

**PENSAR GLOBAL E AGIR LOCAL: UM CASO DE ENSINO SOBRE ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL AO ESG.**

Ana Carolina D'almeida Francisquini - Universidade Federal de Juiz de Fora

Luiz Guilherme Dias Cesar - Universidade Federal de Juiz de Fora

**Resumo**

O dilema do caso se apresenta a partir da necessidade da implantação do ESG no planejamento estratégico da organização fictícia VerdeMakeup, principalmente, devido à necessidade da área de Gestão de Pessoas auxiliar no projeto da empresa em abrir o capital na bolsa de valores. Para tanto, ficou estabelecido que a organização buscaria a inserção no indicador ISE, sendo as metas de cada área definidas com base nesses termos. Joana (recém-formada e analista de gestão de pessoas) precisa coordenar o projeto de inserção da empresa no rol das melhores empresas para se trabalhar a partir de uma certificação internacional. Levando em consideração os empreendimentos já efetivados até o momento, bem como as expectativas de todas as partes envolvidas no processo, Joana está em uma situação de pressão para que os projetos implementados pela área resultem nas metas esperadas pelo que foi decidido no planejamento estratégico. Logo, o caso envolve diversos dilemas, principalmente no que diz respeito à relação prática entre gestão de pessoas e sustentabilidade organizacional.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade organizacional. Gestão de pessoas. Caso para ensino. Metodologia ativa. ESG (Environmental, social, and governance)

**Abstract**

The dilemma of the case arises from the need to implement ESG in the strategic planning of the fictional organization VerdeMakeup, mainly due to the need for the Human Resources department to assist in the company's project to go public on the stock exchange. To do this, it was established that the organization would seek to be included in the ISE index, with the goals of each area being defined on these terms. Joana (a newly graduated human resources analyst) needs to coordinate the company's insertion project into the list of the best companies to work for based on an international certification. Taking into account the projects that have already been implemented to date, as well as the expectations of all parties involved in the process, Joana is under pressure to ensure that the projects implemented by the area result in the expected goals as decided in the strategic planning. Therefore, the case involves several dilemmas, mainly with regard to the practical relationship between human resources management and organizational sustainability.

**Keywords:** Organizational sustainability; Human resources management; Teaching case; active learning methodology; ESG (Environmental, social, and governance)

# **PENSAR GLOBAL E AGIR LOCAL: UM CASO DE ENSINO SOBRE ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL AO ESG.**

## **1. O CASO EM SI**

### **1.1 Introdução**

Ante à globalização e as facilidades trazidas pelo advento de tecnologias de comunicação e midiáticas, à medida que crescem os discursos e a disseminação de práticas sustentáveis, os consumidores se tornam mais conscientes sobre as causas ambientais e mais preocupados com a saúde e bem-estar pessoal e do mundo. Esse contexto vem resultando em um aumento constante de produtos naturais, sustentáveis, sem substâncias tóxicas e livres de crueldade animal. Isto posto, as organizações devem se orientar por processos de inovação no sentido de tentar satisfazer as necessidades dos consumidores, aderindo cada vez mais a sustentabilidade organizacional às suas estratégias de negócios.

Em sua essência, a sustentabilidade organizacional visa incorporar os aspectos sociais, ambientais e econômicos em toda a cadeia produtiva para garantir impactos positivos para a organização. Para que isto ocorra de maneira holística e efetiva, as organizações devem agir com transparência e responsabilidade, embarcando em um compromisso respaldado na concepção de que o desenvolvimento deve ser um direito de todos.

Os cosméticos sustentáveis, assentados em conceitos que se preocupam com o desenvolvimento sustentável, seguem uma tendência de crescimento ano após ano. Considerado um dos segmentos mais rentáveis do Brasil e o quarto maior do mundo (102,3 bilhões por ano em artigos de higiene, beleza e perfumaria), é notória e crescente a demanda e valorização por esse tipo de produtos, que se preocupam tanto com composições dos produtos (ingredientes, embalagens) quanto com questões éticas (extinção de testes em animais, por exemplo) e sociais (melhores condições de emprego, capacitação de mão de obra). Fatores como atitude de consumo ambiental, bem-estar, saúde, grupos de referência e atributos percebidos influenciam o comportamento de compra dos indivíduos, e devem ser considerados por organizações que buscam vantagem competitiva sustentável.

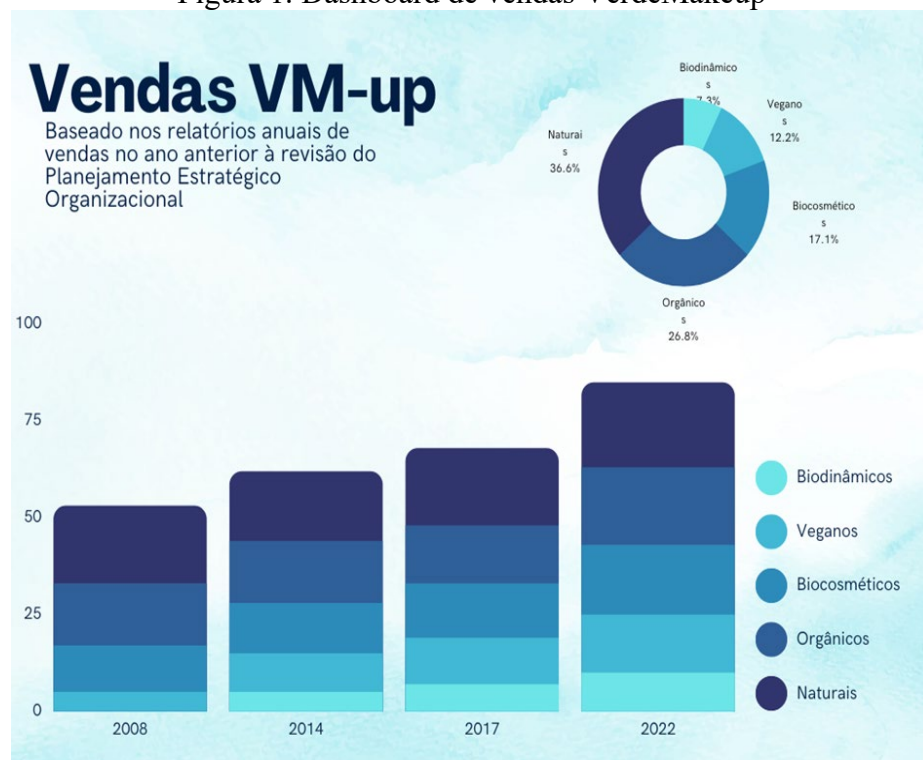
Tendo em vista este cenário, em 2008, Fabiano e Fernanda, amigos de infância e recém-formados em administração em universidades renomadas, se reencontraram em um curso de especialização de gestão estratégica de Recursos Humanos em São Paulo (SP). Em uma das disciplinas, desenvolveram um trabalho relacionado ao planejamento estratégico de uma empresa de cosméticos sustentáveis, enfatizando a gestão sustentável de pessoas, processos e produtos.

