fatores que influenciam a satisfação, o bem-estar e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos funcionários dentro de uma organização. (MUNIR et al., 2012; SARI et al., 2019; KARÁCSONYI, 2019). Consequentemente, a satisfação no trabalho é alcançada por meio de uma combinação de fatores que proporcionam contentamento psicológico, fisiológico e ambiental. Isso significa que o grau em que um funcionário aprecia seu trabalho desempenha um papel fundamental nesse processo (EASTON; VAN LAAR, 2012; GUPTA et al., 2012).

A Hipótese 3 propõe que Práticas Sustentáveis de RH estão relacionadas positivamente com a Qualidade de Vida no Trabalho. Essa hipótese encontra suporte em



diversos fatores que apontam para os benefícios das práticas sustentáveis no ambiente de trabalho e no bem-estar dos funcionários.

Para Siegel et al., (2022) a implementação de práticas sustentáveis, como a redução de resíduos, o uso consciente de recursos naturais e o incentivo à mobilidade sustentável, contribui para um ambiente de trabalho mais saudável e ecologicamente correto. Isso pode melhorar a qualidade do ar, reduzir riscos à saúde e criar um espaço mais agradável para os funcionários, impactando positivamente sua qualidade de vida no trabalho (DUMONT et al., 2016; XIAA et al. 2020; GUPTA; AGRAWAL, 2023).

Além disso, a preocupação com a sustentabilidade e a responsabilidade social pode estimular o engajamento dos funcionários em ações que contribuam para um mundo mais sustentável (LÜLFS; HAHN, 2013; PAULET et al., 2021; BAHUGUNA et al., 2023). Ao sentirem-se parte de um esforço coletivo em prol do meio ambiente, os funcionários podem encontrar maior significado em suas atividades profissionais, resultando em maior satisfação no trabalho e bem-estar geral (COOK; GLASS, 2016; SKAALVIK; SKAALVIK, 2017; RIBEIRO et al., 2020).

Dessa forma, a Hipótese 3 ressalta a importância das práticas sustentáveis de RH como um fator relevante para melhorar a qualidade de vida no trabalho dos funcionários. Ao adotar medidas que promovem um senso de propósito relacionado à sustentabilidade, as empresas podem criar um ambiente mais saudável e motivador, que valoriza seus funcionários e contribui para uma cultura organizacional mais consciente e ética (MISHRA et al., 2014; BAIK; SONG; HONG, 2018; GONZÁLEZ et al., 2019 SIEGEL et al., 2022).

Neste sentido, desenvolveu-se a seguinte hipótese:

Hipótese 3: Políticas Inclusivas está relacionado positivamente com a Qualidade de Vida no Trabalho.

2.7 Práticas Sustentáveis de RH e Satisfação no Trabalho

A implementação de práticas sustentáveis de recursos humanos (RH) está intrinsecamente relacionada à satisfação no trabalho dos funcionários (JABBOUR; JABBOUR, 2016; RENWICK et al., 2013; ZHANG et al. 2019). Quando as empresas adotam



uma abordagem que valoriza a sustentabilidade e a responsabilidade social, elas criam um ambiente de trabalho mais atrativo e motivador para seus funcionários (SOTOME; TAKAHASHI, 2014; WANG; TSENG, 2019; LI et al., 2019).

Segundo Ahmand, (2015) Uma das principais formas pelas quais as práticas sustentáveis influenciam a satisfação no trabalho é através do senso de propósito que elas proporcionam. Funcionários que percebem que a empresa se preocupa com questões socioambientais tendem a se sentir mais conectados com um propósito maior e com os valores da organização (DAILY; HUANG, 2001; TANG et al., 2018). Isso leva a uma maior motivação e satisfação no desempenho de suas atividades, uma vez que eles compreendem o impacto positivo que estão causando não apenas no ambiente de trabalho, mas também na sociedade e no meio ambiente (KERMANSARAVI et al., 2015; INDARTI et al., 2017; FISCHER, 2022).

Além disso, para Hendri, (2019) práticas sustentáveis de RH também podem melhorar a qualidade de vida no trabalho. Ao promover iniciativas que valorizam o bem-estar dos funcionários, como a promoção do transporte sustentável, a criação de espaços de trabalho mais verdes e ações de conscientização sobre a sustentabilidade, as empresas criam um ambiente mais saudável e agradável para seus funcionários (LIM; LING, 2012; MAHALAWAT; SHARMA, 2019; MEMON et al., 2023). Essa preocupação com o bem-estar físico e emocional dos funcionários pode contribuir para reduzir o estresse e aumentar a satisfação geral no trabalho (HE et al., 2022; LUNDQVIST et al., 2022).

Por fim, Mishra, Sarkar e Kiranmai, (2014) salientam que a preocupação com a sustentabilidade e a responsabilidade social também influencia a percepção que os funcionários têm da empresa como um todo. Funcionários que trabalham para uma organização que valoriza práticas sustentáveis tendem a se sentir mais orgulhosos e satisfeitos em fazer parte desse esforço coletivo em prol de um mundo melhor (KWANTES, 2009; RIBEIRO et al., 2020; FISCHER, 2022). Através do estímulo ao propósito, do cuidado com o bem-estar e da valorização da responsabilidade social, as empresas criam um ambiente de trabalho mais atrativo, motivador e saudável, onde os funcionários se sentem parte de um esforço maior e são mais felizes em suas atividades profissionais (COTTON; HART, 2003; MOUSSA; ELMES, 2022; SIEGEL et al., 2022).



À medida que as organizações enfrentam desafios cada vez mais complexos e demandas de diversos grupos de interesse, como funcionários, clientes, acionistas e comunidades, a implementação de políticas inclusivas e a promoção da sustentabilidade tornam-se imperativas para atender às expectativas e necessidades desses *stakeholders* (ARTIACH et al. 2010; LI et al., 2019; XIAA et al. 2020).

A incorporação de práticas sustentáveis de RH envolve a adoção de estratégias e políticas que visam à preservação do meio ambiente, ao bem-estar social e à responsabilidade econômica (DU et al., 2011; SHEN et al., 2016). Isso inclui iniciativas como gestão de resíduos, eficiência energética, diversidade e inclusão, igualdade de gênero, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, desenvolvimento profissional e saúde ocupacional (SARI et al, 2019; YONG et al., 2019). Essas práticas não apenas refletem o compromisso das organizações com a responsabilidade corporativa, mas também promovem um impacto positivo nas condições de trabalho, no engajamento dos funcionários e no desempenho organizacional como um todo (KERMANSARAVI et al. 2015; REN et al., 2018; HAMEED et al., 2020).

A adoção de práticas sustentáveis de RH e o foco na satisfação no trabalho desempenham um papel crucial no contexto organizacional contemporâneo, sob a ótica da teoria dos *stakeholders*. Paralelamente, a satisfação no trabalho desempenha um papel essencial na retenção de talentos, na motivação dos funcionários e na produtividade organizacional (SINGHAI, 2016. MAHALAWAT; SHARMA, 2019; MAHESHWARI et al., 2020).

A satisfação no trabalho está intrinsecamente ligada a fatores como autonomia, reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento, clima organizacional positivo, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, entre outros (LÜLFS; HAHN, 2013; GUPTA; AGRAWAL, 2023). Quando os funcionários se sentem valorizados, envolvidos e realizados em seu trabalho, eles estão mais propensos a se engajar, a permanecer na organização e a contribuir de maneira significativa para o alcance dos objetivos organizacionais (KWANTES, 2009; EASTON; VAN LAAR, 2012; MEMON et al, 2023).

A Hipótese 4 propõe que Práticas Sustentáveis de RH estão relacionadas positivamente com a Satisfação no Trabalho. Essa relação encontra justificativa no alinhamento de valores entre a empresa e seus funcionários, onde a preocupação com a sustentabilidade e a responsabilidade social cria um ambiente de trabalho mais saudável e



significativo (AHMAND, 2015; MOUSSA; ELMES, 2022; GUPTA; AGRAWAL, 2023). A implementação de práticas sustentáveis pode contribuir para o bem-estar dos funcionários, reduzindo o estresse e aumentando o engajamento (MOUSSA; ELMES, 2022; SIEGEL et al., 2022). Além disso, ao promover uma cultura organizacional mais colaborativa e participativa, essas práticas valorizam a contribuição dos funcionários, resultando em maior satisfação no desempenho de suas atividades profissionais (CELMA et al. 2018; REN et al., 2018; HAMEED et al., 2020).

Neste sentido, desenvolveu-se a seguinte hipótese.

Hipótese 4: Práticas Sustentáveis de RH está relacionado positivamente com a Satisfação no trabalho.

2.8 Práticas Sustentáveis de RH e Qualidade de Vida no Trabalho

Práticas Sustentáveis de Recursos Humanos (RH) têm se destacado como uma abordagem inovadora e essencial nas organizações modernas, não apenas para promover a sustentabilidade ambiental, mas também para melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos funcionários (DITLEV-SIMONSEN; WENSTOP, 2013; VITHANA et al. 2019; RIBEIRO; GAVRONSKI, 2021). Essa conexão entre práticas sustentáveis e qualidade de vida destaca o impacto positivo que a adoção de medidas ecologicamente responsáveis pode ter no bem-estar dos funcionários, resultando em um ambiente de trabalho mais saudável e satisfatório (SIYAMBALAPITIYA et al., 2018; HE et al., 2022).

A implementação de práticas sustentáveis de RH reflete o compromisso da empresa com a responsabilidade social e ambiental, criando um ambiente de trabalho mais saudável e acolhedor para os funcionários (SARI et al., 2019; SOGA et al., 2022). Para Easton e Van Laar, (2012), ao incentivar iniciativas como o uso consciente de recursos, programas de reciclagem e incentivo ao transporte sustentável, as empresas demonstram preocupação com o bem-estar dos funcionários e a preservação do meio ambiente. Essas práticas contribuem para a redução do estresse e da poluição no ambiente de trabalho, fatores que podem melhorar significativamente a qualidade de vida dos funcionários (INDARTI et al., 2017; FISCHER, 2022).



Além disso, para Zhang et al., (2019) as práticas sustentáveis de RH também podem aumentar a satisfação e o engajamento dos funcionários. Ao perceberem que trabalham para uma empresa socialmente responsável, os funcionários tendem a se sentir mais orgulhosos de sua contribuição e mais motivados em seu desempenho profissional (JABBOUR; JABBOUR, 2016; RENWICK et al., 2013; ZHANG et al. 2019). A participação em projetos sustentáveis e em ações com impacto positivo na comunidade e no meio ambiente reforça o senso de propósito no trabalho, contribuindo para uma maior satisfação e bem-estar geral (SHEN et al., 2016; MEMON et al, 2023). A valorização de iniciativas sustentáveis também pode atrair talentos que compartilham dos mesmos valores, fortalecendo o sentimento de pertencimento e coesão dentro da organização (REN et al., 2018; HAMEED et al., 2020).

Dessa forma, para Hendri, (2019), as Práticas Sustentáveis de RH estão intrinsecamente relacionadas com a Qualidade de Vida no Trabalho. Ao promover um ambiente de trabalho saudável, acolhedor e significativo, essas práticas têm o potencial de melhorar o bem-estar dos funcionários e aumentar sua satisfação e engajamento (SOTOME; TAKAHASHI, 2014; WANG; TSENG, 2019; CELMA et al. 2018; LI et al., 2019). Enfatizando, Kermansaravi et al., (2015), direciona que adoção de medidas ecologicamente responsáveis também fortalece a imagem da empresa como uma organização socialmente consciente, atraindo talentos e reforçando o compromisso com o desenvolvimento sustentável. Dessa forma, a conexão entre práticas sustentáveis e qualidade de vida destaca a importância de uma abordagem holística que beneficie tanto os funcionários como o meio ambiente e a sociedade como um todo (HENDRI, 2019; ZHANG et al., 2019; OLFAT et al., 2023).

A incorporação de práticas sustentáveis de RH e a promoção da qualidade de vida no trabalho desempenham um papel fundamental no contexto organizacional contemporâneo, sob a ótica da teoria dos *stakeholders* (RIBEIRO; GAVRONSKI, 2021). À medida que as organizações buscam equilibrar seus objetivos econômicos com responsabilidade social e ambiental, é essencial considerar não apenas o impacto nos resultados financeiros, mas também o bem-estar dos funcionários e a sustentabilidade do ambiente de trabalho (DITLEV-SIMONSEN; WENSTOP, 2013; VITHANA et al. 2019; RIBEIRO; GAVRONSKI, 2021).

As práticas sustentáveis de RH envolvem a implementação de estratégias e políticas que visam reduzir o impacto ambiental das operações organizacionais, promover o uso eficiente de recursos, minimizar resíduos e adotar práticas socialmente responsáveis (MASRI;



JAARON, 2017; SIYAMBALAPITIYA et al., 2018; SIYAMBALAPITIYA et al., 2018). Isso inclui iniciativas como o incentivo ao uso de energias renováveis, a redução do consumo de água, a gestão adequada de resíduos, o fomento à mobilidade sustentável e a promoção da consciência ambiental entre os funcionários (BAIK; SONG; HONG, 2018; SHAO et al. 2019). Além disso, a qualidade de vida no trabalho está relacionada a fatores como equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ambiente de trabalho saudável, reconhecimento, desenvolvimento profissional e oportunidades de crescimento (EASTON; VAN LAAR, 2012; HE et al., 2022).

Sob a perspectiva dos *stakeholders*, as ações que incentivam as práticas sustentáveis de RH e a qualidade de vida no trabalho são fundamentais para garantir a satisfação dos funcionários (RIBEIRO; GAVRONSKI, 2021; SEVERO et al., 2022). Além de contribuir para a reputação e imagem corporativa, essas ações fortalecem o engajamento dos funcionários, melhoram a atratividade da organização como empregadora e podem resultar em maior produtividade e retenção de talentos (MARIAPPANADAR, 2012; LUNDQVIST et al., 2022; GUPTA et al., 2022).

A Hipótese 5 sugere que Práticas Sustentáveis de RH estão relacionadas positivamente com a Qualidade de Vida no Trabalho. Essa relação encontra sua justificativa em diversos fatores que apontam para os impactos positivos que a adoção de práticas sustentáveis pode ter no ambiente de trabalho e no bem-estar dos funcionários.

Primeiramente, a implementação de práticas sustentáveis de RH demonstra o compromisso da empresa com a responsabilidade social e ambiental, criando um ambiente de trabalho mais saudável e acolhedor para os funcionários (BENEVENE; BUONOMO, 2020; POMIRLEANU et al., 2022). Ao promover medidas que visam reduzir o consumo de recursos naturais, incentivar a reciclagem e adotar uma postura sustentável, a empresa demonstra uma preocupação com a saúde e o bem-estar dos funcionários, fatores essenciais para a Qualidade de Vida no Trabalho (EASTON; VAN LAAR, 2012; YONG et al., 2019; LUNDQVIST et al., 2022).

Além disso, práticas sustentáveis de RH podem contribuir diretamente para a satisfação e o engajamento dos funcionários (MAHALAWAT; SHARMA, 2019). Ao perceberem que fazem parte de uma organização socialmente responsável, os funcionários tendem a se sentir mais motivados e satisfeitos em suas atividades profissionais (MACKE,



2019; MOHANTY et al., 2021). A participação em projetos sustentáveis e ações com impacto positivo na comunidade e no meio ambiente reforçam o senso de propósito no trabalho, resultando em um maior nível de satisfação e bem-estar geral (SHAO et al. 2019; YONG et al., 2019).

Adicionalmente, a preocupação com a sustentabilidade também pode levar a uma cultura organizacional mais colaborativa e participativa (MOUSSA; ELMES, 2022; GUPTA; AGRAWAL, 2023). Dessa forma, segundo Lundqvist et al., (2022) ao incentivar a participação dos funcionários em iniciativas sustentáveis, as práticas de RH promovem um senso de coletividade e envolvimento, onde todos se sentem parte de um esforço conjunto para alcançar objetivos comuns. Esse senso de pertencimento e colaboração pode aumentar a satisfação no trabalho, uma vez que os funcionários se sentem valorizados e reconhecidos por suas contribuições (CELMA et al. 2018; LI et al., 2019).

Portanto, a Hipótese 5 encontra sua justificativa no fato de que Práticas Sustentáveis de RH estão relacionadas positivamente com a Qualidade de Vida no Trabalho. Ao promover um ambiente de trabalho saudável, acolhedor e significativo, essas práticas têm o potencial de melhorar o bem-estar dos funcionários e aumentar sua satisfação e engajamento (ZHANG et al., 2019; OLFAT et al., 2023). A valorização da sustentabilidade e a adoção de práticas socialmente responsáveis refletem uma preocupação genuína com o bem-estar dos funcionários, criando um ambiente de trabalho mais positivo e gratificante para todos (SARI et al., 2019; SOGA et al., 2022; HE et al., 2022). Com o intuito de aprimorar a compreensão das interações entre as variáveis, apresenta-se a seguir a ilustração do modelo teórico, que também contempla as hipóteses de pesquisa.

Neste sentido, desenvolveu-se a seguinte hipótese:

Hipótese 5: Práticas Sustentáveis de RH está relacionado positivamente com a Qualidade de Vida no trabalho.

2.9 Conceitos de recursos do escopo da pesquisa

Foi estabelecido um modelo de análise para explorar as relações entre as variáveis investigadas neste estudo. Utilizando a abordagem de Modelagem de Equações Estruturais



(MEE), buscamos examinar as relações entre práticas sustentáveis em recursos humanos, políticas inclusivas, qualidade de vida no trabalho e satisfação no trabalho. A Modelagem de Equações Estruturais nos permite avaliar tanto as relações diretas entre as variáveis, quanto as relações indiretas e mediadas por outros fatores (HAIR Jr. et al, 2018). Com base nas respostas dos profissionais de recursos humanos, aplicaremos técnicas estatísticas avançadas para analisar os dados coletados.

Através desse modelo de análise, poderemos identificar as influências mútuas entre as diferentes temáticas e compreender os efeitos positivos que as políticas inclusivas sobre a satisfação no trabalho, as práticas sustentáveis de recursos humanos e a qualidade de vida no trabalho, os efeitos positivos das práticas sustentáveis de recursos humanos, e exercem sobre a qualidade de vida no trabalho e satisfação no trabalho e os efeitos que as políticas inclusivas exercem positivamente na qualidade de vida no trabalho e nas práticas sustentáveis de recursos humanos sob a percepção dos profissionais de recursos humanos. Este estudo visa investigar se os resultados obtidos estão alinhados com as descobertas de Fischer (2022), que ressaltam a importância do clima organizacional para o bem-estar dos indivíduos no contexto de trabalho. Além disso, busca-se analisar a relação entre a congruência dos valores pessoais e organizacionais, políticas inclusivas e qualidade de vida no trabalho, e seu impacto nos comportamentos positivos dos funcionários, como destacado por Hameed et al. (2020) e Ribeiro et al. (2020).

