

## O Papel do RH na Fomentação da Cultura Sustentável dentro das Organizações

Fellipe Moreno Dias<sup>1</sup>  
[fellipe.dias@fatec.sp.gov.br](mailto:fellipe.dias@fatec.sp.gov.br)

*The Role of HR in Fostering a Sustainable Culture within Organizations*

Gabriel Moreno Dias<sup>1</sup>  
[gabriel.dias18@fatec.sp.gov.br](mailto:gabriel.dias18@fatec.sp.gov.br)

*La Función de RRHH en el Fomento de una Cultura Sostenible dentro de las Organizaciones*

José Carlos Hoelz<sup>1</sup>  
[jose.hoelz@fatec.sp.gov.br](mailto:jose.hoelz@fatec.sp.gov.br)

### Palavras-chave:

Estratégia.  
Cultura.  
Sustentabilidade.  
RH.

### KeyWords:

Strategy.  
Culture.  
Sustainability.  
HR.

### Palabras clave:

Estrategia.  
Cultura.  
Sostenibilidad.  
RRHH.

### Enviado em:

05 novembro, 2023

### Apresentado em:

05 dezembro, 2023

### Publicado em:

29 junho, 2024

### Evento:

6º EnGeTec

### Local do evento:

Fatec Zona Leste



### Resumo:

Empresas que buscam ter vantagem competitiva e se tornarem mais atrativas no mercado corporativo precisam buscar formas de inovar sua cultura organizacional. Implementar a cultura da sustentabilidade dentro da organização é uma estratégia que pode trazer diversos benefícios aos negócios porque contribui com os funcionários e com a sociedade em si, o que ajuda a assegurar a estabilidade e o sucesso dos negócios a longo prazo. Portanto, este artigo tem como objetivo analisar qual é o papel do RH na fomentação da sustentabilidade e quais iniciativas podem ser tomadas para desenvolvê-la. Para responder a esta pergunta foi aplicado um questionário a cinco profissionais de diferentes empresas que enfatizaram os benefícios que a sustentabilidade pode oferecer e deram exemplos de como o RH deve atuar para adicionar, na empresa, projetos relacionados à sustentabilidade.

### Abstract:

Companies looking to gain a competitive edge and become more attractive in the corporate market need to look for ways to innovate their organizational culture, implementing a culture of sustainability within the organization is a strategy that can bring several benefits to the business because it contributes to employees and also to society itself which will help ensure the stability and success of the business in the long term, so this article aims to analyze what the role of HR is in fostering sustainability and what initiatives can be taken to develop it, leading to the research question "What is the role of HR in implementing a sustainable culture?" To help answer this question, a questionnaire was carried out with five professionals from different companies who emphasized the benefits it can offer, the importance of a sustainable culture and gave examples of how HR should act to add projects related to sustainability.

### Resumen:

Las empresas que buscan tener una ventaja competitiva y volverse más atractivas en el mercado corporativo necesitan buscar formas de innovar en su cultura organizacional. Implementar una cultura de sostenibilidad dentro de la organización es una estrategia que puede traer varios beneficios al negocio porque contribuye a los empleados y a la sociedad misma, lo que ayuda a garantizar la estabilidad y el éxito a largo plazo del negocio. Por ello, este artículo pretende analizar cuál es la función de los RRHH en el fomento de la sostenibilidad y qué iniciativas se pueden tomar para desarrollarla. Para responder a esta pregunta, se aplicó un cuestionario a cinco profesionales de diferentes empresas que destacaron los beneficios que puede ofrecer la sostenibilidad y dieron ejemplos de cómo debe actuar RRHH para sumar, en la empresa, proyectos relacionados con la sostenibilidad.

<sup>1</sup> Faculdade de Tecnologia da Zona Leste | Fatec Zona Leste

## 1. Introdução

Em um ambiente cada vez mais competitivo, as organizações precisam de inovações de sucesso para competir e garantir sua sobrevivência a longo prazo. Além disso, a sustentabilidade e as questões sociais ganham cada vez mais importância, pois são, agora, uma questão de grande preocupação para as empresas e para a sociedade. Portanto, as organizações não podem melhorar os seus resultados a qualquer preço, mas devem ser responsáveis pelas consequências das suas atividades, incluindo a inovação (Domínguez et al, 2019). O uso de estratégias sustentáveis é capaz de trazer retornos em prol de um desenvolvimento saudável e de uma cultura consciente quanto aos desperdícios, além de refletir na forma como as organizações mantêm seu relacionamento com a sociedade e o meio ambiente (Carvalho et al, 2022).

Tendo este tema definido, este artigo procura responder à seguinte pergunta norteadora: qual é o papel do RH na implementação de uma cultura sustentável dentro da empresa? Tal pergunta foi levada a profissionais de RH de diferentes empresas sendo feita uma investigação por meio de pesquisa qualitativa, consequente de uma entrevista semiestruturada formal que contribuiu para o tratamento adequado dos resultados obtidos neste trabalho. A importância desse estudo se dá pelo fato de que muitas corporações possuem uma cultura organizacional com características bem definidas de costumes e práticas que acontecem diariamente no ambiente de trabalho – que impactam diretamente nos negócios e no engajamento dos colaboradores – e, como a sustentabilidade é um conceito que vem crescendo e pode ser vinculado diretamente à prática organizacional. Empresas que almejam desenvolver uma cultura sustentável precisarão seguir um conjunto de práticas relacionadas à preparação, intercomunicação, engajamento e treinamento sendo essas tarefas de total responsabilidade do setor de Recursos Humanos que, erroneamente, é visto apenas pela área de DP (departamento pessoal) e contratação, mas, na verdade, é essencial para garantir o êxito de práticas sustentáveis na organização.

## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1. A cultura sustentável dentro das organizações

Popularizada em 1992 pela realização da ECO-92 e pela elaboração da agenda 21, o conceito de cultura sustentável é descrito como base determinante para as demais ações, sejam sociais, ambientais e até mesmo econômicas, praticadas pelas empresas. É a cultura, como identidade de uma sociedade, como característica inerente, que permite ou não a adesão às outras ações. Ela permeia toda e qualquer ação promovida pela sociedade e diz respeito a crenças, comportamentos, valores, regras morais que identificam uma sociedade. (Souza, 2011).

Este não é um tema para ser tratado apenas no âmbito teórico. Cada vez mais, organizações de todos os portes, terceiro setor, órgãos públicos e até mesmo pessoas físicas, são cobradas para que adotem um posicionamento mais ativo atrelado a ações sobre o assunto. Promover conceitos objetivos de sustentabilidade é desassociá-la da visão limitada sobre preservação ambiental e assistencialismo e fazer com que a temática permeie todas as áreas e modelos de negócio. Ter estratégia e políticas direcionadoras é profissionalizar a sustentabilidade com indicadores, diretrizes, procedimentos e relatórios. Isto dá robustez e comprova uma visão de longo prazo, ou seja, aumenta a credibilidade desta cultura e comprova sua importância (Neves, 2020).

Dentro do contexto empresarial, vários estudiosos vêm desenvolvendo análises que levam em conta a imersão da sustentabilidade com o objetivo de criar uma cultura organizacional sustentável. Nestes estudos são trabalhadas questões-chave como a difusão organizacional do conceito de sustentabilidade e o motivo pelo qual as empresas variam tanto em opinião para justificar a adoção de medidas sustentáveis, considerando ainda a influência que cada tipo de cultura tem sobre as decisões relacionadas (CAPRAR e NEVILLE, 2012 Apud CARVALHO et al).

Castanho (2023) também comenta sobre os passos que as organizações precisam adotar para a implementação de uma cultura sustentável:

uma cultura de sustentabilidade nas empresas é um passo fundamental para a adoção de práticas sustentáveis consistentes e efetivas. Ao comprometer a alta direção, promover a educação e conscientização, estabelecer metas e métricas, incentivar a participação dos colaboradores e integrar a sustentabilidade nas práticas diárias, as empresas estarão no caminho certo para criar uma cultura organizacional que valorize a sustentabilidade.

A partir destas ideias, é possível observar como a cultura sustentável, que anteriormente era cobrada, vem sendo cada vez mais procurada e adotada na cultura organizacional de muitas empresas que buscam os benefícios, diferencial, influência e fiabilidade a longo prazo que esta prática pode exercer sobre os negócios. A adoção de medidas e políticas sustentáveis vai muito além da escolha de cuidar do meio ambiente e cumprir com a responsabilidade social, pois, além disso, pode ser um meio eficiente de ganhos, como a redução dos custos de produção e do valor final dos produtos e, principalmente, por meio do fortalecimento da marca (Sebrae, 2017).

Para Sebrae (2023), a sustentabilidade, hoje, não é mais uma mera tendência de mercado, pois desempenha um papel estratégico nas organizações de forma que não pode mais ser utilizada como um processo adicional, e sim, ser incluída diretamente no plano de negócio das organizações. Uma instituição que tem práticas alinhadas à ESG consegue usufruir de vários benefícios que vão muito além dos investimentos iniciais que a implementação exige, visto que mantém sua cadeia de fornecimento ativa, pois diversos fornecedores comerciais exigem que suas parcerias estejam bem alinhadas com práticas de política ambiental, fazendo com que haja menor possibilidade de perder importantes contratos.

O segundo benefício observado é a valorização da imagem da empresa devido ao fato das práticas voltadas para o bem-estar da comunidade, através do cuidado com o meio ambiente, fortalecem a marca da organização perante a sociedade, consumidores e credores. O terceiro benefício é a redução de custos em diversas atividades, seja na redução de energia elétrica, reaproveitamento de matéria prima ou até algumas reduções e isenções de impostos governamentais.

Outro benefício que pode ser identificado é a valorização da empresa enquanto marca empregadora, uma vez que proporciona um ambiente saudável para que os colaboradores possam desempenhar suas funções. Ela melhora os processos administrativos já que incorporar a sustentabilidade exige maior capacidade de gestão e de governança corporativa. Isso faz com que este seja um fator capaz de potencializar o desenvolvimento organizacional. E por último, destaca-se que a sustentabilidade é capaz de abrir novas oportunidades de empreendedorismo já que a empresa se credencia para atuar em novos mercados com grande capacidade de rentabilidade e busca financiamentos com melhores condições de pagamento.

## 2.2. O papel do RH na implantação da cultura sustentável

As práticas sustentáveis de recursos humanos influenciam positivamente colaboradores e promovem a imagem da empresa. Em um mercado cada vez mais competitivo, a sustentabilidade contribui para obter uma vantagem significativa sobre os concorrentes. Em primeiro lugar, os clientes preferem empresas que seguem um modelo de negócio sustentável. Ademais, os *millennials* também preferem trabalhar em empresas que aderem à sustentabilidade de forma ampla. Isso significa ultrapassar práticas limitadas à responsabilidade social e ecológica (Müller, 2022).

