

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

GIULIANA ARRUDA PREZIOSI

A INFLUÊNCIA DA SUSTENTABILIDADE NO ENGAJAMENTO DA
GERAÇÃO Z NO TRABALHO

SÃO PAULO

2021

GIULIANA ARRUDA PREZIOSI

A INFLUÊNCIA DA SUSTENTABILIDADE NO ENGAJAMENTO DA
GERAÇÃO Z NO TRABALHO

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de pesquisa: Sustentabilidade

Orientador: Prof. Dr. Jorge Juan Soto Delgado

SÃO PAULO

2021

Preziosi, Giuliana Arruda.

A influência da sustentabilidade no engajamento da Geração Z no trabalho /
Giuliana Arruda Preziosi. - 2021.

194 f.

Orientador: Jorge Juan Soto Delgado.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de
Administração de Empresas de São Paulo.

1. Sustentabilidade. 2. Responsabilidade social da empresa. 3. Geração Z. 4.
Administração de pessoal. 5. Diversidade no ambiente de trabalho. I. Delgado, Jorge
Juan Soto. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração
de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.011.1

GIULIANA ARRUDA PREZIOSI

A INFLUÊNCIA DA SUSTENTABILIDADE NO ENGAJAMENTO DA
GERAÇÃO Z NO TRABALHO

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de pesquisa: Sustentabilidade

Data de aprovação: 12/04/2021

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Jorge Juan Soto Delgado (orientador)
FGV – EAESP

Prof. Dr. Renato Guimarães Ferreira
FGV – EAESP

Profa. Dra. Fernanda Gabriela Borger
FIA

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço minha mãe Laiz, meu pai Felice e a minha família, todos sempre me incentivaram e me apoiaram a ir atrás de conhecimento e estudos que contribuíssem para meu crescimento pessoal e profissional.

Meus amigos e minha sócia Roberta Rossi que me incentivaram a embarcar nesta jornada e acompanharam de perto minhas conquistas e meus desafios.

Agradeço as minhas amigas e companheiras de mestrado, Camila Figueiredo, Juliana Agostino, Monique Cardoso, Sabine Baumgarten e Aline Okada. Nosso grupo “Rumo ao TA” e nossos encontros quinzenais para conversar sobre nossas dissertações foram fundamentais durante todo esse processo de execução do trabalho. Esta troca genuína, carinhosa e sincera, não deixou com que este percurso fosse solitário. Destaco a Camila e a Juliana, as primeiras a lerem minha revisão de literatura, acompanhando de perto cada etapa deste trabalho, elas me deram segurança e confiança me fazendo acreditar cada vez mais em mim mesma e a Monique pelas articulações de contatos e envio de materiais super interessantes.

Também agradeço a todos os companheiros e companheiras da T4, juntos dividimos tantas experiências incríveis ao longo desses dois anos de mestrado! Nossa diversidade nos enriquece muito, sou muito grata por fazer parte dessa turma. E aos professores do FGVces que me proporcionaram tanto conhecimento e aguçaram meu espírito investigativo para ir atrás de novas informações e novas temáticas.

Aos participantes das entrevistas, agradeço o carinho em me atender e contribuir com minha pesquisa. Todos muito receptivos e interessados no meu tema de estudo, foi um momento de escuta muito prazeroso.

Ao meu orientador agradeço todo o apoio e a confiança. Foi um prazer imenso tê-lo comigo durante todo esse processo. Principalmente por acreditar em mim e embarcar neste desafio de estudar um aspecto comportamental dentro do universo da sustentabilidade.

A todos e a todas, meu muito obrigada!

RESUMO

As ações de sustentabilidade têm ganhado um papel cada vez mais relevante nas estratégias das empresas e requerem um pensamento de longo prazo, porém o futuro das organizações também é influenciado pela geração jovem, que atualmente entra no mercado de trabalho com expectativas e características próprias. A geração Z nasceu no mundo tecnológico, quer diversidade, autonomia e busca propósito. Este estudo tem como objetivo analisar como as práticas de sustentabilidade influenciam o engajamento da geração Z no trabalho, traçando uma relação entre sustentabilidade e recursos humanos ao analisar fatores importantes para o engajamento de funcionários. Utilizando a metodologia de estudos de casos múltiplos através de uma pesquisa qualitativa em 4 empresas brasileiras, o estudo analisa a sinergia entre 3 temas (sustentabilidade, engajamento de funcionários e geração Z) muito explorados na literatura de forma independente, trazendo uma relação inédita de convergência entre eles.

Os resultados apontam que o alinhamento de valores e propósito pessoais e organizacionais é fundamental para os jovens da geração Z. A estratégia de sustentabilidade tem papel primordial neste contexto, deve envolver a preocupação com diversidade e inclusão e o fomento à inovação para alcançar o engajamento deste público. A conclusão mostra que a geração Z não quer trabalhar em empresas que tragam impacto negativo para a sociedade.

Palavras-Chave: Sustentabilidade; engajamento; Geração Z, Recursos Humanos; empresas; valores; propósito; diversidade; inovação.

ABSTRACT

Sustainability actions have gained an increasingly important role in companies' strategies and require long-term thinking, but the future of organizations is also influenced by the young generation, who currently enter the job market with their own expectations and characteristics. The Z generation was born in the technological world, wants diversity, autonomy and seeks purpose. This study aims to analyze how sustainability practices influence the engagement of Z generation at work, tracing a relationship between Sustainability and Human Resources, analyzing important factors for employee engagement. Using the methodology of multiple case studies through a qualitative research in 4 Brazilian companies, this study analyzes the synergy between 3 themes (sustainability, employee engagement and generation Z) that are explored in the literature individually, bringing an unprecedented relationship of convergence between them.