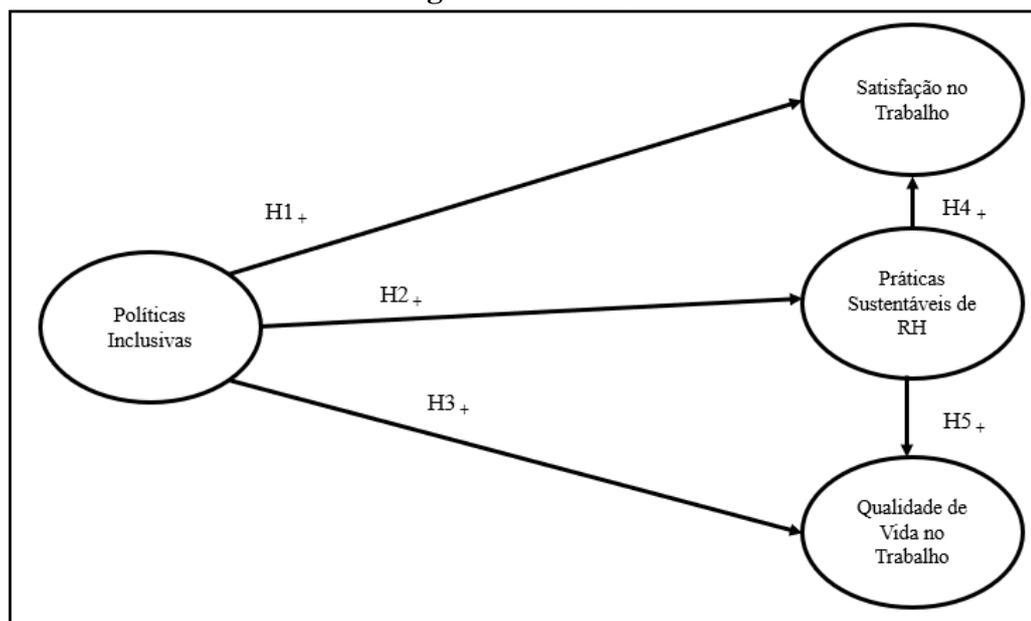
A análise da percepção dos profissionais de recursos humanos sobre práticas sustentáveis em recursos humanos, políticas inclusivas, qualidade de vida no trabalho e satisfação no trabalho é de extrema importância no contexto brasileiro. Os profissionais de RH desempenham um papel fundamental na implementação e no desenvolvimento de estratégias voltadas para o bem-estar dos funcionários e para a promoção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo (EASTON; VAN LAAR 2012; STANIŠKIENĖ et al. 2018; TANG et al. 2018; LI et al. 2019). Compreender como esses profissionais percebem e valorizam essas temáticas é essencial para a criação de políticas e práticas mais eficazes, adaptadas à realidade brasileira e capazes de promover um impacto positivo tanto para as organizações quanto para os funcionários (RIBEIRO et al. 2020; SEVERO et al. 2022). A análise da percepção dos profissionais de RH pode fornecer *insights* para aprimorar as



práticas existentes, identificar lacunas e desafios, além de orientar a tomada de decisões estratégicas no campo dos recursos humanos no Brasil.

Essa abordagem nos permitirá obter uma visão mais completa e integrada desses aspectos no contexto organizacional brasileiro. Esperamos que os resultados dessa análise contribuam para o desenvolvimento de estratégias e políticas mais eficazes na área de recursos humanos, promovendo um ambiente de trabalho mais sustentável, inclusivo e satisfatório. Considerando as hipóteses de pesquisa discutidas nesta tese, prosseguimos para a apresentação dos aspectos metodológicos que viabilizarão a realização do teste de hipóteses e a estruturação dos estudos experimentais. Conforme pode ser observado na Figura 1.

Figura 1- Modelo Teórico



Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

A partir do estudo, oriundo de diferentes fontes bibliográficas expressas neste capítulo, esta pesquisa utiliza como base os conceitos de: i) Práticas Sustentáveis de RH (PSRH) (LI et al., 2019; HAMEED et al., 2020); ii) Políticas Inclusivas (PI) (STANIŠKIENĖ et al., 2018; RIBEIRO et al., 2020; SEVERO et al., 2022); iii) Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) (EASTON;VAN LAAR 2012; RIBEIRO et al., 2020); e iv) Satisfação no Trabalho (ST) (EASTON;VAN LAAR 2012; RIBEIRO et al., 2020; FISCHER, 2022). Os conceitos utilizados nesta pesquisa estão apresentados no Quadro 1.



Quadro 1 - Conceitos dos recursos utilizados na pesquisa

Temática	Conceito	Autor
Práticas Sustentáveis de RH	Refere-se a políticas, estratégias e ações adotadas pelas organizações para integrar a sustentabilidade em suas práticas de gestão de recursos humanos. Essas práticas visam promover o equilíbrio entre os objetivos organizacionais, o bem-estar dos funcionários e o impacto positivo na sociedade e no meio ambiente.	Li et al., 2019; Hameed et al., 2020
Políticas Inclusivas	São as estratégias e práticas adotadas pelas organizações para promover a diversidade, equidade e inclusão em seu ambiente de trabalho. Essas políticas têm como objetivo garantir que todas as pessoas, independentemente de sua origem, gênero, raça, idade, orientação sexual, deficiência ou qualquer outra característica, tenham igualdade de oportunidades, sejam valorizadas e tenham suas vozes ouvidas.	Staniškienė et al., 2018; Ribeiro et al., 2020; Severo et al., 2022
Qualidade de Vida no Trabalho	É conjunto de condições e fatores presentes no ambiente de trabalho que influenciam a satisfação, o bem-estar e o desenvolvimento dos funcionários. É uma abordagem que reconhece a importância de criar um ambiente de trabalho saudável, equilibrado e satisfatório para promover o engajamento, a produtividade e a felicidade dos funcionários.	Easton; Van Laar 2012; Ribeiro et al., 2020
Satisfação no Trabalho	Refere-se ao grau de contentamento, felicidade e realização que os funcionários experimentam em relação ao seu trabalho. É um indicador importante do bem-estar e do engajamento dos funcionários dentro da organização.	Easton; Van Laar 2012; Ribeiro et al., 2020; Fischer, 2022

Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresentar-se-á o enquadramento metodológico da pesquisa e as fontes para obtenção e coleta dos dados bem como a forma de seleção das organizações que irão compor a amostra de pesquisa. Em seguida serão apresentados os delineamentos para a obtenção da amostra e justificativa para sua utilização. Será detalhado também os procedimentos relativos à análise dos dados.

3.1 Enquadramento Metodológico da Pesquisa

A pesquisa enquadra-se em uma abordagem metodológica positivista e utiliza um método quantitativo. O estudo consistirá em uma *survey* para verificar a percepção dos profissionais de recursos humanos em relação à PSRH (Políticas de Sustentabilidade em Recursos Humanos), Políticas Inclusivas, Qualidade de Vida no Trabalho e Satisfação no Trabalho. A ferramenta de coleta de dados foi um questionário, com questões adaptadas de



estudos realizados por Li et al., (2019), Fischer (2022), Staniškienė et al., (2018), Ribeiro et al., (2020), Severo et al., (2022), Hameed et al. (2020) e Easton; Van Laar (2012). Para analisar os dados do estudo, foi utilizado o método de Modelagem de Equações Estruturais, seguindo os preceitos de Hair Jr. et al. (2018).

Nesta serão descritos os procedimentos adotados para coletar os dados da pesquisa por meio de uma *survey*, e esses dados serão analisados estatisticamente utilizando a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE).

3.1.1 População, Amostra e Coleta de dados

De acordo com um levantamento realizado pela Associação Brasileira de Recursos Humanos do Rio Grande do Sul (ABRH/RS) em 2018, estima-se que existam no Brasil 3333 profissionais atuando na área de RH. Não foram encontrados levantamentos de dados mais recentes, portanto, essa é a população estimada de profissionais de RH no país.

A amostra desta pesquisa consistiu em 953 respondentes inicialmente. A amostragem utilizada nesta pesquisa foi não probabilística por conveniência. A coleta de dados foi realizada por meio de uma *survey online*. O questionário foi elaborado com a ferramenta Google Formulários. O link da pesquisa foi disponibilizado e divulgado nas redes sociais, como *Facebook*, *Instagram* e *LinkedIn*, além de contatos da pesquisadora em grupos de *WhatsApp* com foco em Recursos Humanos e em eventos da área. Isso se deve ao fato de que o público-alvo desta pesquisa é composto por profissionais atuantes na área de recursos humanos. Os dados foram obtidos por meio de contatos estabelecidos em congressos e/ou eventos, bem como em grupos de comunicação online, como *WhatsApp*, *LinkedIn*, *Telegram* e *Facebook*. Cabe ressaltar que os respondentes desta pesquisa são profissionais que atuam no setor de Recursos Humanos das empresas. Portanto, os resultados levam em consideração a percepção interna desses funcionários.

O período de coleta de dados para esta pesquisa ocorreu entre 10 de janeiro de 2023 e 24 de abril de 2023. Após a eliminação dos *outliers* e dos respondentes fora do escopo da pesquisa (que não eram do setor de recursos humanos), foram obtidos, em uma amostra por conveniência, de 923 questionários para análise final.



3.1.2 Instrumento de Coleta de Dados

Neste momento, abordaremos as questões referentes à elaboração e utilização do questionário empregado na coleta de informações desta investigação. O questionário representa o meio mais comum de coleta de dados em pesquisas de natureza quantitativa. Sua aplicação permite que os participantes o preencham sem a necessidade da presença do pesquisador, consistindo em um conjunto de perguntas organizadas que devem ser respondidas por uma amostra representativa (NIQUE; LADEIRA, 2017).

Para realizar o levantamento, utilizou-se um questionário com questões fechadas, utilizando a escala *Likert* para estruturar as respostas. A *survey* contou com questões formuladas com base na escala *Likert* de sete pontos, onde "1" indica discordância total à "7" indica concordância total. O questionário é constituído por questões selecionadas de estudos anteriores sobre a temática, adaptadas ao contexto dessa pesquisa. Ao todo, foram incluídas 27 questões na escala *Likert*, subdivididas em 4 construtos, juntamente com 11 questões de contexto (idade, cargo, setor da empresa, entre outras), totalizando 38 questões.

As questões referentes a Práticas Sustentáveis de RH foram selecionadas dos estudos de Li et al., (2019) e Hameed et al., (2020), as questões relacionadas a Políticas Inclusivas foram selecionadas dos estudos de Staniškienė et al., (2018), Ribeiro et al., (2020) e Severo et al., (2022). No que se refere as questões sobre Qualidade de Vida no Trabalho as questões utilizaram as escalas de Easton e Van Laar, (2012) e Ribeiro et al., (2020). A satisfação no trabalho foi mensurada a partir dos estudos Easton, Van Laar (2012), Ribeiro et al., (2020) e Fischer, (2022).

O instrumento de pesquisa utilizado neste estudo passou por um processo de tradução, adaptação e posterior validação realizada por especialistas, levando em consideração o contexto e o cenário específico da pesquisa. A tradução das escalas e a validação do questionário por especialistas são etapas imprescindíveis em pesquisas que buscam aplicar instrumentos de mensuração em diferentes contextos culturais (GIL, 2008; NIQUE; LADEIRA, 2017). Ao garantir a equivalência conceitual entre o idioma original e a língua de destino, bem como adaptar o questionário aos valores e referências culturais locais, esses processos asseguram a qualidade e confiabilidade dos resultados obtidos (GIL, 2008) Os detalhes (escalas originais, escalas traduzidas e comentários dos especialistas e sua



identidade) sobre a adaptação de cenário podem ser encontrados no Apêndice 1, onde é possível observar as etapas pelas quais o instrumento foi submetido para garantir sua adequação ao ambiente em que o estudo foi realizado. Os dois especialistas escolhidos para realizar a validação foram selecionados pela sua área de pesquisa, publicações e por acesso pessoal da pesquisadora.

Depois de validado por especialistas, o instrumento de pesquisa foi submetido a um pré-teste com a participação de 40 respondentes, no período de 18 de dezembro de 2022 a 02 de janeiro de 2023, a fim de verificar sua validade e realizar ajustes necessários. As variáveis observáveis, latentes estão apresentadas no quadro 2.

Quadro 2 - Variáveis observáveis e latentes

Sigla	Variáveis observáveis	Variáveis latentes	Autor
PSRH1	Nossa empresa define metas sustentáveis para seus funcionários.	Práticas Sustentáveis de RH (PSRH)	Hameed et al. (2020)
PSRH2	Nossa empresa oferece aos funcionários treinamento sustentáveis para promover valores sustentáveis.		
PSRH3	Nossa empresa oferece aos funcionários treinamento sustentável para desenvolver os conhecimentos e as habilidades necessárias dos funcionários.		
PSRH4	Nossa empresa considera o comportamento sustentável dos funcionários no local de trabalho nas avaliações de desempenho.		
PSRH5	Nossa empresa relaciona os comportamentos sustentável dos funcionários no local de trabalho a recompensas e compensações.		
PSRH6	Nossa empresa considera os comportamentos sustentáveis dos funcionários no local de trabalho na promoção.		Li et al., (2019)
PSRH7	Nossa empresa usa o feedback mais para fins de desenvolvimento do que para fins de avaliação.		
PSRH8	Nossa empresa tenta promover a igualdade de renda, status e cultura entre os funcionários.		
PSRH9	Nossa empresa usa a avaliação orientada para a atitude e o comportamento em vez da avaliação orientada para os resultados.		
PSRH10	Nossa empresa utiliza treinamento extensivo e socialização.		
PI1	Nossa empresa garante oportunidades iguais para homens e mulheres para promover suas carreiras.	Políticas Inclusivas (PI)	Ribeiro et al. (2020)
PI2	Nossa empresa realiza ações que influenciam no respeito entre todos os funcionários.		
PI3	Nossa empresa presa por acabar todas as formas de discriminação contra as mulheres.		
PI4	Nossa empresa investe na participação plena e		
			Severo et al. (2022)



	efetiva das mulheres, bem como a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão.		
PI5	Nossa empresa garante oportunidades iguais de desenvolvimento pessoal para funcionários.		
PI6	Nossa empresa garante oportunidades iguais para todos os candidatos durante o processo de seleção.		
PI7	Nossa empresa garante oportunidades iguais para homens e mulheres para promover suas carreiras.		
ST1	Nossa empresa reconhece o bom trabalho realizado pelo funcionário.	Satisfação no Trabalho (ST)	Fischer (2022)
ST2	Nossa empresa oferece oportunidades para os funcionários usarem suas habilidades no trabalho.		Easton; Van Laar (2012)
ST3	Nossa empresa oferece possibilidades de crescimento profissional que satisfazem os funcionários.		Ribeiro et al. (2020)
ST4	Nossa empresa, promove um clima agradável de trabalho.		
ST5	Tenho a percepção que os funcionários têm orgulho de trabalhar na nossa empresa.		
QVT1	Nossa empresa oferece condições do ambiente de trabalho que atendem as necessidades dos funcionários.	Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)	Ribeiro et al. (2020)
QVT2	Nossa empresa desenvolve ações que contribuem para a qualidade de vida dos funcionários.		Easton; Van Laar (2012)
QVT3	Nossa empresa encorajada os funcionários a desenvolver novas habilidades.		
QVT4	Nossa empresa tem preocupação com ruído e a temperatura do ambiente para oferecer aos funcionários um ambiente de trabalho adequado e bem-estar.		Ribeiro et al. (2020)
QVT5	Nossa empresa desenvolve ações que contribuem para a qualidade de vida dos funcionários.		

Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

3.1.3 Análise e Interpretação dos Dados

A análise dos dados neste estudo foi realizada utilizando a Modelagem de Equações Estruturais (MEE) (*SEM - Structural Equation Modeling*). O método MEE não está restrito a uma única técnica, mas sim a um conjunto de procedimentos metodológicos de análise estatística que permitem examinar simultaneamente uma série de relações de dependência (HOYLE, 1995; HAIR JR. et al. 2018; MARUYAMA, 1998; KLINE, 2005; FABRIGAR, PORTER, NORRIS, 2010).

A metodologia MEE permite analisar uma grande quantidade de variáveis dependentes e independentes. Com esse método, as variáveis observadas podem ser fatoradas por meio de



análise fatorial para formar as variáveis latentes, também conhecidas como construtos. Esses construtos não podem ser medidos diretamente, portanto, a mensuração é feita por meio das variáveis observáveis. A MEE é mais confirmatória do que exploratória, exigindo a construção de um modelo em termos de um sistema de efeitos unidirecionais de uma variável sobre outra, representado em um diagrama de caminho, para realizar a análise (BYRNE, SHAVELSON, MUTHÉN, 1989; HAIR JR. et al. 2018; MARUYAMA, 1998; GOLOB, 2003).

Os dados foram tabulados utilizando o software *Microsoft Excel*® Versão 14.2.3 para *Windows*®. Para o tratamento estatístico e a análise dos dados, foi utilizado o software *SPSS*® (*Statistical Package for Social Sciences*), Versão 20 para *Windows*®, e o software *AMOS*, Versão 18, acoplado ao *SPSS*® Versão 20, para viabilizar a aplicação da metodologia MEE. O software *AMOS* possui as funcionalidades necessárias para a análise e modelagem exigidas pelo método (ARBUCKLE, 1982; BYRNE, 2010).

No processo de análise e interpretação dos dados da pesquisa, foram adotados os sete estágios sugeridos por Hair et al. (2018) para a MEE: a) desenvolvimento de um modelo teórico; b) construção de um diagrama de caminhos; c) conversão do diagrama de caminhos; d) escolha do tipo de matriz de entrada de dados; e) avaliação da identificação do modelo; f) avaliação das estimativas do modelo e qualidade do ajuste; e g) interpretação e modificação do modelo. Esses estágios foram aplicados na pesquisa conforme descrito a seguir.

a) *Desenvolvimento de um Modelo Teórico:*

A MEE (Modelagem de Equações Estruturais) é fundamentada no princípio de que existem relações causais, onde a alteração de uma variável afeta outra variável, estabelecendo uma relação de dependência (HAIR Jr et al., 2018). Para estabelecer uma relação causal entre duas variáveis, X e Y, Kline, (2005) e Hair Jr. et al., (2018) propõem alguns critérios:

- i) Deve haver uma precedência cronológica, ou seja, X deve ocorrer antes de Y no decorrer do tempo.
- ii) A direção da relação causal deve ser adequadamente especificada, ou seja, X deve ser identificado como a causa de Y, ao invés de Y causar X, ou de ambos exercerem uma causalidade mútua;



- iii) A relação entre X e Y não deve desaparecer quando variáveis externas, que são comuns a ambas as variáveis, são mantidas constantes;
- iv) Deve existir uma base teórica que justifique a relação entre X e Y.

Os critérios propostos por Hair Jr. et al., (2018) e Kline (2005) foram considerados para a seleção das variáveis nesta pesquisa. Além disso, a escolha das variáveis foi embasada em uma base teórica que se fundamenta em artigos de periódicos e livros. A combinação das variáveis observáveis com as variáveis latentes foi realizada por meio de um estudo bibliográfico (Quadro 1). Esse estudo bibliográfico foi conduzido principalmente na base de dados *Scopus*, bem como em outras fontes, permitindo a identificação de publicações que apresentam estudos empíricos em periódicos relevantes para o estudo da Administração.

Nesta etapa, foram utilizadas a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) para confirmar o modelo proposto (conforme representado na Figura 1) e as relações entre as variáveis de cada construto. O coeficiente *Alfa De Cronbach* foi utilizado para verificar a consistência interna das escalas (HAIR Jr. et al., 2018). Na AFC, foram examinadas as cargas fatoriais, que representam as correlações entre os indicadores medidos e a variável latente. Um valor aceitável para essas cargas fatoriais é de 0,7. Além disso, foram realizados outros testes na AFC, como o teste de esfericidade de *Bartlett* e a medida de adequação de Kaiser, Meyer e Olkin (KMO). Esses testes avaliam a viabilidade da análise fatorial confirmatória.

b) *Construção de um Diagrama de Caminhos:*

Nesta etapa, as hipóteses foram desenvolvidas e traduzidas em equações, as quais foram representadas na forma de um diagrama de caminhos. Esse diagrama de caminhos mostra as relações causais de dependência entre as variáveis observáveis e as variáveis latentes. Os estudos de referência utilizados para essa representação incluem Hair Jr. et al. (2018), Iriondo, Albert e Escudero (2003) e Kline (2005). O diagrama de caminhos permite apresentar as relações preditoras entre os construtos, as relações associativas (correlações) entre os construtos e os indicadores (variáveis observáveis). Essa representação visual facilita a compreensão das interações entre as variáveis e ajuda a visualizar as relações teóricas propostas no estudo (HAIR Jr. et al., 2018).

O diagrama básico desta pesquisa está apresentado na figura 1, o qual expõe a relação



entre o construto Práticas Sustentáveis de RH e os construtos de Políticas de Inclusão, Qualidade de Vida no Trabalho e Satisfação no Trabalho.

c) *Conversão do Diagrama de Caminhos:*

A partir do modelo teórico representado em um diagrama de caminhos foi especificado o modelo de equações, que inclui:

- i) Equações estruturais: Essas equações definem as relações causais entre os construtos. Elas estabelecem as conexões diretas ou indiretas entre os construtos, conforme representado no diagrama de caminhos.
- ii) Modelo de mensuração: Esse modelo especifica quais variáveis são medidas e quais são os construtos subjacentes a elas. Ele define como as variáveis observáveis estão relacionadas aos construtos latentes.
- iii) Matrizes de correlação: Essas matrizes indicam as correlações teorizadas entre os construtos ou variáveis. Elas representam as associações previstas com base na teoria subjacente.