Mourão e Parreira (2021) destacam a necessidade de o RH participar ativamente em políticas e ações sustentáveis, promover impactos positivos no mercado, nos clientes, na qualidade de vida dos colaboradores, na produtividade e no valor acrescentado. As pessoas são o elemento chave da sustentabilidade e, por isso, é importante fortalecer uma cultura de sustentabilidade nas empresas junto com a criação de programas de melhoria da qualidade de vida, o investimento na utilização de materiais reutilizáveis, o estabelecimento de campanhas de voluntariado, a adoção de programas de

formação contínua e o acompanhamento de projetos de sustentabilidade que são fundamentais para a organização.

Souza (2022) traz algumas das práticas internas que diferentes funcionários apontaram como pilares para que o RH auxilie no implante e no fortalecimento da cultura da sustentabilidade nas organizações, sendo algumas delas: impulsionar a liderança, pois é o papel do departamento ajudar os líderes a manterem os padrões culturais da organização nos diferentes níveis operacionais e aperfeiçoar comportamentos, buscando ser uma das principais forças a perpetuar, fortalecer e incentivar a cultura da empresa. É necessário que valores sejam alinhados e estejam presentes em toda a jornada dos funcionários, desde a integração, em sua admissão, até o treinamento, de forma que deve sempre buscar tomar decisões que apoiem a cultura da empresa.

Em quarto lugar, destaca-se que é importante criar interações sobre o tema, criar um espaço e um canal onde ele possa ser abordado e discutido. Também é preciso que as pessoas estejam no centro de tudo, pois não adianta o RH ter um processo bem estruturado, mas os funcionários não se desenvolverem adequadamente na organização. Para que os objetivos possam ser atingidos, é preciso que todos esses pontos se desenvolvam.

Além de todos os pilares citados anteriormente, ressalta-se a importância de aclarar que o RH é o grande responsável por estruturar processos, pois é ele quem atualiza e mantém as políticas internas funcionando. Se, por exemplo, é necessária uma cultura de colaboração, cabe a este encontrar maneiras de quebrar as barreiras entre os setores, visar que todos encontrem um propósito comum e celebrar as contribuições de cada funcionário. O setor sustenta esses pilares e capacita os funcionários para que desenvolvam a identidade que a organização almeja, na sustentabilidade ou em outros aspectos.

### 3. Materiais e Métodos

Esta pesquisa foi desenvolvida utilizando-se de metodologia qualitativa do tipo básica (Godoy, 1995). Além disso, foi feita análise bibliográfica para o desenvolvimento do embasamento teórico. A pesquisa bibliográfica busca identificar a resolução de um problema que aqui é definido como a hipótese, por meio de referenciais teóricos de autores que tiveram seus trabalhos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições e descobertas científicas que identificaram em suas próprias pesquisas, Boccato (2006).

A pesquisa qualitativa, segundo Godoy (1995), consiste em adquirir dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a questão estudada, procurando compreender os fatos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação que está sendo estudada. No caso deste artigo, a pergunta que norteou o estudo do trabalho foi: “Qual é o papel do RH na fomentação da cultura sustentável dentro das organizações?”. Os sujeitos selecionados para participar do estudo foram gestores e outros profissionais que atuam ou atuaram na área de Recursos Humanos a fim de obter dados fiéis em relação as próprias experiências que encontram ao desempenhar suas funções no dia a dia do setor.

Godoy (1995) explica que a natureza da pesquisa qualitativa é descritiva, de forma que a palavra escrita ocupa o lugar de destaque nessa abordagem, desempenhando, assim, um papel essencial no processo de obtenção dos dados e na forma de apresentar os resultados, dispensando a pesquisa quantitativa que é representada por expressões numéricas. Os dados coletados na pesquisa qualitativa aparecem por meio da transcrição das entrevistas, anotações de campo, fotografias, videoteipes, desenhos e vários outros tipos de documentos. Esse formato de pesquisa tem uma posição assegurada como uma forma viável e promissora de trabalhar com ciências sociais, sendo assim escolhida como a ferramenta mais adequada para o tratamento dos dados desse trabalho.

A técnica utilizada nos profissionais que participaram da pesquisa foi a da entrevista semiestruturada. De acordo com Fraser e Gondim (2004), fazer o uso da entrevista como técnica para obter informações

na pesquisa qualitativa permite atingir um nível maior de compreensão da realidade humana que ganha forma através de discursos. Esta é uma das estratégias mais apropriadas para investigações nas quais o objetivo busque entender como as pessoas percebem o mundo. Conforme citado anteriormente, as entrevistas foram realizadas com profissionais que já atuaram na área de Recursos Humanos. Obteve um total de seis participantes que foram definidos a partir da saturação teórica, estes autorizaram a transcrição literal de suas respostas – utilizadas unicamente para fins acadêmicos – e suas identidades foram mantidas anônimas, assegurando sua privacidade de acordo com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD); Lei nº 13.709/2018. Depois de transcritas, as respostas das entrevistas foram divididas e decodificadas por categorias, utilizando o método adaptado por Flores (1994).

