

FÓRUM

Submetido 27-05-2021. Aprovado 20-09-2021

Avaliado pelo sistema double blind review. Editores convidados: Carla Curado, Lucía Muñoz-Pascual, Mirian Oliveira, Paulo Lopes Henriques, Helena Mateus Jerónimo

Versão traduzida | DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220505x>

PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS E OS IMPACTOS NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Sustainable human resource management practices and the impacts on organizational commitment

Prácticas de Gestión Sostenible de Recursos Humanos y los Impactos en el Compromiso Organizacional

Denise Genari¹ | denisegenari@hotmail.com | ORCID 0000-0001-9274-2535

Janaina Macke² | jmacke@ucs.br | ORCID 0000-0002-7781-7161

¹ Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Campus Avançado Veranópolis, Veranópolis, Rio Grande do Sul, Brasil

² Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-graduação em Administração, Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil

RESUMO

O objetivo deste artigo é identificar o impacto das práticas de gestão sustentável de recursos humanos (GSRH) no comprometimento organizacional (CO). O estudo utilizou uma amostra de 290 funcionários vinculados a seis empresas classificadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa. As hipóteses de pesquisa foram testadas com base em um modelo estrutural, utilizando a técnica de modelagem de equações estruturais (MEE). Os resultados mostram que as práticas de GSRH são representadas por três dimensões: atração e retenção de profissionais, manutenção de profissionais saudáveis e motivados e desenvolvimento de competências dos profissionais. Essas práticas têm um impacto significativo e positivo no comprometimento afetivo (CA) e no comprometimento normativo (CN). Além disso, o CA se destaca como um mediador parcial da relação entre as práticas de GSRH e o CN.

Palavras-chave: gestão sustentável de recursos humanos, práticas de GSRH, comprometimento organizacional, comprometimento afetivo, comprometimento normativo.

ABSTRACT

This paper aims to identify the impact of sustainable human resource management (SHRM) practices on organizational commitment (OC). The study used a sample of 290 employees linked to six companies classified in the Bovespa Sustainability Index. The research hypotheses were tested based on a structural model, using the structural equation modeling (SEM) technique. The results show that SHRM practices are represented by three dimensions: attraction and retention of professionals, maintaining healthy and motivated professionals, and developing the skills of professionals. These practices have a significant and positive impact on affective commitment (AC) and normative commitment (NC). Besides, the AC stands out as a partial mediator of the relationship between SHRM practices and NC.

Keywords: sustainable HRM, SHRM practices, organizational commitment, affective commitment, normative commitment

RESUMEN

El objetivo de este artículo es identificar el impacto de las prácticas de gestión sostenible de recursos humanos (GSRH) en el compromiso organizacional (CO). El estudio utilizó una muestra de 290 empleados vinculados a seis empresas clasificadas en el Índice de Sostenibilidad Empresarial de la Bovespa (Bolsa de Valores de São Paulo). Las hipótesis de investigación se probaron con base en un modelo estructural, utilizando la técnica de modelado de ecuaciones estructurales (MEE). Los resultados muestran que las prácticas de GSRH están representadas por tres dimensiones: atracción y retención de profesionales, mantenimiento de profesionales saludables y motivados y desarrollo de competencias de los profesionales. Esas prácticas tienen un impacto significativo y positivo en el compromiso afectivo (CA) y en el compromiso normativo (CN). Además, el CA se destaca como un mediador parcial de la relación entre las prácticas de GSRH y el CN.

Palabras clave: gestión sostenible de recursos humanos, prácticas de GSRH, compromiso organizacional, compromiso afectivo, compromiso normativo.

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento sustentável tem sido um tema relevante devido ao rápido esgotamento dos recursos naturais, a preocupação com as disparidades de riqueza na comunidade e a importância da responsabilidade social corporativa (Dao, Langella, & Carbo, 2011). Como resultado, o desenvolvimento sustentável tem se destacado no contexto empresarial (Tooranloo, Azadi, & Sayyahpoor, 2017), principalmente no que diz respeito às políticas, estratégias de gestão e práticas para sua implementação (Dyllick & Muff, 2015). Nesse sentido, cresce o interesse em analisar como a gestão de recursos humanos (GRH) pode contribuir para o desenvolvimento sustentável dos negócios, com foco em uma perspectiva de melhoria do bem-estar social e preocupação com *stakeholders* (Ehnert, Parsa, Roper, Wagner, & Muller-Camen, 2016; Kramar, 2014).

O cenário descrito dá origem a um novo paradigma: a Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH). Nessa perspectiva, os gestores das organizações, principalmente os de recursos humanos, devem enfatizar que a eficácia organizacional não se baseia apenas no desempenho financeiro do negócio; há necessidade de englobar fatores ligados ao desenvolvimento sustentável (Boudreau & Ramstad, 2005; Kramar, 2014; Tooranloo et al., 2017).

O GSRH pode ser compreendido em duas perspectivas. A primeira destaca o papel que a gestão de recursos humanos desempenha no apoio à sustentabilidade empresarial ao adotar práticas que podem influenciar indivíduos e grupos a desenvolverem atitudes e comportamentos condizentes com a perspectiva sustentável (Cohen, Taylor & Muller-Camen, 2012). A segunda vertente defende que os princípios da sustentabilidade podem ser incorporados às práticas de gestão de recursos humanos, proporcionando bem-estar físico, social e econômico de longo prazo para os profissionais (Stefano, Bagdadli, & Camuffo, 2018; Taylor, Osland, & Egri, 2012).

Por outro lado, as duas perspectivas podem ser integradas, considerando que a gestão de recursos humanos se beneficia das premissas da sustentabilidade e, ao mesmo tempo, auxilia na implementação de seus preceitos (Guerci & Pedrini, 2014; Macke & Genari, 2019). Essa visão é corroborada ao se observar que a sustentabilidade organizacional depende da compreensão dos colaboradores sobre o novo propósito e missão da empresa. Além disso, as práticas de gestão de recursos humanos são um importante indicador para que os profissionais acreditem no efetivo comprometimento da organização com a sustentabilidade (Mohrman & Shani, 2011).

A GSRH é considerada uma abordagem contemporânea nos estudos de gestão e negócios (Prins, Stuer, & Gielens, 2020). Portanto, por ser uma perspectiva emergente, vários autores a apontaram como uma oportunidade para desenvolver novos estudos conceituais e práticos com o objetivo de reduzir as lacunas de pesquisa existentes (Ehnert et al., 2016; Macke & Genari, 2019; Tooranloo et al., 2017).

Os pesquisadores que discutem o tema também notam a urgência de uma abordagem mais holística no que diz respeito à avaliação da sustentabilidade das práticas de gestão de recursos humanos (Mak, Cheung, Mak & Leung, 2014; Tabatabaei, Omran, Hashemi & Sedaghat, 2017) e a falta estudos empíricos (Lange, 2016; Prins et al., 2020). Pode-se observar que há oportunidades de pesquisa no contexto dos países em desenvolvimento e no caso do Brasil, considerando que os estudos sobre a importância do processo de gestão de recursos humanos e suas práticas

como promotores da sustentabilidade organizacional são ainda incipientes no que diz respeito a evidências teóricas e empíricas (Freitas, Jabbour, Mangili, Filho & Oliveira, 2012; Mariappanadar, 2020; Vriend, Said, Janssen & Jordan, 2020).

Fatores como a aceitação dos objetivos e valores organizacionais, a vontade de dedicar-se à empresa e o desejo de permanecer na organização tornam-se relevantes para as práticas de GSRH no que diz respeito ao comprometimento dos profissionais (Mowday, Steers, & Porter, 1979). Portanto, o comprometimento influencia a rotatividade, a intenção de rotatividade e o absenteísmo (Allen & Meyer, 1990; González & Guillen, 2008; Kim, Eisenberger, & Baik, 2016; Rego & Cunha, 2008). Embora haja evidência, nenhum estudo ainda vinculou práticas de GSRH com o comprometimento afetivo (CA) e comprometimento normativo (CN). Assim, o presente estudo aborda a seguinte pergunta de pesquisa: Quais são os impactos das práticas de GSRH no comprometimento organizacional?

O objetivo deste artigo é identificar os impactos das práticas de GSRH de empresas brasileiras no comprometimento organizacional. A revisão da literatura na próxima seção aborda ambos os conceitos e apresenta as relações hipotéticas entre os construtos propostos, dando origem a um modelo conceitual. A seção de procedimentos metodológicos detalha o método de pesquisa, os critérios da amostra e a coleta e análise dos dados. Finalmente, são apresentadas a análise e discussão dos resultados e as considerações finais.