A conversão do diagrama de caminhos em um modelo estrutural de mensuração tem como objetivo conectar as definições operacionais dos construtos com a teoria subjacente. Isso permite a realização de testes empíricos para avaliar as relações propostas no modelo (HAIR Jr. et al., 2018). As equações do modelo definem os parâmetros que representam as relações causais entre as variáveis observadas e as variáveis latentes. Esses parâmetros são utilizados pelo software para calcular a Modelagem de Equações Estruturais (KLINE, 2005).

Para medir as variáveis latentes, são utilizados conjuntos de variáveis observáveis chamadas de "indicadores". Esses indicadores são selecionados de forma a capturar os diferentes aspectos ou dimensões das variáveis latentes (HATCHER, 1994; HAIR Jr. et al., 2018). Na presente pesquisa, as variáveis latentes e os indicadores observáveis estão representados no quadro 1. Nessa figura, é possível visualizar como as variáveis latentes são relacionadas com os seus indicadores correspondentes, fornecendo uma estrutura de medida para as variáveis latentes.

d) *Escolha do Tipo de Matriz de Entrada de Dados:*



A escolha do tipo de matriz de entrada e a estimação do modelo proposto são importantes, pois têm um impacto direto nos resultados da Modelagem de Equações Estruturais (HAIR Jr. et al., 2018). Para a interpretação dos dados, o MEE utiliza a matriz de correlação, especificamente a correlação de *Pearson*. Essa matriz permite realizar comparações diretas dos coeficientes dentro de um modelo. A matriz de correlação é uma matriz de variância e covariância padronizada, em que a escala de mensuração de cada variável é removida ao dividir as variâncias ou covariâncias pelo produto dos desvios-padrão.

É importante ressaltar que o uso da matriz de correlação é apropriado quando o objetivo é compreender o padrão de relações entre os construtos, sem necessariamente explicar a variância total de um construto específico. Essa abordagem é útil para a compreensão das relações entre os construtos e para fins de comparação entre os coeficientes estimados (KLINE, 2005; HAIR Jr. et al., 2018).

Esta pesquisa tem como objetivo investigar as relações entre os construtos apresentados no modelo representado na Figura 1, utilizando os indicadores (variáveis observáveis) descritos no quadro 1. No entanto, devido ao fato de se tratar de correlações, é importante abordar os resultados com cautela em termos de generalização. Para garantir uma análise adequada dos dados por meio da MEE, HAIR Jr. et al., (2018) sugerem que o tamanho da amostra seja de 5 a 10 respondentes por variável estimada. Nesta pesquisa, foram utilizados 24 respondentes para cada variável, sendo acima do estimado, o que contribui para a aplicação da Estimação de Máxima Verossimilhança (MLE - *Maximum Likelihood Estimation*). Essa técnica estatística é comumente utilizada para estimar os parâmetros em um modelo MEE.

e) Avaliação da Identificação do Modelo:

Durante a etapa de avaliação e identificação do modelo estrutural, foi definido o modelo proposto, levando em consideração a capacidade de gerar estimativas úteis para a análise proposta nos objetivos da pesquisa. Além disso, foram realizadas verificações para identificar possíveis sintomas de problemas de identificação do modelo. Alguns dos sintomas de problemas de identificação que foram considerados incluem:

- i) erros-padrão grandes para um ou mais coeficientes;
- ii) dificuldade do programa em inverter a matriz de informação;



- iii) estimativas exorbitantes ou impossíveis, como variâncias negativas de erro;
- iv) correlações elevadas ($\pm 0,90$ ou mais) entre os coeficientes estimados (HAIR Jr. et al., 2018).

A solução para esses problemas geralmente envolve a definição de mais restrições sobre o modelo, o que implica na eliminação de alguns coeficientes estimados. Gradualmente, mais restrições são adicionadas (eliminando caminhos no diagrama de caminhos) até que o problema seja resolvido (HAIR Jr. et al., 2018). Além disso, também é importante investigar as correlações entre os construtos e as variáveis observáveis para verificar se existem problemas de multicolinearidade ou sobreposição de informações.

f) Avaliação das Estimativas do Modelo e Qualidade do Ajuste:

A avaliação dos resultados começa com a análise do modelo, que deve fornecer estimativas aceitáveis. Essas estimativas podem ser avaliadas em relação ao modelo geral, ao modelo de mensuração e ao modelo estrutural, de forma separada. A fim de avaliar a qualidade dos resultados, é importante examinar as estimativas que estão além dos limites aceitáveis. Alguns exemplos de estimativas transgressoras são:

- i) Variâncias negativas ou não significativas de erros para qualquer construto (variável latente). Variâncias negativas indicam que a variabilidade dos erros é inadequada ou que há um problema com a mensuração do construto.
- ii) Coeficientes padronizados que excedem ou estão muito próximos de 1,0. Coeficientes padronizados próximos de 1,0 podem indicar problemas de multicolinearidade, em que as variáveis estão altamente correlacionadas, o que pode dificultar a interpretação dos resultados.
- iii) Erros-padrão muito grandes associados a qualquer coeficiente estimado. Erros-padrão grandes podem indicar imprecisão nas estimativas ou falta de poder estatístico para detectar efeitos significativos.

Essas estimativas transgressoras são indícios de possíveis problemas no modelo e requerem uma revisão cuidadosa. É importante realizar ajustes no modelo, se necessário, para garantir estimativas confiáveis e interpretação adequada dos resultados.



Após o ajuste geral do modelo, realizou-se a avaliação da mensuração de cada construto, considerando a unidimensionalidade e confiabilidade das variáveis. Para isso, foram utilizados critérios estabelecidos por Hatcher (1994) e Hair Jr. et al., (2018). O MEE fornece coeficientes estimados e erros-padrão, além de valores da estatística t calculados para cada coeficiente. Nessa etapa, é determinado o nível de significância adequado, que, *a priori*, foi estabelecido como 0,05 nesta pesquisa, conforme recomendação de Hair Jr. et al., (2018). Esse nível de significância é utilizado para avaliar se os coeficientes estimados são estatisticamente significativos.

Outro aspecto considerado nessa etapa são as possíveis altas correlações entre os construtos. Se houver valores superiores a 0,8, essas correlações devem ser examinadas com cuidado, pois podem indicar problemas, como multicolinearidade, que afetam a interpretação dos resultados (HAIR Jr. et al., 2018). Essas análises são importantes para garantir a qualidade e confiabilidade dos resultados do modelo, bem como para identificar possíveis problemas ou questões que mereçam atenção adicional.

g) Interpretação e Modificação do Modelo:

É comum nos estudos empíricos que os modelos iniciais especificados sejam rejeitados por testes de adequação e excelência, o que indica a necessidade de ajustes e modificações no modelo (IRIONDO; ALBERT; ESCUDERO, 2003; HAIR Jr. et al., 2018). Ao examinar os resultados de uma análise de caminhos, é importante considerar a possibilidade de existência de diferentes fontes de erro. Essas fontes incluem erros de medida nas variáveis observadas, erros de especificação no modelo e multicolinearidade. A presença desses erros pode exigir a alteração do modelo inicialmente proposto (KLEM, 1995).

Portanto, é fundamental estar ciente de que o modelo proposto pode exigir ajustes e modificações para melhor se adequar aos dados empíricos. Essa revisão e adaptação do modelo são parte do processo de refinamento e aprimoramento da análise e garantem que os resultados sejam mais precisos e confiáveis. Para avaliar o ajuste do modelo de mensuração, foram analisadas medidas de ajuste absoluto que indicam o quão bem o modelo prediz a matriz de covariâncias ou correlações observadas. Alguns desses indicadores utilizados neste estudo estão no Quadro 3:



Quadro 3 - Medidas utilizadas para testar a validade da equação estrutural

Medidas	Conceitos
Chi-quadrado (χ^2)	Avalia a significância das diferenças entre a matriz observada e a matriz estimada. Chi-quadrado (χ^2) do modelo estimado em relação aos graus de liberdade (GL): Espera-se que o valor do χ^2 seja igual ou inferior a 5, indicando um bom ajuste. (HAIR et al., 2018; SCHUMACKER e LOMAX, 1996)
(GFI) Goodness-offit	Considera a quantidade de variância e covariância da matriz observada que é reproduzida pela matriz estimada, valores acima de 0,900 (SCHUMACKER e LOMAX, 1996).
(CFI) Comparative Fit Index	Medida comparativa global entre os modelos estimado e nulo, valores acima de 0,900 (KLINE, 1998).
(NFI) Normed Fit Index	Indica a proporção em que o ajuste do modelo proposto, valores acima de 0,900 (KLINE, 1998; HAIR et al., 2018).
(TLI) Tucker-Lewis coefficient	O intervalo típico para TLI situa-se entre zero e um, mas não está limitado a esse intervalo. Valores de TLI próximos de 1 indicam um ajuste muito bom. (SCHUMACKER e LOMAX, 1996; PEDHARZUR e SCHMELKIN, 1991).
(Adjusted Goodness of Fit Index - AGFI):	Índice Ajustado de Qualidade de Ajuste que varia de 0 a 1 e, quando superior a 0,90, indica uma adequação quase perfeita entre o modelo proposto e os dados observados (KLINE, 1998; HAIR et al., 2018).
(RMSEA) Root Mean Square Error of Aproximation	Discrepância entre as matrizes observadas e previstas, levando em consideração os graus de liberdade, valores entre 0,05 e 0,08 são considerados aceitáveis, sendo zero indicativo de uma adequação perfeita do modelo (KLINE, 1998).
(RMSR) Root Mean Square Residual	É a raiz quadrada dos resíduos ao quadrado (HAIR et al., 2018).

Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

Essas medidas de ajuste absoluto fornecem uma avaliação geral da qualidade do ajuste do modelo de mensuração em relação aos dados observados. Valores dentro dos intervalos mencionados são indicativos de um bom ajuste entre o modelo teórico proposto e os dados empíricos.

4 ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo apresenta: i) análise descritiva da amostra; ii) análise do modelo proposto; iii) análise do modelo final. A análise dos dados seguiu as recomendações de Hair Jr. et al. (2018) para o MEE.

4.1 Análise Descritiva da Amostra

Neste estudo, foram identificadas algumas características dos profissionais de recursos humanos, levando em consideração seu grau de escolaridade, faixa etária, cargo, tempo de



organização, gênero e identificação. Além disso, foram analisados o porte da organização, a região do Brasil, o número de funcionários e o segmento de atuação.

Primeiramente, serão apresentadas as características dos profissionais de recursos humanos envolvidos no estudo, considerando seu grau de escolaridade, faixa etária, cargo, tempo de organização, gênero e identificação. Em seguida, serão abordadas as características das organizações em que esses profissionais atuam. Serão considerados o porte da organização, a região do Brasil em que estão localizadas, o número de funcionários e o segmento de atuação das organizações.

a) Apresentação dos dados referentes aos profissionais de recursos humanos:

No estudo, foram identificados diferentes cargos ocupados pelos profissionais de recursos humanos. Os cargos encontrados incluem: Auxiliar de RH (0,7%), Assistente de RH (9,9%), Analista de RH (42,7%), Coordenador de RH (22,2%), Gerente de RH (12,7%), Diretor de RH (5,5%) e Consultor de RH (3,4%). No Tabela 1, podemos observar as porcentagens dos diferentes cargos ocupados pelos profissionais que responderam a esta pesquisa.

Tabela 1 – Cargos dos Profissionais de Recursos Humanos

Cargo	Porcentagem (%)	Número (N)
Auxiliar de RH	0,7%	6
Assistente de RH	9,9%	91
Analista de RH	42,7%	422
Coordenador de RH	22,2%	205
Gerente de RH	12,7%	117
Diretor de RH	5,5%	51
Consultor de RH	3,4%	31
Total	100%	923

Fonte: Dados provenientes da pesquisa, (2023).

Quanto ao tempo de organização dos profissionais que responderam, foi observado o seguinte percentual: 20,4% possuem menos de 1 ano de organização, 49,5% possuem entre 1 a 5 anos, 15,5% possuem de 6 a 10 anos, 5,3% possuem de 11 a 15 anos, 4,8% possuem de 16 a 20 anos e 4,7% possuem mais de 20 anos. Conforme a tabela 2.

Tabela 2 – Tempo de organização

Tempo de Organização	Porcentagem (%)	Número (N)
-----------------------------	------------------------	-------------------



Menos de 1 ano	20,4%	188
1 a 5 anos	49,5%	457
6 a 10 anos	15,4%	142
11 a 15 anos	5,3%	49
16 a 20 anos	4,8%	44
Mais de 20 anos	4,7%	43
Total	100%	923

Fonte: Dados provenientes da pesquisa, (2023).

Na tabela 3 está apresentado a relação da faixa etária dos respondentes, as porcentagens foram as seguintes: 6,9% têm entre 20 a 25 anos, 13,3% têm entre 26 a 30 anos, 17% têm entre 31 a 35 anos, 20,8% têm entre 36 a 40 anos, 19,5% têm entre 41 a 45 anos, 13% têm entre 46 a 50 anos, 6,6% têm mais de 51 a 55 anos e 2,8% têm mais de 56 anos.

Tabela 3 – Faixa Etária

Faixa Etária	Porcentagem (%)	Número (N)
20 A 25 Anos	6,9%	64
26 A 30 Anos	13,3%	123
31 A 35 Anos	17,0%	157
36 A 40 Anos	20,8%	192
41 A 45 Anos	19,5%	180
46 A 50 Anos	13,0%	120
51 A 55 Anos	6,6%	61
Mais De 55 Anos	2,8%	26
Total	100%	923

Fonte: Dados provenientes da pesquisa, (2023).

A distribuição estatística referente ao gênero dos respondentes deste estudo é a seguinte, 81,6% são do gênero feminino, 18% são do gênero masculino e 0,4% se identificam como não binários, pode ser observada também na tabela 4.

Tabela 4 – Gênero

Gênero	Porcentagem (%)	Número (N)
Feminino	81,6%	753
Masculino	18,0%	166
Não-binário	0,4%	4
Total	100%	923

Fonte: Dados provenientes da pesquisa, (2023).

Entre os respondentes desta pesquisa, a distribuição das identificações raciais/étnicas é a seguinte: 54,4% se identificam como brancos, 30,2% como pardos, 12,9% como pretos,



0,1% como indígenas e 2,4% como amarelos, apresentados na tabela 5. É importante ressaltar que esses dados são específicos para o grupo de participantes envolvidos na pesquisa e podem não representar a distribuição racial/étnica da população em geral.

Tabela 5 – Distribuição das Identificações Raciais/Étnicas

Gênero	Porcentagem (%)	Número (N)
Branca	54,4%	502
Parda	30,2%	279
Preta	12,9%	119
Indígena	0,1%	1
Amarela	2,4%	22
Total	100%	923

Fonte: Dados provenientes da pesquisa, (2023).

Entre os respondentes desta pesquisa, a distribuição da escolaridade dos respondentes é a seguinte: Graduação incompleta 7,7%, Graduação completa 18,9%, Pós-graduação incompleta/MBA 12,6%, Pós-graduação completa/MBA 53,7%, Mestrado incompleto 0,2%, Mestrado completo 4,3%, Doutorado incompleto 1,5% e Doutorado completo 1,1%, apresentados na tabela 6.

Tabela 6 – Escolaridade

Escolaridade	Porcentagem (%)	Número (N)
Graduação incompleta	7,7%	71
Graduação completa	18,9%	174
Pós-graduação incompleta/MBA	12,6%	116
Pós-graduação completa/MBA	53,7%	496
Mestrado incompleto	0,2%	2
Mestrado completo	4,3%	40
Doutorado incompleto	1,5%	14
Doutorado completo	1,1%	10
Total	100%	923

Fonte: Dados provenientes da pesquisa, (2023).

Entre relação a faixa salarial dos respondentes dessa pesquisa, considerando o valor que estava estabelecido pelo governo federal em janeiro de 2023, o valor do salário-mínimo de R\$ 1.302,00 (GOV.BR, 2023) a distribuição desta pesquisa é a seguinte: até um salário-mínimo 0,5%, 1 a 2 salários-mínimos 14,8%, 3 a 4 salários-mínimos 27,1%, 5 a 15 salários-mínimos 47,8% e mais de 16 salários-mínimos 9,8%, apresentados na tabela 7.



Tabela 7 – Faixa Salarial

Faixa Salarial	Porcentagem (%)	Número (N)
Até um salário-mínimo	0,5%	5
1 a 2 salários-mínimos	14,8%	137
3 a 4 salários-mínimos	27,1%	250
5 a 15 salários-mínimos	47,8%	441
Mais de 16 salários-mínimos	9,8%	90
Total	100%	923

Fonte: Dados provenientes da pesquisa, (2023).

A amostra desta pesquisa englobou profissionais de recursos humanos que ocupam diversos cargos dentro das organizações. Desde auxiliares e assistentes de RH até diretores e consultores de RH, houve uma representatividade abrangente das diferentes posições ocupadas por esses profissionais. Os resultados também revelaram a diversidade em relação ao tempo de organização dos participantes, com percentuais variados em cada faixa de tempo. Além disso, a faixa etária dos respondentes demonstrou uma distribuição equilibrada ao longo das diferentes faixas etárias. No que diz respeito à questão de gênero, a maioria dos participantes identificou-se como feminino, com uma proporção menor de participantes identificados como masculino e uma pequena porcentagem que se identificou como não binário. Por fim, a distribuição racial/étnica reflete uma diversidade significativa, com uma representação considerável de indivíduos brancos, pardos, pretos, indígenas e amarelos. É fundamental ressaltar que essas características são específicas para a amostra selecionada e podem não refletir a distribuição demográfica da população em geral.

c) Apresentação dos dados referentes as características das organizações que trabalham os profissionais de recursos humanos:

No âmbito deste estudo, foram investigadas as características das organizações em que os profissionais participantes estão inseridos. Foram considerados diversos aspectos, incluindo o porte da organização, a região do Brasil em que estão localizadas, o número de funcionários e o segmento de atuação das organizações. Essas informações fornecerão *insights* sobre o contexto em que os profissionais estão trabalhando e permitirão a análise de possíveis relações entre essas características organizacionais e os construtos e variáveis de interesse da pesquisa. Foi examinado o porte da organização para entender seu tamanho, a



região geográfica para levar em conta possíveis influências regionais, o número de funcionários como uma medida de escala e o segmento de atuação. Essa análise contribui para uma compreensão mais completa do contexto organizacional em que os profissionais estão envolvidos.

A distribuição das empresas analisadas em relação ao porte foi a seguinte: 13,5% eram microempresas, 18,3% eram pequenas empresas, 34,5% eram médias empresas e 33,7% eram grandes empresas. Considerando os dados fornecidos pelo SEBRAE (2023), Microempresas podemos classificar de acordo com o faturamento, Microempresas que possuem faturamento de até R\$ 360.000,00 por ano, pequenas empresas que possuem faturamento de até R\$4,8 milhões anuais, Médias empresas com faturamento até R\$ 90 milhões anuais e Grandes empresas com faturamento de até R\$ 300 milhões anuais.

Essa distribuição pode ser observada na tabela abaixo (Tabela 8).

Tabela 8 – Porte das organizações deste estudo

Porte	Porcentagem (%)	Número (N)
Microempresa	13,5%	125
Pequena empresa	18,3%	169
Média empresa	34,5%	318
Grande empresa	33,7%	311
Total	100%	923

Fonte: Dados provenientes da pesquisa, (2023).

Quanto ao número de funcionários, verificou-se que 11,4% das organizações possuíam menos de 10 funcionários, 26,8% tinham de 11 a 100 funcionários, 23,6% contavam com 101 a 500 funcionários, 23,4% possuíam de 501 a 3000 funcionários e 14,8% tinham mais de 3001 funcionários, como pode ser observado na Tabela 9.

Tabela 9 – Número de funcionários

Número de funcionários	Porcentagem (%)	Número (N)
Menos de 10 funcionários	11,4%	105
11 a 100 funcionários	26,8%	247
101 a 500 funcionários	23,6%	218
501 a 3000 funcionários	23,4%	216
Mais de 3001 funcionários	14,8%	137
Total	100%	923

Fonte: Dados provenientes da pesquisa, (2023).

Em relação aos segmentos de atuação, as organizações foram distribuídas da seguinte forma: 19,7% no setor industrial, 17,1% no setor de comércio, 49,7% no setor de serviços,



3,3% no setor de agricultura/agroindústria e 10,2% no setor de saúde, apresentados na tabela 10.