No final do mesmo ano, Fabiano e Fernanda decidiram tirar do papel a ideia que criaram juntos e atender uma oportunidade de mercado, surgindo assim a VerdeMakeup, com linhas de produtos para rosto, corpo, cabelo e maquiagem se atendo, inicialmente, à visão de se tornar pioneira na produção e revenda de cosméticos sustentáveis no Brasil. Para conseguir atingir os objetivos, os critérios de sustentabilidade devem fazer parte de cada produto, desde a idealização até o descarte, orientando toda a cadeia produtiva e gestão estratégica da empresa. Com isto em mente, a empresa tem seu modelo de negócios e portfólio composto por cinco tipos de cosméticos: ecológicos, orgânicos, naturais, veganos e biodinâmicos. Abaixo segue a forma como estão estruturados:

- Cosméticos ecológicos: formulados sem substâncias químicas agressivas e estabilizadores artificiais, contando com critérios rigorosos de produção, que obedecem aos princípios de respeito ao meio ambiente desde a seleção da matéria-prima até a chegada ao consumidor;
- Cosméticos orgânicos: de acordo com Instituto Biodinâmico de Certificações (IBD), são aqueles compostos por no mínimo, 95% de matérias-primas certificadas como orgânicas, e os outros 5% compostos por água e por outras matérias-primas naturais;
- Cosméticos naturais: não possuem aditivos químicos em sua composição, a Ecocert define que 95% do conteúdo total deve ser composto por matérias primas naturais;
- Cosméticos veganos: não possuem matéria prima de origem animal, devendo possuir os selos de instituições renomadas;
- Cosméticos biodinâmicos: produção orgânica e livre de aditivos químicos, respeitando o ciclo natural da matéria-prima e levando em conta estações e fase da lua no desenvolvimento das plantas utilizadas nos produtos.

Já no que tange às estratégias de marketing, a consolidação da marca e o público alvo se assentam na seguinte perspectiva: “cosméticos sustentáveis: um alento para quem quer cuidar de si e do planeta ao mesmo tempo”. O portfólio se manteve equilibrado ao longo dos anos, acompanhando as tendências do mercado e do comportamento dos consumidores. Isto porque, caminhando na contramão do que se via em grande parte das organizações brasileiras, a VerdeMakeup, desde os seus primórdios sempre buscou posicionar o departamento de Recursos Humanos como agente estratégico dentro da empresa, estimulando a participação deste setor na elaboração do planejamento estratégico. Além disso, as áreas de marketing e comercial também sempre foram ouvidas nas principais decisões estratégicas da empresa, seja na concepção de produtos, da própria produção ou do posicionamento mercadológico, ou em questões relativas às metas gerais do quinquênio. Para uma melhor compreensão, abaixo segue o dashboard das vendas nos anos que antecedem a revisão do planejamento estratégico da VerdeMakeup:

Figura 1. Dashboard de vendas VerdeMakeup



Fonte: elaborado pelos autores (2023)

Com base nesses dados, pode-se perceber que a empresa vem aumentando de forma substancial suas vendas e o posicionamento de mercado. Os cosméticos naturais se mantiveram como o produto de maior número de vendas nos últimos anos. Os cosméticos orgânicos também se mostraram bastante resilientes no período. Outro ponto positivo foi o aumento dos biocosméticos no portfólio geral. Isso evidencia o trabalho em conjunto realizado pelas áreas de Recursos Humanos, Marketing e Comercial.

A empresa também conta com gestores carregados de capital intelectual e sempre presentes nas decisões organizacionais. O planejamento estratégico organizacional da empresa é revisado a cada cinco anos, em prol de mensurar e alinhar os objetivos ao cenário vigente, elencando, se necessário, um novo objetivo a ser alcançado. Em 2013, na primeira revisão do planejamento estratégico, os gestores constataram que a empresa estava no caminho certo com todos os indicadores acompanhando a performance esperada. Com isso, os objetivos gerais foram mantidos, sendo realizadas pequenas alterações incrementais na estratégia operacional da organização a partir de novos objetivos e metas para o quinquênio.

Cinco anos depois, em 2018, a segunda revisão da estratégia corroborou a consolidação da empresa no mercado nacional, alcançando parte da visão anteriormente proposta. Todavia, os diretores consideraram os dados do Relatório Pink Report da The Benchmarking Company (2018) para reformular o planejamento estratégico da empresa. Os dados desse relatório mostraram que os consumidores da geração Z são os que mais priorizam os produtos orgânicos e naturais, assim como as escolhas se baseiam na saúde e benefícios que esses produtos geram na redução dos impactos ambientais. Nesse sentido, o intuito passa a ser tornar a VerdeMakeup a empresa modelo em processos de produção verde no ramo dos cosméticos, a partir de certificações e premiações.

Em 2022, posto que a reestruturação do Planejamento Estratégico seria realizada em 2023, durante uma reunião de finalização e acompanhamento de indicadores do último ano, foi observado que a VerdeMakeup havia conseguido consolidar seus processos e cadeias de produção. Já que, no ano presente, o processo de produção foi premiado no congresso “Todos pela Sustentabilidade” promovido por um banco governamental, parceiro de vários projetos da empresa.

Além disso, os sócios levaram em consideração a relatório Green is The New Black (2020) que afirma o mercado de beleza interno no Brasil refletia fortes tendências de saúde e sustentabilidade, estando esses dois pontos no topo da lista de interesses de 32% dos brasileiros revelando que ser sustentável deixou de ser somente um discurso para se tornar um fator de decisão no momento da compra. Dessa maneira, Fabiano e Fernanda defenderam na reunião uma visão estratégica de tornar a VerdeMakeup uma empresa de capital aberto, com ações relevantes e reconhecidas na Bolsa de Valores do Brasil.