TEORIA E HIPÓTESES

Esta seção aborda as práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH) e sua relação com o Comprometimento Organizacional (CO). Também é importante destacar que, além dos estudos identificados a partir de revisões sistemáticas da literatura, esse referencial teórico foi elaborado e complementado com artigos relacionados aos temas da pesquisa, livros e outras publicações relevantes.

Práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH)

A perspectiva estratégica da gestão de recursos humanos (GRH) foi predominante nas últimas três décadas (Kramar, 2014; Markoulli, Lee, Byington, & Felps, 2017). Nesse paradigma tradicional, as atividades de GRH visam a contribuir para os objetivos econômicos da organização, com ênfase no cumprimento das normas legais, redução de processos judiciais, minimização de custos por funcionário e programas relacionados às suas atitudes e motivação (Boudreau & Ramstad, 2005). Portanto, a gestão da estratégia de recursos humanos está relacionada a um conjunto de práticas desenvolvidas para atingir os objetivos da empresa, principalmente na área financeira (Jabbour & Santos, 2008).

A perspectiva da sustentabilidade se difundiu no âmbito corporativo nos últimos anos (Dyllick & Muff, 2015), considerando que é impossível desenvolver uma sociedade sustentável sem a participação efetiva das empresas (Schaltegger, Hansen, & Lüdeke-Freund, 2016). Esse contexto

pode ser utilizado como base para discutir o papel do processo de GRH para o desenvolvimento sustentável das organizações.

A GRH pode considerar a sustentabilidade organizacional ou como algo a se observar ao desenvolver seus processos, ou como seu objetivo final. No primeiro caso, as políticas e práticas da GRH são elaboradas para desenvolver modelos mentais e ações que levam a sustentabilidade organizacional. No segundo, os princípios da sustentabilidade estão incorporados nas práticas da GRH, que são criadas para oferecer bem-estar físico, social e econômico de longo prazo aos colaboradores (Taylor et al., 2012). Essa gestão sustentável dos profissionais leva a sustentabilidade de outros recursos da organização (Tooranloo et al., 2017).

Assim, existem duas premissas: o papel da GRH para que as organizações estabeleçam e implementem estratégias para a sustentabilidade e o próprio processo de GRH desenvolvido de forma sustentável (Cohen et al., 2012; Guerci & Pedrini, 2014; Stefano et al., 2018). Em suma, a GRH favorece concomitantemente a sustentabilidade corporativa e se beneficia das premissas da sustentabilidade (Järlström, Saru, & Vanhala, 2018).

No presente estudo, a GSRH é definida como um conjunto de práticas que contribuem para a sustentabilidade econômica, social e ambiental de uma corporação à longo prazo e promovem o bem-estar, o comprometimento e a satisfação dos profissionais. Assim, A GSRH desempenha um papel crucial no equilíbrio de aspectos relacionados ao tripé da sustentabilidade (Cohen et al., 2012). A GSRH favorece a manutenção e melhoria do bem-estar das gerações presentes e futuras, a criação de um ambiente organizacional harmonioso, a melhoria da qualidade de vida e a mitigação das desigualdades sociais (Tooranloo et al., 2017).

A abordagem das relações humanas no trabalho evoluiu para uma perspectiva de qualidade de vida no ambiente organizacional, em que se procurou equilibrar os interesses dos trabalhadores e das empresas: esta perspectiva procurou alinhar o bem-estar dos colaboradores com a produtividade, aumentando a satisfação e o comprometimento dos indivíduos com a organização (Boselie, 2010; Deadrick & Stone, 2014).

Essa visão de sustentabilidade inserida nas práticas de gestão de recursos humanos é consistente com a categoria de estudos descrita por Kramar (2014) como “reprodução da capacidade”. Segundo o autor, existem estudos (Ehnert, 2009; Wilkinson, Hill, & Gollan, 2001) que relacionam as práticas de gestão de recursos humanos aos resultados internos da organização, assumindo a contribuição desse processo para os resultados econômicos, sociais e humanos da empresa.

Os pesquisadores que abordam essa linha de pensamento reconhecem o impacto negativo das práticas de recursos humanos (como aumento do ritmo de trabalho, emprego temporário, padrões de desempenho excessivos e papéis corporativos ambíguos) na satisfação, saúde, bem-estar e no contexto familiar e comunitário em que o funcionário está inserido (Kramar, 2014; Mariappanadar, 2013; Mariappanadar & Aust, 2017; Prins et al., 2020).

Essa categoria de estudos também discute a ideia de sistemas de trabalho sustentáveis (Kramar, 2014). Essa tipologia baseia-se nas seguintes premissas: (i) a oportunidade do indivíduo em desenvolver-se como pessoa, profissional e membro da sociedade por meio de experiências relacionadas ao trabalho; (ii) a sustentabilidade econômica depende da sustentabilidade social

e humana; (iii) a sustentabilidade é uma das bases para o desenvolvimento social e (iv) a sustentabilidade dos recursos humanos e sociais é necessária para garantir a sustentabilidade ecológica, pois somente pessoas e grupos que operam de forma sustentável podem compreender, priorizar e trabalhar para a sustentabilidade ambiental (Docherty, Kira, & Shani, 2008).

A sustentabilidade do processo de GRH, no qual os princípios do desenvolvimento sustentável são incorporados às práticas deste tipo de gestão, tem como base uma perspectiva de longo prazo que possibilita a atração, o desenvolvimento e a gestão de colaboradores de forma sustentável e socialmente responsável. Conseqüentemente, as organizações devem, por exemplo, selecionar profissionais com habilidades de aprendizagem, enfatizar a justiça e os direitos dos trabalhadores, desenvolver talentos e fortalecer as relações de trabalho (Becker, 2011). Mais especificamente, as práticas de GSRH devem se concentrar em atrair e reter funcionários motivados e talentosos para proporcionar um ambiente de trabalho saudável e oportunidades de desenvolvimento (Ehnert, 2009; Prins et al., 2020).

Ainda com foco na premissa de que a sustentabilidade pode ser incorporada às práticas de GRH, três dimensões podem ser destacadas (Ehnert, 2009; Macke & Genari, 2019). Na primeira, voltada para a atração e retenção de talentos, a empresa deve desenvolver práticas que contemplem os desafios do mercado de trabalho, como a escassez de profissionais, a crescente diversidade da força de trabalho nas empresas num contexto global e a mudança de valores da sociedade (Ehnert, 2009).

A apresentação dos motivos pelos quais a gestão de recursos humanos está relacionada à Teoria dos *Stakeholders* pode ser complementada destacando como essa integração é operacionalizada (Guerci & Shani, 2014). A gestão de talentos com habilidades para esse contexto, a formação de gerentes e equipes com qualificações para interagir com *stakeholders*, a promoção de um ambiente organizacional que ajude a mitigar possíveis conflitos entre a corporação e os *stakeholders*, e o estabelecimento de sistemas de avaliação de desempenho social e as relações da empresa com os *stakeholders* são estabelecidas como diretrizes que favorecem a associação de práticas de gestão de recursos humanos e gestão de *stakeholders* (Osland & Osland, 2007).

A Teoria dos *Stakeholders* estabelece que o processo decisório e as definições organizacionais estratégicas devem considerar os interesses dos atores vinculados à esfera corporativa, reforçando a possibilidade de incluir essa teoria para sustentar a perspectiva do GSRH. Portanto, para enfrentar os desafios mencionados e atrair e reter profissionais, uma organização deve ser reconhecida como um empregador atraente, onde as pessoas desejam trabalhar e desenvolver suas carreiras. Nessa dimensão, as principais práticas de GSRH são o desenvolvimento de um ambiente de trabalho desafiador e atrativo; o reconhecimento da empresa como empregadora confiável e socialmente responsável; a valorização da diversidade cultural e de gênero, com igualdade de oportunidades e; o estabelecimento de práticas de recompensas adequadas, com uma definição justa da remuneração e benefícios que serão disponibilizados aos profissionais (Ehnert, 2009; Järlström et al., 2018).