The results indicate that the alignment of personal and organizational values and purpose is essential for the young people of Z generation. The sustainability strategy has a primary role in this context, must involve the concern with diversity and inclusion and leverage innovation in order to achieve youth engagement. The conclusion shows that Z generation does not want to work in companies that have a negative impact on society.

Keywords: Sustainability; engagement; Generation Z, Human Resources; companies; values; purpose; diversity; innovation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- Quadro 1. Engajamento: Principais temas abordados na literatura
- Quadro 2. Tipos de Recursos
- Quadro 3. Síntese dos principais fatores atrelados ao engajamento no trabalho
- Quadro 4. Relação CSR e engajamento de funcionários
- Quadro 5. Quem é a Geração Z?
- Quadro 6. Geração Z no mercado de trabalho
- Quadro 7. Análise síntese dos temas convergentes
- Quadro 8. Estruturação do roteiro para entrevistas
- Quadro 9. Abordagens correspondentes aos perfis para estruturação dos roteiros personalizados
- Quadro 10. Áreas entrevistadas em cada empresa
- Quadro 11. Modelo da folha-sumário para análise dos dados e casos estudados
- Quadro 12. Estratégia de Sustentabilidade Bradesco
- Quadro 13. Oito Compromissos de Impacto Positivo Itaú Unibanco
- Quadro 14. Estruturação da análise vertical
- Quadro 15. Práticas destacadas relacionadas à engajamento e sustentabilidade no Bradesco
- Quadro 16. Síntese da análise vertical no Bradesco
- Quadro 17. Práticas destacadas relacionadas à engajamento e sustentabilidade na Braskem
- Quadro 18. Síntese da análise vertical na Braskem
- Quadro 19. Práticas destacadas relacionadas à engajamento e sustentabilidade na Cielo
- Quadro 20. Síntese da análise vertical na Cielo
- Quadro 21. Práticas destacadas relacionadas à engajamento e sustentabilidade no Itaú Unibanco
- Quadro 22. Síntese da análise vertical no Itaú Unibanco
- Quadro 23. Influência da sustentabilidade no engajamento dos jovens: análise das similaridades e individualidades
- Quadro 24. Práticas destacadas: abordagem de cada caso
- Quadro 25. Análise dos temas convergentes: similaridades dos casos e a literatura

Figura 1. Estrutura dos procedimentos metodológicos aplicados

Figura 2: Procedimentos adotados para análise documental

Figura 3. Engajamento de colaboradores Cielo

Figura 4. Práticas destacadas: similaridades em todos os casos

Figura 5. Influência da sustentabilidade no engajamento da geração Z no trabalho

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CS – *Corporate Sustainability*

CSR – *Corporate Social Responsibility*

D&I – Diversidade e Inclusão

DJSI – *Dow Jones Sustainability Index*

EUA – Estados Unidos da América

EVP – *Employee Value Proposition*

FGVces – Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getulio Vargas

FIA – Fundação Instituto de Administração

GZ – Geração Z

IFC – *International Finance Corporation*

IFT – Índice de Felicidade no Trabalho

IQAT – Índice de qualidade em ambiente de trabalho

IQGP – Índice de qualidade de Gestão de Pessoas

ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial

JD-R – *Job Demand – Resources*

MECC – Melhores Empresas para começar a Carreira

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OMS - Organização Mundial da Saúde

ONU – Organização das Nações Unidas

POB – *Positive Organizational Behavior*

RH – Recursos Humanos

RSC - Responsabilidade Social Corporativa

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Contexto.....	15
1.2 Questão de pesquisa.....	18
1.3 Objetivos.....	18
1.4 Metodologia.....	19
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	20
2.1 Engajamento.....	21
2.1.1 Análise dos conceitos.....	21
2.1.2 Características do engajamento.....	25
2.1.2.1 Antecedentes do engajamento.....	27
2.1.2.2 Fatores de sucesso.....	28
2.1.2.3 Resultados.....	33
2.1.2.4 Principais fatores atrelados ao engajamento.....	34
2.2 Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa.....	37
2.2.1 Análise dos conceitos.....	38
2.2.2 Sustentabilidade na estratégia das empresas.....	40
2.2.3 Sustentabilidade e Recursos Humanos.....	45
2.2.4 Relação Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade com Engajamento.....	49
2.2.4.1 Abordagens CSR e o engajamento de funcionários.....	52
2.2.4.2 Benefícios da relação.....	56
2.2.4.3 Fatores necessários na relação.....	60
2.2.5 Valorização da Sustentabilidade: Índice de Sustentabilidade Empresarial.....	64
2.3 Geração Z.....	66
2.3.1 Conceito geracional.....	66
2.3.2 Quem é a Geração Z?.....	69
2.3.3 Geração Z no mercado de trabalho.....	76
2.3.4 Valorização do público jovem: Melhores Empresas para começar a carreira.....	83
2.4 Convergência entre sustentabilidade, engajamento e geração Z.....	85