É preciso reforçar que embora os sócios tenham observado uma lacuna de mercado, na qual os permitiram desenvolver uma empresa socialmente e ambientalmente responsável, capaz de suprir as necessidades dos clientes atuais sem menosprezar as possíveis necessidades futuras, o modelo de negócios da empresa enfatiza o pilar ambiental, inserindo a sustentabilidade como base do processo produtivo. Em contrapartida, o pilar social está vinculado a incorporação tempestiva do modelo de gestão estratégica de pessoas, aprendido pelos sócios durante a formação acadêmica e profissional da importância desse modelo.

1.2 O caso: do conteúdo ao dilema, entendendo um pouco mais sobre a VerdeMakeup e as soluções de Joana.

A Verdemakeup é uma das pioneiras na produção e revenda de cosméticos sustentáveis no Brasil. Criada em 2008, ela se destacou por inserir ao longo de toda a sua cadeia produtiva e gestão estratégica a preocupação com o meio ambiente. Por ser uma empresa consolidada, de maior porte e com grande número de funcionários, a cada 5 anos, a empresa revisa todo o seu planejamento estratégico, em prol de mensurar os objetivos atingidos, e alinhar o que for necessário ao cenário vigente, elencando, se necessário, um novo objetivo a ser alcançado.

Como era de costume, a empresa promoveu uma integração entre as áreas para a formulação da estratégia organizacional dos próximos cinco anos. Durante o processo da reformulação do planejamento, as diferentes áreas da organização foram convidadas para apresentarem suas visões estratégicas. Na reunião de 2023, os sócios defenderam a tese de que como a empresa já estava consolidada no mercado, o momento de abertura do capital na bolsa de valores havia chegado.

Diante da demanda dos sócios, a área de recursos humanos apresentou sua visão estratégica para a organização na reunião seguinte. A proposta defende a tese de que a empresa precisaria desenvolver questões relacionadas ao tema ESG (Environmental Social and Governance), já que os indicadores e medidas sociais e de transparência estavam defasados se comparados com o desenvolvimento em termos do pilar ambiental.

A área financeira objetivava o desenvolvimento em melhorias nas operações financeiras, evitando gastos desnecessários com outros investimentos que não dessem retorno monetário imediato. Os diretores dessa área propuseram, juntamente com a área de produção e operações a aplicação de um modelo mais enxuto de produção que visava a terceirização de partes operacionais, ocasionando em demissões. As áreas de marketing, comercial e jurídico, foram contrários a essa ideia inicial, justificando que poderia ocasionar problemas com a legislação trabalhista que poderia atrapalhar o processo. Além disso, a ideia da área de recursos humanos ajudaria o marketing e o comercial a venderem mais.

A ideia foi debatida durante semanas, vários pontos de vista foram elencados durante as reuniões para definição da visão para o quinquênio. A decisão de abrir capital já estava tomada e aceita por todos. O que competia agora era decidir qual a maneira que esse processo seria feito, visando uma abertura de capital com o maior valor de mercado possível. Após muito debate, foi aceita pela cúpula administrativa da organização como primordial para o planejamento estratégico geral da empresa nos próximos 5 anos a inserção de aspectos do conceito ESG no planejamento estratégico, conforme plano inicialmente proposto pela área de recursos humanos.

O processo de abertura de capital definido pelos diretores, então, está ancorado principalmente nessa revisão do planejamento estratégico em 2023, com base em pesquisas e avaliações do mercado para entender a realidade da empresa naquele momento. Os sócios sabiam que para tomar as melhores decisões teriam que levar em consideração o contexto do mercado e da empresa, além de suas crenças e anseios futuros. Nesse sentido, a abordagem foi ancorar outros processos da empresa conforme as melhores práticas de mercado utilizando-se de certificações reconhecidas no mercado nacional e internacional. O planejamento consiste que a partir dessas certificações, o valor de mercado percebido pelos investidores aumentaria consideravelmente para o processo de abertura do capital.

Assim, as metas de cada área foram definidas com base nesses termos, em prol de uma inserção no indicador ISE. O objetivo desse indicador é avaliar o desempenho médio dos ativos das empresas selecionadas conforme seu comprometimento e atuação para a sustentabilidade organizacional. Esse indicador apoia os investidores e consumidores na tomada de decisões e auxilia as empresas a adotarem práticas sustentáveis conforme o conceito ESG, contribuindo para a perenidade dos negócios.

Para a área de Recursos Humanos ficou separado alguns aspectos relacionados ao Social e Governance, no sentido de implementação de projetos que possam gerar o resultado esperado. Todavia, para efetivar tais medidas, Sabrina (diretora de recursos humanos) e Paulo (gerente geral de recursos humanos), teriam que designar alguém responsável por conduzir, mensurar, reportar e modificar tudo o que fosse necessário para corroborar com a visão estratégica do departamento em prol de se alcançar a nova visão da empresa.

Este novo cargo, denominado Business Partner (BP), teria como objetivo tornar o RH ainda mais estratégico no desenvolvimento organizacional, transitando entre líderes e liderados, e representando a ponte entre o RH e os negócios, promovendo um impacto direto nos resultados da empresa. Ainda, para que sua atuação seja efetiva, o BP deverá possuir uma visão abrangente, analítica e sistêmica da organização, além de desenvolver algumas “soft skills”, como capacidade analítica, habilidade com feedback, boa comunicação, visão estratégica, entre outras habilidades muito importantes para assertividade na tomada de decisões estratégicas e operacionais.

Tendo isto em mente, Sabrina e Paulo, após uma análise de competências e processos avaliativos, definiram que Joana, recentemente promovida como consultora interna de gestão de pessoas, seria a pessoa mais adequada para exercer essa função. Joana recém-formada em administração, e cursando um MBA em gestão de pessoas e projetos, havia atuado 2 anos como estagiária, passando por um esquema de rodízio entre as áreas, e 1 ano como analista de projetos e 2 anos como analista de recursos humanos.