A segunda dimensão é representada por práticas que enfatizam a manutenção de profissionais motivados e saudáveis. Essa perspectiva é importante quando se considera que a empresa recrutou e selecionou os trabalhadores (Ehnert, 2009). As principais ações de retenção dos profissionais

são a existência de condições ergonômicas no local de trabalho; a possibilidade de equilibrar a vida pessoal e profissional, adotar práticas para prevenir o estresse e promover a saúde e a segurança no trabalho (Ehnert, 2009; Järlström et al., 2018).

Por fim, o desenvolvimento de competências dos profissionais representa a terceira dimensão das práticas de GSRH. Nesse sentido, a organização deve investir nas competências dos trabalhadores de acordo com as necessidades atuais ou demandas futuras em nível individual, grupal e gerencial. Diversas ações podem ser realizadas, incluindo tutoria, coaching, mentoria, estágios, planos de carreira, programas de sucessão e qualificação profissional (Boudreau & Ramstad, 2005; Ehnert, 2009).

A combinação dessas três dimensões e suas respectivas práticas contribui para a capacidade de uma organização de gerenciar seus recursos humanos de forma sustentável (Ehnert, 2009). Como exemplo, podemos citar a promoção de práticas que favoreçam a saúde e o bem-estar dos profissionais. Essas atividades reforçam o papel social da organização para o desenvolvimento sustentável e, ao mesmo tempo, melhoram seu desempenho econômico por meio da redução de absenteísmo, despesas médicas, indenizações e custos com seguros. Por outro lado, a sociedade se beneficia com a melhoria das relações dentro da família, considerando que os aspectos do trabalho impactam na relação entre trabalho e família (Mariappanadar & Aust, 2017).

A literatura indica que as práticas de GSRH são caracterizadas pela multidimensionalidade (Ehnert, 2009; Guerci & Pedrini, 2014; Järlström et al., 2018), as dimensões e práticas citadas refletem o construto como uma variável latente e de ordem superior. Assim, a seguinte hipótese de pesquisa é formulada:

H1: As práticas de GSRH são reflexivas, um construto latente de segunda ordem, e captam os seguintes três fatores, a saber (a) atração e retenção de profissionais, (b) manutenção de profissionais saudáveis e motivados e (c) desenvolvimento de competências dos profissionais.

Práticas de GSRH e Comprometimento Organizacional (CO)

O comprometimento organizacional (CO) representa um construto importante na pesquisa em gestão, pois é relacionado com o nível em que os funcionários se dedicam e comprometem seus esforços em benefício de suas equipes e da empresa (Yamaguchi, 2013). O CO também incorpora o estado psicológico do indivíduo, que caracteriza suas relações com a organização e tem implicações no permanecer na empresa (Meyer & Allen, 1991). O CO representa uma atitude que descreve o vínculo entre o indivíduo e a organização e um conjunto de comportamentos por meio dos quais os profissionais manifestam essa relação (Mathieu & Zajac, 1990).

O CO tem uma abordagem multidimensional (Meyer, Allen, & Smith, 1993; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Mory, Wirtz, & Göttel, 2016), baseada em três componentes (Meyer & Allen, 1991): (i) instrumental (CI) – a consciência dos custos associados à sua saída da organização. Nesse caso, o profissional permanece na empresa por necessidade e não por desejo de pertencer à corporação; (ii) afetivo (CA) – envolvimento emocional e identificação

do funcionário com a corporação. Os profissionais permanecem na organização porque querem pertencer à empresa; (iii) normativo (CN) – sentimento de obrigação de permanecer na organização. Nessa dimensão, os funcionários tendem a se comportar de acordo com obrigações e deveres de lealdade e, portanto, apresentam comportamentos positivos.

O CI se desenvolve quando o funcionário não tem alternativa de emprego em outras organizações ou percebe que, ao sair da empresa, perderá os investimentos realizados nela (Meyer & Allen, 1991; Rego & Cunha, 2008). Um dos principais antecedentes do CI é a disponibilidade de empregos no mercado (Meyer & Allen, 1991), fator externo que extrapola o campo de influência da empresa. Considerando o objetivo principal, o foco deste estudo foi analisar os impactos das práticas de GSRH sobre CA e CN.

Estudos anteriores indicam que as práticas de GRH precedem o CO (Aladwan, Bhanugopan, & D'Netto, 2015; Wright & Kehoe, 2008). O estudo de Scheible e Bastos (2013) sugere que as práticas de GRH contribuem para fortalecer os vínculos dos funcionários com a empresa, mostrando que a percepção dos funcionários sobre as práticas de treinamento e desenvolvimento, estabilidade no trabalho, remuneração e benefícios está positivamente relacionada ao CA.

Em convergência, Shen e Zhu (2011) indicam que um sistema de GRH voltado para a responsabilidade social e sustentabilidade organizacional está positivamente relacionado ao comprometimento dos profissionais. Portanto, as práticas desenvolvidas na corporação devem ser pautadas no cumprimento das leis e normas trabalhistas estabelecidas pela Organização Internacional do Trabalho, com foco na igualdade de oportunidades, saúde e segurança no trabalho, controle da jornada de trabalho e remuneração justa.

Nesse contexto, as práticas de GRH devem destacar as necessidades dos trabalhadores e seus familiares, indo além do cumprimento das questões legais. Essa perspectiva engloba práticas como oportunidades de treinamento e desenvolvimento, gestão de carreira, democracia no ambiente de trabalho e ações de participação e envolvimento dos colaboradores. As práticas de GRH também devem chamar a atenção para iniciativas de responsabilidade social, levando em consideração as preferências das partes interessadas, alcançando eficácia em curto prazo e sustentabilidade a longo prazo (Shen & Zhu, 2011).

As práticas de GSRH estão relacionadas ao comprometimento dos indivíduos, considerando que este é influenciado pelos valores organizacionais, pelo tratamento justo e adequado dos funcionários e pela valorização dos profissionais (Rego & Cunha, 2008). Ao mesmo tempo, as empresas que implementam práticas de GSRH promovem a diversidade, relações positivas no trabalho, bem-estar dos trabalhadores, condições de trabalho favoráveis e oportunidades de desenvolvimento e carreira (Boudreau & Ramstad, 2005; Ehnert, 2009; Järlström et al., 2018). Portanto, pode-se inferir que o desenvolvimento das ações de recursos humanos supracitadas permitirá que os colaboradores se sintam apoiados, valorizados e respeitados pela gestão da empresa, e esse contexto, conseqüentemente, levará ao comprometimento.

Nesse sentido, destaca-se que o CA tende a ser mais representativo quando os colaboradores percebem que a empresa possui uma orientação humanizada e socialmente responsável. Ao mesmo tempo, o CN, que estabelece vínculos de fidelização dos funcionários com a corporação, é fortalecido por políticas e práticas de GRH que valorizam os trabalhadores como indivíduos e não apenas recursos (Rego & Cunha, 2008).

Considerando o contexto apresentado e estudos anteriores que sugerem que as práticas de GSRH impactam no CA e CN (Ehnert, 2009; Cohen et al., 2012; Mory et al., 2016; Shen & Zhu, 2011), são propostas as seguintes hipóteses de pesquisa:

H2: As práticas de GSRH têm um impacto significativo e positivo no CA.

H3: As práticas de GSRH têm um impacto significativo e positivo no CN.

A relação entre CA e CN é abordada abaixo. Com base em informações encontradas na literatura, [González e Guillen \(2008\)](#) destacam os fatores explicativos desses tipos de comprometimento: (i) CA: está relacionado ao vínculo afetivo dos funcionários, sua identificação e seu envolvimento com a empresa. Portanto, representa o desejo de alcançar algo, como permanecer na organização ou esforçar-se para atingir as metas corporativas; (ii) CN: refere-se ao sentimento de obrigação de permanecer na empresa; isto é, os indivíduos sentem que devem realizar algo baseado em um compromisso moral.

Nesse contexto, os trabalhadores que desejam permanecer em uma organização por conta de experiências positivas (CA) também podem manifestar algum sentimento de obrigação para com a empresa (CN) ([Meyer & Smith, 2000](#)). Em outras palavras, experiências positivas vinculadas à empresa, que geram CA, também podem causar um sentimento de reciprocidade com a organização, desencadeando o CN ([Bergman, 2006](#)).