Tabela 10 – Segmentos de atuação

Segmentos de atuação	Porcentagem (%)	Número (N)
Indústria	19,7%	182
Comércio	17,1%	158
Serviços	49,7%	459
Agricultura/Agroindústria	3,3%	30
Saúde	10,2%	94
Total	100%	923

Fonte: Dados provenientes da pesquisa, (2023).

Por fim, quanto à localização geográfica das organizações, verificou-se que 2% estavam localizadas na região Norte, 10,1% na região Nordeste, 14% na região Centro-Oeste, 54,1% na região Sudeste e 19,9% na região Sul, apresentados na tabela 11.

Tabela 11 – Localização geográfica

Localização geográfica	Porcentagem (%)	Número (N)
Norte	2,0%	18
Nordeste	10,1%	93
Centro-oeste	14,0%	129
Sudeste	54,1%	499
Sul	19,9%	184
Total	100%	923

Fonte: Dados provenientes da pesquisa, (2023).

A amostra desta pesquisa apresentou uma diversidade significativa em termos de características das organizações analisadas. Foram considerados diferentes portes de empresas, variando desde microempresas até grandes corporações, abrangendo também uma ampla gama de setores de atuação, como indústrias, comércio, serviços, agricultura/agroindústria e saúde. Além disso, a distribuição geográfica das organizações abrangeu as cinco regiões do Brasil. Essa variedade de características proporciona uma base sólida para a análise dos fenômenos estudados, permitindo uma compreensão abrangente e representativa dos resultados obtidos.

4.1 Confiabilidade dos construtos utilizados



Após a análise descritiva, foi verificada a confiabilidade dos construtos. Para a análise da confiabilidade dos construtos, foi utilizado o método de Alpha de Crombach, no qual os índices superiores a 0,6 são aceitáveis. (HAIR et al., 2018; MALHOTRA; BIRKS, 2007). O alfa de Cronbach é uma das métricas mais utilizadas para avaliação de confiabilidade. (KOUFTEROS, 1999).

A Tabela 12 apresenta os índices de Alpha de Crombach dos construtos deste estudo (práticas sustentáveis de rh, políticas inclusivas, qualidade de vida no trabalho e satisfação no trabalho).

Tabela 12 – Validade interna dos construtos

Construto	α DE CRONBACH
Práticas Sustentáveis de RH	0,967
Políticas Inclusivas	0,814
Qualidade de Vida no Trabalho	0,960
Satisfação no Trabalho	0,946

Fonte: Dados provenientes da pesquisa, (2023).

Os construtos utilizados na pesquisa descritiva apresentaram índices satisfatórios (acima de 0,8), comprovando sua confiabilidade. (HAIR et al., 2018; MALHOTRA; BIRKS, 2007).

4.2 Discussão do modelo de medidas

As estatísticas descritivas das variáveis utilizadas no estudo estão apresentadas no Apêndice 3, que apresenta os valores do desvio padrão e das médias dessas variáveis. A Análise Fatorial Confirmatória foi conduzida (conforme detalhado no Apêndice 4) para construir e validar os construtos. Buscou-se avaliar o modelo integrado, que combina o modelo de mensuração e o modelo estrutural. Nesta etapa, foram excluídas as variáveis apresentadas no Apêndice 4.

Nesta etapa, o principal objetivo era avaliar a estrutura teórica hipotetizada, ou seja, as relações entre os construtos e variáveis propostas no modelo. Seguindo a recomendação de diversos autores (KLINE, 1998; MARUYAMA, 1998; HAIR JR, et al., 2018) a avaliação do



modelo teórico foi realizada a partir dos índices de ajuste do modelo e da significância estatística dos coeficientes de regressão estimados. Os dados apresentaram resultados adequados segundo os autores supracitados. Diante disto, iniciou-se pela validação a análise do modelo integrado.

Após a análise da confiabilidade do modelo pelo Alpha de Crombach (*Tabela 12*), realizou-se a análise de validade convergente e discriminante, que permite verificar a confiabilidade de cada construto, bem como a discriminação entre eles (HAIR et al., 2018). A validade convergente confirma o grau de correlação positiva com as variáveis do mesmo construto, e a validade discriminante demonstra até que ponto uma medida não se correlaciona com outros construtos. (HAIR et al., 2014).

O percentual médio de variância extraída (AVE) em um conjunto de itens de construtos é um indicador resumido de convergência. (HAIR et al., 2018). Verifica-se que a raiz quadrada da AVE de cada construto, na matriz de correlação da tabela 13, são sempre maiores do que as correlações entre os construtos, indicando validade convergente e discriminante. (KOUFTEROS, 1999). O AVE deve ser maior ou igual a 0,5 para sugerir validade convergente adequada. (HAIR et al., 2018).

Abaixo podemos observar os resultados desta análise. Foi avaliada, também, a validade composta de cada construto. Um alto índice de confiabilidade de construto indica a existência de consistência interna, o que significa que todas as medidas representam o mesmo construto. (HAIR et al., 2018). O valor deve ficar acima de 0,7 conforme Koufteros, (1999).

Tabela 13- Confiabilidade composta e variância média extraída

Construto	Confiabilidade Composta	PSRH	PI	QVT	ST	Variância Extraída
PSRH	0,995	0,943				0,971
PI	0,995	0,721	0,932			0,965
QVT	0,993	0,726	0,736	0,912		0,956
ST	0,993	0,532	0,489	0,547	0,955	0,977

Nota: Na diagonal consta a raiz quadrada da variância extraída.

Fonte: Dados provenientes da pesquisa, (2023).

4.3 Análise do Modelo Integrado

Após a validação do modelo, foi realizada a análise do modelo integrado que agrega o modelo de mensuração e o modelo estrutural, objetivando examinar as relações entre os



construtos (práticas sustentáveis de rh, políticas inclusivas, qualidade de vida no trabalho e satisfação no trabalho). A tabela 14 apresenta os coeficientes padronizados e significância do modelo integrado no qual se apresenta também o teste das hipóteses. As correlações de Pearson podem ser observadas no Apêndice 3.

Tabela 14 - Coeficientes padronizados e significância do modelo integrado

Relações Diretas		Coeficiente Padronizado	Desvio Padrão	Z	P	R ²
PI – ST	(H1)	0,910	0,035	25,782	***	77%
PI – PSRH	(H2)	0,704	0,045	15,603	***	
PI – QVT	(H3)	0,918	0,040	23,150	***	
PSRH – QVT	(H4)	0,220	0,023	9,717	***	
PSRH – ST	(H5)	0,167	0,019	8,916	***	

Fonte: Dados provenientes da pesquisa, (2023).

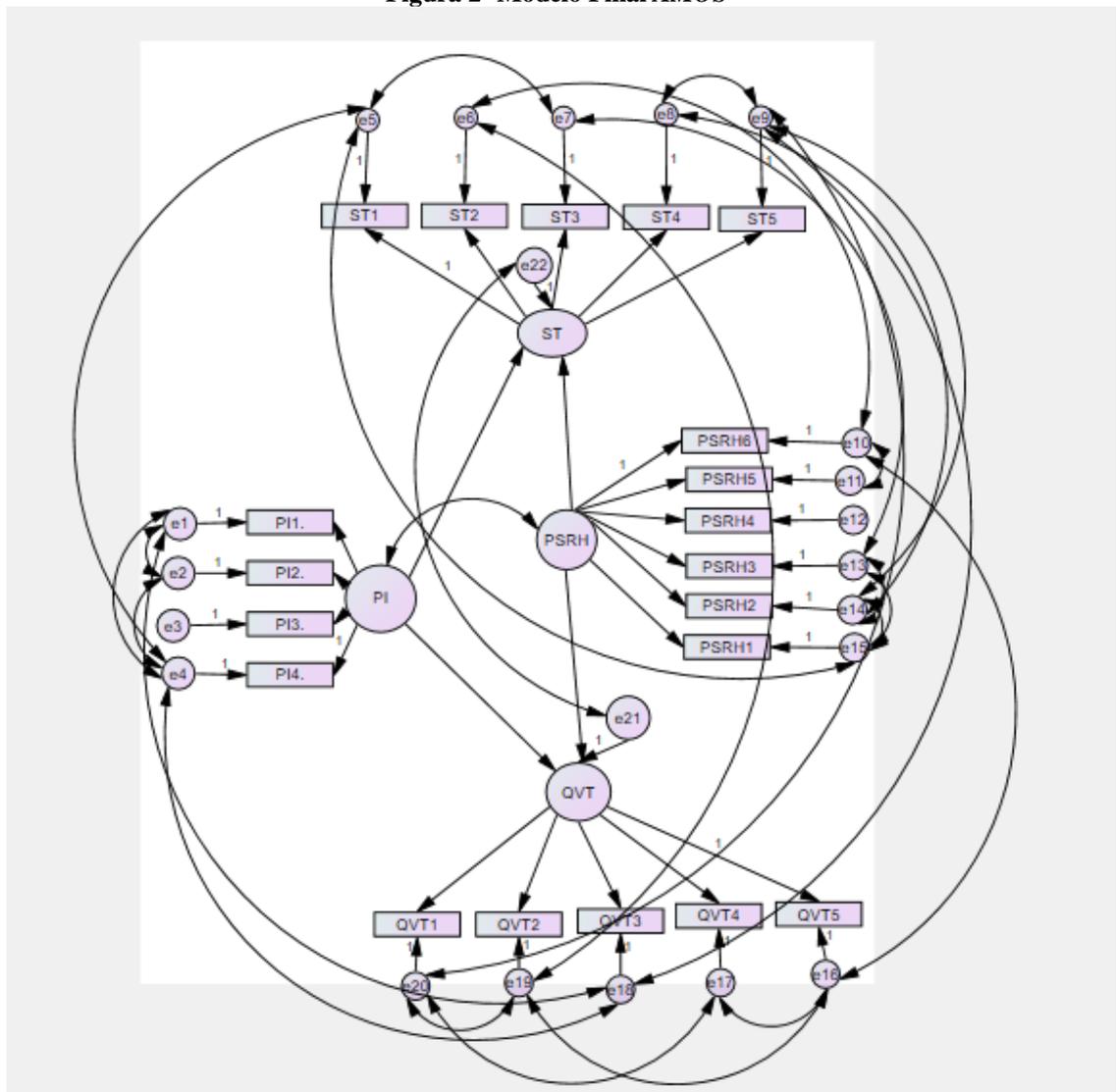
A Hipótese 1 de relação direta proposta neste estudo previa um efeito positivo das “políticas inclusivas” na “satisfação no trabalho”. Conforme os resultados dispostos na tabela 16, observa-se que a hipótese foi confirmada, uma vez que o efeito da satisfação na lealdade bancária foi de $\beta = 0,910$ e $p < 0,05$. A Hipótese 2 previa um efeito positivo das “políticas inclusivas” nas “práticas sustentáveis de rh”. Novamente, observa-se uma confirmação do achado ($\beta = 0,704$ e $p < 0,05$). A Hipótese 3 previa um efeito positivo das “políticas inclusivas” na “qualidade de vida no trabalho”, relação comprovada pelo resultado $\beta = 0,918$ e $p < 0,05$. A Hipótese 4 previa um efeito positivo das “práticas sustentáveis de rh” na “qualidade de vida no trabalho” relação comprovada pelo resultado $\beta = 0,220$ e $p < 0,05$. Por fim, a hipótese 5 previa das “práticas sustentáveis de rh” na “satisfação no trabalho”, relação comprovada pelo resultado $\beta = 0,167$ e $p < 0,05$. Portanto, observa-se que todas as relações diretas foram positivas e significativas. Os β deste estudo apresentam resultados elevados. pois o estudo levou em consideração apenas a percepção dos profissionais de recursos humanos, portanto deve-se considerar que as suas respostas estão considerando os aspectos internos e a sua visão restrita do seu setor dentro das organizações.

O R² indica que, juntas, as políticas inclusivas e as práticas sustentáveis de rh explicam uma proporção de aproximadamente 77% da variância nos níveis de qualidade de vida no trabalho e satisfação no trabalho.



Por fim, avaliaram-se os índices de ajustamento do modelo proposto inicial. Neste primeiro modelo, os resultados ficaram em níveis inadequados, como pode ser observado na Tabela 15. Para melhorar o modelo inicial, foram executadas as covariâncias sugeridas pelo AMOS. Após a inserção das covariâncias sugeridas, o modelo final apresentou os índices de ajuste descritos na Tabela 15, demonstrando que as inserções indicadas pelo *AMOS* melhoraram o modelo integrado desta pesquisa. O modelo integrado final pode ser observado na Figura 2, que é uma representação direta do *AMOS*.

Figura 2- Modelo Final AMOS



Fonte: Dados provenientes da pesquisa, (2023).



De acordo com o Tabela 15, os índices de ajustamento do modelo proposto não foram parcialmente satisfatórios. O Chi-quadrado é significativo, provavelmente pela sensibilidade do teste ao tamanho da amostra. Mesmo a relação Chi-quadrado/graus de liberdade apresentou inicialmente um valor de 14,201 acima do limite de 3, recomendado por Kline (1998). Diante de tais resultados, adotou-se a estratégia de aprimoramento do modelo.

Tanto as demais medidas absolutas de ajuste (GFI, RMR e RMSEA) quanto às medidas comparativas (CFI, NFI, TLI, AGFI e NNFI) ficaram dentro dos limites desejáveis, indicando um bom ajustamento do modelo. Portanto, a 26 inserção das covariâncias permitiram uma melhora substancial nos valores de ajustamento, quando comparado ao modelo proposto. Chi-quadrado dividido pelos Graus de Liberdade apresentou resultado acima do desejável mesmo com inserção de ajustes, porém quando comparado com o modelo inicial, os ajustes auxiliaram a melhorar o modelo final, Tabela 15.

Tabela - Índice de ajuste do modelo – Inicial e Final

Índices	Análise Final	
	Inicial	Final
Chi-quadrado	2343,167	872,579
Graus de Liberdade	165	139
Chi-quadrado dividido pelos Graus de Liberdade	14,201	6,278
AGFI	0,721	0,869
GFI	0,781	0,913
CFI	0,910	0,970
NFI	0,904	0,964
TLI	0,897	0,959
RMR	0,191	0,160
RMSEA	0,120	0,076

Fonte: Dados provenientes da pesquisa, (2023).

Abaixo estão apresentados os pesos de regressão padronizados (Tabela 16), todos apresentaram valores acima do recomendado, no modelo final (0,5) por Hair Jr et al., (2018), demonstrando que as inserções realizadas foram adequadas, pois os resultados finais, ficaram de acordo com o recomendado pela literatura. As comunalidades deste estudo estão no Apêndice 3.

Tabela 16 - Pesos de regressão padronizados

Inicial	Final
Construto 1 – Práticas Sustentável de RH - PSRH	



			Estimativas				Estimativas
PSRH	<---	PI	0,548	PSRH	<---	PI	0,543
ST	<---	PI	0,807	ST	<---	PI	0,809
QVT	<---	PI	0,722	QVT	<---	PI	0,741
QVT	<---	PSRH	0,253	QVT	<---	PSRH	0,230
ST	<---	PSRH	0,200	ST	<---	PSRH	0,193
PSRH6	<---	PSRH	0,877	PSRH6	<---	PSRH	0,850
PSRH7	<---	PSRH	0,916	PSRH7	<---	PSRH	0,880
PSRH8	<---	PSRH	0,928	PSRH8	<---	PSRH	0,904
PSRH9	<---	PSRH	0,924	PSRH9	<---	PSRH	0,944
PSRH10	<---	PSRH	0,911	PSRH10	<---	PSRH	0,913
PSRH11	<---	PSRH	0,908	PSRH11	<---	PSRH	0,908
ST1	<---	ST	0,920	ST1	<---	ST	0,911
ST2	<---	ST	0,930	ST2	<---	ST	0,933
ST3	<---	ST	0,861	ST3	<---	ST	0,856
ST4	<---	ST	0,887	ST4	<---	ST	0,880
ST5	<---	ST	0,818	ST5	<---	ST	0,811
QVT5	<---	QVT	0,948	QVT5	<---	QVT	0,937
QVT4	<---	QVT	0,870	QVT4	<---	QVT	0,847
QVT3	<---	QVT	0,898	QVT3	<---	QVT	0,911
QVT2	<---	QVT	0,914	QVT2	<---	QVT	0,895
QVT1	<---	QVT	0,925	QVT1	<---	QVT	0,914
PI6	<---	PI	0,847	PI6	<---	PI	0,797
PI5	<---	PI	0,910	PI5	<---	PI	0,885
PI4	<---	PI	0,884	PI4	<---	PI	0,913
PI3	<---	PI	0,827	PI3	<---	PI	0,774
PSRH	<---	PI	0,548	PSRH	<---	PI	0,543

Fonte: Dados provenientes da pesquisa, (2023).

A pesquisa apresentou uma análise das hipóteses estabelecidas, as quais foram integralmente confirmadas, conforme evidenciado no Quadro 4. Cada uma das hipóteses, relacionadas às políticas inclusivas, práticas sustentáveis de Recursos Humanos e a satisfação e qualidade de vida no trabalho, demonstrou resultados afirmativos, o que, por conseguinte, contribui de forma significativa para a compreensão das complexas relações entre esses fatores essenciais no âmbito organizacional. Essas descobertas acadêmicas realçam a importância intrínseca de abordagens inclusivas e sustentáveis na gestão de recursos humanos e na promoção do bem-estar dos funcionários nas organizações brasileiras, sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos. Portanto, nesta tese, as cinco hipóteses foram confirmadas, conforme podemos observar no quadro 4.

Quadro 4 – Síntese dos resultados da pesquisa

Hipóteses da pesquisa	
Hipótese 1: Políticas Inclusivas estão relacionadas positivamente com a Satisfação no	Confirmada



Trabalho.	
Hipótese 2: Políticas Inclusivas estão relacionadas positivamente com a Práticas Sustentáveis de RH.	Confirmada
Hipótese 3: Políticas Inclusivas estão relacionadas positivamente com a Qualidade de Vida no Trabalho.	Confirmada
Hipótese 4: Práticas Sustentáveis de RH estão relacionadas positivamente com a Satisfação no trabalho.	Confirmada
Hipótese 5: Práticas Sustentáveis de RH prediz positivamente com a Qualidade de Vida no Trabalho.	Confirmada

Fonte: Dados provenientes da pesquisa, (2023).

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste estudo, foram testadas cinco hipóteses relacionando diferentes aspectos das políticas inclusivas, práticas sustentáveis de RH e satisfação no trabalho, bem como a qualidade de vida no trabalho. A seguir, será discutido os resultados de cada hipótese com base nas confirmações ou refutações obtidas.

No que se refere a Hipótese 1, Políticas Inclusivas estão relacionadas positivamente com a Satisfação no Trabalho. Os dados coletados confirmaram a hipótese de que políticas inclusivas estão positivamente relacionadas com a satisfação no trabalho. Isso indica que organizações que implementam políticas que promovem a diversidade, a igualdade de oportunidades e a inclusão tendem a ter funcionários mais satisfeitos com o ambiente de trabalho. Corroborando que os profissionais de RH estão engajados na promoção de um ambiente inclusivo em suas organizações. Esses resultados estão alinhados com estudos conduzidos em outros países, como os trabalhos de Yadav et al., (2022) e Onkila e Sarna, (2022), que também concluem que a adoção de tais práticas é benéfica para as organizações.

Essa constatação é considerável, pois mostra que investir em políticas inclusivas pode ter um impacto significativo na percepção de bem-estar e felicidade dos funcionários no trabalho. De acordo com a teoria dos *stakeholders*, as organizações não são apenas responsáveis por maximizar os lucros para os acionistas, mas também devem levar em consideração os interesses de todas as partes interessadas envolvidas, em especial neste estudo os funcionários e a sua percepção sobre a organização (BLATTBERG, 2004)

Por isso, ao promover um ambiente de trabalho inclusivo, as empresas podem impactar positivamente a satisfação dos funcionários, resultando em um ambiente mais produtivo e harmonioso (RENEWICK et al., 2016; CELMA et al., 2018; RIBEIRO et al., 2020;



SEVERO et al., 2022). Essa abordagem que valoriza a diversidade não apenas contribui para um ambiente mais positivo, mas também promove a equidade, o respeito e a valorização das diferenças individuais, criando uma cultura organizacional mais saudável e propícia ao desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários, alinhando-se com a teoria dos *stakeholders*.