Joana era constantemente elogiada em suas avaliações de desempenho pela proatividade, antecipação e resolução de problemas, e pelo bom relacionamento interpessoal com todos da equipe. Inspirada em uma antiga professora descobriu sua grande “paixão” pela área, e escolheu o departamento de recursos humanos como estratégia de carreira com o sonho de se tornar referência na área. Embora viesse de uma família simples, no interior de São Paulo, contando com pouca ajuda financeira, se dedicou ao longo da sua vida acadêmica, e devido à sua facilidade com a língua inglesa, logo começou a dar aulas particulares para conseguir se manter ao longo dos anos de faculdade.

Desde o primeiro período, Joana buscou por monitorias, bolsas científicas e estágios que pudessem contribuir ainda mais para seu aprendizado e custos financeiros, tendo conquistado, por mérito, a oportunidade de fazer intercâmbio de seis meses para estagiar em uma empresa no Canadá. Sempre muito bem articulada, e com ótima comunicação, Joana fazia amigos com facilidade, era muito querida por todos, e possuía muito empatia com seus colegas de trabalho, já que sua mãe, mesmo com pouco grau de escolaridade, lhe dizia “Cada ser é único e tem seus motivos para ser como é”, o que a tornava uma líder nata e influenciadora.

Além disso, Joana havia escolhido a VerdeMakeup para trabalhar, pois além da oportunidade de crescimento e do elevado grau de reconhecimento da organização no Brasil, ela se alinhava

com os objetivos e visões sustentáveis da empresa, já desde menina se preocupava com o meio ambiente, inclusive participando ativamente de movimentos contra uso de produtos testados em animais quando adolescente. Cabe ainda destacar que ela já estava há alguns anos na empresa, e sempre se apresentou como muito curiosa, logo conhecia desde o porteiro até o CEO, possuindo uma visão estratégica ímpar da empresa, crucial para essa tarefa.

A inserção no indicador da bolsa de valores não era a única meta de Joana. A área também propôs que a empresa deveria se enquadrar como uma das “Grandes empresas para se trabalhar”. Essa certificação passa pela aplicação de uma pesquisa anual no qual a empresa deve atingir uma nota mínima de 70% na avaliação de seus próprios funcionários.

Em 2014, a empresa realizou a primeira pesquisa de engajamento, e o resultado foi de 52% de engajamento, muito abaixo da expectativa da empresa. Desde então, não foram realizadas novas pesquisas neste sentido. Sabendo disso, os profissionais de recursos humanos, iniciaram desde o ano de 2022 diversas pesquisas de clima para compreender a realidade da empresa. Então, começaram a perceber que a organização se encontrava em uma situação de controvérsias entre discurso e prática.

Joana, portanto, estava diante de uma situação de enorme pressão para que a nova aplicação da pesquisa de engajamento, após anos sem avaliação, resultasse na nota esperada pela organização para conseguir o selo. Diante disso, ela deveria propor novas ações de recursos humanos que visem aumentar a percepção dos próprios funcionários sobre credibilidade, respeito, imparcialidade e parceria. Além disso, propor formas que evidenciam para os próprios funcionários as inúmeras ações que já são realizadas.

A empresa contratou uma consultoria para apoiar a implementação do ISE, no qual o simulado aplicado juntamente com a B3, recebia um relatório detalhado sobre as condições atuais da empresa. A simulação permite que a empresa possa estruturar seus projetos conforme eles atendam as demandas crescentes dos investidores e se preparem para a participação no processo real. O relatório demonstrou que o desempenho da empresa nas 7 dimensões do questionário estava abaixo das empresas que integram a atual carteira do Índice.

Assim, a área de Recursos Humanos, ficou responsável por dimensionar esse indicador no que compete o Capital Humano e o Capital Social. Essas dimensões estão relacionadas às Práticas Trabalhistas, Saúde e Segurança do trabalhador; Engajamento, diversidade e inclusão de funcionários; Direitos Humanos e relação com a comunidade; Investimento social privado e Cidadania Corporativa.

O primeiro indicador tem a função de abordar a capacidade da empresa em atuar em conformidade com as normas trabalhistas nacionais e internacionais. As práticas podem incluir reduzir a diferença entre os maiores e menores salários, igualdade de tratamento entre funcionários primarizados e terceirizados, oferta de benefícios, entre outros.

O tema relacionado a segurança confere a capacidade da empresa em criar e manter um ambiente seguro e saudável para seus trabalhadores evitando ao máximo acidentes com ferimentos, fatalidades ou doenças crônicas. As propostas visam ajustar o ambiente por meio do gerenciamento de segurança, treinamento e desenvolvimento de pessoal, realização de auditorias regulares, etc.

O assunto engajamento e diversidade visa a plena e efetiva inclusão de pessoas independente do gênero, idade, raça, religião, orientação sexual, entre outros tipos de discriminação. As ações objetivas incluem elaboração de políticas específicas de recrutamento, seleção e integração de pessoas, bem como programas de capacitação e engajamento específicos.

Direitos Humanos e relação com a comunidade se fundamentam em normas que devem permear todas as atividades da empresa. A responsabilidade da empresa também se aplica a toda a sua cadeia de valor, desde fornecedores a clientes com os quais se relaciona. As práticas visam garantir o mesmo tratamento a todos, evitando abusos e respeitando os direitos individuais, além de mitigar os efeitos negativos decorrentes de suas atividades. Esse termo implica atividades de treinamento e capacitação, mecanismos de relação e desenvolvimento da comunidade local.

A Cidadania Corporativa está alinhada ao conceito de desenvolvimento sustentável, estabelecendo como as empresas devem ser agentes facilitadores de causas sociais que retornem valor para a comunidade. É demandado, então, que a estrutura da empresa esteja alinhada com esse objetivo, se traduzindo em políticas específicas para a comunidade, realização de investimentos sociais privados, ações de responsabilidade social, entre outros.

Logo, essa situação envolve alteração em políticas organizacionais, aumento dos gastos com medidas para bem-estar e saúde dos funcionários, criação de projetos sociais, assim como a cobrança de relatórios estruturados e fomentados com informações de cada área da organização, para serem divulgados semestralmente. Nesse sentido, a situação demanda do profissional uma atuação estratégica para que todos os objetivos sejam alcançados.