O CA está associado às atitudes em relação à organização, o que influencia o comportamento e o dever de permanecer na empresa (CN) ([Meyer & Parfyonova, 2010](#)). De acordo com o contexto descrito e considerando estudos anteriores que indicam a relação entre CA e CN ([Bergman, 2006](#); [Meyer & Smith, 2000](#); [Mory et al., 2016](#)), propõe-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H4: O CA tem um impacto significativo e positivo no CN e estabelece uma relação de mediação entre as práticas de GSRH e o CN.

MÉTODO

Esta pesquisa foi desenvolvida utilizando uma amostra de funcionários de empresas listadas na Bovespa e incluídas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBOVESPA. O ISE foi elaborado para demonstrar o desempenho de mercado de um grupo de empresas que aplicam princípios de sustentabilidade para estimular boas práticas no ambiente de negócios brasileiro e ser referência para investimentos em desenvolvimento sustentável ([Monzoni, 2016](#)). As empresas foram contatadas por telefone e os funcionários participantes trabalhavam para seis companhias: três instituições bancárias, duas indústrias e uma seguradora. Os primeiros e-mails de apresentação da pesquisa e dos procedimentos de coleta de dados foram enviados entre 26 de setembro de 2017 e 6 de dezembro de 2017.

Um total de 290 questionários respondidos foi considerado válido. A maioria dos respondentes (58,3%) era do sexo feminino e a faixa etária predominante foi a de 31 a 40 anos de idade (44,5%). Em relação à escolaridade, houve maior número de profissionais com nível superior (37,2%) ou pós-graduação (45,9%). Há equilíbrio na proporção de entrevistados que informaram atuar em cargos operacionais (47,6%), incluindo analistas, auxiliares ou subordinados, e em cargos gerenciais (52,4%). Por fim, 43,4% dos entrevistados trabalham na empresa há mais de dez anos.

A estrutura do instrumento de pesquisa envolveu três seções. A primeira foi composta por 22 itens relacionados à escala de prática GSRH, baseada no trabalho de Ehnert (2009). Neste estudo preliminar, os pesquisadores desenvolveram uma busca descritivo-exploratória em cinquenta empresas multinacionais europeias vinculadas ao Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD), analisando o conteúdo das publicações nos sites das corporações (como relatórios de sustentabilidade e melhores práticas). O principal resultado desta pesquisa foi a proposta de uma lista de práticas de gestão de recursos humanos relacionadas à sustentabilidade (Ehnert, 2009; Guerci & Pedrini, 2014). Os itens foram adaptados com o apoio de um painel de especialistas com experiência acadêmica e gerencial.

Em geral, os especialistas apenas sugeriram ajustes na redação dos itens. A mudança mais significativa ocorreu no item que tratava da preocupação da empresa em manter a reputação de organização socialmente responsável e de empregadora confiável. Nesse caso, dois especialistas recomendaram pela separação das questões em duas, considerando que ser socialmente responsável e ser um empregador confiável envolvem abordagens diferentes. Com base nessa orientação, o item foi reestruturado. A escala usada para medir as práticas de GSRH é apresentada na Tabela 1.

A segunda seção apresentou seis itens relacionados ao CA e CN. Os itens foram adaptados dos estudos de Rego e Cunha (2008) e Allen e Meyer (1990). Como exemplos de itens desta escala: “Sinto-me ‘parte da família’ na minha organização” (CA) e “Mesmo que fosse a meu favor, não seria correto sair da minha organização agora” (CN).

O instrumento de pesquisa adotou uma escala Likert de sete pontos (7 para “concordo totalmente” a 1 para “discordo totalmente”). Considerando que o questionário foi aplicado a empresas brasileiras, e os estudos que originaram seus itens foram desenvolvidos em inglês, foi realizada uma tradução reversa para pesquisa transcultural (Mcgorry, 2000).

Por fim, o último bloco de perguntas tratou dos dados demográficos dos respondentes (gênero, idade, escolaridade, tempo de serviço e nível hierárquico). Além disso, outras características foram controladas (setor da empresa, nacional ou multinacional, e operações públicas ou privadas).

ANÁLISE E RESULTADOS

A análise dos dados foi realizada por meio da técnica MEE, usando o software o SPSS (versão 22) e Amos (versão 24). Os pressupostos relacionados à análise multivariada foram testados. A normalidade dos dados foi avaliada a partir da dimensão univariada e detectada por medidas de curtose e assimetria, com valores menores que |3| e |10|, respectivamente (Hair, Hult, Ringle,

& Sarstedt, 2016; Kline, 2015). A suposição de linearidade também foi atendida com base na avaliação do gráfico de dispersão (Kline, 2015). A colinearidade e a multicolinearidade foram avaliadas pelas seguintes técnicas: (i) exame da matriz de correlação das variáveis, utilizando o coeficiente de correlação de Pearson, com valores abaixo de 0,90; (ii) valor de tolerância com valores superiores a 0,10; e (iii) fator de inflação da variância com valores abaixo de 10 (Hair et al., 2016; Kline, 2015). Por fim, a homocedasticidade foi confirmada com o teste de Levine ($p > 0,05$) (Hair et al., 2016).

A matriz de covariância foi usada como entrada de dados padrão (Byrne, 2016; Kline, 2015). Aplicou-se a estimativa de máxima verossimilhança, considerando que os pressupostos de normalidade multivariada foram atingidos (Kline, 2015).

Após a análise dos resultados, apresenta-se a Análise Fatorial Exploratória (AFE), o modelo de mensuração do construto práticas de GSRH e os procedimentos de validação do construto. Por fim, descreve-se o modelo estrutural e o resultado do teste de hipóteses.

A análise multigrupo foi desenvolvida conforme indicações da literatura, considerando que os indivíduos participantes do estudo possuem perfis diversos e pertencem a empresas diferentes (Bagozzi & Yi, 2012; Williams, Vandenberg, & Edwards, 2009). Ela foi baseada no modelo estrutural geral (Byrne, 2016), avaliando as diferenças significativas entre as relações propostas para os construtos.

As relações entre os construtos não se alteraram significativamente quando avaliados os seguintes grupos de controle: gênero, idade, tempo de empresa, nível hierárquico, escolaridade e atuação em empresa pública ou privada.

AFE do Construto 'Práticas de GSRH'

As variáveis relacionadas ao construto 'práticas de GSRH' foram elencadas com base no estudo exploratório de Ehnert (2009). Elas foram adaptadas, considerando que o estudo original foi escrito em inglês e o instrumento de pesquisa foi traduzido para o português brasileiro por uma equipe de três especialistas teóricos e linguísticos. Optou-se por uma análise fatorial exploratória, com o objetivo de avaliar a estrutura do conjunto de variáveis e reduzir os dados (Hair et al., 2016). Os dados foram submetidos a uma análise fatorial - Análise de Componentes Principais (ACP), com rotação ortogonal varimax.

Inicialmente, a AFE produziu quatro fatores que explicaram 60,49% da variância. Também foi identificado o valor de 0,916 para o índice KMO de adequação da amostra, indicando a fatorialidade dos dados. O teste de esfericidade de Bartlett apresentou significância de 0,000, o que indica uma correlação das variáveis dentro dos casos pesquisados (Hair et al., 2016).

Porém, na primeira solução, existiam variáveis com valores de comunalidade inferiores a 0,50 ou cargas divididas entre os fatores identificados. Iniciou-se um processo de avaliação de comunalidades e cargas fatoriais, eliminando-se oito variáveis. Os ajustes resultaram em uma solução trifatorial (Tabela 1), com 66,58% de variância explicada. Esse resultado mostrou que o agrupamento das variáveis em três fatores convergiu com as dimensões indicadas no estudo exploratório de Ehnert (2009).