Portanto, investir em políticas inclusivas é uma estratégia relevante para promover o bem-estar dos funcionários e melhorar a dinâmica organizacional como um todo, reconhecendo o papel fundamental que os diferentes grupos de *stakeholders* têm no sucesso e na sustentabilidade da empresa. Ao considerar os interesses e necessidades de todos os envolvidos, as empresas podem construir relacionamentos mais sólidos e estabelecer uma reputação positiva, o que pode resultar em benefícios tanto para os funcionários quanto para a organização como um todo (BLATTBERG, 2004; BAHUGUNA et al., 2023).

A Hipótese 2, Políticas Inclusivas estão relacionadas positivamente com as Práticas Sustentáveis de Recursos Humanos, foi confirmada. Os resultados sustentam a ideia de que políticas inclusivas estão positivamente associadas com as práticas sustentáveis de RH. Isso sugere que organizações que adotam políticas inclusivas também demonstram uma maior preocupação com a sustentabilidade em suas práticas relacionadas aos recursos humanos. A constatação é significativa, pois evidencia que a adoção de políticas inclusivas está intimamente ligada a uma abordagem mais sustentável na gestão de pessoas, com a inclusão e a equidade como pilares fundamentais. Essa abordagem pode ter um impacto positivo na satisfação dos funcionários e em sua produtividade.

Por isso, a valorização da diversidade pode resultar em uma equipe mais inovadora, capaz de desenvolver soluções criativas e eficientes para implementar práticas sustentáveis no ambiente de trabalho, alinhando a preocupação com o meio ambiente à igualdade e ao respeito pelos funcionários (YUSOFF et al., 2018; HAMEED et al., 2020). De acordo com Shen e Zhu (2011), as práticas de recursos humanos sustentáveis são aquelas que visam melhorar o bem-estar dos funcionários e atender às suas preocupações. Isso inclui garantir o cumprimento das leis de igualdade de oportunidades e saúde e segurança no trabalho nas organizações (BHATTACHARYA et al., 2008; BAHUGUNA et al., 2023).

Além disso, essa abordagem também se alinha aos princípios da sustentabilidade no seu pilar social (CELMA et al., 2018) e à teoria dos *stakeholders*, ao promover relações de



trabalho mais éticas e justas, que valorizam não apenas os funcionários, como enfatizam Gupta e Agrawal, (2023). Essa valorização e inclusão de diferentes perspectivas podem contribuir para o desenvolvimento sustentável da organização como um todo, considerando não apenas o aspecto econômico, mas também os impactos sociais e ambientais, segundo a perceptiva dos profissionais da área de recursos humanos analisados nesta pesquisa.

A Hipótese 3, que mensura a relação positiva entre Políticas Inclusivas e Qualidade de Vida no Trabalho foi corroborada por meio dos resultados desta pesquisa. A análise dos dados revelou que organizações que adotam políticas inclusivas estão mais propensas a cultivar um ambiente de trabalho onde os funcionários percebem uma melhoria significativa em sua qualidade de vida no contexto profissional. Essa constatação destaca não apenas a importância das iniciativas voltadas para a promoção da igualdade e diversidade, mas também sua influência benéfica na percepção subjetiva dos funcionários sobre fatores relacionados ao bem-estar no ambiente laboral (JÄRLSTRÖM et al., 2018; LUNDQVIST et al., 2022; BAHUGUNA et al., 2023).

O estudo oferece uma visão sobre a interseção entre políticas inclusivas e a percepção da qualidade de vida no ambiente de trabalho, indicando que um ambiente inclusivo não somente promove a diversidade, mas também contribui para o desenvolvimento de um contexto em que os funcionários se sentem mais satisfeitos e realizados em suas atividades profissionais (EASTON; VAN LAAR, 2012; GONZÁLEZ et al., 2019; XIAA et al., 2020). Esses resultados sugerem que a consideração cuidadosa das políticas inclusivas pode se traduzir em ganhos tangíveis para a satisfação e qualidade de vida dos funcionários, estabelecendo assim um argumento sólido para a adoção contínua e o aprimoramento dessas práticas por parte das organizações comprometidas com o bem-estar de sua força de trabalho (PAULET et al., 2021; SIEGEL et al., 2022; GUPTA; AGRAWAL, 2023).

A Hipótese 4, Práticas Sustentáveis de RH estão relacionadas positivamente com a Satisfação no trabalho, foi confirmada. Isso evidencia que a adoção de abordagens sustentáveis na gestão de recursos humanos contribui diretamente para aumentar a satisfação dos funcionários em seus ambientes de trabalho. Essa descoberta reforça a importância de considerar tanto a sustentabilidade organizacional quanto o bem-estar dos funcionários como elementos interconectados para promover um ambiente de trabalho mais saudável e satisfatório (PAULET et al., 2021).



A confirmação dessa hipótese fortalece a argumentação em favor da integração de políticas e estratégias sustentáveis nas práticas de gestão de recursos humanos. As organizações que buscam criar ambientes de trabalho mais éticos, justos e alinhados com os princípios da sustentabilidade podem agora basear-se em evidências concretas de que isso também contribui para o aumento da satisfação dos funcionários, como demonstrado nos resultados deste estudo. Essa confirmação reforça a ideia de que a sustentabilidade não é apenas uma questão ambiental, mas também uma abordagem que pode trazer benefícios substanciais para a satisfação dos funcionários e, por consequência, para o desempenho e a longevidade das organizações que a adotam, corroborando com os estudos realizados por Ditlev-Simonsen e Wenstop (2013), Vithana et al., (2019) e Ribeiro e Gavronski (2021) destacam a importância de abordagens que considerem a satisfação dos funcionários e a sustentabilidade ambiental e social como pilares fundamentais para o sucesso organizacional a longo prazo.

A Hipótese 5, Práticas Sustentáveis de Recursos Humanos estão relacionadas positivamente com a Qualidade de Vida no Trabalho, foi confirmada. A análise dos dados sustenta a visão de que práticas sustentáveis de RH têm uma associação positiva com a qualidade de vida no trabalho. Isso significa que organizações que adotam práticas sustentáveis no gerenciamento de pessoas tendem a proporcionar um ambiente de trabalho mais favorável, contribuindo para a qualidade de vida dos funcionários (CHAUDHARY, 2018; RIBEIRO, et al., 2020; MOHANTY et al., 2021). Além disso, essa sinergia entre inclusão, sustentabilidade e recursos humanos está alinhada com a teoria dos *stakeholders* (RIBEIRO; GAVRONSKI, 2021). Ao incorporar os interesses e necessidades dos *stakeholders* internos, neste caso os funcionários, as práticas sustentáveis de RH podem promover relações mais éticas, justas e responsáveis, como enfatizado neste estudo.

Ao considerar o bem-estar e a satisfação dos funcionários como aspectos centrais na gestão de RH e conectar esses valores à sustentabilidade e ao engajamento de todos os *stakeholders*, a empresa pode fortalecer sua reputação e imagem, alcançando uma posição de liderança em responsabilidade social corporativa (YONG et al., 2019; LI et al., 2019). Dessa forma, a adoção de práticas sustentáveis de RH não apenas melhora a qualidade de vida no trabalho, mas também fortalece os laços da organização com seus *stakeholders*, construindo relacionamentos mais duradouros e mutuamente benéficos (EASTON; VAN LAAR, 2012;



DEMIROVIĆ BAJRAMI, 2022). Essa abordagem integrada e alinhada com a teoria dos *stakeholders* é essencial para uma gestão de recursos humanos mais estratégica, ética e sustentável (HE et al., 2022; MOUSSA; ELMES, 2022; SIEGEL et al., 2022).

Em resumo, os resultados desta pesquisa fornecem evidências importantes sobre a interligação entre políticas inclusivas, práticas sustentáveis de RH, satisfação no trabalho e qualidade de vida no trabalho. A confirmação de todas as hipóteses sugere que uma abordagem integrada, que considere aspectos socioambientais e inclusivos, pode ter um impacto positivo no ambiente de trabalho, na satisfação dos funcionários e na qualidade de vida no trabalho.

6 CONCLUSÃO

O presente estudo investigou as interações entre Práticas Sustentáveis de Recursos Humanos, Políticas Inclusivas, Qualidade de Vida no Trabalho e Satisfação no Trabalho, a partir da perspectiva de profissionais de RH em organizações brasileiras. O objetivo geral foi avaliar como esses profissionais percebem a relação entre Práticas Sustentáveis de RH, Políticas Inclusivas, Qualidade de Vida no Trabalho e Satisfação no Trabalho. Os resultados obtidos ofereceram informações esclarecedoras sobre a relevância das práticas sustentáveis e inclusivas de RH para o bem-estar no ambiente de trabalho e para o desenvolvimento de uma cultura organizacional responsável e sustentável.

Primeiramente, as descobertas desta tese confirmaram que as Políticas Inclusivas estão relacionadas positivamente com a Satisfação no Trabalho. Empresas que implementam políticas que promovem a diversidade, a igualdade de oportunidades e a inclusão tendem a ter funcionários mais satisfeitos e engajados com suas atividades profissionais

A Hipótese 4, que sugeriu uma relação positiva entre as Práticas Sustentáveis de Recursos Humanos e a Satisfação no Trabalho. Proporcionou observar que a percepção dos funcionários da área de recursos humanos apresenta uma visão alinhada com estudos que defendem essa relação, como os estudos de Shao et al., (2019) e Benevene e Buonomo (2020). Essa percepção destaca a necessidade de compreender as perspectivas individuais dos funcionários ao implementar práticas sustentáveis de RH, visando uma melhor adequação dessas iniciativas às suas necessidades e expectativas. O estudo também reforçou a



importância das Práticas Sustentáveis de RH para a Qualidade de Vida no Trabalho. Organizações que adotam práticas sustentáveis na gestão de pessoas tendem a criar um ambiente de trabalho mais favorável, o que contribui para o bem-estar dos funcionários (SIYAMBALAPITIYA et al., 2018; HE et al., 2022).

Em suma, as conclusões deste estudo enfatizam a importância de promover a sustentabilidade e a inclusão como elementos essenciais na gestão de recursos humanos. Ao valorizar a diversidade, a igualdade e o respeito pelos funcionários, as organizações podem criar um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e comprometido com a responsabilidade social e ambiental. A sinergia entre práticas sustentáveis de RH e políticas inclusivas não só aprimora a satisfação e qualidade de vida no trabalho dos funcionários, mas também contribui para o sucesso e a sustentabilidade da organização a longo prazo, fortalecendo seus vínculos com os *stakeholders* internos e a conseqüentemente com comunidade em que está inserida.

6.1 Contribuições Acadêmicas e Teórica

As contribuições acadêmicas deste estudo são significativas e podem agregar valor ao campo da gestão de recursos humanos e sustentabilidade organizacional, algumas das principais contribuições são:

a) Integração de Sustentabilidade e Recursos Humanos: Este estudo enfatiza a importância de harmonizar práticas sustentáveis de recursos humanos com as preocupações ambientais e sociais das organizações. Ao demonstrar a relação positiva entre políticas inclusivas e práticas sustentáveis de RH, a pesquisa oferece uma abordagem abrangente para a gestão de recursos humanos sob a ótica da sustentabilidade. Essa perspectiva encontra respaldo em estudos anteriores de autores como Daily (2004), Jabbour e Santos (2008), Marcus e Fremeth (2009), Jabbour et al., (2010), Lozano e Huisingh (2011), Wagner (2013), Ragas et al., (2017), Macke (2019), Wen et al., (2019), Xiaa et al., (2020), Olfat et al., (2023) e Gupta e Agrawal (2023), que foram citados no referencial teórico desta tese.

b) Valorização da Diversidade e Inclusão: Ao comprovar a relação positiva entre políticas inclusivas e satisfação no trabalho, o estudo enfatiza a necessidade de valorizar a diversidade e promover igualdade de oportunidades no ambiente de trabalho. Essa descoberta



pode motivar as empresas a adotar práticas mais inclusivas, fomentando ambientes de trabalho que sejam diversos, respeitosos e produtivos. Isso encontra respaldo nos estudos previamente citados no referencial teórico desta tese, como os de Mishra, Sarkar e Kiranmai (2014), Ahmand (2015), Chen et al., (2017), Tang et al., (2018), Baik, Song e Hong (2018), Staniškienė et al., (2018), Wang e Tseng (2019), Severo et al., (2020), Kerrie et al., (2021) e Fischer (2022).

c) Ênfase na Qualidade de Vida no Trabalho: A comprovação da relação positiva entre práticas sustentáveis de recursos humanos e a qualidade de vida no trabalho destaca a necessidade de priorizar o bem-estar dos funcionários nas estratégias organizacionais. Esse achado pode motivar as empresas a adotarem abordagens mais centradas no ser humano, que buscam promover um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional. Essa perspectiva é respaldada por estudos anteriores, como os de Cotton e Hart (2003), Bhattacharya et al., (2008), Easton e Van Laar (2012), Zoogah (2016), Ribeiro et al. (2020), Galarza-Iglesias et al., (2021), He et al., (2022), Lundqvist et al., (2022) e Bahuguna et al., (2023), conforme citados no referencial teórico desta tese.

d) Alinhamento com a Teoria dos Stakeholders: Ao enfatizar a importância de considerar os interesses dos *stakeholders* em práticas sustentáveis e inclusivas, o estudo destaca a relevância de uma abordagem estratégica e responsável para a gestão de recursos humanos. A contribuição teórica desta tese preenche uma lacuna essencial no campo de estudo. Este estudo marca o pioneirismo ao alinhar essas temáticas com uma teoria específica, sendo relevante ressaltar que o artigo resultante do ensaio teórico desta tese já foi publicado e citado no próprio trabalho (RIBEIRO; GAVRONSKI, 2022). Essa abordagem pode servir de inspiração para pesquisadores e gestores adotarem uma perspectiva mais ampla ao desenvolver e implementar políticas e práticas de RH. As contribuições teóricas deste estudo reforçam a importância contínua da teoria de Freeman (1984), corroborada pelos estudos de Daily (2004) e Godfrey e Hatch (2007), no que se refere à relação entre recursos humanos e teoria dos *stakeholders*. Além disso, este estudo se alinha com as pesquisas de Ditlev-Simonsen e Wenstop (2013), Ehnert et al. (2015), Tang et al. (2018) e Macke (2019), consolidando ainda mais a interseção entre recursos humanos e sustentabilidade.

Essas contribuições acadêmicas têm o potencial de enriquecer as discussões e práticas relacionadas à gestão de recursos humanos e sustentabilidade organizacional. Com a crescente



conscientização sobre a importância da sustentabilidade e da equidade nas organizações, as descobertas deste estudo podem servir como um guia para aprimorar a efetividade das práticas de RH e promover ambientes de trabalho mais responsáveis, inclusivos e sustentáveis. A contribuição teórica deste estudo proporciona um alinhamento da teoria dos *stakeholders* com temáticas atuais, como as abordadas neste estudo.

6.2 Contribuições Gerenciais

As contribuições gerenciais deste estudo são valiosas para os gestores e líderes das organizações que desejam promover as práticas sustentáveis de RH, a qualidade de vida no trabalho e a satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho. Algumas das principais contribuições gerenciais são:

a) Informações para Tomada de Decisão: Os resultados deste estudo fornecem informações relevantes sobre a relação entre práticas sustentáveis de recursos humanos, políticas inclusivas e a satisfação dos funcionários. Isso permite que os gestores tomem decisões informadas e estratégicas ao desenvolver e implementar políticas e práticas relacionadas à sustentabilidade e inclusão, visando melhorar o bem-estar dos funcionários. Por exemplo, os gestores, com base nos resultados deste estudo, podem identificar áreas específicas em que as políticas sustentáveis de recursos humanos e as políticas inclusivas podem ser aprimoradas. Isso pode incluir a implementação de programas de treinamento e conscientização para funcionários, visando promover uma cultura mais sustentável e inclusiva dentro da organização. Além disso, os gestores podem considerar ajustes nas práticas de recrutamento e seleção para atrair candidatos alinhados com os valores sustentáveis da empresa, contribuindo assim para a satisfação e o bem-estar dos funcionários.

b) Promoção da Sustentabilidade Organizacional: O estudo destaca a importância de integrar práticas sustentáveis de recursos humanos com a cultura organizacional voltada para a sustentabilidade. Os gestores podem utilizar essas informações para desenvolver estratégias que promovam uma cultura de sustentabilidade, engajando os funcionários e fortalecendo o compromisso da organização com a responsabilidade social e ambiental. Como exemplo prático, os gestores podem introduzir programas de incentivo à mobilidade sustentável, como o uso de bicicletas ou carros elétricos para ir ao trabalho. Isso não apenas reduz as emissões



de carbono da empresa, mas também demonstra um compromisso ativo com a sustentabilidade, envolvendo os funcionários na adoção de práticas mais ecológicas. Além disso, a organização pode criar metas específicas de redução de consumo de energia e água nos escritórios, incentivando os funcionários a adotar medidas mais eficientes. Essas iniciativas não só contribuem para a sustentabilidade ambiental, mas também fortalecem a cultura de responsabilidade social e ambiental da empresa.

c) Foco na Diversidade e Inclusão: A confirmação da relação positiva entre políticas inclusivas e satisfação no trabalho destaca a relevância de valorizar a diversidade e promover a igualdade de oportunidades no ambiente de trabalho. Os gestores podem utilizar esses resultados para implementar práticas inclusivas que promovam um ambiente mais diverso, acolhedor e produtivo. Por exemplo, os gestores podem estabelecer programas de mentoria, nos quais funcionários mais experientes auxiliam aqueles que são novos na empresa, promovendo uma cultura de inclusão e compartilhamento de conhecimento. Isso não apenas facilita a integração de novos funcionários, independentemente de sua origem ou experiência, mas também reforça a importância da diversidade no ambiente de trabalho. Além disso, a empresa pode criar grupos de afinidade, onde os funcionários podem se reunir com base em interesses ou identidades compartilhadas, promovendo um senso de pertencimento e fortalecendo a cultura inclusiva. Essas práticas não apenas aumentam a satisfação dos funcionários, mas também contribuem para um ambiente de trabalho mais inovador e colaborativo.

d) Priorização da Qualidade de Vida no Trabalho: A relação positiva entre práticas sustentáveis de RH e qualidade de vida no trabalho reforça a importância de considerar o bem-estar dos funcionários como parte fundamental da gestão de recursos humanos. Os gestores podem usar essas informações para implementar políticas que promovam um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional, contribuindo para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Um exemplo prático seria a introdução de flexibilidade no horário de trabalho, permitindo que os funcionários escolham horários mais adequados às suas necessidades pessoais. Isso não apenas demonstra consideração pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional, mas também pode resultar em funcionários mais satisfeitos e produtivos. Além disso, a empresa pode fornecer programas de bem-estar, como aulas de ioga ou atividades de relaxamento, no local de trabalho para ajudar os funcionários a lidar com o



estresse e a melhorar sua qualidade de vida. Essas iniciativas não apenas promovem um ambiente de trabalho mais saudável, mas também fortalecem o compromisso dos funcionários com a organização.

e) Adoção de Abordagem Estratégica e Responsável: O alinhamento das práticas sustentáveis de RH com a teoria dos *stakeholders* destaca a relevância de uma abordagem estratégica e responsável na gestão de recursos humanos. Os gestores podem utilizar essas informações para promover práticas que considerem os interesses de todos os *stakeholders* envolvidos, criando relações mais sólidas e sustentáveis com a comunidade e os parceiros de negócio. Um exemplo prático seria a criação de programas de responsabilidade social corporativa, nos quais a empresa se envolve ativamente em ações de caridade, voluntariado ou projetos comunitários. Isso não apenas fortalece a relação da empresa com a comunidade local, mas também demonstra um compromisso genuíno com o bem-estar dos *stakeholders* externos. Além disso, os gestores podem implementar políticas de fornecimento responsável, garantindo que os parceiros de negócios cumpram padrões éticos e ambientais, alinhando-se com as práticas sustentáveis da empresa. Essas ações não apenas promovem relações mais sólidas e sustentáveis com a comunidade e os parceiros de negócios, mas também contribuem para a imagem positiva da empresa no mercado.