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	90
3.1 Seleção das empresas para os estudos de caso.....	92
3.2 Coleta de dados.....	93
3.2.1 Análise documental.....	94
3.2.2 Elaboração de questionário para as entrevistas.....	96
3.2.3 Realização das entrevistas.....	98
3.3 Análise de dados e apresentação dos resultados.....	100
4. APRESENTAÇÃO DOS CASOS.....	102
4.1 Bradesco.....	102
4.1.1 Sustentabilidade no Bradesco.....	103
4.1.2 Recursos Humanos no Bradesco.....	105
4.2 Braskem.....	106
4.2.1 Sustentabilidade na Braskem.....	107
4.2.2 Recursos Humanos na Braskem.....	108
4.3 Cielo.....	110
4.3.1 Sustentabilidade na Cielo.....	111
4.3.2 Recursos Humanos na Cielo.....	112
4.4 Itaú Unibanco.....	113
4.4.1 Sustentabilidade no Itaú Unibanco.....	114
4.4.2 Recursos Humanos no Itaú Unibanco.....	116
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	118
5.1 Análise vertical.....	119
5.1.1 Bradesco.....	120
5.1.2 Braskem.....	127
5.1.3 Cielo.....	133
5.1.4 Itaú Unibanco.....	139
5.2 Análise horizontal.....	145
5.2.1 Influência da Sustentabilidade no engajamento dos jovens.....	146
5.2.2 Principais práticas adotadas.....	152
5.2.3 Análise dos temas convergentes na literatura.....	161

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	166
6.1 Contribuições acadêmicas e práticas.....	170
6.2 Limitações do estudo e sugestões para estudos futuros.....	172
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	175
APÊNDICE A – Roteiro das Entrevistas.....	191

1. INTRODUÇÃO

Em um ambiente corporativo as práticas de sustentabilidade têm um papel fundamental na estratégia adotada pela empresa, mas o quanto isso pode engajar funcionários é um campo a ser explorado.

A ascensão da tecnologia, o mundo globalizado e em rede, o acesso fácil e direto à informação faz com que todos tenham acesso a múltiplas opções, tornando as escolhas cada vez mais difíceis de serem tomadas. Com muitas opções disponíveis e amplo acesso às informações, o trabalho das empresas em atrair e reter funcionários se torna mais desafiador. Aparecem questões como “em qual empresa trabalhar?”, ou “o que esta empresa está fazendo em relação a determinado assunto?”. Ser funcionário de uma empresa passa a ser mais do que receber um salário por fazer um serviço. Neste contexto surge a necessidade de se falar em engajamento. Segundo Rastogi *et al.* (2018), vários estudos mostram que cerca de 70% da força de trabalho é passiva ou ativamente desengajada e isso traz prejuízo financeiro para as empresas.

Práticas de sustentabilidade adotam como premissa uma visão de longo prazo e maior compromisso com suas partes interessadas, assim, delimitam novos caminhos que o meio empresarial vem adotando para lidar com aspectos sociais, ambientais e econômicos em suas estratégias de negócios (ELKINGTON, 1998). “Empresas sustentáveis são muito mais prováveis de terem uma estratégia para engajar funcionários do que as tradicionais.” (ECCLES; PERKINS; SERAFEIM, 2012, p.47, tradução da autora).

O avanço das práticas de sustentabilidade no mercado corporativo passa pelo estudo de uma mudança de mentalidade que acabou moldando o estilo de vida atual, trazendo à tona um comportamento ético através de hábitos, intuições e emoções cotidianas (PAINTER; HIBBERT; COOPER, 2019). Uma estratégia de sustentabilidade requer mudança de comportamento de indivíduos e para isso engajamento de funcionários é fundamental (ECCLES; PERKINS; SERAFEIM, 2012). Empresas que conseguirem engajar funcionários terão uma vantagem competitiva no mercado (GLAVAS, 2012).

Ao mesmo tempo cresce o interesse em compreender como gerenciar e administrar as expectativas de pessoas de diferentes gerações. Muito deste interesse é baseado na suposição de que pessoas de diferentes gerações tem objetivos e formas de agir diferentes (CENNAMO; GARDNER, 2008).

Para Motyka (2018) cresce a importância de pesquisas sobre engajamento de funcionários que incluam a diversidade geracional, atualmente presente na maioria das organizações.

Apesar da definição dos limites de cada geração ser problemática (CENNAMO; GARDNER, 2008), e com diferentes abordagens na literatura, atualmente são quatro gerações¹ convivendo em um mesmo ambiente de trabalho. As diferenças na forma de pensar, atitudes, comportamento podem ser fontes de vários conflitos muitas vezes difíceis de gerenciar, e por isso ter conhecimento das características de cada geração é cada vez mais importante para os gestores (BENCSEK; JUHÁSZ; HORVÁTH-CSIKÓS, 2016).

Com objetivo de compreender possíveis tendências pertinentes ao futuro do trabalho relacionadas às práticas de sustentabilidade quem vêm sendo adotadas, o foco deste estudo é na chamada Geração Z. A entrada da geração Z no mercado de trabalho pode alterar as relações de poder e a natureza das interações no ambiente de trabalho, se não houver um olhar para isso, há risco de aumento de conflito, redução da fidelidade e, por consequência, baixa produtividade (TANG, 2019).

Desta forma, este estudo visa olhar para a gestão das empresas traçando um paralelo entre Sustentabilidade e Recursos Humanos. Visa analisar a relação da estratégia, posicionamento e práticas de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa com o engajamento de funcionários, considerando o domínio substantivo escolhido com foco na geração Z.

As gerações Y e Z representam o futuro dos negócios, além disso a geração Z está esperando por oportunidades para desenvolver a liderança (PANWAR; MEHTA, 2019). Liderança esta também necessária para impulsionar uma agenda de sustentabilidade.