Tabela 1. AFE do construto 'práticas de GSRH'

Fatores	Variáveis	Semelhanças	Cargas Fatoriais
Atração e retenção de profissionais Média: 5,68 DP: 1,094	1.1- A empresa oferece um ambiente de trabalho atrativo e desafiador.	0.674	0.744
	1.2- A empresa oferece oportunidades de carreira.	0.653	0.708
	1.3- A empresa promove a diversidade cultural e de gênero em relação aos seus colaboradores.	0.510	0.665
	1.4- A empresa possui práticas de remuneração e benefícios que favorecem a atração e retenção de profissionais.	0.556	0.658
Manutenção de profissionais saudáveis e motivados Média: 5,22 DP: 1,217	2.1- A empresa desenvolve ações que favorecem a redução e prevenção do estresse.	0.741	0.830
	2.2- A empresa favorece a adoção de um estilo de vida saudável por seus colaboradores.	0.711	0.807
	2.3- A empresa se preocupa com o bem-estar de seus colaboradores.	0.721	0.799
	2.4- A empresa privilegia o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos seus colaboradores.	0.698	0.703
	2.5- A empresa oferece condições ergonômicas no local de trabalho.	0.520	0.697
	2.6- A empresa preocupa-se com a satisfação e motivação dos seus colaboradores.	0.699	0.693
Desenvolvimento de competências dos profissionais Média: 5,64 DP: 1,183	3.1- A empresa oferece treinamento profissional aos funcionários, com visão de longo prazo.	0.808	0.837
	3.2- A empresa investe na formação e desenvolvimento de diferentes grupos de colaboradores.	0.740	0.804
	3.3- A empresa investe na educação dos funcionários.	0.637	0.705
	3.4- A empresa investe na capacitação dos colaboradores e no desenvolvimento de seus conhecimentos.	0.654	0.671

Além da AFE, foi desenvolvida uma análise descritiva das dimensões relacionadas às práticas de GSRH e comprometimento organizacional (CO). Para o construto ‘práticas de GSRH’ (Tabela 1) a dimensão ‘atração e retenção de profissionais’ apresentou a maior média para o construto (5,68), seguida da dimensão ‘desenvolvimento de competências dos profissionais’ (5,64) e ‘manutenção de profissionais saudáveis e motivados’ (Média: 5,22). Os resultados mostram que os entrevistados apresentaram altos níveis de comprometimento afetivo (CA) (Média: 5,99; DP: 1,033) e normativo (CN) (Média: 4,65; DP: 1,719), e estão de acordo com a literatura, que indica que as práticas de GSRH promovem CO (Cohen et al., 2012; Ehnert, 2009; Mory et al., 2016; Shen & Zhu, 2011).

Modelo de Medição do Construto ‘Práticas de GSRH’

Em muitas situações, os modelos multidimensionais apresentam menor ajuste do que os modelos unidimensionais (Williams et al., 2009). Portanto, de acordo com a primeira hipótese do estudo, que afirma que as práticas de GSRH representam um construto latente, reflexivo de ordem superior, a avaliação das soluções com um ou três fatores foi desenvolvida por meio da comparação de modelos aninhados. A estatística de diferença qui-quadrado ($\Delta\chi^2$) foi determinada, com a subtração dos valores de χ^2 entre o modelo de referência e o modelo aninhado alternativo (Byrne, 2016; Kline, 2015). Os resultados (Tabela 2) mostram que a solução trifatorial é mais adequada devido ao menor valor de χ^2 e $\chi^2/\text{gl} < 5$ (Bagozzi & Yi, 2012).

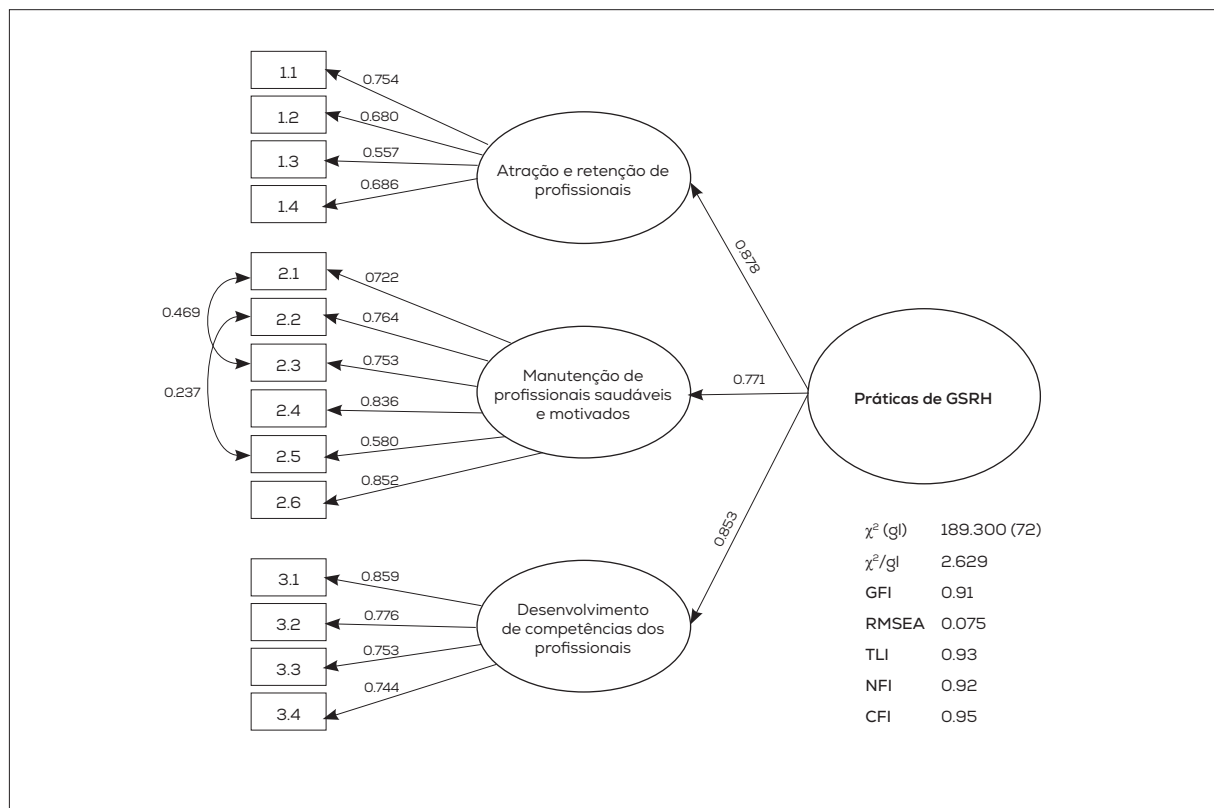
Tabela 2. Teste de diferença de χ^2

	χ^2	GI	χ^2/gl	p
Solução trifatorial	253.338	74	3.423	0.000
Solução unifatorial	630.894	77	8.193	0.000
Comparação de modelos aninhados	377.556	3	-	0.000

A análise fatorial confirmatória (AFC) para o construto e os índices de ajuste do modelo de mensuração foram analisados (Figura 1). Após estabelecer duas relações entre as variáveis, com base nos índices de modificação (Kline, 2015), o modelo de práticas GSRH apresentou um ajuste de acordo com os parâmetros encontrados na literatura (Byrne, 2016; Kline, 2015). A covariância foi incluída entre os indicadores 2.1 “A empresa desenvolve ações que favorecem a redução e prevenção do estresse” e 2.3 “A empresa se preocupa com o bem-estar de seus colaboradores”. Essas variáveis têm uma relação importante, pois estão ligadas ao desenvolvimento de ações que influenciam a saúde e o bem-estar dos profissionais.

Foi estabelecida uma covariância entre os itens 2.2 “A empresa favorece a adoção de um estilo de vida saudável por seus funcionários” e 2.5 “A empresa oferece condições ergonômicas no local de trabalho”. A ergonomia no ambiente de trabalho está associada à implementação de programas que promovam a saúde e a segurança dos profissionais por meio da melhoria de equipamentos, postos de trabalho, políticas e procedimentos. Nesse sentido, justifica-se a relação entre as condições ergonômicas e a probabilidade de desenvolver um estilo de vida saudável.

Figura 1. AFC de segunda ordem



Validação de Construto

Os dados da Tabela 3 mostram a consistência interna dos construtos, com níveis de alfa de Cronbach $>0,70$ (Bagozzi & Yi, 2012; Hair et al., 2016). A confiabilidade composta apresentou valores adequados ($>0,70$) (Hair et al., 2016). A variância média extraída ($>0,50$) também foi analisada, o que sugere convergência adequada (Hair et al., 2016). Esses resultados foram obtidos por meio da realização de uma AFC e indicam que os construtos possuem validade convergente (Byrne, 2016).

A validade discriminante foi examinada comparando-se a variância extraída para cada construto com o quadrado da estimativa de correlação entre tais dimensões. Portanto, a variância extraída (números destacados em negrito) apresenta valores superiores à estimativa de correlação quadrada (Hair et al., 2016).