Portanto, as contribuições gerenciais deste estudo oferecem orientações e *insights* para os gestores que desejam melhorar a cultura organizacional, promover a sustentabilidade, valorizar a diversidade e proporcionar um ambiente de trabalho mais saudável e satisfatório para os funcionários. Ao incorporar essas descobertas em suas estratégias e práticas de recursos humanos, os gestores podem fortalecer a reputação e o desempenho da organização, criando um ambiente de trabalho mais engajador e responsável.

6.3 Contribuições Sociais

As contribuições sociais deste estudo são significativas, pois destacam a importância de práticas sustentáveis e inclusivas de recursos humanos para o bem-estar dos funcionários e para a sociedade como um todo. Algumas das principais contribuições sociais são:

a) Promoção da Equidade e Igualdade: A confirmação da relação positiva entre políticas inclusivas e satisfação no trabalho ressalta a relevância de valorizar a diversidade e



promover a igualdade de oportunidades no ambiente de trabalho. Isso contribui para a construção de uma sociedade mais justa, onde todos os indivíduos têm a chance de desenvolver seu potencial e contribuir de forma significativa para a organização e a comunidade.

b) Desenvolvimento Humano: A relação positiva entre práticas sustentáveis de RH e qualidade de vida no trabalho enfatiza a importância de considerar o bem-estar dos funcionários como parte essencial da gestão de recursos humanos. Ao investir no desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários, as empresas contribuem para o crescimento e a felicidade de seus membros, fortalecendo o capital humano da sociedade como um todo.

c) Responsabilidade Social Corporativa: O alinhamento das práticas sustentáveis de RH com a teoria dos *stakeholders* destaca o compromisso das empresas em considerar os interesses e necessidades de todos os envolvidos, incluindo funcionários, clientes, fornecedores e comunidades. Isso reforça a importância da responsabilidade social corporativa, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da sociedade e para o estabelecimento de relações mais éticas e justas com a comunidade.

d) Fortalecimento das Relações Comunitárias: Ao priorizar práticas que promovam a inclusão e a sustentabilidade, as empresas podem impactar positivamente a satisfação e a qualidade de vida dos funcionários, resultando em um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo. Isso pode fortalecer as relações entre a organização e a comunidade, criando um ambiente favorável para parcerias e colaborações em iniciativas sociais e ambientais.

e) Estímulo à Cultura Organizacional Responsável: A integração de sustentabilidade e recursos humanos destaca a importância de uma cultura organizacional voltada para a responsabilidade social e ambiental. Isso pode influenciar outras empresas a seguirem práticas semelhantes, incentivando um movimento em direção a uma gestão de recursos humanos mais estratégica, ética e sustentável em diversas organizações e setores da sociedade.

Portanto, as contribuições sociais deste estudo vão além das fronteiras das organizações, impactando positivamente a sociedade em geral. Ao promover a equidade, o desenvolvimento humano e a responsabilidade social, as práticas sustentáveis e inclusivas de recursos humanos podem contribuir para um mundo mais justo, sustentável e harmonioso. Essas descobertas têm o potencial de influenciar a cultura organizacional, as relações



comunitárias e a reputação das empresas, demonstrando o papel essencial das empresas na construção de uma sociedade mais inclusiva e responsável.

6.4 Limitações do Estudo e Sugestões para Estudos Futuros

Entre as limitações deste estudo, podemos mencionar a possibilidade de viés na percepção dos profissionais de RH, uma vez que a análise se concentrou exclusivamente em suas perspectivas. Embora esses profissionais sejam importantes para a implementação e gestão das práticas sustentáveis e inclusivas de RH, outras perspectivas, como as dos funcionários em geral, podem fornecer uma visão mais abrangente e completa das relações estudadas. Outra limitação pode ser o contexto cultural e organizacional, pois este estudo foi realizado em organizações brasileiras, e os resultados podem ser influenciados pelo contexto cultural e organizacional específico de cada região do país. Portanto, é importante considerar a possibilidade de generalização dos resultados para outras culturas e contextos organizacionais diferentes. Uma das limitações deste estudo foi a utilização da técnica de amostragem não probabilística. O modelo inicial proposto apresentou resultados inadequados, conforme mencionado anteriormente. Portanto, foram necessários ajustes, incluindo a exclusão de variáveis e a incorporação de covariâncias, para que o modelo final atingisse os níveis adequados, conforme indicado na literatura.

Apesar dessas limitações, o presente estudo fornece *insights* sobre as percepções dos profissionais de recursos humanos em relação às práticas sustentáveis de RH, políticas inclusivas, qualidade de vida no trabalho e satisfação no trabalho, que já foram supracitados neste estudo, pois considerar apenas a percepção desses profissionais, isto pode ser considerando um limitador deste estudo.

Como sugestões para estudos futuros pode-se recomendar estudos longitudinais que acompanhem o impacto das práticas sustentáveis de RH e políticas inclusivas ao longo do tempo. Isso permitirá uma melhor compreensão das mudanças ao longo do tempo e das tendências das relações estudadas. Também pode-se avaliar de outros fatores, como a investigação outras variáveis que possam influenciar as relações entre sustentabilidade organizacional, inclusão e satisfação no trabalho, como liderança, cultura organizacional, benefícios e incentivos oferecidos aos funcionários. Da mesma forma, sugere-se estudos



comparativos entre diferentes setores e tipos de organizações para entender como a relação entre práticas sustentáveis de RH, inclusão e satisfação no trabalho pode variar em diferentes contextos organizacionais. Bem como abordagens qualitativas para complementar os estudos quantitativos, como entrevistas e estudos de caso, para obter outras perspectivas sobre as experiências e percepções dos funcionários em relação às práticas sustentáveis e inclusivas de recursos humanos.

REFERÊNCIAS

ABDULLAHI, M.S.; RAMAN, K.; SOLARIN, S.A.; ADEIZA, A. Employee engagement as a mediating variable on the relationship between employee relation practice and employee performance in a developing economy. **Journal of Applied Research in Higher Education**. v. 06, Article. 0222, 2021.

AHMAND, S. Green human resource management: policies and practices. **Cogent Business & Management**, v. 2, n.1, p.1–13, 2015.

AHMAD, S.; NISAR, T. Green human resource management: policies and practices, **Cogent Business and Management**, v. 2 n. 1, p. 1-13, 2015.

AUST, I.; BRANDL, J.; KEEGAN, A. State-of-the-art and future directions for HRM from a paradox perspective: Introduction to the Special Issue. **German Journal of Human Resource Management**. v.29, n.3-4, p.194-213, 2015.

BAIK, S.; SONG, H.D.; HONG, A. Craft your job and get engaged: Sustainable change-oriented behavior at work. **Sustainability**, v.10, n. 4404, 2018.

BAHUGUNA, P.C.; SRIVASTAVA, R.; TIWARI, S. Two-decade journey of green human resource management research: a bibliometric analysis, **Benchmarking: An International Journal**, v. 30, n. 2, p. 585-602, 2023.

BERTRAND, M.; BLACK S.E.; JENSEN S. Breaking the glass ceiling? The effect of board quotas on female labour market outcomes in Norway. **Review of Economic Studies** v. 86, n.1, p.191–239, 2019.

BEHRINGER, K.; SZEGEDI, K. The role of CSR in achieving sustainable development-theoretical approach. **European Scientific Journal**, v.12, n.22, 2016.

BENEVENE, P.; BUONOMO, I. Green human resource management: an evidence-based systematic literature review. **Sustainability**, v. 12, n. 15, p. 5974, 2020.



BOMBIAK, E. Green human resource management—The latest trend or strategic necessity? **Entrepreneurship and Sustainability Issues**, v.6, n. 4, p.1647–1662, 2019.

BLATTBERG, C. **From Pluralist to Patriotic Politics: Putting Practice First**, Oxford and New York: Oxford University Press, ch. 6. 2004.

BROWNING, V.; DELAHAYE, B. **Enhancing workplace learning through collaborative HRD**. In M. Clarke (Ed.). *Readings in HRM and sustainability*. Melbourne: Tilde University Press. p. 36–50, 2011.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business Society**. v.28, n.3, p. 268-295, 1999.

CARROLL, A. B. **A history of corporate social responsibility: Concepts and practices**. The Oxford handbook of corporate social responsibility, p.19-46, 2008.

CELMA, D.; MARTÍNEZ-GARCIA, E.; RAYA, J. M. Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing: Empirical evidence from Catalonia, Spain. **European Research on Management and Business Economics**, v. 24, p.82–89, 2018.

COOK A.; GLASS C. Diversity begets diversity? The effects of board composition on the appointment and success of women CEOs. **Social Science Research**, v.53, p.137–147, 2015.

COOK, A.; GLASS, C. Do women advance equity? The effect of gender leadership composition on LGBT-friendly policies in American firms. **Human Relations**, v. 69, n.7, p.1431–1456, 2016.

COHEN, E.; TAYLOR, S.; MULLER-CAMEN, M. HRM's role in corporate social and environmental sustainability. **Human Resource Manager**. v.1, p.1–16, 2012.

COTTON, P.; HART P.M. Occupational wellbeing and performance: a review of organisational health research. **Aust Psychol**. V=v.38, n.2, p.118–27, 2003.

CHAN, E.S.W. Implementing environmental management systems in small and medium-sized hotels: obstacles, **Journal of Hospitality and Tourism Research**, v. 35 n. 3, p. 3-23, 2011.

CHAUDHARY, R. Can green human resource management attract young talent? An empirical analysis, **Evidence-based HRM**, n. 3, p. 305-319, 2018.

CHEN, M.; LYU, Y.; LI, Y.; ZHOU, X.; LI, W. The impact of high-commitment HR practices on hotel employees' proactive customer service performance. **Cornell Hosp. Q**. v.58, p.94–107, 2017.



DAILY B.F.; HUANG S. C. Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n.12, p.1539–1552, 2001.

DEMIROVIĆ BAJRAMI, D.; PETROVIĆ, M.D.; SEKULIĆ, D.; RADOVANOVIĆ, M.M.; BLEŠIĆ, I.; VUKSANOVIC, N.; CIMBALJEVIĆ, M.; TRETIAKOVA, T.N. Significance of the Work Environment and Personal Resources for Employees Well-Being at Work in the Hospitality Sector. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, v.19, n.16165, 2022

DE CAMARGO, J. A.; MENDONÇA, P. S. M.; DE OLIVEIRA, J. H. C.; JABBOUR, C. J. C.; DE SOUSA JABBOUR, A. B. L. Giving voice to the silent: a framework for understanding stakeholders' participation in socially-oriented initiatives, community-based actions and humanitarian operations projects. **Annals of Operations Research**, v. 283, n.1-2, p.143-158, 2017.

DE GAMA, N.; MCKENNA, S.; PETICCA-HARRIS, A. Ethics and HRM: Theoretical and conceptual analysis experiences of HR professionals. **Journal of Business Ethics**, v.111, p.97–108, 2012.

DE PRINS, P.; VAN BEIRENBROCK, L.; DE VOS, A.; SEGERS, J. Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the Respect Openness Continuity (ROC) model. **Management Revue**, v.25, n.4, p.263–284, 2014.

DE PRINS, P.; STUER, D.; GIELENS, T. Revitalizing social dialogue in the workplace: the impact of a cooperative industrial relations climate and sustainable HR practices on reducing employee harm, **International Journal of Human Resource Management**, v. 31 n. 13, p. 1-21, 2018.

DE SOUZA FREITAS, W.R.; JABBOUR, C.J.C.; MANGILI, L.L.; FILHO, W.L.; DE OLIVEIRA, J.H.C. (2012), “Building sustainable values in organizations with the support of human resource management: evidence from one firm considered as the ‘best place to work’”, **Journal of Human Values**, v. 18 n. 2, p. 147-159, 2012.

DE SOUSA JABBOUR, A. B. L.; VAZQUEZ-BRUST, D.; JABBOUR, C. J. C.; RIBEIRO, D. A. The interplay between stakeholders, resources and capabilities in climate change strategy: converting barriers into cooperation. **Business Strategy and the Environment**, v. 29, n.3, p.1362-1386, 2020.

DOCHERTY, P.; FORSELIN, J.; SHANI, A.; KIRA, M. **Emerging work systems: From intensive to sustainable**. In P. Docherty, J. Forselin, & A. B. Shani (Eds.), *Creating work systems. Emerging perspectives and practice*. London: Routledge. p. 3–14. 2002.

DONNELLY, N.; PROCTOR-THOMPSON, S. **Workplace sustainability and employee voice**. In M. Clarke (Ed.), *Readings in HRM and sustainability*. Melbourne: Tilde University Press, p. 117–132, 2011.



- DUBOIS, C. L. Z.; DUBOIS, D. A. Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization. **Journal of Human Resource Management**. v.51, n.6, p.799-826, 2012.
- DU, S.; BHATTACHARYA, C. B.; SEN, S. Corporate social responsibility and competitive advantage: Overcoming the trust barrier. **Management Science**, v.57, n.9, p.1528-1545, 2011.
- 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, 2016.
- EHNERT, I. **Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective**. Heidelberg: Physica-Verlag, 2009.
- EHNERT, I.; HARRY, W. Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. **Management Reviews**. v. 23, p. 221–238, 2012.
- EHNERT, I. **Paradox as a lens for theorizing sustainable HRM**. In I. EHNERT, W; HARRY; K. J. ZINK (Eds.), *Sustainability and human resource management developing sustainable business organizations*. Heidelberg: Springer. p. 247–272, 2014.
- ELKINGTON, J. **Cannibals with people: the triple end result of 21st century business**. Stony Creek, CT: New Society Publishers. 1998.
- EVERLY, B. A.; SCHWARZ, J. L. Predictors of the adoption of LGBT-friendly HR policies. **Human Resource Management**, v.54, n.2, p.367–384, 2015.
- FAWEHINMI, O.; YUSLIZA, M.Y.; KASIM, W.Z.W.; MOHAMAD, Z.; HALIM, M.A.S.A. Exploring the interplay of green human resource management, employee green behavior, and personal moral norms, **Sage Open**, v. 10, n. 4, p. 1-18, 2020.
- FISCHER, T.; RIEDL, R. On the stress potential of an organisational climate of innovation: a survey study in Germany, **Behaviour & Information Technology**, v. 41, n.4, p. 805-826, 2022.
- FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.
- FRIEDMAN, A.L. & MILES, S. 2002 Developing Stakeholder Theory. **Journal of Management Studies**, v 39, n 1, p 1-21, 2002.
- GALARZA-IGLESIAS, A. M.; BELTRÁN-NARVÁEZ, L. H. Y ORDÓÑEZ-HERNÁNDEZ, C. A. Quality of work life and health-related quality of life in women working in the informal economy in the commune 9 of Cali, Colombia. **Revista de la Facultad de Medicina**, v.69, n.4, p.85580, 2021.



GOVINDARAJULU, N. AND DAILY, B.F. Motivating employees for environmental improvement, **Industrial Management and Data Systems**, v. 104, n. 4, pp. 364-372, 2004.

GUERCI, M.; LONGONI, A.; LUZZINI, D. Translating stakeholder pressures into environmental performance – the mediating role of green HRM practices, **The International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 2, p. 262-289, 2016.

GUERCI, M.; PEDRINI, M. The consensus between Italian HR and sustainability managers on HR management for sustainability- driven change—Towards a ‘strong’ HR management system. **International Journal of Human Resource Management**. v.25, n.13, p.1787–1814, 2013.

GUEST, D. E. Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. **The Journal of Industrial Relations**, v.44, n.3, p.335–358, 2002.

GUPTA V. Importance of being happy at work. **IJRDMR**. v.1, n.1, p.9–14, 2012.

GUPTA, P.P.; LAM, K.C.K.; SAMI, H.; ZHOU, H. Do religion and politics impact corporate governance diversity policy?, **Asian Review of Accounting**, v. 30 n. 1, p. 1-30, 2022.

GUPTA R.; AGRAWAL, R. Unveiling the Hidden Layers of Employees’ Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Meta-analysis. **Business Perspectives and Research** p.1– 19, 2023.

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. São Paulo: Bookman, 2018.

HAMEED, Z.; KHAN, I.U.; ISLAM, T.; SHEIKH, Z.; NAEEM, R.M. Do green HRM practices influence employees' environmental performance?", **International Journal of Manpower**, v. 41, n. 7, p. 1061-1079, 2020.

HE, P.; WANG, J.; ZHOU, H.; ZHANG, C.; LIU, Q.; XIE, X. Workplace friendship, employee well-being and knowledge hiding: The moderating role of the perception of Chaxu climate. **Frontiers in Psychology**. v. 13, 2022.

HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **The Academy of Management Journal**, p.635-672, 1995.

INDARTI, S.; FERNANDES, A.A.R.; HAKIM, W. The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction on performance. **Journal of Management Development**, v. 36, n. 10, p. 1283-1293, 2017.



JABBOUR, C.J.C. How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study. **Industrial and Commercial Training**, v. 43, n. 2, p. 98-105, 2011.

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

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

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

JABBOUR, C.J.C.; SANTOS, F.C.A.; NAGANO, M.S. Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil, **International Journal of Human Resource Management**, v. 21, p. 1049-1089, 2010.

JABBOUR, C.J.C.; JABBOUR, A.B.L.; TEIXEIRA, A.A.; DE SOUZA FREITAS, W.R.S. Environmental development in Brazilian companies: the role of human resource management, **Environmental Development**, v. 3, p. 137-147, 2012.

JABBOUR, C.J.C.; JABBOUR, A.B.L.S. Green human resource management and green supply chain management: linking two emerging agendas, **Journal of Cleaner Production**, v. 112, p. 1824-1833, 2016.

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, S. E.; SEO, J. The greening of strategic HRM scholarship. **Organization Management Journal**, v.7, p.278–290, 2010.

JACKSON, S.E.; RENWICK, D.W.; JABBOUR, C.J.; MULLER-CAMEN, M. State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. **German Journal of Human Resource Management**. v.25, p.99–116, 2011.

JAMALI, D. A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. **Journal of Business Ethics**, v.82, p.213–231, 2008.

JAMALI, D.; EL DIRANI, A.; HARWOOD, I. A. Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: The CSR–HRM co-creation model. **Business Ethics: A European Review**, v.2, n.2, p.125–143, 2014.



JÄRLSTRÖM, M.; SARU, E.; VANHALA, S. Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. **Journal of Business Ethics**. v.152, p.703–724, 2018.

JEHANZEB, K.; MOHANTY, J. Impact of employee development on job satisfaction and organizational commitment: person – organization fit as moderator, **International Journal of Training and Development**, v. 22, n. 3, p.171-191, 2018.

JOYCE, A.; MOUSSA, B.; ELMES, A. Organisational structures and processes for health and well-being: insights from work integration social enterprise. **BMC Public Health**. V.22, Article.1624, 2022.

KAHN, D.; ULUCAK, R. How do environmental technologies affect green growth? Evidence from BRICS economies. **Science of the Total Environment**. Article 136504, 2020.

KARÁCSONY, P. Impact of teleworking on job satisfaction among Slovakian employees in the era of COVID-19. **Probl Perspect Manag**. v.19, n.3, p.1–10, 2021.

KERRIE, L.; UNSWORTH, M.C.; DAVIS, S.V.; RUSSELL, C. B. Employee green behaviour: How organizations can help the environment, **Current Opinion in Psychology**, v. 42, p 1-6, 2021.

KERMANSARAVI F.; NAVIDIAN A.; RIGI S.N.; YAGHOUBINIA F. The relationship between quality of work-life and job satisfaction of faculty members in Zahedan University of Medical Sciences. **Global J Health Sci**. v.7, n.2, Article. 228, 2015.

KIM, W.; HAN, S.J.; PARK, J. Is the role of work engagement essential to employee performance or ‘nice to have? **Sustainability**. v.11, Article.1050, 2019.

KIM, Y.J.; KIM, W.G.; CHOI, H.M.; PHETVAROON, K. The effect of green human resource management on hotel employees’ eco-friendly behaviour and environmental performance. **International Journal of Hospitality Management**, v. 76 n. A, p. 83-93, 2019.

KIRON, D.; KRUSCHWITZ, N.; HAANAES, K.; VON STRENG VELKEN, I. Sustainability nears a tipping point, **MIT Sloan Management Review**, v. 53 n. 2, p. 69-74, 2012.

KHAN, M.H. AND MUKTAR, S.N. A bibliometric analysis of green human resource management based on Scopus platform. **Cogent Business and Management**, v. 7, n. 1, Article.1831165, 2020.