A geração Z se preocupa com o meio ambiente e a sustentabilidade do Planeta (MELO; SOUZA, 2012), busca significado (CHILLAKURI, 2020; BAUM, 2019; HERNANDEZ *et al.*, 2019; SCHROTH, 2019) e ser feliz no trabalho é importante para eles (OZKAN E SOLMAZ, 2015). O que gera um desafio para as empresas, mas também uma oportunidade para uma força de trabalho mais engajada e comprometida. Segundo Bakker, Albrecht e Leiter (2011b), funcionários engajados compreendem que seu

¹ Baby Boomers: nascidos entre 1944 a 1964; Geração X: nascidos entre 1965 a 1980; Geração Y: nascidos entre 1980 a 1995; e Geração Z: nascidos após 1995 (TANG, 2019). Destaca-se aqui uma divergência entre os anos exatos de acordo com a visão de diferentes autores em diferentes países.

trabalho contribui para uma geração de significado maior. Este significado pode ser preenchido com uma visão de sustentabilidade estruturada e estratégica.

Os resultados deste estudo demonstram que a sustentabilidade influencia o engajamento da geração Z através de uma estratégia e práticas que gerem significado tanto para a empresa quanto para seus funcionários, e isto acontece através do alinhamento de valores pessoais e organizacionais. Além disso, para que o engajamento dessa geração aconteça, é fundamental a valorização das pessoas respeitando suas individualidades e aprendendo com as suas diferenças e isto acontece através de um programa de Diversidade e Inclusão. Outro ponto importante considerando o público jovem de uma geração que nasceu no mundo da tecnologia, é o fomento à inovação.

O ano de 2020 e início de 2021 foram marcados pela pandemia do novo coronavírus o que trouxe limitações para muitos estudos. Este não foi diferente, as entrevistas foram feitas de forma online, todos os entrevistados estavam trabalhando de suas casas, e os resultados sofreram influência de um ano atípico e com muitas aprendizagens principalmente em termos de gestão de pessoas. Outra limitação encontrada diz respeito aos participantes das entrevistas terem sido escolhidos pela própria empresa participante dentro das áreas selecionadas como perfil. Além disso, destaca-se o olhar voltado para empresas em posição de *benchmarking* no que tange à incorporação da sustentabilidade e gestão do engajamento do público jovem. Estas foram opções encontradas para viabilizar o estudo, mas que podem exercer influência nos resultados alcançados. Outros recortes em relação aos participantes das entrevistas e perfil das empresas analisadas podem ser explorados em estudos futuros.

As principais conclusões reforçam que a busca por propósito é cada vez mais valorizada, não só pelos jovens da geração Z que estão entrando no mercado, mas por empresas cientes de seu papel e impacto na sociedade. A definição de uma estratégia e um posicionamento em sustentabilidade entra como um importante direcionador neste sentido. E esta relação convergente traz benefícios significativos para uma força de trabalho mais engajada gerando maior produtividade e vantagem competitiva.

1.1 Contexto

Os assuntos abordados neste estudo refletem uma combinação de mudanças observadas no cenário corporativo moderno. Por um lado, o avanço das práticas de

sustentabilidade que visam modificações nas estratégias de negócios e por outro a entrada no mercado de uma geração influenciada por mundo globalizado e impactado por abundância de informação e avanço da tecnologia. O domínio conceitual escolhido para a análise destes fatores foi a ótica do engajamento.

Segundo a Gallup², pode-se dizer que em média nos EUA, 30% dos funcionários estão engajados no trabalho considerando os últimos 18 anos de pesquisa (HARTER, 2018). De acordo com a pesquisa Panorama Engajamento Brasil 2018³, a maioria dos respondentes entende engajamento como: comprometimento (24%), motivação (14%) e valores (13%). Segundo a pesquisa, 64% dos entrevistados afirmaram existir um projeto (ou grupo de ações) para aumentar o engajamento dos colaboradores em suas empresas. No entanto, ao atribuírem uma nota de 1 a 10 para eficácia deste projeto de engajamento, a média geral foi 6,76.

O baixo nível de engajamento no trabalho, para Motyka (2018), é um dos problemas econômicos globais mais alarmantes, pois é um fenômeno que reduz performance no trabalho. O autor fala da importância de olhar para os funcionários como um recurso essencial de qualquer organização e reforça que a “habilidade de gerenciar relações exitosas com funcionários pode decidir uma vantagem de mercado no longo prazo” (MOTYKA, 2018, p.227, tradução da autora).

Para Morgan (2017), as empresas gastam milhares de dólares em pesquisas de engajamento e mesmo assim os resultados destas pesquisas demonstram índices de engajamento incrivelmente baixos, porque o que faz a maioria das iniciativas é apenas um tiro pontual. Matthews (2018) reforça o risco das organizações darem mais importância para medir engajamento, do que de fato endereçá-lo com ações estruturadas. Por outro lado, assumindo que vivemos em um mundo em constante mudança e as ações de sustentabilidade requerem visão estratégica de longo prazo (VODONICK, 2018), a percepção de funcionários sobre as práticas de responsabilidade social corporativa pode ter impacto significativo na sua visão sobre a própria organização e seu trabalho (FERREIRA; OLIVEIRA, 2014).

² Gallup, empresa de pesquisa e consultoria focada em dados sobre atitude e comportamento de funcionários. Disponível em <https://www.gallup.com/home.aspx>. Acesso em 20 de junho de 2020.