Joana ficou com a missão de desenvolver esses projetos para que a imagem corporativa fosse mais bem quista pela sociedade e pelos próprios funcionários que estivesse relacionado tanto às demandas do ISE como das “Melhores empresas para se trabalhar”. Joana, precisa ser assertiva nas escolhas, a área financeira está com várias objeções quanto ao orçamento para o ano. Com o intuito de favorecer o processo de mudança, é necessário adotar estratégias objetivas que tragam o resultado esperado de maneira sustentável, dentro do custo e do prazo previamente desenhados.

### 1.3 Referências

ALBERTON, Anete; SILVA, Anielson Barbosa da. Como escrever um bom caso para ensino? Reflexões sobre o método. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 22, p. 745-761, 2018.

ALMADA, Livia; BORGES, Renata. Sustainable competitive advantage needs green human resource practices: A framework for environmental management. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 22, p. 424-442, 2018.

ALVES, Ricardo Ribeiro. Sustentabilidade empresarial e mercado verde: a transformação do mundo em que vivemos. Editora Vozes Limitada, 2019

BARBIERI, José Carlos. Desenvolvimento sustentável: das origens à Agenda 2030. Editora Vozes, 2020.

CESAR, Luiz Guilherme Dias. A contribuição da Gestão de Pessoas em processos de mudança cultural: Contribuições e estratégias para processos programados de mudança cultural. Rio de Janeiro: Novas Edições Acadêmicas, 2018.



DE CASTRO, Aline Eggres; DE CAMPOS, Simone Alves Pacheco; TREVISAN, Marcelo. A institucionalização (ou banalização) da Sustentabilidade Organizacional à luz da teoria crítica. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 12, n. 3, p. 110-123, 2018.

ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, v. 36, n. 3, p. 90-100, 1994.

ELKINGTON, J. Enter a triple bottom line. In: HENRIQUES, A.; RICHARDSON, J. (eds.). *The Triple Bottom Line, does it all add up? Assessing the Sustainability of Business and CRS*. Sterling VA, Londres: EARTHSCAN, 2004.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente. 2002. p. 11-34.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. *Práticas de Recursos Humanos – PRH: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2009.

GIRARDI, Dante Marciano; LAPOLLI, Édis Mafra Lapolli; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. A Consultoria Interna de Recursos Humanos como Prática Catalisadora da Gestão do Conhecimento. *Revista de Ciências da Administração*, v. 11, n. 25, p. 121-150, set/dez 2009.

GLOBAL, PACTO. ESG. Sd Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/pg/esg>. Acesso em: Março de, 2021.

HART, S. L. *Capitalism at the crossroads: next generation business strategies for a post-crisis world*. 3ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2010.

NAGAI, Ronaldo Akiyoshi. Temas emergentes em ESG: uma revisão da literatura. *Controle Externo: Revista do Tribunal de Contas do Estado de Goiás*, 2023.

ONU - Organização das Nações Unidas. *Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável*. Disponível em : *Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável | As Nações Unidas no Brasil*. Acesso em 26 jul. 2023.

PEREIRA, Carlo. O ESG é uma preocupação que está tirando seu sono? Calma, nada mudou. *Exame*, 08 out.2020. Disponível em: <https://exame.com/colunistas/carlo-pereira/esg-o-que-e-como-adotar-e-qual-e-a-relacao-com-a-sustentabilidade/>. Acesso em 26 jul.2023

SOUZA, Maria Zélia de Almeida; SOUZA, Vera Lúcia. *Gestão do elemento humano: uma estratégia efetiva*, 2013.

TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. *A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil*. 1997. 127 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuários da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1997.

ULRICH, Dave; YOUNGER, Jon; BROCKBANK, Wayne; ULRICH, Mike. RH de dentro para fora: seis competências para o futuro da área de recursos humanos. Porto Alegre: Bookman, 2013.

WECD (1987). Our common future. Nova York: Oxford University Press.

WOOD JR, Thomas. TONELLI, Maria José. COKE, BILL. Para onde vai a gestão de pessoas?. Getúlio Vargas Executivo. São Paulo, n.2, Vol 11, pp. 20-24, jul/dez. 2012.

WRIGHT, Patrick M.; MCMAHAN, Gary C.; MCWILLIAMS, Abigail. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. International journal of human resource management, v. 5, n. 2, p. 301-326, 1994.

## **2. Notas de ensino**

### 2.1 Objetivos de ensino

O caso pode ser utilizado em cursos de graduação e pós-graduação, em disciplinas da área de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas e Planejamento Estratégico. O objetivo é que os alunos se coloquem na posição do protagonista do caso como funcionário da área de recursos humanos da empresa. Nesse sentido, vivenciem os dilemas que ocorrem na prática das organizações.

Dessa forma, o caso possui dois enfoques: (1) Gestão de Pessoa Estratégica; e (2) Sustentabilidade organizacional. No primeiro item, o foco dado foi no sentido de propor práticas estratégicas que envolvem a área de gestão de pessoas. A área como participante ativa do planejamento estratégico, abordando visões de cunho social e governança, alinhando as estratégias econômicas da organização é um ponto basilar do estudo. Em relação a Sustentabilidade Organizacional.

O professor pode, ainda, explorar questões relacionadas ao Planejamento Estratégico de uma organização e indicadores financeiros do mercado acionário. Algumas questões que podem surgir vão no sentido de abordar como as relações de poder entre as áreas, as diferentes abordagens que cada agente pode trazer para o processo e indicadores do mercado acionário.

### 2.2 Fontes e métodos de coleta

O caso é fictício e os dados secundários utilizados para a sua elaboração são de domínio público. Os dados da empresa fictícia foram elaborados para sustentar a análise do caso, com base em informações gerais de mercado. Os dados secundários foram baseados principalmente, em informações relacionadas ao mercado de cosméticos sustentáveis no Mundo e no Brasil, além de informações financeiras oriundas das empresas de capital aberto registradas na B3. Nesse sentido, ainda foram utilizados artigos e publicações científicas relacionadas ao tema, que puderam dar maior embasamento teórico para o caso. Todas as referências utilizadas estão citadas na seção específica

### 2.3 Relações com os objetivos de um curso ou disciplina

Para a completa utilização do presente caso como recurso didático, é necessário que os alunos tenham conhecimento prévio sobre os seguintes temas: práticas de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas Estratégica e Sustentabilidade Organizacional. Os temas que circundam o caso de

ensino têm relação com as disciplinas inerentes ao curso de administração, seja na graduação ou pós-graduação.