KHALATBARI, J.; GHORBANSHIROUDI, S.; FIROUZBAKHSI, M. Correlation of Job Stress, Job Satisfaction, Job Motivation and Burnout and Feeling Stress. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v.84, p.860–863, 2013.



KRAMAR, R. Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? **International Journal of Human Resource Management**. v.25, p.1069–1089, 2013.

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**, v.11, p.3550, 2019

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. 1-15, 2016.

LOZANO, R.; HUISINGH, D. Inter-linking issues and dimensions in sustainability reporting. **Journal of Cleaner Production**, v.19, n.2, p.99-107, 2011.

LUNDQVIST, D.; REINEHOLM, C.; STÅHL, C. The impact of leadership on employee well-being: on-site compared to working from home. **BMC Public Health** v.22, Article. 2154, 2022.

LUU, T.T. Employees' green recovery performance: the roles of green HR practices and serving culture, **Journal of Sustainable Tourism**. v. 26 n. 8, p. 1308-1324, 2018.

MARCUS, A.; FREMETH, R. Green management matters regardless, **Academy of Management Perspectives**. v. 23 n. 3, p.17-26, 2009.

MAHALAWAT, V.; SHARMA, B. Study of Factors Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization. **J. Xi'an Univ. Archit. Technol.** Article. 11, p.939–945, 2019.

MAHESHWARI, M.; SAMAL, A.; BHAMORIYA, V. Role of employee relations and HRM in driving commitment to sustainability in MSME firms. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 69, n. 8, p. 1743-1764, 2020.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

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

MARIAPPANADAR, S. Sustainable human resource strategy: The Sustainable and Unsustainable Dilemmas of Retrenchment. **International Journal of Social Economics**. v.30, p.906–923, 2003.

MEMON, M. A.; RINGLE, C. M.; MUENJOHN, N.; CHEAH, J.-H.; TING, H. Green HRM in Asia. **International Journal of Manpower (SI)**, 2021.



MEMON, A.H.; KHAHRO, S.H.; MEMON, N.A.; MEMON, Z.A.; MUSTAFA, A. Relationship between Job Satisfaction and Employee Performance in the Construction Industry of Pakistan. **Sustainability**. v.15, Article. 8699, 2023.

MISHRA, R.K.; SARKAR S.; KIRANMAI, J. Green HRM: innovative approach in Indian public enterprises. **World Review of Science Technology and Sustainable Development**. v.11, n.1, p.26–42, 2014.

MILES, R.E.; SNOW, C.C. The Network Firm: A Spherical Structure Built on a Human Investment philosophy: Organizational Dynamics. **Organizational Dynamics**. v.23, p.218–235, 1995.

MOHANTY, S.; MISHRA, S.; MOHANTY, A. Green Human Resource Management: A Review of Integration of Environment and HRM Practices in Hotel Industry. **Journal of Environmental Management and Tourism**, v.6, n.54, p.1572 - 1575, 2021.

MUKHERJEE, B.; CHANDRA, B. Conceptualizing green human resource management in predicting employees' green intention and behaviour: a conceptual framework. **Prabandhan: Indian Journal of Management**, v. 11, n. 7, p. 36-48, 2018.

MÜLLER-CHRIST, G.; REMER, A. **Umweltwirtschaft oder Wirtschaftsökologie?** Vorüberlegungen zueiner Theorie des Ressourcenmanagements, in: Betriebliches Umweltmanagement im 21. Springer Berlin Heidelberg, Jahrhundert, p. 69-87, 1999.

MUNIR, F.; NIELSEN, K.; GARDE, A.H.; ALBERTSEN, K.; CARNEIRO, I.G. Mediating the effects of work-life conflict between transformational leadership and health-care workers job satisfaction and psychological wellbeing. **J Nurs Manag**. v.20, n.4, p.512–521, 2012.

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. S.; WRIGHT, P. M. Corporate social responsibility: strategic implications. **Journal of Management Studies**, v.43, n.1, p.1-18, 2006.

NADARAJAH, S.; ATIF, M.; GULL, A.A. State-Level Culture and Workplace Diversity Policies: Evidence from US Firms. **J Bus Ethics**. Article. 177, p.443–462, 2022.

NAPATHORN, C. The development of green skills across firms in the institutional context of Thailand, **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, v. ahead-of-print n. ahead-of-print, 2021.

OLFAT, M.; SHOKOUHYAR, S.; AHMADI, S.; GHADERI, S.M.M. Organizational members' use of online social networks and their job satisfaction: a social cognitive perspective, **Kybernetes**, v. 52, n. 1, p. 1-23, 2023.

OAKMAN, J.; KINSMAN, N.; STUCKEY, R.; GRAHAM, M.; WEALE, V. A rapid review of mental and physical health effects of working at home: how do we optimise health? **BMC Public Health**. v.20, n.1, Article. 1825, 2020.



ONKILA, T.; SARNA, B. A systematic literature review on employee relations with CSR: state of art and future research agenda. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 29, n. 2, p. 435-447, 2022.

PAULET, R.; HOLLAND, P.; MORGAN, D. A meta-review of 10 years of green human resource management: is Green HRM headed towards a roadblock or a revitalization. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 59, n. 2, p. 159-183, 2021.

PLATTS, K.; BRECKON, J.; MARSHALL, E. Enforced home-working under lockdown and its impact on employee wellbeing: a cross-sectional study. **BMC Public Health**. v.22, n.1, Article. 199, 2022.

RAGAS, S.F.P.; TANTAY, F.M.A.; CHUA, L.J.C.; SUNIO, C.M.C. Green lifestyle moderates GHRM's impact on job performance. **International Journal of Productivity and Performance Management**. v. 66, n. 7, p. 857-872, 2017.

RENWICK, D.; REDMAN, T.; MAGUIRE, S. GREEN human resource management: A review and research schedule. **International Journal of Management Reviews**, v.15, p.1–14, 2013.

RENWICK, D.W.S.; JABBOUR, C.J.C.; MULLER-CAMEN, M.; REDMAN, T.; WILKINSON, A. Contemporary developments in green (environmental) HRM scholarship. **The International Journal of Human Resource Management**. v. 27, n. 2, p. 114-128, 2016.

RIBEIRO, P. R.; SEVERO, E. A.; JULIO CESAR FERRO DE GUIMARÃES, F. J. C DE; ROTTA, C. Organisational innovation in human resource management: aspects influencing quality of life at work in Southern Brazil. **Latin American Journal of Management for Sustainable Development**, v.5, n. 1, p. 58-74, 2020.

RIBEIRO, P.R.; GAVRONSKI, I. Sustainable Management of Human Resources and Stakeholder Theory: A Review. **Revista de Gestao Social e Ambiental**, v.15, n.1, Article, 02729, 2021.

ROSCOE, S.; SUBRAMANIAN, S.; JABBOUR, C.J.C.; CHONG, T. 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**. Vol. 28 No. 5, pp. 737-749, 2019.

SAEED, B.B.; AFSAR, B.; HAFEEZ, S.; KHAN, I.; TAHIR, M.; AFRIDI, M.A. Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**. v. 26, n. 2, p. 424-438, 2018.



SARI, N.P.R.; BENDESA K.G.; ANTARA M. The influence of quality of work-life on employees' performance with job satisfaction and work motivation as intervening variables in star-rated hotels in Ubud tourism area of Bali. **J Tour Hosp Manag.** v.7, n, 1, p. 74–83, 2019.

SIEGEL, R.; KÖNIG, C.J.; LAZAR, V. The impact of electronic monitoring on employees' job satisfaction, stress, performance, and counterproductive work behavior: A meta-analysis, **Computers in Human Behavior Reports.** v. 8, Article. 100227, 2022.

SIYAMBALAPITIYA, J.; ZHANG, X.; LIU, X. Green human resource management: a proposed model in the context of Sri Lanka's tourism industry", **Journal of Cleaner Production,** v. 201, n. 10, p. 542-555, 2018.

SOGA, L.R.; BOLADE-OGUNFODUN, Y.; MARIANI, M, NASR, R.; LAKER, B. Unmasking the other face of flexible working practices: a systematic literature review. **J Bus Res.** v.142, p.648–62, 2022.

SKAALVIK, E.M.; SKAALVIK, S. Motivated for teaching? Associations with school goal structure, teacher self-efficacy, job satisfaction, and emotional exhaustion, **Teaching and Teacher Education,** v. 67, p. 152-160, 2017.

STAKE, R. The case study method in social inquiry. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, I. S. **The American tradition in qualitative research,** v. 2. Thousand Oaks, California: Sage Publications 2000.

STANIŠKIENĖ, E., STANKEVIČIŪTĖ, Z. Social sustainability measurement framework: The case of employee perspective in a CSR-committed organisation, *Journal of Cleaner Production,* v 188, p. 708-719, 2018.

SHAO, D.; ZHOU, E.; GAO, P.; LONG, L.; XIONG, J. Double-edged effects of socially responsible human resource management on employee task performance and organizational citizenship behavior: Mediating by role ambiguity and moderating by prosocial motivation. **Sustainability.** v. 11, Article. 2271, 2019.

SHAH, M. Green human resource management: development of a valid measurement scale, **Business Strategy and the Environment,** v. 28, n. 5, p. 771-785, 2019.

SHEN, J.; DUMONT, J.; DENG, X. Employees' perceptions of Green HRM and non-green employee work outcomes: the social identity and stakeholder perspectives, **Group and Organization Management,** v. 43, n. 4, p. 1-29, 2016.

TANG, G.; CHEN, Y.; JIANG, Y.; PAILLÉ, P.; JIA, J. Green human resource management practices: scale development and validity. **Asia Pac J Hum Resour,** v.56, p.31-55, 2018.



YADAV, R.; CHAUDHARY, N.S.; KUMAR, D.; SAINI, D. Mediating and moderating variables of employee relations and sustainable organizations: a systematic literature review and future research agenda. **International Journal of Organizational Analysis**. v. ahead-of-print, n. ahead-of-print, 2022.

YE, N.; KUEH, T.B; HOU, L.; LIU, Y.; YU, H. A Bibliometric Analysis of Corporate Social Responsibility in Sustainable Development. **Journal of Cleaner Production**, n. 101, p. 1-38, 2020.

YONG, J.Y.; YUSLIZA, M.-Y.; FAWEHINMI, O.O. Green human resource management: a systematic literature review from 2007 to 2019. **Benchmarking: An International Journal**. v. 27, n. 7, p. 2005-2027, 2019.

YUSOFF, Y.M.; NEJATI, M.; KEE, D.M.H.; AMRAN, A. Linking green human resource management practices to environmental performance in hotel industry, **Global Business Review**, v. 21, n. 3, p. 1-18, 2018.

YUSLIZA, M.-Y.; OTHMAN, N.Z.; JABBOUR, C.J.C. Deciphering the implementation of green human resource management in an emerging economy. **Journal of Management Development**. v. 36, n. 10, p. 1230-1246, 2017.

VAN DE VOORDE, K.; PAAUWE, J.; VAN VELDHOFEN, M. Employee well-being and the HRM-performance relationship. A review of quantitative studies. **International Journal of Management Reviews**. v.14, p.391-407, 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas: Começando a definir a metodologia. p. 44-47, 1997.

WAGNER, M. A European perspective on country moderation effects: Environmental management systems and sustainability-related human resource benefits. **Journal of World Business**, v.50, n.2, p.379-388, 2015.

WELLS, S. **HRM for sustainability**: Creating a new paradigm. In M. Clarke (Ed.), *Readings in HRM and sustainability*. Melbourne: Tilde University Press, p. 133-146, 2011.

WEN, X.; GU, L.; WEN, S. Job satisfaction and job engagement: empirical evidence from food safety regulators in Guangdong, **Journal of Cleaner Production**. v. 208, p. 999-1008, 2019.

WILLNESS, C.R.; JONES D.A. Corporate environmental sustainability and employee recruitment: leveraging the 'green' business practices to attract talent. In Huffman AH and Klein SR (eds) *Green organizations: driving change with I-O psychology*, 231-250, 2013.

WINDSCHEID, L.; BOWES-SPERRY, L.; JONSEN, K.; MORNER, M. Managing



organizational gender diversity images: A content analysis of German corporate websites. **Journal of Business Ethics**, v.152, n. 4, p.997-1013, 2018.

ZAID, A.A.; JAARON, A.A.; BON, A.T. 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.

ZINK, K. J. **Social Sustainability and Quality of Working Life: A Human Factors Perspective on Sustainable HRM**, in: Ehnert, I., Harry, W., Zink, K. J. (Ed.). *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations*. Springer Science & Business Media, Germany, p. 35-55, 2013.

ZOOGAH, D. B. Tribal diversity, human resources management practices, and firm performance. **Can J Adm Sci**. v.33, p.182– 196. 2016.

ZHANG, L.; GUO, X.; LEI, Z.; LIM, M.K. Social network analysis of sustainable human resource management from the employee training's perspective. **Sustainability**, n.11, Article. 380, 2019.



Apêndice 1 - Validação do Questionário por *Experts*

Tabela 17– Validação do Questionário

Nome do Construto	Siglas	Adaptadas	Originais	Fonte	Comentários dos Experts Eliana ¹	Comentários dos Experts Julio ²
<i>Práticas Sustentáveis de Recursos Humanos (PSRH)</i>	PSRH1	Nossa empresa define metas sustentáveis para seus funcionários.	My organization sets green goals for its employees	Hameed et al., (2020) e Li et al., (2019)	Sugiro: Nossa empresa define metas ambientais para seus funcionários.	ok
	PSRH2	Nossa empresa oferece aos funcionários treinamento sustentáveis para promover valores sustentáveis.	My organization provides employees with green training to promote green values		Sugiro: Nossa empresa oferece aos funcionários treinamento ambiental para promover valores sustentáveis.	Neste casos o valores são? Ambiental, Econômico ou Social.
	PSRH3	Nossa empresa oferece aos funcionários treinamento sustentável para desenvolver os conhecimentos e as habilidades necessárias dos funcionários.	My organization provides employees with green training to develop employees' knowledge and skills required for green management.		Sugiro: Nossa empresa oferece aos funcionários treinamento ambiental para desenvolver os conhecimentos e as habilidades necessárias dos funcionários.	ok



PSRH4	Nossa empresa considera o comportamento sustentável dos funcionários no local de trabalho nas avaliações de desempenho.	My organization considers employees' workplace green behavior in performance appraisals.		Sugiro: Nossa empresa considera o comportamento ambiental (uso de práticas ambientais) dos funcionários no local de trabalho nas avaliações de desempenho.	ok
PSRH5	Nossa empresa relaciona os comportamentos sustentável dos funcionários no local de trabalho a recompensas e compensações.	My organization relates employees' workplace green behaviors to rewards and compensation.		Sugiro: Nossa empresa relaciona os comportamentos sustentável dos funcionários no local de trabalho, recompensas e compensações.	ok
PSRH6	Nossa empresa considera os comportamentos sustentáveis dos funcionários no local de trabalho na promoção.	My organization considers employees' workplace green behaviors in promotion.		ok	ok
PSRH7	Nossa empresa usa o feedback mais para fins de desenvolvimento do que para fins de avaliação.	Our organization uses feedback for development purposes rather than for evaluation purposes.		Sugiro colocar se o Feedback é dos clientes ou dos funcionários.	ok
PSRH8	Nossa empresa tenta promover a igualdade de renda, status e cultura entre os funcionários.	Our organization tries to promote egalitarianism in income, status, and culture.		Adicionar se é para os funcionários ou sociedade.	ok



	PSRH9	Nossa empresa usa a avaliação orientada para a atitude e o comportamento em vez da avaliação orientada para os resultados.	Our organization uses attitude and behavior-oriented appraisal rather than result-oriented appraisal.		Avaliação dos clientes ou funcionários?	ok
	PSRH10	Nossa empresa utiliza treinamento extensivo e socialização.	Our organization uses extensive training and socialization.		ok	ok
<i>Políticas Inclusivas (PI)</i>	PI1	Nossa empresa garante oportunidades iguais para homens e mulheres para promover suas carreiras.	Organisation ensures equal opportunities for males and females to further their careers.		ok	ok
	PI2	Nossa empresa realiza ações que influenciam no respeito entre todos os funcionários.	There are actions that influence in the respect among all employees.	Ribeiro et al., (2020)	ok	ok
	PI3	Nossa empresa presa por acabar todas as formas de discriminação contra as mulheres.	Acabarão todas as formas de discriminação contra as mulheres e meninas em toda parte.		ok	ok
	PI4	Nossa empresa investe na participação plena e efetiva das mulheres, bem como a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão.	Acontecerá a participação plena e efetiva das mulheres, bem como a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública.	Severo et al., (2022), Staniskiene et al., (2018) e Ribeiro et al., (2020).	ok	ok
	PI5	Nossa empresa garante oportunidades iguais de desenvolvimento pessoal para funcionários.	Organisation ensures equal personal development opportunities for employees.		ok	ok



<i>Satisfação no Trabalho (ST)</i>	PI6	Nossa empresa garante oportunidades iguais para todos os candidatos durante o processo de seleção.	Organisation ensures equal opportunities for all candidates during the selection process.		ok	ok
	PI7	Nossa empresa garante oportunidades iguais para homens e mulheres para promover suas carreiras.	Organisation ensures equal opportunities for males and females to further their careers.		ok	ok
	ST1	Nossa empresa reconhece o bom trabalho realizado pelo funcionário.	The recognition you get for good work.	Fischer (2022)	ok	ok
	ST2	Nossa empresa oferece oportunidades para os funcionários usarem suas habilidades no trabalho.	I have the opportunity to use my abilities at work.	Easton; Van Laar (2012)	ok	ok
	ST3	Nossa empresa oferece possibilidades de crescimento profissional que satisfazem os funcionários.	I am satisfied with the possibilities for professional growth that I have within the cooperative.	Ribeiro et al., (2020)	ok	ok
	ST4	Nossa empresa, promove um clima agradável de trabalho.	Our cooperative promotes a pleasant working climate.		ok	ok
	ST5	Tenho a percepção que os funcionários tem orgulho de trabalhar na nossa empresa.	I have the perception that employees are proud to work for our company.		ok	ok



<i>Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)</i>	QVT1	Nossa empresa oferece condições do ambiente de trabalho que atendem as necessidades dos funcionários.	The working environment conditions offered by Cooperative satisfies my needs.	Ribeiro et al., (2020)	ok	ok
	QVT2	Nossa empresa desenvolve ações que contribuem para a qualidade de vida dos funcionários.	The cooperative develops actions that contribute to employees' quality of life.		ok	ok
	QVT3	Nossa empresa encorajada os funcionários a desenvolver novas habilidades.	I am encouraged to develop new skills.	Easton; Van Laar (2012)	ok	ok
	QVT4	Nossa empresa tem preocupação com ruído e a temperatura do ambiente para oferecer aos funcionários um ambiente de trabalho adequado e bem-estar.	The noise and the temperature of the organisation environment are adequate for my work and well-being.	Ribeiro et al., (2020)	ok	ok
	QVT5	Nossa empresa desenvolve ações que contribuem para a qualidade de vida dos funcionários.	The cooperative develops actions that contribute to employees' quality of life.		ok	ok

Fonte: Dados provenientes da pesquisa, (2023).

Experts:

Eliana Andrea Severo¹ - Pós-Doutora em Administração pela Universidade de Caxias do Sul, UCS. Doutora em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, PUCRS, e pela UCS. Mestrado em Administração pela UCS. Especialização em Gestão Ambiental com Ênfase na Indústria pela UCS. Graduação em Administração pela Universidade Vale do Rio dos Sinos, UNISINOS. Graduação em Ciências Biológicas Licenciatura Plena pela Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC.

Julio Cesar Ferro de Guimarães² - Pós-Doutor em Administração pela Universidade de Caxias do Sul (UCS). Doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC/RS), e pela Universidade de Caxias do Sul (UCS). Mestrado em Engenharia da Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Especialização (Pós-Graduação) em Gestão Ambiental e Desenvolvimento Sustentável pela Faculdade Internacional de Curitiba (FACINTER). Especialização (Pós-Graduação) em Design de Produto pela Faculdade da Serra Gaúcha (FSG). Graduação em Administração de Empresas pela Universidade de Caxias do Sul (UCS).

Apêndice 2 - Questionário

Práticas Sustentáveis de Recursos Humanos

Você está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da Tese de Doutorado Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNISINOS.