Tabela 3. Validade discriminante e convergente

	1	2	3	4	5
1. Atração e retenção de profissionais	0.578				
2. Manutenção de profissionais saudáveis e motivados	0.412	0.723			
3. Desenvolvimento de competências dos profissionais	0.561	0.412	0.740		
4. Comprometimento afetivo	0.376	0.327	0.139	0.819	
5. Comprometimento normativo	0.217	0.149	0.084	0.298	0.770
Variação média extraída	0.578	0.723	0.740	0.819	0.770
Confiabilidade composta	0.844	0.939	0.919	0.931	0.909
Alfa de Cronbach	0.752	0.897	0.853	0.874	0.843

Os dados não têm viés de medição. O teste do fator comum latente foi desenvolvido por meio da AFC, relacionando todos os itens observados no modelo. O novo esquema de relacionamento das variáveis levou às seguintes medidas de ajuste: $\chi^2(\text{gl})= 329,482 (159)$, $\chi^2/\text{gl}= 2,072$, GFI= 0,89, RMSEA= 0,06, TLI= 0,94, NFI= 0,91 e CFI= 0,95. Todas as relações entre itens observáveis e variáveis latentes permaneceram significativas, mesmo com a introdução do fator comum. Além disso, nenhuma relação com esse fator mostrou significância.

Com relação ao teste de fator único de Harman, a variância comum identificada foi de 40,8%, o que significa que nenhum fator dominante apareceu e nenhum problema foi relacionado ao viés de medição (Podsakoff & Organ, 1986). Na convergência, foi realizado o teste do fator comum latente, que identificou que todas as relações entre os itens observáveis e as variáveis latentes permaneceram significativas, mesmo com a introdução do fator comum. Além disso, nenhuma relação com esse fator mostrou significância (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2014; Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003).

Modelo Estrutural Final e Teste de Hipóteses

O modelo estrutural final foi elaborado considerando a relação entre os construtos e apresentou índices de ajuste compatíveis com as indicações da literatura (Figura 2).

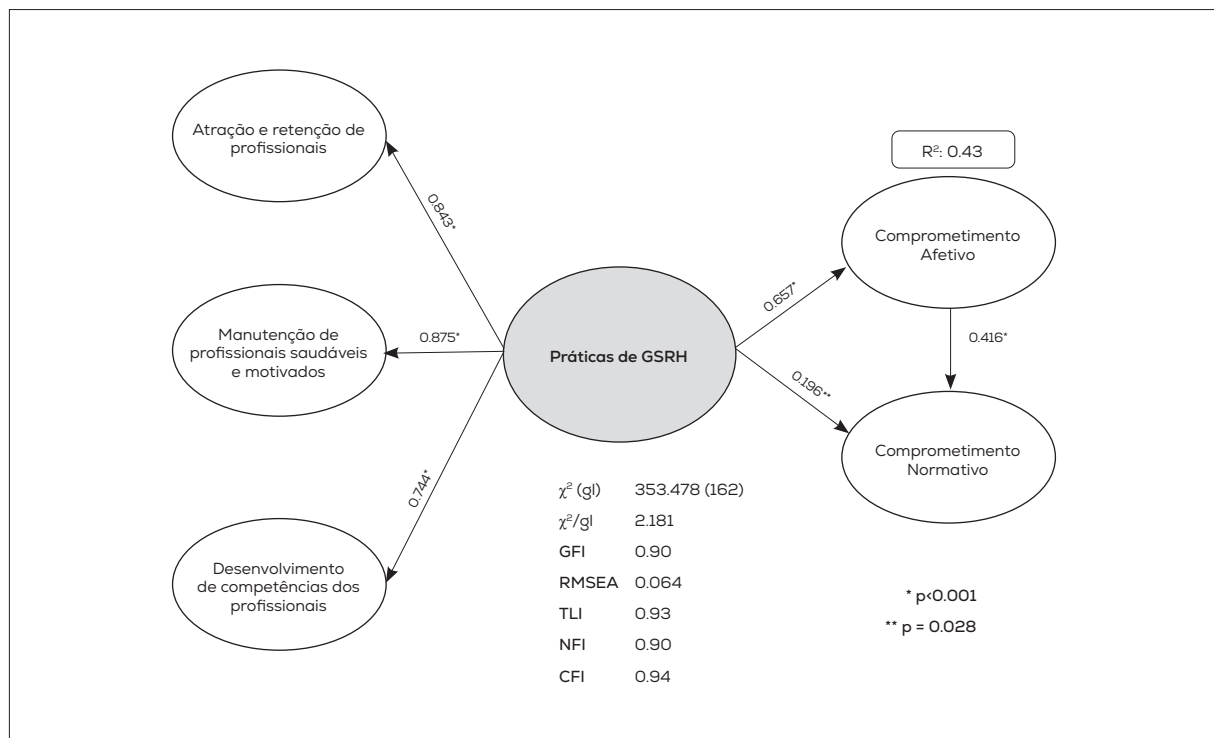
As hipóteses relacionadas às práticas de GSRH (construto de ordem superior) e suas respectivas dimensões foram significativas. O efeito mais importante foi identificado na dimensão “manter profissionais saudáveis e motivados” ($\gamma: 0,875$), seguido das dimensões associadas à atração e retenção de profissionais ($\gamma: 0,843$) e ao desenvolvimento de competências dos profissionais ($\gamma: 0,744$). Os resultados indicam que a escala de práticas de GSRH possui validade convergente e discriminante entre seus fatores, demonstrando sua adequação como construto de segunda ordem. Nesse sentido, as hipóteses H1(a), H1(b) e H1(c) podem ser confirmadas empiricamente neste estudo.

As hipóteses que afirmavam o impacto positivo e significativo das práticas de GSRH no CA (H2- β : 0,657, $p < 0,001$) e CN (H3- β : 0,196, $p = 0,028$) também foram confirmadas. Nesse caso, 43% da variância associada ao CA foi explicada pelas práticas de GSRH (R^2 : 0,43), concordando com a visão de que essas práticas fazem com que os profissionais se sintam apoiados, valorizados e respeitados no âmbito organizacional e, conseqüentemente, se sintam comprometidos.

Embora a relação entre as práticas de GSRH e CN seja positiva e significativa, o impacto das práticas neste tipo de comprometimento não foi substancial (β : 0,196; $p = 0,028$). Portanto, parece adequada a proposição de que o CA tem impacto significativo e positivo no CN e estabelece uma relação de mediação entre as práticas de GSRH e o CN (H4).

As proposições destacadas por Baron e Kenny (1986) foram levadas em consideração. Inicialmente, foi realizada uma análise quanto à correlação significativa entre os construtos envolvidos e o CA que impacta significativa e positivamente o CN (β : 0,416; $p < 0,001$). A relação entre as práticas de GSRH e CN, sem a inclusão de um preditor adicional (CA), foi identificada como significativa (β : 0,520, $p < 0,001$). No entanto, ao incluir o CA como preditor adicional, reduz-se a magnitude da relação entre as práticas de GSRH e CN (β : 0,196; $p = 0,028$), o que significa uma mediação parcial. Uma relação de mediação não seria sustentada se um preditor adicional não modificasse a magnitude e a significância da relação entre os construtos (Hair et al., 2014).

Figura 2. Modelo estrutural



DISCUSSÃO, CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES

Embora a GSRH tenha sido abordada em estudos anteriores publicados há aproximadamente 20 anos (Gollan; 2000; Zaugg, Blum, & Thom, 2001), ainda são claras tanto a multiplicidade de abordagens conceituais quanto a dificuldade de estabelecer quais práticas de GRH são consideradas sustentáveis (Ehnert et al., 2016; Järström et al., 2018; Prins et al., 2020; Tooranloo et al., 2017).

Portanto, a primeira implicação teórica é a avaliação empírica das dimensões e variáveis que representam o construto. Em um estudo recente, Prins et al. (2020) apresentaram o desenvolvimento de uma escala que mede essas práticas, com foco em três fatores: condições dignas de trabalho, democracia no local de trabalho e ambiente para uma carreira sustentável. Porém, os autores não indicaram a origem dos itens e, embora tenham identificado três dimensões, conduziram o estudo com base em um único fator.

Este estudo considerou a natureza multidimensional da GSRH (Ehnert, 2009; Guerci & Pedrini, 2014; Järström et al., 2018) e avaliou empiricamente uma escala mais ampla, que incorpora as principais funções da gestão de recursos humanos: atração, retenção, e o desenvolvimento. Nesse caso, a atração e retenção, a manutenção de profissionais motivados e saudáveis e o desenvolvimento de competências representam as dimensões latentes que refletem o construto das práticas de GSRH. Esses fatores apresentaram confiabilidade, e validade convergente e discriminante dentro dos parâmetros indicados na literatura e os testes estatísticos mostraram que a adoção de um construto de segunda ordem é o mais adequado.