³ Pesquisa realizada em 2018 com o objetivo de mapear o entendimento que as organizações têm sobre o engajamento de colaboradores. Panorama Engajamento Brasil 2018. Realização: 99Jobs, CoBlue, Engage, Mendes Miguel, Mercer, Phomenta, SOU, TOTVS e Viva! experiências. Disponível em: <http://www.engajamentobrasil.com.br>. Acesso em 25 de setembro de 2019.

Os altos índices de falta de engajamento no trabalho, reforçam a importância do meio corporativo em lidar com este tema, principalmente ao olhar para as características da geração Z que está ingressando no mercado e vem com diferentes valores e expectativas (BENCSEK; JUHÁSZ; HORVÁTH-CSIKÓS, 2016).

A gestão do engajamento de funcionários ajuda no entendimento mútuo entre as diferentes gerações olhando para seu comportamento no trabalho e suas expectativas em relação ao empregador, além favorecer seu crescimento pessoal (MOTYKA, 2018).

Destaca-se um considerável aumento da expectativa de vida ao longo dos anos, somente de 2000 a 2016 foi de 5,5 anos segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS)⁴. Assim, atualmente, existem quatro gerações ativas no mercado de trabalho, que são os *Baby Boomers*, a Geração X, a Geração Y e a Geração Z (ADDOR, 2011; SALTORATTO *et al.*, 2019; TANG, 2019).

Não existe consenso na literatura em relação as datas correspondentes a cada geração, ainda mais se levados em consideração padrões norte-americanos comparados aos estabelecidos no Brasil. Para este estudo, será adotada a abordagem de que a Geração Z abrange os nascidos após 1995 (BENCSEK; JUHÁSZ; HORVÁTH-CSIKÓS, 2016; CHILLAKURI, 2020; CHILLAKURI; MAHANANDIA, 2018; FRATRICOVÁ; KIRCHMAYER, 2018; HERNÁNDEZ *et al.*, 2019; LAZÁNYI; BILAN, 2017; LIFINTSEV; FLESERIU; WELLBROCK, 2019; PANWAR; MEHTA, 2019; SALTORATTO *et al.*, 2019; TANG, 2019; VADVILAVIČIUS; STELMOKIENĖ, 2019).

Enquanto as gerações têm conjuntos particulares de valores, as organizações possuem e comunicam valores, e isso envolve uma combinação de valores individuais com os valores da organização (CENNAMEO; GARDNER, 2008).

A geração Z desafia as outras gerações por se comportar diferente delas, questiona a maneira tradicional de fazer as coisas, mas também utiliza sua aptidão com a tecnologia para buscar conhecimento e se desenvolver, ter ciência destas características é importante para gestão destes jovens no mercado de trabalho (CHILLAKURI; MAHANANDIA, 2018).

⁴ Relatório World Health Statistics 2019: Monitoring health for the SDGs. Disponível em https://www.who.int/gho/publications/world_health_statistics/2019/en/ Acesso em 20 de junho de 2020.

1.2 Questão de pesquisa

Este estudo tem como objetivo analisar a seguinte pergunta de pesquisa: como as práticas de sustentabilidade influenciam no engajamento da geração Z no trabalho?

A proposta é analisar a estratégia e o posicionamento de sustentabilidade nas empresas, práticas adotadas, sua relação com o engajamento de funcionários e como isso é percebido e exerce influência para o público da geração Z.

1.3 Objetivos

Alinhado à pergunta de pesquisa proposta, o objetivo geral do estudo é compreender como as práticas de sustentabilidade exercem influência no engajamento da geração Z no trabalho.

Para isso, são considerados os seguintes objetivos específicos:

- Analisar a relação entre sustentabilidade e engajamento de funcionários;
- Compreender quais os fatores importantes e possíveis práticas relevantes para o engajamento da geração Z relacionados com sustentabilidade e gestão de recursos humanos;
- Analisar como as empresas têm promovido o engajamento da geração Z, olhando para retenção e atração dos jovens;
- Buscar uma relação de convergência entre sustentabilidade, engajamento de funcionários e comportamento da geração Z.

A principal contribuição deste estudo está relacionada a resposta da pergunta de pesquisa por ser um tema emergente de aplicabilidade acadêmica e prática. Individualmente o olhar para engajamento de funcionários, gestão da sustentabilidade e geração Z são temas abrangentes e possuem muitas abordagens na literatura acadêmica. Algumas intersecções são encontradas como a relação de engajamento de funcionários com sustentabilidade ou características da geração Z em relação ao engajamento no trabalho. No entanto, a junção destes três assuntos e a análise da relação e influência entre eles ainda não foi explorada fazendo deste estudo o primeiro a olhar para como a sustentabilidade pode ter impacto no engajamento de uma geração com características específicas, no caso a Z.

Do ponto de vista prático outra contribuição é trazida nas considerações finais, é um quadro síntese dos principais resultados obtidos que pode ser considerado como uma sugestão de *framework* teórico a ser testado em futuros estudos.

Por fim, há uma contribuição para possíveis tendências de engajamento dessa geração olhando para a continuidade dos negócios no que tange às ações de sustentabilidade contendo sugestões de práticas de gestão coerentes com a entrada destes jovens no mercado de trabalho.

1.4 Metodologia

Este estudo pretende fazer uma análise qualitativa descritiva através de uma pesquisa exploratória seguindo uma abordagem interpretativa através do método de estudo de casos múltiplos.