OBJETIVO DA PESQUISA - Esta pesquisa tem como objetivo analisar as relações das Práticas Sustentáveis de RH e as ações sociais de melhoria da qualidade de vida no trabalho, tendo como base a Sustentabilidade Social.

PÚBLICO-ALVO - A pesquisa é baseada nas percepções dos profissionais do setor de Recursos Humanos sobre a empresa que você trabalha.

CARÁTER VOLUNTÁRIO - Sua participação é de forma voluntária não gerará nenhum custo monetário com a sua adesão.

CONFIDENCIALIDADE, ANONIMATO E CONCORDÂNCIA - A pesquisa será conduzida de forma online, através deste questionário. Não será coletado nenhum dado pessoal que o (a) identifique ou permita a identificação de quem participa. As informações coletadas são sigilosas e serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos incluída sua publicação na literatura especializada. Não haverá divulgação das respostas individuais no questionário.

Orientações para respondentes

A pesquisa pode ser respondida por qualquer funcionário da empresa, pois não há identificação do respondente e também não há identificação da empresa.

(1 – “Discordo Totalmente”; 4 - "não concordo/nem discordo" ; 7 – “Concordo Totalmente”)

Tempo estimado de resposta 5 a 8 minutinhos.

Ao responder e enviar as respostas a esse questionário você autoriza sua utilização para os fins acadêmicos descritos.

Ao responder esta pesquisa você irá colaborar com uma instituição de caridade. Farei a doação de 1 cesta básica a cada 100 respondentes.

Realização da Pesquisa - PPGA/UNISINOS

Doutoranda: Rossana Parizotto Ribeiro

Orientador: Dr. Fernando de Oliveira Santini

Desde já agradeço sua participação.

1) Qual seu cargo?

Assistente de RH

- Analista de RH
- Gerente de RH
- Coordenador de RH
- Diretor de RH
- Outro: _____

2) Qual seu tempo de empresa?

- Menos de 1 ano
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- Mais de 20 anos

3) Você se identifica como uma pessoa?

- Branca
- Parda
- Preta
- Indígena
- Amarela
- Outro:

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
4) Nossa empresa define metas sustentáveis para seus funcionários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Nossa empresa oferece aos funcionários treinamento sustentáveis para promover valores sustentáveis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Nossa empresa oferece aos funcionários treinamento sustentável para desenvolver os conhecimentos e as habilidades necessárias dos funcionários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Nossa empresa considera o comportamento sustentável dos funcionários no local de trabalho nas avaliações de desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) Nossa empresa relaciona os comportamentos sustentável dos funcionários no local de trabalho a recompensas e compensações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) Nossa empresa considera os comportamentos sustentáveis dos funcionários no local de trabalho na promoção.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10) Nossa empresa usa o feedback mais para fins de desenvolvimento do que para fins de avaliação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11) Nossa empresa tenta promover a igualdade de renda, status e cultura entre os funcionários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12) Nossa empresa usa a avaliação orientada para a atitude e o comportamento em vez da avaliação orientada para os resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13) Nossa empresa utiliza treinamento extensivo e socialização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14) Nossa empresa garante oportunidades iguais para homens e mulheres para promover suas carreiras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15) Nossa empresa realiza ações que influenciam no respeito entre todos os funcionários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16) Nossa empresa presa por acabar todas as formas de discriminação contra as mulheres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17) Nossa empresa investe na participação plena e efetiva das mulheres, bem como a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18) Nossa empresa garante oportunidades iguais de desenvolvimento pessoal para funcionários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19) Nossa empresa garante oportunidades iguais para todos os candidatos durante o processo de seleção.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20) Nossa empresa garante oportunidades iguais para homens e mulheres para promover suas carreiras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

31) Qual seu gênero?

- Feminino
- Masculino
- Não-binário
- Outro: _____

32) Qual sua faixa etária?

- 20 a 25 anos
- 26 a 30 anos
- 31 a 35 anos
- 36 a 40 anos
- 41 a 45 anos
- 46 a 50 anos
- 51 a 55 anos
- Mais de 55 anos

33) Qual sua escolaridade?

- Graduação Incompleta
- Graduação Completa
- Pós-Graduação Incompleta
- Pós-Graduação Completa
- Mestrado Incompleto
- Mestrado Completo
- Doutorado Incompleto
- Doutorado Completo

34) Qual o segmento da sua empresa?

- Indústria
- Comércio
- Serviços
- Cooperativa
- Agricultura/Agroindústria
- Saúde
- Outro: _____

35) Qual a região do Brasil?

- Norte
- Nordeste
- Centro-Oeste
- Sudeste
- Sul

36) Qual o número de funcionários da empresa?

- Menos que 10 funcionários

- 10 a 100 funcionários
- 101 a 500 funcionários
- 501 a 3000 funcionários
- Mais de 3001 funcionários

37) Qual o porte da sua empresa, relacionado a sua receita bruta atual?

- Microempresa (igual ou inferior a R\$360.000,00)
- Pequeno Porte (superior a R\$360.000,00 e igual ou inferior a R\$3.600.000,00)
- Médio Porte (superior a R\$3.600.000,00 e igual ou inferior a R\$300.000.000,00)
- Grande Porte (superior a R\$300.000.000,00)

38) Sua renda familiar mensal é:

- Mais de 16 salários-mínimos
- De 5 a 15 salários-mínimos
- De 3 a 4 salários-mínimos
- De 1 a 2 salários-mínimos
- Até 1 salário-mínimo

Obrigada pela sua participação!



Apêndice 3 – Estatística descritiva das variáveis utilizadas no estudo

A seguir, serão apresentados os dados descritivos da percepção dos profissionais de recursos humanos em organizações brasileiras sobre as políticas inclusivas, práticas sustentáveis de rh, qualidade de vida no trabalho e satisfação no trabalho. Na tabela 19, são apresentadas as médias e desvios padrão de cada uma das variáveis deste estudo.

Tabela 18 – Média e desvio padrão das variáveis deste estudo

Variáveis	Média	Desvio padrão
Variáveis Políticas Inclusivas		
PI1) Nossa empresa garante oportunidades iguais para homens e mulheres para promover suas carreiras.	4,3250	2,07884
PI2) Nossa empresa realiza ações que influenciam no respeito entre todos os funcionários.	5,2440	1,92430
PI3) Nossa empresa presa por acabar todas as formas de discriminação contra as mulheres.	5,3348	1,91341
PI4) Nossa empresa investe na participação plena e efetiva das mulheres, bem como a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão.	5,2709	1,91191
PI5) Nossa empresa garante oportunidades iguais de desenvolvimento pessoal para funcionários.	5,3872	1,93909
PI6) Nossa empresa garante oportunidades iguais para todos os candidatos durante o processo de seleção.	5,3673	1,80638
PI7) Nossa empresa garante oportunidades iguais para homens e mulheres para promover suas carreiras.	4,2839	2,07234
Variáveis Práticas Sustentáveis de RH		
PSRH1) Nossa empresa define metas sustentáveis para seus funcionários.	4,5363	1,95545
PSRH2) Nossa empresa oferece aos funcionários treinamento sustentáveis para promover valores sustentáveis.	4,2763	2,05841
PSRH3) Nossa empresa oferece aos funcionários treinamento sustentável para desenvolver os conhecimentos e as habilidades necessárias dos funcionários.	4,0932	1,91239
PSRH4) Nossa empresa considera o comportamento sustentável dos funcionários no local de trabalho nas avaliações de desempenho.	4,1387	1,98483
PSRH5) Nossa empresa relaciona os comportamentos sustentável dos funcionários no local de trabalho a recompensas e compensações.	5,0498	1,96601
PSRH6) Nossa empresa considera os comportamentos sustentáveis dos funcionários no local de trabalho na promoção.	3,5601	2,15893
PSRH7) Nossa empresa usa o feedback mais para fins de desenvolvimento do que para fins de avaliação.	3,4680	2,09063
PSRH8) Nossa empresa tenta promover a igualdade de renda, status e cultura entre os funcionários.	3,5255	2,10571
PSRH9) Nossa empresa usa a avaliação orientada para a atitude e o comportamento em vez da avaliação orientada para os resultados.	3,3467	2,09354
PSRH10) Nossa empresa utiliza treinamento extensivo e socialização.	2,9881	2,06690



Variáveis Satisfação no Trabalho		
Nossa empresa reconhece o bom trabalho realizado pelo funcionário.	4,8191	1,82498
Nossa empresa oferece oportunidades para os funcionários usarem suas habilidades no trabalho.	4,9047	1,88717
Nossa empresa oferece possibilidades de crescimento profissional que satisfazem os funcionários.	4,4555	1,94353
Nossa empresa, promove um clima agradável de trabalho.	4,9101	1,91567
Tenho a percepção que os funcionários têm orgulho de trabalhar na nossa empresa.	4,9317	1,84388
Variáveis Qualidade de Vida no Trabalho		
Nossa empresa oferece condições do ambiente de trabalho que atendem as necessidades dos funcionários.	4,8288	1,86675
Nossa empresa desenvolve ações que contribuem para a qualidade de vida dos funcionários.	4,5861	1,96551
Nossa empresa encorajada os funcionários a desenvolver novas habilidades.	4,8243	1,88081
Nossa empresa tem preocupação com ruído e a temperatura do ambiente para oferecer aos funcionários um ambiente de trabalho adequado e bem-estar.	4,6576	2,08855
Nossa empresa desenvolve ações que contribuem para a qualidade de vida dos funcionários.	4,6468	1,95360

Fonte: Dados provenientes da pesquisa, 2023



Apêndice 4 – Validação individual dos construtos

Partindo do modelo construído através da revisão bibliográfica, construtos seriam formados por quatro variáveis observáveis. Os coeficientes estimados oferecem informações sobre a extensão na qual uma dada variável observável é capaz de medir uma variável latente (SCHUMACKER; LOMAX, 1996; ANDERSON; GERBING, 1988) os valores recomendados estão no Quadro 2.

Os valores finais dos coeficientes padronizados dos construtos são apresentados no Tabela 19. Pode-se perceber que, depois do ajuste, nenhum coeficiente possui índice menor que 0,5, indicando que todos eles são significativos para o modelo. O desvio padrão foi relativamente alto para todos os casos. Abaixo estão apresentados os pesos de regressão padronizados, os itens PSRH7, PSRH8, PSRH9, PSRH10, PI5 PI6 e PI7 apresentaram resultados inferiores ao recomendado, portanto foram removidos, os demais apresentaram valores acima do recomendado (0,5) por Hair Jr et al., (2018).

Tabela 19 - Pesos de regressão padronizados

Inicial				Final			
Construto 1 – Práticas Sustentável de RH – PSRH							
			Estimativas				Estimativas
PSRH1	<---	PSRH	0,874	PSRH1	<---	PSRH	0,845
PSRH2	<---	PSRH	0,910	PSRH2	<---	PSRH	0,866
PSRH3	<---	PSRH	0,926	PSRH3	<---	PSRH	0,895
PSRH4	<---	PSRH	0,927	PSRH4	<---	PSRH	0,947
PSRH5	<---	PSRH	0,915	PSRH5	<---	PSRH	0,917
PSRH6	<---	PSRH	0,911	PSRH6	<---	PSRH	0,911
PSRH7	<---	PSRH	0,453	PSRH7	Excluída		
PSRH8	<---	PSRH	0,321	PSRH8	Excluída		
PSRH9	<---	PSRH	0,425	PSRH9	Excluída		
PSRH10	<---	PSRH	0,401	PSRH10	Excluída		
Construto 2 – Políticas Inclusivas - PI							
PI1	<---	PI	0,867	PI1	<---	PI	0,846
PI2	<---	PI	0,943	PI2	<---	PI	0,959
PI3	<---	PI	0,848	PI3	<---	PI	0,848
PI4	<---	PI	0,845	PI4	<---	PI	0,822
PI5	<---	PI	0,463	PI5	Excluída		
PI6	<---	PI	0,437	PI6	Excluída		



PI7	<---	PI	0,326	PI7	Excluída		
Construto 3 – Qualidade de Vida no Trabalho – QVT							
QVT1	<---	QVT	0,928	QVT1	<---	QVT	0,909
QVT2	<---	QVT	0,919	QVT2	<---	QVT	0,901
QVT3	<---	QVT	0,888	QVT3	<---	QVT	0,895
QVT4	<---	QVT	0,872	QVT4	<---	QVT	0,863
QVT5	<---	QVT	0,947	QVT5	<---	QVT	0,953
Construto 4 – Satisfação no Trabalho - ST							
ST1	<---	ST	0,932	ST1	<---	ST	0,929
ST2	<---	ST	0,935	ST2	<---	ST	0,956
ST3	<---	ST	0,862	ST3	<---	ST	0,831
ST4	<---	ST	0,876	ST4	<---	ST	0,854
ST5	<---	ST	0,801	ST5	<---	ST	0,758

Fonte: Dados provenientes da pesquisa, 2023.

Diante dos resultados iniciais, decidiu-se modificar o modelo. Seguindo a literatura sobre equações estruturais, optou-se então por gerar o relatório de modificações, disponível no AMOS™, e promover as alterações sugeridas para ajuste do modelo. Após ajuste no modelo, o Chi-Quadrado sofreu uma redução expressiva e passou a não ser significativo em todos os construtos. Os índices de ajuste absolutos e comparativos apresentaram resultados melhores do que os valores mínimos sugeridos. Com relação à fidedignidade e confiabilidade do construto, a variância extraída e a confiabilidade ficaram acima do limite sugerido em quase todas as análises (somente o construto ambiente intangível da loja não obteve resultado maior que 0,5; porém muito próximo), sendo que todos, na análise do *Alfa de Cronbach* obtiveram índice favorável acima de 0,7. A unidimensionalidade do construto foi avaliada a partir dos valores dos resíduos padronizados. Os valores ficaram abaixo do limite de 2,58 corroborando a noção de que os indicadores utilizados estão medindo apenas um construto e, portanto, são unidimensionais.

Tabela 20 - Coeficientes padronizados e significância dos construtos - modelo final

Variável	Coeficiente Padronizado	Desvio Padrão	Z	P
Construto 1 – Práticas Sustentável de RH – PSRH				
PSRH1	1			***
PSRH2	0,988	0,016	60,208	***
PSRH3	1,033	0,021	49,72	***
PSRH4	0,982	0,023	42,933	***
PSRH5	0,944	0,024	39,564	***
PSRH6	0,951	0,025	37,329	***
Construto 2 – Políticas Inclusivas – PI				
PI1	1			***
PI2	1,003	0,031	32,655	***
PI3	1,131	0,029	38,829	***
PI4	0,969	0,029	33,944	***



Construto 3 – Qualidade de Vida no Trabalho – QVT				
QVT1	1			*
QVT2	0,967	0,023	42,327	***
QVT3	0,904	0,019	47,761	***
QVT4	0,951	0,018	52,874	***
QVT5	0,911	0,018	49,498	***
Construto 4 – Satisfação no Trabalho – ST				
ST1	1			*
ST2	1,064	0,020	51,945	***
ST3	0,952	0,023	41,380	***
ST4	0,965	0,024	39,870	***
ST5	0,824	0,027	30,788	***

Fonte: Dados provenientes da pesquisa, 2023.

As comunidades deste estudo podem ser observadas na tabela abaixo. Podemos observar que os resultados estão acima do recomendado de 0,5, portando demonstrando que estão de acordo com os critérios de Hair Jr. (2019).

Tabela 22 – Comunalidades

Comunalidades desta pesquisa	
	Extração
PSRH1	0,704
PSRH2	0,629
PSRH3	0,668
PSRH4	0,672
PSRH5	0,674
PSRH6	0,816
PI1	0,740
PI2	0,656
PI3	0,830
PI4	0,775
ST1	0,818
ST2	0,830
ST3	0,807
ST4	0,821
ST5	0,762
QVT1	0,887
QVT2	0,840
QVT3	0,841
QVT4	0,805
QVT5	0,889

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Abaixo estão apresentados os resultados referentes as correlações de *Pearson*. Saída SPSS.



Tabela 23 – Correlação de Pearson

		PSRH1	PSRH2	PSRH3	PSRH4	PSRH5	PSRH6	PI1	PI2	PI3	PI4
PSRH1	Correlação de Pearson	1	,576**	,624**	,595**	,555**	,554**	,560**	,480**	,421*	,596**
	Sig. (2 extremidades)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	923	923	923	923	923	923	923	923	923	923
PSRH2	Correlação de Pearson	,576**	1	,558**	,618**	,525**	,580**	,706**	,529**	,570*	,620**
	Sig. (2 extremidades)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	923	923	923	923	923	923	923	923	923	923
PSRH3	Correlação de Pearson	,624**	,558**	1	,519**	,475**	,575**	,492**	,455**	,392*	,534**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	923	923	923	923	923	923	923	923	923	923
PSRH4	Correlação de Pearson	,595**	,618**	,519**	1	,580**	,528**	,627**	,507**	,466*	,541**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	923	923	923	923	923	923	923	923	923	923
PSRH5	Correlação de Pearson	,555**	,525**	,475**	,580**	1	,470**	,532**	,677**	,537*	,593**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	923	923	923	923	923	923	923	923	923	923
PSRH6	Correlação de Pearson	,554**	,580**	,575**	,528**	,470**	1	,622**	,435**	,385*	,462**



	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	923	923	923	923	923	923	923	923	923	923
PI1	Correlação de Pearson	,560**	,706**	,492**	,627**	,532**	,622**	1	,646**	,632**	,701**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	923	923	923	923	923	923	923	923	923	923
PI2	Correlação de Pearson	,480**	,529**	,455**	,507**	,677**	,435**	,646**	1	,688**	,650**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	923	923	923	923	923	923	923	923	923	923
PI3	Correlação de Pearson	,421**	,570**	,392**	,466**	,537**	,385**	,632**	,688**	1	,700**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	923	923	923	923	923	923	923	923	923	923
PI4	Correlação de Pearson	,596**	,620**	,534**	,541**	,593**	,462**	,701**	,650**	,700**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	923	923	923	923	923	923	923	923	923	923

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.



Observa-se que os coeficientes estimados apresentam valores positivos e significativos, evidenciando que os indicadores estão positivamente relacionados com o construto. No entanto, os índices de ajuste do modelo não foram adequados na análise inicial. Na tabela 24, fica evidenciado que o teste de Chi-quadrado é significativo, indicando que há uma diferença significativa entre a matriz observada e a matriz estimada. As medidas absolutas de ajuste, que determinam o grau em que o modelo prediz a matriz de covariância observada, apresentam valores dentro dos limites aceitáveis: GFI superior a 0,9; RMSEA inferior a 0,08. As três medidas de ajuste comparativas (CFI, TLI, AGFI e NFI) apresentam valores acima de 0,9; como recomendado (KLINE, 1998). A confiabilidade ficou acima de 0,5 na maior parte dos casos, mas o nível de probabilidade foi inferior a 0,05 indicando que a consistência interna entre os indicadores não é satisfatória.

Tabela 24 - Índices de ajuste dos construtos – inicial e final

Índices	PSRH		PI		QVT		ST	
	Inicial	Final	Inicial	Final	Inicial	Final	Inicial	Final
Chi-quadrado	530,378	10,168	30,936	0,350	74,632	4,828	218,044	6,160
Graus de Liberdade	9	5	2	1	5	2	5	1
Chi-quadrado dividido pelos Graus de Liberdade	58,931	2,034	15,468	0,350	14,926	2,414	43,609	6,160
AGFI	0,570	0,985	0,913	0,998	0,913	0,984	0,743	0,960
GFI	0,816	0,996	0,983	1	0,971	0,998	0,914	0,997
CFI	0,928	0,999	0,990	1	0,987	0,999	0,954	0,999
NFI	0,927	0,999	0,990	1	0,986	0,999	0,953	0,999
TLI	0,880	0,998	0,971	1,001	0,974	0,997	0,909	0,989
RMR	0,135	0,015	0,051	0,005	0,048	0,013	0,111	0,013
RMSEA	0,251	0,033	0,125	0	0,123	0,039	0,215	0,075
Variância Extraída	0,999	1,000	0,997	0,999	1,000	1,000	0,991	0,999
Confiabilidade Composta	0,996	0,997	0,994	0,995	0,997	0,997	0,992	0,996
<i>Alfa de Cronbach</i>	0,967		0,929		0,960		0,946	
KMO	0,909		0,845		0,904		0,874	

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.