Quadro 1: Lista de entrevistados da investigação qualitativa

#	Gênero	Idade	Nível de formação	Curso	Cargo atual	Tempo no cargo	Ramo da empresa
1	Feminino	21	Superior	Gestão de RH	Assistente de RH	3 meses	Construção civil
2	Feminino	23	Superior	Gestão de RH	Assistente de vendas	1 ano e 3 meses	Associação de recursos humanos
3	Feminino	24	Superior	Gestão de RH	Assistente de RH	2 meses	Tecnologia
4	Feminino	26	Superior	Gestão de RH	Assistente de RH pleno	4 meses	Comércio varejista
5	Feminino	32	Superior	Gestão de RH	Assistente de RH	3 meses	Tecnologia
6	Feminino	66	Doutorado	Administração	Professora de ensino superior	10 anos	Educacional

Fonte: Dos próprios autores.

## 4. Resultados e Discussões

Após a transcrição literal das entrevistas e a análise dos dados obtidos, foi possível identificar um total de 5 categorias: 1- Os benefícios da cultura sustentável para as organizações em que é implementada (Quadro 2). 2 - As práticas sustentáveis existentes nas organizações dos profissionais entrevistados (Quadro 3). 3 - O alcance da cultura sustentável em todos os níveis operacionais (Quadro 4). 4 - O papel do RH no desenvolvimento, manutenção e implementação da cultura sustentável (Quadro 5). 5 - O futuro da cultura sustentável nas organizações (Quadro 6).

No quadro 2, destaca-se que todos os entrevistados demonstraram ter um consenso em relação aos benefícios que as empresas adquirem ao ter processos de sustentabilidade inseridos em sua cultura> Em primeira instância, em relação à organização em si que, além de cumprir com a sua responsabilidade social, também ganha visibilidade em relação à sociedade, fornecedores, clientes e colaboradores.

E em segunda instância, em relação aos funcionários que também se beneficiam com esses processos como pode ser visto nos seguintes trechos: “[...] ganhos financeiros, melhorias na reputação e na satisfação dos clientes”, “ Para a organização os benefícios são diversos, a empresa ganha mais visibilidade no mercado ou seja se destaca entre os concorrentes, as pessoas hoje em dia estão sendo mais seletivas ao escolher uma empresa para trabalhar [...], “[...] diminuição do absenteísmo e do turnover, maior motivação dos colaboradores, impacto positivo nas comunidades e torna a empresa mais preparada para o futuro [...]”. A partir desses trechos, se reforça o que foi apresentado no referencial teórico sobre os benefícios que tangem o ambiente interno e externo das organizações que otimizam seus processos com sustentabilidade.

Quadro 2 – Metacategoria: “Os benefícios da cultura sustentável para as organizações em que é implementada”.

Código	Definição de categoria	Respostas
ARIS	Inclui alusão aos aspectos relacionados aos benefícios que as organizações recebem ao implementar e desenvolver práticas sustentáveis.	<p><b>Resp 1:</b> [...] ela pode proporcionar muitos benefícios seguindo o que a empresa quer então uma empresa que procura seguir processos e adquirir uma ISO 14.000 por exemplo ela precisa ser sustentável [...] ela vai ser enxergada por outras empresas então isso é bom de muitas maneiras [...].</p> <p><b>Resp 2:</b> [...] as gerações mais jovens elas estão buscando por exemplos né estão buscando por empresas principalmente quando essa geração vai consumir algum produto ela sempre busca uma empresa que prioriza sustentabilidade que seja é:::uma empresa que não faça testes em animais então empresas que têm essa cultura sustentável tem muito mais credibilidade nos dias de hoje [...].</p> <p><b>Resp 3:</b> Vejo que a cultura sustentável não apenas beneficia o planeta, mas também pode ser uma estratégia inteligente de negócios, resultando em ganhos financeiros, melhorias na reputação e na satisfação dos clientes. Os benefícios incluem a redução de desperdícios e, conseqüentemente, o aumento nos lucros, a diminuição do absenteísmo e do turnover, maior motivação dos colaboradores, impacto positivo nas comunidades e torna a empresa mais preparada para o futuro, ou seja, gera resiliência no negócio.</p> <p><b>Resp 4:</b> Para a organização os benefícios são diversos, a empresa ganha mais visibilidade no mercado ou seja se destaca entre os concorrentes, as pessoas hoje em dia estão sendo mais seletivas ao escolher uma empresa para trabalhar, as pessoas não querem entrar em qualquer empresa, ou em uma organização que seja conhecida por não praticar ações sustentáveis, tudo isso influencia para a organização [...].</p> <p><b>Resp 5:</b> [...] ela ajuda não só na sustentabilidade da empresa como um todo [...] os colaboradores eles se tornam muito mais eficazes nas suas tarefas eles conseguem é:::equilibrar a vida pessoal e a vida profissional e unir é:::tanto no trabalho quanto em casa né as suas relações os seus desejos as suas vontades de querer melhorar querer crescer profissionalmente [...].</p>

Fonte: Adaptado de Flores (1994).

Nesse quadro, coletaram-se informações referente às práticas que os entrevistados realizam em suas próprias empresas. Deste modo foi possível ter conhecimento sobre como esses processos acontecem em organizações com segmentos distintos, nas quais algumas possuem essa cultura mais voltada às práticas com os funcionários e outras mais voltadas ao processo produtivo em si e na proteção ao meio ambiente, como pode ser visto a seguir: “[...] uma cultura sustentável que valoriza a interação entre pessoas e a redução de desperdícios”. “Nós eliminamos o uso de papel, adotando uma plataforma para assinatura de contratos, registro de ponto eletrônico, comunicação de avisos na comunidade, entre outros processos [...]”, “[...] horários mais flexíveis onde os colaboradores eles conseguem se auto-organizar autogerenciar as suas tarefas [...]”.