De acordo com Stake (2011), a pesquisa qualitativa pode algumas vezes ser definida como pesquisa interpretativa, no entanto, todas as pesquisas exigem algum tipo de interpretação porque o comportamento do ser humano é suscetível a isso. Segundo o autor, “a pesquisa interpretativa é a investigação que depende muito da definição e da redefinição dos observadores sobre os significados daquilo que veem e ouvem” (STAKE, 2011, p.46).

Para Stake (2006), o estudo de caso é dinâmico, porque opera em tempo real, por isso cabe ao pesquisador gerar uma imagem do caso produzindo um retrato do mesmo para que outros possam ver. Considerando a pergunta de pesquisa proposta cabe a utilização da filosofia interpretativa, esta “pressupõe que é necessário que o pesquisador entenda a diferença entre os humanos e seu papel como atores sociais” (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2019, p.116, tradução da autora).

A filosofia interpretativa é indicada para o estudo de casos de negócios voltados para gestão principalmente nos campos de comportamento organizacional, marketing e gerenciamento de recursos humanos, uma vez que é preciso considerar que estas situações podem ser complexas e únicas (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2019).

O estudo tem como domínio substantivo a Geração Z que pressupõe um conjunto de pessoas nascidas em um período específico com características próprias influenciadas pelo contexto cultural e histórico deste período. Para Saunders, Lewis e Thornhill, (2019,

p.116, tradução da autora), “o desafio da filosofia interpretativa é entrar no mundo social dos sujeitos de estudo e entender o mundo sob seu ponto de vista.”

O entendimento qualitativo dos casos requer experienciar uma atividade que ocorre em determinado contexto em uma dada situação, dessa forma na maioria das vezes ao escolher um caso, escolhe-se também analisar uma situação (STAKE, 2006). A situação analisada está relacionada com a pergunta de pesquisa buscando compreender como a sustentabilidade exerce influência no engajamento da geração Z.

Este estudo está organizado em seis capítulos. O capítulo dois a seguir, contempla a revisão de literatura e apresenta os temas centrais do estudo: engajamento, sustentabilidade e a geração Z, com subitens específicos apresentados no início de cada seção. Conforme exposto anteriormente, apesar de serem temas bastante estudados na literatura, não há estudos que apresentem uma análise da relação entre eles, o que fundamenta a base da pergunta de pesquisa proposta pelo estudo. Desta forma ao final deste capítulo é apresentada uma síntese de temas convergentes presentes na literatura destes três temas centrais.

O capítulo três apresenta os procedimentos metodológicos que respaldaram o desenvolvimento do estudo com informações sobre a seleção dos casos de estudo, a coleta de dados primários e secundários, elaboração do roteiro das entrevistas e demais informações detalhadas para melhor compreensão da metodologia utilizada. Os capítulos quatro e cinco apresentam os quatro casos de estudo selecionados com informações sobre o perfil das empresas seguido da análise e discussão dos dados. Por fim, no capítulo seis são apresentadas as conclusões, limitações do estudo e sugestões de futuras pesquisas.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Esta revisão de literatura está estruturada em 3 grandes blocos, cada um deles relacionados a conceitos essenciais embutidos na pergunta de pesquisa. Cada capítulo apresenta o conceito de forma geral e sua relação com outros temas complementares abordados pelos autores.

O primeiro bloco traz a análise do conceito de engajamento trazendo suas características, requisitos, fatores de sucesso e potenciais resultados. No segundo bloco é explorado o tema da sustentabilidade e responsabilidade social tanto do ponto de vista de conceitos, sua relação com recursos humanos e com o engajamento no trabalho. O terceiro

bloco aborda a geração Z, começando por uma análise do conceito geracional e partindo para características desta geração e seu impacto nas práticas de gestão das empresas.

2.1 Engajamento

Este capítulo está dividido em duas partes principais. Primeiramente uma análise dos conceitos de engajamento de funcionários e engajamento no trabalho, partindo também para uma discussão teórica sobre desengajamento. Uma segunda parte explora as características do processo de engajamento e é dividida em 4 blocos, começando pela análise dos antecedentes do engajamento, que também se relacionam com fatores de sucesso, resultados e uma síntese dos principais fatores atrelados a este processo.

2.1.1 Análise dos conceitos

Este trabalho visa olhar para o engajamento no mercado corporativo e irá aprofundar a análise dentro de dois conceitos chave: engajamento de funcionários (*employee engagement*) e engajamento no trabalho (*work engagement*).

Kahn (1990) foi um dos primeiros autores a abordar o tema de engajamento no trabalho, é referência na literatura e seu estudo influenciou diversos outros autores. O autor parte da premissa que a performance de trabalho individual tem níveis psicológicos, cognitivos e emocionais; e o engajamento se dá na medida em que o indivíduo se entrega para uma atividade, podendo ser ele por inteiro dentro do papel que está desempenhando (KAHN, 1990). O conceito é trazido como o “aproveitamento dos indivíduos da organização de seus próprios papéis de trabalho: no engajamento, as pessoas se beneficiam e se expressam de forma física, cognitiva, emocional e mentalmente durante o desenvolvimento de seus papéis” (KAHN, 1990, p.694, tradução da autora).