Ao destacar a importância do comprometimento no contexto corporativo, a segunda contribuição do estudo se estabelece a partir da relação positiva e significativa entre as práticas de GSRH, CA e CN. Essas práticas impactam o envolvimento emocional dos funcionários, sua identificação e o desejo de permanecer na organização (CA) e o sentimento de obrigação e dever de lealdade para com a empresa (CN).

Além disso, o CA foi identificado como tendo impacto positivo no CN e desempenhando um papel de mediação parcial nas situações em que as práticas de GSRH promovem o CN do trabalhador. Assim, a confirmação dessa relação de mediação apresenta-se como a terceira implicação teórica da pesquisa e reforça ainda a importância de conhecer os fatores que antecedem o CA (Meyer et al., 2002; Mory et al., 2016).

O foco acadêmico predominante da GRH baseia-se principalmente nas necessidades de contratação, motivação e desenvolvimento de pessoas em relação a talentos e competências vinculadas às aspirações corporativas, especialmente do ponto de vista econômico. No entanto, essa visão é relativamente unilateral e não atende às necessidades dos indivíduos e da sociedade, concentrando-se principalmente nos objetivos dos empregadores e na análise de variáveis relacionadas ao desempenho (Prins et al., 2020).

A relevância desse estudo baseia-se em indícios da literatura, que destacam a sustentabilidade empresarial, as práticas de GSRH e seus impactos no nível individual e empresarial, como temas de pesquisa emergentes e significativos para o contexto social atual e para o campo de estudo das Ciências Sociais.

A presente pesquisa não se concentra apenas nos anseios de empresários e acionistas, mas também enfatiza o funcionário como um *stakeholder* chave para as organizações, considerando que, em muitas situações, a ênfase no indivíduo é negligenciada na agenda de pesquisa em gestão de recursos humanos (Järlström et al., 2018). Portanto, as práticas de gestão devem incluir as necessidades e expectativas dos indivíduos e contribuir para o bem-estar dos profissionais e da sociedade (Barrena-Martínez, López-Fernández, & Romero-Fernández, 2019; Bondarouk & Brewster, 2016).

Os resultados comprovam como as práticas de GSRH têm como foco a valorização da diversidade, descontos e benefícios econômicos, oferecendo oportunidades de carreira e capacitação e desenvolvendo ações que favoreçam o bem-estar físico e psicológico dos indivíduos. Esse dá suporte a uma agenda de pesquisa em GRH que enfatiza resultados para funcionários e organizações. Nesse caso, destacam-se o envolvimento emocional do funcionário e a existência de identificação com a empresa (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Smith, 2000). Portanto, infere-se que, empiricamente, os respondentes tratam do comprometimento com a organização, considerando que o orgulho é um indicador de comprometimento afetivo (Rego & Cunha, 2008).

Os resultados mostram que em relação às dimensões do construto 'práticas de GSRH', o efeito mais significativo foi identificado sobre o fator manutenção de profissionais motivados e saudáveis. Os gestores de RH devem priorizar ações que promovam: (i) a redução e prevenção do estresse e a adoção de um estilo de vida saudável pelos colaboradores; (ii) o bem-estar dos profissionais; (iii) o equilíbrio entre vida pessoal e profissional; (iv) o estabelecimento de condições ergonômicas no local de trabalho e; (v) preocupação com a satisfação e motivação dos indivíduos.

A existência de um ambiente de trabalho atrativo e desafiador, oportunidades de carreira, gestão da diversidade e a existência de práticas competitivas de remuneração e benefícios (dimensão de atração e retenção de profissionais) também devem ser considerados. Da mesma forma, investimentos em treinamento, desenvolvimento e educação (dimensão do desenvolvimento profissional) também precisam ser realizados, embora em menor magnitude.

Além das implicações teóricas, este artigo também traz contribuições práticas. Ao considerar a importância das questões de desenvolvimento sustentável no cenário empresarial e a conexão da GRH com a sustentabilidade, vale destacar que é fundamental que os gestores saibam quais práticas de GSRH estão mais alinhadas com as percepções dos colaboradores.

Outra implicação gerencial importante está associada ao CO. Cada vez mais, as empresas procuram melhorar o seu desempenho através da implementação de políticas e práticas de gestão de recursos humanos adequadas que se concentrem nas partes interessadas internas e externas (Shen & Zhu, 2011). Nesse contexto, as práticas de GSRH que impactam positivamente no comprometimento desempenham um papel crucial na promoção do desejo do profissional de permanecer na organização, aderir e se envolver com os objetivos da empresa e atuar com reciprocidade e responsabilidade.

Algumas limitações deste estudo podem ser trabalhadas em pesquisas futuras. Este estudo foi uma pesquisa transversal, e não permitiu a análise das mudanças na percepção dos funcionários em relação às práticas de GSRH e CO ao longo do tempo. Futuramente, pesquisas longitudinais

poderão ser desenvolvidas para este fim. Além disso, considerando que o estudo utilizou uma estratégia vinculada ao SEM para desenvolver um modelo, estudos futuros podem fazer a validação cruzada com uma amostra independente (Hair et al., 2016). A análise fatorial exploratória e a análise fatorial confirmatória podem ser realizadas com amostras independentes.

Este estudo contribuiu para a identificação de dimensões e variáveis relacionadas às práticas de GSRH. No entanto, novas pesquisas podem ser desenvolvidas para avaliar as variáveis utilizadas aqui em diferentes contextos, tendo em vista que as avaliações em pesquisas sobre GSRH estão passando por um processo contínuo de mudança (Prins et al., 2020). Análises sobre empresas que não estão classificadas em rankings sustentáveis podem ser realizadas a título de comparação de resultados.

Enquanto a literatura demonstra que práticas de GSRH podem ser analisadas na perspectiva dos funcionários (Nishii, Lepak, & Schneider, 2008), recomenda-se que futuras investigações sobre essas práticas explorem a perspectiva de empreendedores e gerentes (Järlström et al., 2018). Esta oportunidade de pesquisa também pode se concentrar em possíveis discrepâncias entre o discurso e a implementação efetiva das práticas de GSRH.

Por fim, estudos futuros podem analisar os impactos das práticas de GSRH em outros construtos, como danos sociais e a saúde relacionados ao trabalho, satisfação no trabalho, intenção de rotatividade e bem-estar. Mais especificamente, as relações com o comprometimento de instrumental também podem ser avaliadas, considerando a situação econômica e a disponibilidade de empregos no mercado como variáveis moderadoras.

O presente estudo traz diversas contribuições para a literatura sobre GRH. Primeiramente, a pesquisa fornece uma avaliação empírica e abrangente das variáveis relacionadas às práticas de GSRH, considerando a característica multidimensional desse construto. Em segundo lugar, este é o primeiro estudo que avalia empiricamente os impactos das práticas de GSRH sobre CO. Por fim, oferece subsídios para a agenda de pesquisa da área de GRH relacionada a resultados dessa gestão para indivíduos e organizações.

REFERÊNCIAS

- Aladwan, K., Bhanugopan, R., & D'Netto, B. (2015). *The effects of human resource management practices on employees' organisational commitment*. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(3), 472-492. doi:10.1108/IJOA-11-2014-0822
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-18. doi:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2012). *Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 8-34. doi:10.1007/s11747-011-0278-x

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. doi:10.1037//0022-3514.51.6.1173
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2019). Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: Findings from an academic consensus. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2544-2580. doi:10.1080/09585192.2017.1332669
- Becker, W. S. (2011). Are you leading a socially responsible and sustainable human resource function? *People & Strategy*, 34(1), 18-23. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2118903
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: Review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 645-663. doi:10.1002/job.372
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652-2671. doi:10.1080/09585192.2016.1232296
- Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management: a balanced approach*. London, UK: McGraw-Hill.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129-136. doi:10.1002/hrm.20054
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (3rd ed.). New York, USA: Routledge.
- Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2012). HRM's role in corporate social and environmental sustainability. *SHRM Report*. Recuperado de <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Corporate-Social-Environmental-Sustainability.pdf>
- Dao, V., Langella, I., & Carbo, J. (2011). From green to sustainability: Information technology and an integrated sustainability framework. *The Journal of Strategic Information Systems*, 20(1), 63-79. doi:10.1016/j.jsis.2011.01.002
- Deadrick, D. L., & Stone, D. L. (2014). Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 3(24), 193-195. doi: 10.1016/j.hrmr.2014.03.002
- Docherty, P., Kira, M., & Shani, A. R. (2008). *Creating sustainable work systems: Developing social sustainability* (2nd ed.). New York, USA: Routledge.
- Dyllick, T., & Muff, K. (2015). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*, 1(19), 1-19. doi:10.1177/1086026615575176
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management: A conceptual and explanatory analysis from a paradox perspective*. Science Springer-Verlag, Heidelberg.

- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108. doi:10.1080/09585192.2015.1024157
- Freitas, W. R. S. et al. (2012). Building sustainable values in organizations with the support of human resource management: Evidence from one firm considered as the 'Best Place to Work' in Brazil. *Journal of Human Values*, 18(2), 147-159. doi: 10.1177/0971685812454483
- Gollan, P. J. (2000). Human resources, capabilities and sustainability. In D. Dunphy, J. Benveniste, A. Griffiths, & P. Sutton (Eds.), *Sustainability: The corporate challenge of the 21st century* (pp. 55-77). Sydney, Australia: Allen and Unwin.
- González, T. F., & Guillen, M. (2008). Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of 'normative commitment'. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 401-414. doi:10.1007/s10551-006-9333-9
- Guerci, M., & Pedrini, M. (2014). The consensus between Italian HR and sustainability managers on HR management for sustainability-driven change—towards a 'strong' HR management system. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(13), 1787-1814. doi:10.1080/09585192.2013.860388
- Guerci, M., & Shani, A. B. R. (2014). Stakeholder involvement in human resource management practices: Evidence from Italy. *Management Review*, 25(2), 80-102. doi: 10.1688/mrev-2014-02-Guerci
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). London, UK: Pearson.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles, USA: Sage Publications.
- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133-2154. doi:10.1080/09585190802479389
- Järnlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 703-724. doi:10.1007/s10551-016-3310-8
- Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 558-583. doi:10.1002/job.2081
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). New York, USA: The Guilford Press.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089. doi:10.1080/09585192.2013.816863

- Lange, T. (2016). Editorial: Sustainable HRM and employee well-being: An empirical agenda. *International Journal of Manpower*, 37(6), 918-923. doi:10.1108/IJM-05-2016-0122
- Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806-815. doi:10.1016/j.jclepro.2018.10.091
- Mak, A. et al. (2014). Confucian thinking and the implications for sustainability in HRM. *Asia Pacific Journal of Business Administration*, 6(3), 173-189. doi: 10.1108/APJBA-02-2014-0029
- Mariappanadar, S. (2013). A conceptual framework for cost measures of harm of HRM practices. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 5(2). doi:103-114. doi:10.1108/17574321311321595
- Mariappanadar, S. (2020). Do HRM systems impose restrictions on employee quality of life? Evidence from a sustainable HRM perspective. *Journal of Business Research*, 118, 38-48. doi:10.1016/j.jbusres.2020.06.039
- Mariappanadar, S., & Aust, I. (2017). The dark side of overwork: An empirical evidence of social harm of work from a sustainable HRM perspective. *International Studies of Management & Organization*, 47(4), 372-387. doi:10.1080/00208825.2017.1382272
- Markoulli, M. P., Lee, C. I., Byington, E., & Felps, W. A. (2017). Mapping human resource management: Reviewing the field and charting future directions. *Human Resource Management Review*, 27(3), 367-396. doi:10.1016/j.hrmr.2016.10.001
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. doi:10.1037/0033-2909.108.2.171
- Mcgorry, S. Y. (2000). Measurement in a cross-cultural environment: Survey translation issues. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 3(2), 74-81. doi:10.1108/13522750010322070
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. doi:10.1037/0021-9010.78.4.538
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283-294. doi:10.1016/j.hrmr.2009.09.001
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331. doi:10.1111/j.1936-4490.2000.tb00231.x
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842
- Mohrman, S. A., & Shani, A. B. R. (2011), *Organizing for sustainability*. Emerald Group Publishing Limited, Bingley.

- Monzoni, M. (2016). *Índice de sustentabilidade empresarial: ISE 10 anos*. Centro de Estudos em Sustentabilidade (FGVces).
- Mory, L., Wirtz, B. W., & Göttel, V. (2016). Factors of internal corporate social responsibility and the effect on organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(13), 1393-1425. doi:10.1080/09585192.2015.1072103
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. doi:10.1016/0001-8791(79)90072-1
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545. doi:10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x
- Osland, A., & Osland, J. S. (2007) Aracruz Celulose: Best practices icon but still at risk. *International Journal of Manpower*, 28(5), 435-450. doi: 10.1108/01437720710778411
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544. doi:10.1177/014920638601200408
- Prins, P. De, Stuer, D., & Gielens, T. (2020). Revitalizing social dialogue in the workplace: The impact of a cooperative industrial relations climate and sustainable HR practices on reducing employee harm. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(13), 1684-1704. doi:10.1080/09585192.2017.1423098
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: An empirical study. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 53-75. doi:10.1108/09534810810847039
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business models for sustainability origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment*, 29(1), 3-10. doi:10.1177/1086026615599806
- Scheible, A. C. F., & Bastos, A. V. B. (2013). An examination of human resource management practices' influence on organizational commitment and entrenchment. *BAR-Brazilian Administration Review*, 10(1), 57-76. doi:10.1590/S1807-76922012005000011
- Shen, J., & Zhu, C. J. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020-3035. doi:10.1080/09585192.2011.599951
- Stefano, F., Bagdadli, S., & Camuffo, A. (2018). The HR role in corporate social responsibility and sustainability: A boundary-shifting literature review. *Human Resource Management*, 57(2), 549-566. doi:10.1002/hrm.21870
- Tabatabaei, S. A. N. et al. (2017). Presenting sustainable HRM model based on balanced scorecard in knowledge-based ICT companies (the case of Iran). *Economics & Sociology*, 10(2), 107. doi: 10.14254/2071-789X.2017/10-2/8

- Taylor, S., Osland, J., & Egri, C. P. (2012). Guest editors' introduction: Introduction to HRM's role in sustainability: Systems, strategies, and practices. *Human Resource Management*, 51(6), 789-798. doi:10.1002/hrm.21509
- Tooranloo, H. S., Azadi, M. H., & Sayyahpoor, A. (2017). Analyzing factors affecting implementation success of sustainable human resource management (SHRM) using a hybrid approach of FAHP and Type-2 Fuzzy DEMATEL. *Journal of Cleaner Production*, 162, 1252-1265. doi:10.1016/j.jclepro.2017.06.109
- Vriend, T., Said, R., Janssen, O., & Jordan, J. (2020). The dark side of relational leadership: Positive and negative reciprocity as fundamental drivers of follower's intended pro-leader and pro-self unethical behavior. *Frontiers in Psychology*, 11, 1473. doi: 10.3389/fpsyg.2020.01473
- Wilkinson, A., Hill, M., & Gollan, P. (2001). The sustainability debate. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1492-1502. doi:10.1108/01443570110410865
- Williams, L. J., Vandenberg, R. J., & Edwards, J. R. (2009). 12 structural equation modeling in management research: A guide for improved analysis. *Academy of Management Annals*, 3(1), 543-604. doi:10.1080/19416520903065683
- Wright, P. M., & Kehoe, R. R. (2008). Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 6-20. doi:10.1177/1038411107086540
- Yamaguchi, I. (2013). A Japan-US cross-cultural study of relationships among team autonomy, organizational social capital, job satisfaction, and organizational commitment. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(1), 58-71. doi:10.1016/j.ijintrel.2012.04.016
- Zaugg, R. J., Blum, A., & Thom, N. (2001). *Sustainability in human resource management* (Working Paper 51). Institute for Organisation und Personel. University of Bern, Bern.

CONTRIBUIÇÃO DAS AUTORAS

Denise Genari e Janaina Macke trabalharam na conceitualização e abordagem teórica-metodológica. A revisão teórica foi conduzida pela Denise Genari. A coleta de dados foi coordenada pela Denise Genari. Participaram da análise de dados Denise Genari e Janaina Macke. Denise Genari e Janaina Macke participaram da redação e revisão final do manuscrito.