Estas respostas fortalecem o que este artigo tenta comprovar: o RH pode ter um papel ativo na sustentabilidade, fortalecendo a cultura por meio de práticas internas e de ações com os funcionários. Na mesma metacategoria, também se nota que nem todas as empresas realizam esses processos, principalmente aquelas que ainda estão em crescimento, como é apresentado nas seguintes respostas: “[...] na empresa em que eu estou atualmente não há nenhuma prática ainda implantada é uma área bem difícil [...] mas é algo que já está sendo falado [...]”. Apesar de não haver um sistema estabelecido, a sustentabilidade tem o seu ponto de destaque, pois até empresas que ainda estão em crescimento estão buscando maneiras de implementá-la.

Quadro 3 – Metacategoria: “As práticas sustentáveis existentes nas organizações dos profissionais entrevistados”.

Código	Definição de categoria	Respostas
PSRO	Inclui alusão aos aspectos relacionados às práticas de sustentabilidade que são realizadas nas organizações em que os candidatos entrevistados atuam.	<p><b>Resp 1:</b> Infelizmente não na empresa em que eu estou atualmente não há nenhuma prática ainda implantada é uma área bem difícil [...] principalmente empresas menores que estão em crescimento [...] mas é algo que já está sendo falado [...] precisa de uma estabilidade de processos pra poder estar fazendo essa implementação mas no momento ainda não há.</p> <p><b>Resp 2:</b> Na empresa onde trabalho, seguimos o manifesto ágil, que prioriza a entrega de valor ao cliente por meio de produtos (softwares) de qualidade, embasados em uma cultura sustentável que valoriza a interação entre pessoas e a redução de desperdícios.</p> <p>Nós eliminamos o uso de papel, adotando uma plataforma para assinatura de contratos, registro de ponto eletrônico, comunicação de avisos na comunidade, entre outros processos. Realizamos o 'controle de ponto' diariamente, com o objetivo de monitorar se os colaboradores frequentemente excedem as 8 horas de trabalho, pois reconhecemos que isso pode, futuramente, levar a um quadro de Burnout no colaborador. Incentivamos nossos funcionários a buscar constantemente a excelência técnica e oferecemos apoio financeiro para que participem de cursos, uma vez que é fundamental para a empresa que nossos colaboradores estejam sempre atualizados com as últimas novidades.</p> <p><b>Resp 3:</b> As práticas que a organização que eu trabalho é são implementadas é de forma sustentável são quanto aos horários mais flexíveis onde os colaboradores eles conseguem se auto organizar auto gerenciar as suas tarefas então eles conseguem equilibrar o tempo em trabalhar e o tempo em ficar em família tempo para lazer para estudos então eles acabam tendo essa vivência da organização e de dividir o seu tempo em coisas que eles realmente possam lhe ser prazerosas então acaba sendo uma maneira sustentável de equilibrar o horário de trabalho e o horário de lazer e o horário com a família [...].</p> <p><b>Resp 4:</b> Sim, palestras educativas.</p>

Fonte: Adaptado de Flores (1994).

No quadro 4 houve a maior variabilidade das respostas. Enquanto alguns profissionais disseram que a cultura sustentável atinge todos os níveis operacionais das organizações em que atuam, outros disseram que não; esse fato pode ter ocorrido devido a diferença entre ramos, processos e estruturas hierárquicas das empresas, demonstrando que para se ter uma cultura que atinja todos os níveis e esteja fixada no cerne da organização, é necessário que haja adaptabilidade e um trabalho constante de sensibilização para que mais funcionários participem e adotem o que a organização propõe, como pode ser visto nos seguintes trechos: “[...] sustentabilidade relacionada ao meio ambiente eu acredito que não porque a minha empresa não aborda muito esse tema mas quando a gente fala de sustentabilidade social né inclusão e diversidade é::: todos os funcionários tem sim acesso [...]”, “Sim, alcança todos os níveis operacionais. Todos estão envolvidos na cultura ágil [...] Reforçamos e cuidamos diariamente dessas práticas [...]”, “[...] alguns abraçam realmente a cultura como um todo e outros ainda sentem algumas dificuldades [...]”, “[...] não são todos que participam”.

Quadro 4 – Metacategoria: “O alcance da cultura sustentável em todos os níveis operacionais”.

Código	Definição de categoria	Respostas
ACNO	Inclui alusão aos aspectos relacionados ao alcance da cultura sustentável nos diferentes níveis das organizações em que os profissionais entrevistados trabalham.	<p><b>Resp 1:</b> [...] quando se trata de sustentabilidade relacionada ao meio ambiente eu acredito que não porque a minha empresa não aborda muito esse tema mas quando a gente fala de sustentabilidade social né inclusão e diversidade é:::todos os funcionários tem sim acesso né independente ao cargo ou área de atuação [...].</p> <p><b>Resp 2:</b> Sim, alcança todos os níveis operacionais. Todos estão envolvidos na cultura ágil, que inclui a sustentabilidade. Reforçamos e cuidamos diariamente dessas práticas, pois, como profissional da área de recursos humanos, é meu dever.</p> <p><b>Resp 3:</b> Na organização atinge todos de fato porém em níveis diferentes quanto ao conhecimento né ao reconhecimento na verdade dessa cultura alguns abraçam realmente a cultura como um todo e outros ainda sentem algumas dificuldades [...] não consegue atingir a todos e de maneira igual mas a sementinha pelo menos fica plantada pra reconhecimento e futuros aprendizados futuros estudos pra eles.</p> <p><b>Resp 4:</b> Não, porque não são todos que participam.</p>

Fonte: Adaptado de Flores (1994).