Kahn (1990) argumenta que de acordo com as condições apropriadas (também chamadas pela literatura de antecedentes, como será exposto adiante) as pessoas decidem empregar uma certa quantidade de energia no que estão fazendo e isso influencia seu desempenho. Quando se está engajado, você fica fisicamente envolvido numa tarefa, ao mesmo tempo cognitivamente vigilante e empaticamente conectado com os outros a serviço de um todo, de um objetivo. Segundo o autor, pessoas engajadas mostram o que

sentem e pensam, impulsionam sua criatividade e reforçam suas crenças, valores e sua conexão com os outros (KAHN, 1990).

Para Myrden e Kelloway (2015, p.586, tradução da autora) o engajamento de funcionários “representa o entusiasmo, a paixão e o comprometimento de um funcionário com seu trabalho e com a organização, a vontade de investir a si próprio e expandir seu esforço discricionário para ajudar a organização a ter sucesso”. Schuck *et al* (2017, p.269, tradução da autora) aborda engajamento de funcionários “como um estado psicológico positivo, ativo e relacionado ao trabalho, operado pela manutenção, intensidade e direção da energia cognitiva, emocional e comportamental”. Kwon e Kim (2019, p. 2, tradução da autora) resumem o engajamento dos funcionários “como um estado ativado de si próprio para trazer algo diferente para o trabalho”.

Segundo Motyka (2018), que fez uma vasta revisão de literatura sobre engajamento no trabalho analisando 71 artigos em 25 países, os conceitos variam, pois, enfatizam diferentes aspectos e dimensões do engajamento, mas a grande maioria deriva de Kahn (1990). Segundo o autor a definição mais utilizada é a de Schaufeli *et al* (2002), utilizada em 54 artigos. “Engajamento é um estado de espírito positivo, gratificante e relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção” (SCHAUFELI; SALANOVA; BAKKER, 2002, p.74, tradução da autora).

Explorando o conceito trazido por Schaufeli *et al.* (2002), funcionários engajados têm uma conexão energética com suas atividades e com isso lidam melhor com as demandas de trabalho. Segundo os autores, vigor é a vontade genuína de investir esforço no trabalho, caracterizada por altos níveis de energia e resiliência mental; dedicação é o senso de significado que vem acompanhado de entusiasmo, inspiração, orgulho; e absorção é quando está profundamente concentrado e absorvido naquilo que está fazendo, quando o tempo passa rápido e a pessoa tem mais dificuldade de desapegar do trabalho (SCHAUFELI; SALANOVA; BAKKER, 2002).

Macey e Schneider (2008) colocam engajamento como uma condição desejada que tem um propósito organizacional, podendo ser vista tanto como um estado psicológico quanto como um comportamento. Os autores abordam estado psicológico como satisfação no trabalho, comprometimento, envolvimento, tem um tom afetivo, uma energia afetiva e um senso de presença no trabalho. Na linha comportamental vai além do usual e do esperado, reflete em um esforço proativo com intensidade e direção (MACEY; SCHNEIDER, 2008).

Importante colocar que alguns autores diferenciam o engajamento no trabalho e o engajamento de funcionários, outros consideram a mesma coisa, o que gera um pouco de confusão (SHUCK *et al.*, 2017). Engajamento no trabalho pode ser usado como guarda-chuva para outros tipos de engajamento, porém Schuck *et al.* (2017) argumentam que não são a mesma coisa. Os autores colocam engajamento no trabalho como um olhar para o trabalho como um todo e as atividades e tarefas relacionadas a ele, e engajamento de funcionários como um estado psicológico positivo relacionado ao trabalho que direciona energia cognitiva, emocional e comportamental (SHUCK *et al.*, 2017).

No entanto, é importante enfatizar que engajamento é tanto individual quanto coletivo, está intimamente conectado com o desenvolvimento organizacional, através de relações recíprocas que geram benefícios tanto para a organização quanto para o funcionário (MARTINS; MACHADO; PERREIRA, 2013).

O engajamento deve ser uma situação ganha-ganha para os funcionários e suas organizações, além disso deve refletir o comprometimento e o alinhamento atrás de um propósito, uma visão e interesses em comum (BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011b).

Se esta reciprocidade não ocorrer, pode haver um problema ético abordado por Francis e Keegan (2020) quanto ao gerenciamento do engajamento. Os autores abordam problemas na gestão de recursos humanos quanto existe uma pressão para ir além como algo normalizado dentro da empresa, ou a existência de discursos concorrentes como “fazer mais com menos”, com foco em aumentar qualidade e reduzir custos. Uma abordagem que se aproveita do esforço de um time engajado que trabalha por longas horas pode gerar tensão e causa impactos negativos. Uma situação como esta não se sustenta no longo prazo, uma vez que estar engajado é um fenômeno dinâmico e não estático (FRANCIS; KEEGAN, 2020).

Para Francis e Keegan (2020) o engajamento é caracterizado pelo investimento de energia física, emocional e intelectual que considera três condições psicológicas: quando o funcionário encontra um senso de significado naquilo que está fazendo, tem segurança psicológica e possui disponibilidade de recursos para fazer seu trabalho.

Sumarizando a abordagem conceitual de engajamento, Schuck *et al.* (2017) propõe três abordagens predominantes na literatura acadêmica: engajamento como um resultado (visão de SCHAUFELI; SALANOVA; BAKKER, 2002); engajamento como estado psicológico (abordagem de MACEY; SCHNEIDER, 2008) e engajamento como processo (originária de KAHN, 1990).