Dessa forma, é recomendado que os conceitos sejam trabalhados pelo professor antes ou após a execução do caso de ensino a depender da metodologia de ensino. Como suporte para melhora da aprendizagem e comprometimento dos alunos, é sugerido também o uso da metodologia de sala de aula invertida. É importante salientar a importância de que a resolução também seja adaptada conforme perfil da turma, contexto sócio econômico e plano pedagógico de curso.

#### 2.4 Disciplinas sugeridas para uso do caso

O intuito deste caso de ensino é provocar discussões e reflexões no que tange os aspectos de como a área de Gestão de Pessoas pode ser um aliado das organizações em aplicar os conceitos de Sustentabilidade Organizacional. Portanto, para uma boa aplicação e utilidade prática, é melhor aplicável a alunos de curso de graduação e pós-graduação do campo da administração. Pode ser utilizado em disciplinas específicas como marketing, recursos humanos, gestão de pessoas e planejamento estratégico. Além disso, pode ser utilizado em disciplinas que possuam sustentabilidade organizacional e gestão de pessoas estratégica em suas ementas ou como assuntos emergentes.

#### 2.5 Possíveis tarefas a propor aos alunos

As atividades são permeadas pelos dilemas propostos no caso de ensino. O professor pode trazer novas questões conforme o perfil da turma. No geral sugere que sejam abordadas as seguintes questões:

1. Defina Gestão de Pessoas.
2. Pontue as principais práticas de Gestão de Pessoas.
3. O que diferencia Gestão de Pessoas de Recursos Humanos e Departamento Pessoal?
4. Discorra sobre a importância do cargo de Consultoria interna.
5. Qual a importância de uma Gestão de Pessoas para o planejamento estratégico da organização?
6. O que é Sustentabilidade Organizacional?
7. Qual a relação entre Sustentabilidade Organizacional e práticas de Gestão de Pessoas?
8. Defina e discuta cada ponto do conceito ESG.
9. O que você faria na posição de Joana?
10. Defina um plano estratégico de Gestão de Pessoas para cada um dos indicadores do ISE: Práticas Trabalhistas, Saúde e Segurança do trabalhador; Engajamento, diversidade e inclusão de funcionários; Direitos Humanos e relação com a comunidade; Investimento social privado e Cidadania Corporativa.
11. Defina outro plano estratégico para a inserção a empresa no rol de “Grandes empresas para se trabalhar”.
12. Qual a relação entre os dois planos estratégicos?
13. Discorra sobre a importância da implementação da Sustentabilidade Organizacional, da Gestão de Pessoas e do conceito ESG para o planejamento estratégico da empresa?

#### 2.6 Possível organização da aula para uso do caso

Sugere-se em um primeiro momento a leitura prévia de literaturas e artigos relacionados aos tópicos gestão de pessoas estratégica - perpassando por tópicos como evolução da GP, papel estratégico do RH, visão baseada em recursos, entre ou sustentabilidade organizacional - evolução do conceito e discussões sobre desenvolvimento sustentável, Triple Bottom Line, ESG, Agenda 2030 e os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS). Assim como que o caso seja lido antecipadamente. A leitura prévia do caso de ensino é também de suma importância para o desenvolvimento da aula. A metodologia ativa de sala de aula invertida se apresenta como uma boa estratégia, sendo o caso em questão e as aulas prévias sobre o tema o conteúdo base para a aula.

Feito isto, é possível seguir para um segundo momento no qual a turma, dividida em grupos (conforme o número de alunos da turma). O professor será responsável por mediar e incitar as discussões sobre o caso, além de estimular relatos de experiências vividas ampliando ainda mais o conhecimento sobre a temática. Ao final, os alunos apresentam e debatem os resultados. O professor faz um fechamento dos conteúdos abordados ao final das apresentações. Os alunos enviam o material final contendo as soluções para o caso de cada grupo, bem como fichamentos da literatura. Segue um possível plano para esta aula:

Figura 2. Plano de aula

OBJETIVOS		CONTEÚDOS	RECURSOS
GERAL	Compreender e aplicar os conceitos de Sustentabilidade Organizacional e Gestão de Pessoas no contexto das organizações.	O contexto e prática do de Gestão de Pessoas nas organizações; Conceitos de Sustentabilidade Organizacional; Relação prática da Sustentabilidade Organizacional e das práticas de Gestão de Pessoas;	✓ Projetor multimídia;  ✓ Sala de aula com cadeiras.
	Compreender os conceitos básicos de Sustentabilidade Organizacional. Conhecer as técnicas de administração utilizadas na prática da Gestão de Pessoas; Relacionar Sustentabilidade Organizacional e práticas de Gestão de Pessoas. Compreender como essas técnicas podem ser aplicadas no contexto organizacional; Analisar o contexto do profissional e suas ações;	Utilização da sala de aula invertida para leitura prévia do caso de ensino. O professor faz uma breve apresentação no início da aula, preparando os alunos para a atividade. Depois, separa a os alunos em grupos de 4 a 5 para realização das questões do caso. Os alunos discutem e desenvolvem as questões em 1h. Em sequência, cada grupo apresenta o que desenvolveu. Professor faz o fechamento da aula.  Revisão básicas dos conceitos trabalhadas nas aulas anteriores e orientação para a atividade – 15 mim; Desenvolvimento do caso pelos alunos – 1h Debate e apresentação – 45 minutos Fechamento realizado pelo professor – 30 minutos	✓ Computador.  ✓ Internet
AVALIAÇÃO		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação formativa conforme conteúdo dos trabalhos e qualidade das apresentações e debates.</li> <li>• Avaliação formativa de forma continuada, levando em consideração a participação dos discentes.</li> </ul>	

Fonte: elaborado pelos autores (2023)

## 2.7 Sugestões de bibliografia e fundamentação teórica

Nesta seção, apresenta-se um indicativo para a discussão dos dilemas propostos no caso. Na seção das referências são apresentadas sugestões de bibliografia que fornecem o arcabouço teórico para a construção e discussão do caso proposto.