Quadro 5 – Metacategoria: “O papel do RH (Recursos Humanos) no desenvolvimento, manutenção e implementação da cultura sustentável”.

Código	Definição de categoria	Respostas
RHDI	Inclui alusão aos aspectos relacionados as formas com as quais o setor de recursos humanos pode contribuir no processo de desenvolvimento, manutenção e implementação da cultura sustentável segundo os profissionais que participaram do estudo.	<p><b>Resp 1:</b> [...] o RH sendo o coração da empresa né sendo o principal setor que promove o desenvolvimento do capital humano ele pode trazer diversas ações que vão contribuir pra implementação de uma cultura mais sustentável ele pode trazer treinamentos palestras pode promover ações em conjunto com os funcionários por exemplo desenvolver uma horta é:::promover a coleta seletiva dentro da empresa ensinar como fazer e além dessas ações mais voltadas pro meio ambiente o RH também pode trazer treinamentos voltados pra responsabilidade social pra inclusão pra diversidade.</p> <p><b>Resp 2:</b> [...] O RH atua como guardião da cultura organizacional, uma vez que cuida das pessoas, e são as pessoas que moldam a cultura. Portanto, não se pode separar o RH da cultura da empresa; as decisões do departamento devem sempre ser tomadas com base no DNA da empresa.</p> <p><b>Resp 3:</b> Estando junto da liderança, fazendo parte dos planejamentos estratégicos, ajudando na construção de pilares mais eficientes e eficazes, ouvindo os colaboradores e clientes se atualizando com as tecnologias de mercado.</p> <p><b>Resp 4:</b> [...] promover algumas ações e rodas de conversa um ambiente que proporcione isso então o RH tem essa função de proporcionar ambiente propicio para que a cultura seja propagada é criando um ambiente mais calmo e tranquilo acolhedor como sempre pra que o colaborador se sinta mais à vontade que a alta gestão também se sinta confortável em é:::dar ideias receber ideias e conseguir colocar em prática [...].</p> <p><b>Resp 5:</b> Por meio de treinamentos sobre o tema.</p>

Fonte: Adaptado de Flores (1994).



Nas outras metacategorias, observaram-se os benefícios, as práticas existentes e o alcance da cultura sustentável. Já no quadro 5, há respostas que demonstram de que forma o RH pode ajudar em todo processo relacionado a esse tipo de cultura que deve ser trabalhada e reforçada diariamente por meio de ações que buscam corrigir falhas e sempre atualizar-se para que se alcance um nível satisfatório, de acordo com aquilo que o mercado e a sociedade exigem das empresas.

Além disso, ao se analisar as respostas da metacategoria, percebe-se um apontamento frequentemente repetido pelos entrevistados: as práticas internas com foco nos colaboradores, algo que já é esperado porque é pra isso que o setor existe, ele é feito de pessoas para pessoas e é esse o protagonismo que se acredita que o RH deve ter. É algo que vai além de máquinas e sistemas, o fator humano deve ser sempre priorizado quando se trata não só da sustentabilidade, mas do desenvolvimento de qualquer tipo de cultura, o que é comprovado nos seguintes trechos: “[...] pode trazer diversas ações que vão contribuir pra implementação de uma cultura mais sustentável ele pode trazer treinamentos palestras pode promover ações em conjunto com os funcionários [...]”, “Estando junto da liderança, fazendo parte dos planejamentos estratégicos, ajudando na construção de pilares mais eficientes e eficazes, ouvindo os colaboradores e clientes se atualizando com as tecnologias de mercado”.

Quadro 6 – Metacategoria: “O futuro da cultura sustentável nas organizações”.

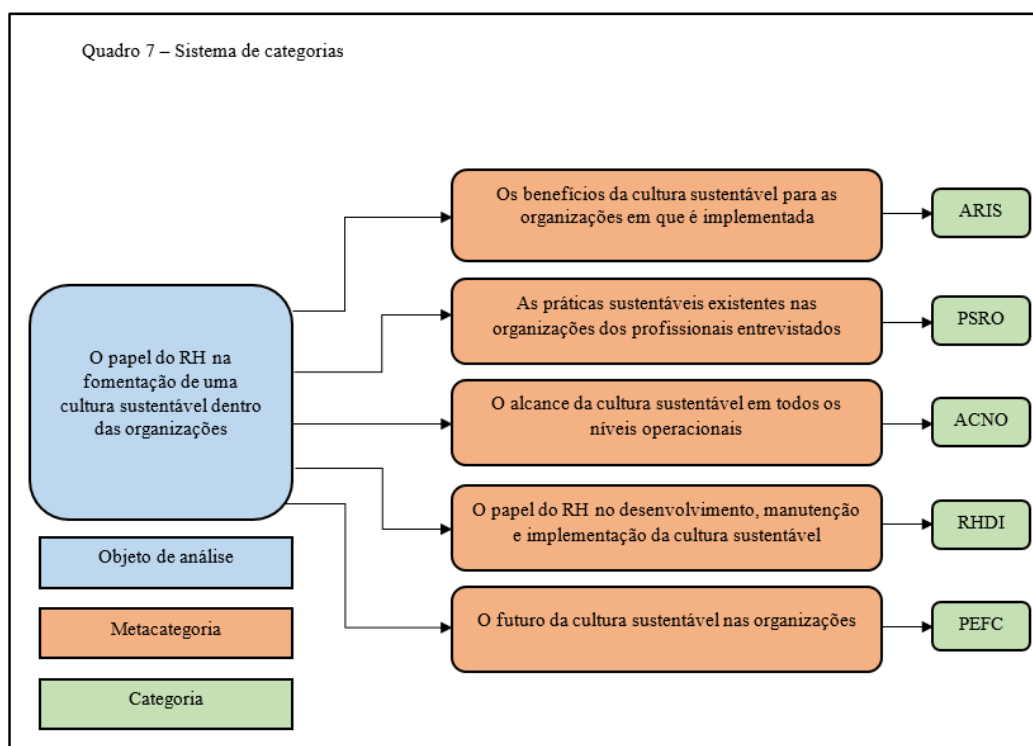
Código	Definição de categoria	Respostas
PEFC	Inclui alusão aos aspectos relacionados as formas com as quais o setor de recursos humanos pode contribuir no processo de desenvolvimento, manutenção e implementação da cultura sustentável segundo os profissionais que participaram do estudo.	<p><b>Resp 1:</b> [...] eu acredito que a maioria das empresas senão todas precisarão ter uma cultura sustentável daqui pra frente e no futuro com certeza porque como eu falei antes os nossos recursos estão se esgotando [...] as gerações atuais né elas buscam por empresas sustentáveis elas buscam empresas que estejam interessadas em realmente cuidar do meio ambiente e promover boas ações então a empresa que não fizer isso no futuro ela vai ficar pra trás né vai ser muito difícil fechar negócio os clientes não vão querer comprar as ações não vão querer fazer negócio não vão querer revender os produtos dessa empresa porque ela não está corroborando com o necessário né que é ser sustentável [...].</p> <p><b>Resp 2:</b> Para os próximos anos, imagino que a cultura esteja mais consolidada quanto às boas práticas de sustentabilidade, de modo que as discussões futuras se concentrem em outros aspectos, e as atuais estejam tão enraizadas que não sejam mais pautas, mas sim parte da realidade do dia a dia [...].</p> <p><b>Resp 3:</b> O futuro vai depender das pessoas de hoje, a nova geração. Precisamos que as pessoas que estão à frente possam enraizar uma cultura consciente nas empresas para que isso possa chegar a anos na frente e constantemente irem se atualizando [...]</p> <p><b>Resp 4:</b> Acredito que somente nas grandes organizações haverá evolução do tema.</p>

Fonte: Adaptado de Flores (1994).

No quadro 6 estão as respostas relacionadas a como os participantes da pesquisa acreditam que será o futuro da sustentabilidade nas empresas, quais são as expectativas e o que o RH pode esperar nos próximos anos deste contexto. A partir da análise, vê-se que surgem percepções diversificadas, pois alguns destacaram a importância de conscientizar as gerações de hoje para impactar no futuro, outros acreditam que as organizações já terão esses processos consolidados e também há quem acredita que

a sustentabilidade só terá desenvolvimento em grandes empresas como demonstram as seguintes respostas: “[...] as gerações atuais né elas buscam por empresas sustentáveis [...] a empresa que não fizer isso no futuro ela vai ficar pra trás [...]”, “Para os próximos anos, imagino que a cultura esteja mais consolidada quanto às boas práticas de sustentabilidade, de modo que as discussões futuras se concentrem em outros aspectos, e as atuais estejam tão enraizadas que não sejam mais pautas, mas sim parte da realidade do dia a dia [...]”, “[...] somente nas grandes organizações haverá evolução do tema”.

Após a realização da categorização das respostas, foi elaborado um fluxograma para representar o fluxo de criação dos sistemas de metacategorias e categorias com a finalidade de unir tópicos em comum.



Fonte: Dos próprios autores.

## 5. Conclusão

Ao realizar o trabalho de pesquisa, constatou-se que o conceito de sustentabilidade é crescente no mundo corporativo, principalmente pelas vantagens que tem a oferecer, mas ainda existem empresas com dificuldade em implementar e desenvolver a cultura sustentável. Em vista disso, o objetivo geral deste trabalho foi realizar uma análise sobre como o RH pode contribuir para a criação da cultura sustentável e quais iniciativas precisariam ser tomadas dentro das organizações para garantir eficiência na sua adesão, na qual, por meio dos dados obtidos, do embasamento teórico e da pesquisa realizada com gestores de RH, constatou-se que o objetivo proposto foi alcançado, porque ao decorrer do trabalho a cultura sustentável se mostrou como peça fundamental da prática organizacional que está ligada a fatores de motivação e a estratégias de marketing - sendo o RH parte fundamental para o crescimento dos negócios.