### 2.7.1 Questão sobre a GP estratégica

A mudança de paradigma transformou o conhecimento em uma importante fonte de vantagem competitiva. Logo, trabalhadores mais qualificados tendem a gerar maior valor para a organização. A busca por mais profissionais com perfis que agreguem valor se fez importante e a gestão do elemento humano ganha relevância. Em decorrência, a área de Recursos Humanos e seus atores foram impelidos a assumir novos papéis para assegurar o alinhamento estratégico. Logo, a gestão estratégica de pessoas se tornou uma resposta organizacional a um ambiente de negócios altamente turbulento (TOSE, 1997; FISCHER, 2002; SOUZA, 2013).

Ademais, a gestão estratégica de pessoas se torna um parceiro de negócios quando adota quatro áreas de atuação: ser um parceiro estratégico, ser um especialista administrativo, defensor dos empregados e agente de mudança. Neste sentido, deve possuir um foco global, nas capacidades das organizações, mudança de cultura e capital intelectual; planejar e implementar práticas e políticas que melhorem a habilidade e capacidades alinhadas com os objetivos estratégicos; e ser estratégica através da formação das lideranças, criação de competências específicas, mudanças de atitudes e comportamentos, promove a inovação e impacta no desempenho. (ALMADA; BORGES, 2018).

A história da área de Gestão de Pessoas (GP) se conjuga com o histórico da evolução das organizações empresariais, principalmente no último século. A área foi se constituindo como uma área objetivo-funcional dentro da hierarquia das organizações. Em seu cerne, sua tarefa principal era a contabilização do trabalho e registros burocráticos, denominando-se inicialmente como Departamento Pessoal. Essa função inicial denota um caráter mais operacional das atividades desenvolvidas.

A partir do aumento da complexidade das atividades nas próprias organizações, a área assumiu outras funções e passou a se chamar setor de recursos humanos. Nesse momento, incorporou atividades como treinamento, desenvolvimento, remuneração, recrutamento, seleção e outras semelhantes (Wood et al, 2012). Deixou de ter uma função extremamente operacional e passou a ser visto de uma forma mais tática.

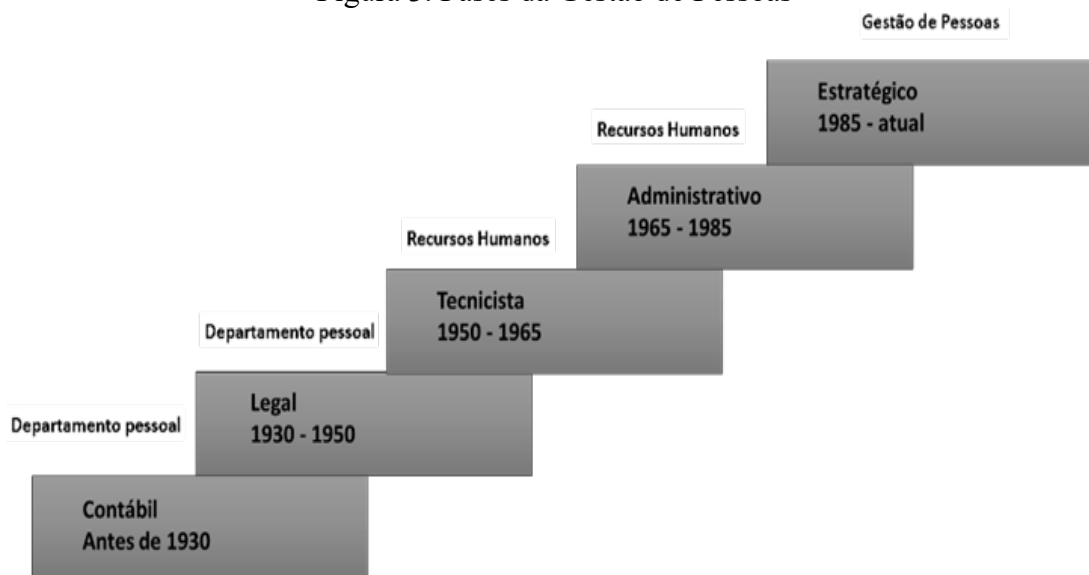
Nas décadas mais recentes, as atividades e os conceitos da área vêm passando por mudanças substanciais, corroborado por uma evolução funcional e estratégica na hierarquia empresarial. A emergência do conhecimento como fator de vantagem competitiva engendrou uma atuação mais estratégica para a área, no que tange a importância de ter as pessoas com conhecimentos necessários para as atividades que foram se tornando mais complexas. A orientação dessa nova área como Gestão de Pessoas (GP) perpassa pela descentralização de suas atividades e práticas, permitindo o surgimento desse agente estratégico.

Como prática, a consultoria interna é o processo pelo qual as organizações procuram se integrar ao modelo de Gestão de Pessoas Estratégico, denotando maior agilidade e assertividade nas suas ações. Assim, a consultoria interna tem assumido um papel importante como uma atividade de apoio à gestão, atuando como uma visão sistêmica. A consultoria interna tem o objetivo de prover informações descentralizadas para a organização além de oferecer melhor atendimento ao cliente interno (LIMONGI-FRANÇA, 2006). Esse agente agrega valor significativo às

organizações por conhecer os problemas das empresas e contribuir de modo criativo para a produtividade e eficácia da organização. O processo tem por finalidade valorizar as pessoas com foco no conhecimento, desenvolvimento compartilhado e competitividade (GIRARDI et al, 2009).

A área de Gestão de Pessoas é resultante dessa evolução conceitual e prática das atividades relacionadas ao elemento humano dentro das organizações contemporâneas. A área passou de uma área burocrática legalista até o atual estágio de alinhamento estratégico com as demandas da organização. O gráfico auxilia na visão histórica desse desenvolvimento.

Figura 3. Fases da Gestão de Pessoas



Fonte: adaptado de Tose (1997), Fischer (2002) e Souza; Souza (2013)

Para que a GP possa se portar como esse agente estratégico é fundamental que a sua atuação dentro das organizações seja como uma parceira do negócio. A estratégia deve partir do pressuposto que essa atividade não deve ser apenas um componente objetivo-funcional dentro da organização. A estratégia contemporânea da GP deve ser a gestão da cultura organizacional com o intuito de criar o sentimento de pertencimento para os seus integrantes (CESAR, 2018), que procurem integrar as pessoas diante da visão fragmentada e departamental das empresas.