Foi ratificado como o principal incumbido para implementá-la, pois uma empresa só se torna sustentável quando seus colaboradores também estão alinhados a esta cultura. Então, criar programas que beneficiarão o engajamento, promover ações, palestras e projetos ligados à sustentabilidade são

ações que ajudarão a moldar a cultura sustentável e garantir o seu sucesso a longo prazo, cumprindo, assim, com tudo o que foi proposto neste artigo.

Também foi possível identificar algumas limitações, pois, de forma geral, foi apontado por alguns entrevistados que nas empresas onde trabalham, apesar de existirem práticas relacionadas à sustentabilidade, ela não consegue atingir todos os setores. Isto posto, fica evidente que novas pesquisas podem ser realizadas, futuramente, pois surgiram novos aspectos importantes que podem ser estudados de forma mais ampla, como o impacto que a cultura da sustentabilidade pode ter no processo de atração e retenção de talentos, *employer branding*, padronização nos processos com foco na satisfação, aperfeiçoamento dos colaboradores e o que se pode fazer para que ela atinja todos os níveis operacionais.

## REFERENCIAS

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Rev. Odontol.** Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006. Disponível em <<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-488641>>. Acesso em: 27 outubro 2023.

CASTANHO, R. Como implementar uma cultura de sustentabilidade nas empresas. **Gestão pro**, 2023. Disponível em: <<https://gestaopro.com.br/blog/gestao/como-implementar-uma-cultura-de-sustentabilidade-nas-empresas>>. Acesso em: 19 setembro 2023.

Cultura de sustentabilidade: papel do RH na promoção de uma cultura mais sustentável. **LinkedIn**, 2022. Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/cultura-de-sustentabilidade-papel-do-rh-na-promo%C3%A7%C3%A3o-uma-aline-sousa>>. Acesso em: 25 setembro 2023.

DE CARVALHO, V. D. H. et al. Abordagem multicritério de apoio a decisões estrategicamente sustentáveis nas organizações. **Revista Produção Online**, v. 15, n. 3, p. 925-947, 2015. Disponível em: <<https://producaoonline.emnuvens.com.br/rpo/article/view/1937>>. Acesso em: 15 setembro 2023.

DE OLIVEIRA, V. M; CORREIA, S. É. N; GOMEZ, C. R. P. Cultura de consumo, sustentabilidade e práticas empresariais: como as empresas podem contribuir para promover o valor simbólico da sustentabilidade nas atividades de consumo?. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade: GeAS**, v. 5, n. 1, p. 61-77, 2016. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5454552>>. Acesso em: 15 setembro 2023.

DOMÍNGUEZ-ESCRIG, E. et al. The influence of leaders' stewardship behavior on innovation success: the mediating effect of radical innovation. **Journal of Business Ethics**, v. 159, p. 849-862, 2019. Disponível em: <<https://www.springer.com/journal/10551>>. Acesso em: 19 setembro 2023.

FRASER, M. T. D; GONDIM, S. M. G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paidéia** (Ribeirão Preto), Ribeirão Preto, v. 14, n. 28, p. 139-152, Ago. 2004. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-863X2004000200004>>. Acesso em: 27 outubro 2023.

GARCÍA JIMÉNEZ, E., GIL FLORES, J. y RODRÍGUEZ GÓMEZ, G. (1994). Análisis de datos cualitativos en la investigación sobre la diferenciación educativa. **Revista de investigación educativa**, 23, 179-213. Disponível em: <<https://idus.us.es/handle/11441/77867>>. Acesso em: 04 novembro 2023.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administracao de Empresas**, [S. l.], v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFVgpwNkCgnnC/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 27 outubro 2023.

Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/lei/l14020.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l14020.htm)>. Acesso em: 27 outubro 2023.

MOURA, R. D; PARREIRA, A. M; GONÇALVES, M. Inovação Estratégica, Desenvolvimento Humano e Sustentabilidade: o caso da in Centea. **RH Visão Sustentável**, v. 3, n. 5, p. 36-59, 2022. Disponível em: <[https://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/rh\\_visaosustentavel/article/view/4124](https://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/rh_visaosustentavel/article/view/4124)>. Acesso em: 20 setembro 2023.

MÜLLER, A. Como o RH pode ajudar na estratégia de sustentabilidade da empresa. **Talentbrand**, [s.d.]. Disponível em: <<https://www.talentbrand.com.br/blog/como-o-rh-pode-ajudar-na-estrategia-de-sustentabilidade-da-empresa>>. Acesso em: 20 setembro 2023.

O que é sustentabilidade empresarial? Conheça os objetivos da sustentabilidade empresarial, seus desafios e tendências. **Sebrae**, 2023. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-sustentabilidade-empresarial,3062188fb2c67810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em: 19 setembro 2023.

RAULINO, C. E. et al. Cultura organizacional, recursos humanos e a sustentabilidade: o papel estratégico da gestão de pessoas no Instituto Federal de Santa Catarina–Campus Jaraguá do Sul-Centro. **Programa de Pós-Graduação em Administração**, 2020. Disponível em: <<https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/15127>>. Acesso em: 20 setembro 2023.

SOUZA, C. A cultura como valor essencial no tripé da sustentabilidade. **Administradores**, 2022. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-cultura-como-valor-essencial-no-tripe-da-sustentabilidade>>. Acesso em: 15 setembro 2023.

Sustentabilidade: a prática que só gera vantagens. **Sebrae**, 2023. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/praticas-sustentaveis-viram-vantagens-para-empresas-e-meio-ambiente,5adaa7deccc0c510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 19 setembro 2023.