As Estratégias de Gestão de Pessoas, portanto, se apresentam como um componente essencial da estratégia das organizações, ultrapassando suas funções que foram acumuladas nos anos de desenvolvimento das organizações. Incorporar a estratégia de GP como uma parte integrante da estratégia macro da organização se apresenta como um fator de grande importância para a gestão e resultados da empresa.

Neste sentido, a gestão estratégica de GP pode ser desenhada como um sistema com as características VBR (Visão Baseada em Recursos), já que a força de trabalho por si só pode ser considerada valiosa (é heterogênea, cada indivíduo contribui de forma própria com base na sua educação formal e experiência de vida. Ter uma força de trabalho qualificada aumenta o valor financeiro), rara (a qualidade dos recursos humanos é resultado da combinação de competências e habilidades que cada indivíduo traz ou adquire na organização), inimitável: o capital humano já é por natureza difícil de imitar, pois primeiro precisa identificar os profissionais, entender quais são as contribuições exatas e depois replicar em um contexto diferente. Além disso, existe uma combinação complexa de características individuais como: cognição, comportamento e

emoções) e não substituível (as capacidades de alguns funcionários, como aprendizado e adaptação, são estrategicamente aplicadas e incentivadas pela GRH (políticas e práticas) tornando-os insubstituível) (WRIGHT; MCMAHAN; MCWILLIAMS, 1994; ALMADA; BORGES, 2018).

### 2.7.2 Questão sobre sustentabilidade

A partir da década de 1970, o efeito climático da poluição e uso indiscriminado de recursos reverberou no aumento de discussões sobre a responsabilidade ambiental das empresas, governos a nível intergovernamental global, fomentando as bases para um novo entendimento a respeito da relação entre o ambiente e desenvolvimento, principalmente após a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano (CNUMAH), realizada em 1972. Mas é somente em 1987, com a publicação do relatório Nosso Futuro Comum, pela Comissão de Brundtland que o termo desenvolvimento sustentável ganhou maior abrangência, passando a ser considerado um direito humano inalienável, e definido como “aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras em satisfazerem suas necessidades vindouras” (WECD, 1987; ELKINGTON,1994,2004; HART,2010; DE CASTRO; DE CAMPOS; TREVISAN, 2018; ALVES,2019; BARBIERI,2020)

A partir de então muito foi evoluído em termos de discussões, diretrizes e atitudes rumo ao DS, e em 2015 foi apresentada pela ONU a Agenda 2030, na qual foram definidos os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) visando criar diretrizes capazes de auxiliar na erradicação da pobreza, proteção do meio ambiente e garantir que pessoas em todos os lugares possam desfrutar da paz e prosperidade, destacando a importância fundamental das questões relacionadas à sustentabilidade (ONU, 2015).

Convergindo o conceito de DS para o contexto corporativo, uma das opções é a realização de gestões mais efetivas ocorre através da implantação da sustentabilidade organizacional (SO), compreendido em grande parte por meio da abordagem de Elkington (1994), denominada Triple Bottom Line. Nesta linha de pensamento, para uma organização ser considerada sustentável deve ser capaz de obter de maneira holística e integrada resultados positivos em três pilares: econômico, ambiental e social. (BARBIERI, 2020; ELKINGTON, 1994, NEVES, 2018)

Ainda mais recente, a proposta Environmental, Social and Governance (ESG), lançada em 2004 na publicação Who Cares Wins do Pacto Global da ONU com o Banco Mundial está cada vez mais em voga no mundo corporativo, e contemplam o cuidado com o meio ambiente, o desenvolvimento de uma cultura de responsabilidade social e a adoção de melhores práticas de governança no ambiente corporativo (Pacto Global, s.d.). Ainda se faz necessário destacar que Carlo Pereira, diretor-executivo do Pacto Global da ONU, elucidou em um artigo para a revista EXAME que, ao contrário do que muitos pensam, o ESG é a sustentabilidade empresarial/organizacional (PEREIRA, 2023).

Todavia, o mundo contemporâneo vem passando por um processo de transformação rápida concomitantemente ao aumento da conexão entre as pessoas. Com isso, busca-se cada vez mais a criação de direcionamentos estratégicos capazes de beneficiar a organização, o consumidor e o meio ambiente de maneira equilibrada. Neste cenário, paradigmas de gestão inovadores focados no estabelecimento de relações win-win-win, e na prioridade dos recursos e interações, são uma tendência, assim como o surgimento de um comércio internacional mais inclusivo, flexível, transparente e ao mesmo tempo capaz de reabastecer e restaurar a natureza (HART, 2010).

Há uma inclinação à manifestação de parâmetros como: cultura organizacional forte, pautada em valores sustentáveis, inovadores e orientados ao empreendedorismo, transparência nas ações, ciclo de vida sustentável da tecnologia, parcerias eficientes, aceitação dos benefícios de longo prazo, governança corporativa, entre outros. Sob este prisma, esse período se apresenta de grande transição na gestão de organizações, no qual somente quem tiver a combinação certa de visão, estratégia, estrutura, capacidade e audácia aumentará suas chances de sucesso empresarial (ELKINGTON, 1994, 2004; HART, 2010).

Em vistas de finalizar o breve arcabouço teórico para melhor estruturação do caso, é preciso destrinchar um pouco mais sobre o Índice de Sustentabilidade (ISE) da BM & FBOVESPA (B311). Criado com intuito de fomentar a adoção de melhores práticas de sustentabilidade empresarial nas empresas, teve seu início em 1º de dezembro de 2005, em São Paulo, financiado pelo International Finance Corporation (IFC), considerada jurisdição financeira do Banco Mundial, tem como missão oferecer suporte aos investidores nas tomadas de decisões em relação à investimentos socialmente responsáveis. Para concorrer ao índice, as organizações precisam preencher um conjunto de questionários os quais compõem o questionário ISE, sendo o KPMG responsável por assegurar maior credibilidade aos procedimentos, e acompanhar diariamente a empresa Imagem Corporativa para monitorar a imprensa. (ALMADA,2018). Além disso, através da Plataforma ESG Workspace, os usuários poderão ser auxiliados a traçarem estratégias do ponto de vista ESG, a partir de scores e dados relacionados ao ISE B3.