Engajamento é também considerado por muitos autores como o oposto da síndrome de *burnout*⁵, (HALLBERG; SCHAUFELI, 2006; KWON; KIM, 2019; MACKAY; ALLEN; LANDIS, 2017; RASTOGI *et al.*, 2018; SCHAUFELI; BAKKER, 2004; SCHAUFELI; BAKKER; SALANOVA, 2006; SCHAUFELI; BAKKER; VAN RHENEN, 2009; SCHAUFELI; SALANOVA; BAKKER, 2002).

Para Schaufeli e Bakker (2004) a psicologia costuma ter uma abordagem partindo sempre dos aspectos negativos, como uma doença ou uma dor. Neste contexto, o *burnout* é visto pelos autores como uma metáfora para descrever um estado de cansaço mental devido ao trabalho, e o engajamento é um antídoto para isso. A ascensão da psicologia positiva vem em contra ponto a esta visão tradicional da psicologia e abre caminhos para o estudo do engajamento atrelado a visão de um comportamento organizacional positivo e um bem estar motivacional (SCHAUFELI; BAKKER; SALANOVA, 2006; SCHAUFELI; BAKKER; VAN RHENEN, 2009). Recursos como suporte organizacional, apoio social e *feedback* constante podem gerar engajamento, enquanto demandas como pressão de tempo, dificuldade das atividades, tensão física e psicológica podem levar ao *burnout* (MACKAY; ALLEN; LANDIS, 2017). A tensão ocorre quando o funcionário enfrenta um *trade off* entre proteger seu desempenho e um esforço mental exaustivo para atingir objetivos (SCHAUFELI; BAKKER; VAN RHENEN, 2009).

No entanto o *burnout* é consequência de uma situação de desengajamento. Funcionários desengajados na visão de Rastogi *et al.* (2018) apresentam características como: falta de comprometimento, intenção de *turnover*, baixo comportamento social, desconexão, descontentamento, desinteresse, insatisfação, baixa performance e comportamento contraproducente. Para o autor, são fatores que levam a repercussões negativas à qualidade de vida dos funcionários, o que reflete em menores níveis de felicidade e satisfação e aumento de depressão (RASTOGI *et al.*, 2018). Ao falar de desengajamento, Kahn (1990) se refere a uma defesa, uma retirada do “eu”, o que gera total falta de conexão, passividade e baixo desempenho com ausência física, cognitiva e emocional (KAHN, 1990). O desengajamento de funcionários pode gerar perda de produtividade, aumento do *turnover*, aumento de acidentes, e também perdas econômicas para a organização (RASTOGI *et al.*, 2018). Em suma, reconhecer o engajamento ou a

⁵ Chamada também de “síndrome do esgotamento profissional”, é um distúrbio psíquico causado pela exaustão extrema relacionada ao trabalho de um indivíduo.

carência deste, é tão importante para a pessoa quanto para a organização em que ela atua (SANTOS *et al.*, 2019).

Para concluir esta análise em relação aos conceitos, este trabalho adota a visão de Schuck *et al.* (2017) de que engajamento no trabalho é um guarda-chuva para vários tipos de engajamento, dentre eles o engajamento de funcionários. Desta forma, engajamento no trabalho traz uma abordagem mais coletiva como demonstrado por Schaufeli *et al.* (2002) ao definir o conceito como um estado positivo caracterizado por vigor, absorção e dedicação, cujo seu oposto, ao falar de desengajamento, leva ao *burnout* como aborda Schaufeli e Bakker (2004). No âmbito individual o conceito de engajamento de funcionários parte do conceito trazido por Kahn (1990) que reforça a importância de trazer mais de si mesmo no trabalho, o autor reforça que quando as pessoas experimentam o significado, ou seja, se sentem úteis, valorizadas e fazendo a diferença, isto reforça a sua capacidade de se doar para os outros e para seu trabalho.

A abordagem adotada está em consonância com o trabalho de Motyka (2018) que aponta a grande influência do trabalho de Kahn (1990) na literatura e considera a definição de Schaufeli *et al.* (2002) uma das mais utilizadas, ambos complementados posteriormente pelo trabalho de diversos outros autores.

Para compreender como se dá o processo de engajamento no trabalho e as diferentes variáveis atreladas a ele, a próxima seção irá abordar as suas características e quais os fatores fundamentais que precisam existir para que de fato ele ocorra.

2.1.2 Características do engajamento

O engajamento deve refletir genuinamente o comprometimento e o alinhamento atrás de um propósito, uma sinergia entre visões e interesses em comum e dessa forma proporcionar uma situação de ganha-ganha entre os colaboradores e a organização em que atuam (BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011b). Neste sentido criar conexões é muito importante, os funcionários querem se sentir parte de uma organização boa e forte e buscam significado e propósito no que fazem (CATTERMOLLE, 2018).

No entanto, o baixo nível de engajamento é um dos problemas mais alarmantes para uma organização porque não só reduz performance e desempenho no trabalho (MOTYKA, 2018), como também enfraquece a conexão da empresa com seus colaboradores. Por isso, nas duas últimas décadas, um grande número de pesquisadores

se dedicou a compreender melhor as características ou fatores que compõem o processo de engajamento, seja de funcionários ou no trabalho, em outras palavras tanto no olhar individual para a pessoa (no caso o funcionário) quanto o coletivo (no caso o trabalho).

Esta revisão de literatura avaliou diferentes autores dentro destas duas abordagens e desta forma foi possível identificar quais os temas mais citados no estudo destes conceitos de engajamento, conforme mostra o Quadro 1 abaixo. Esta seção utiliza este quadro como base para explorar os conceitos trazidos pelos autores analisados.

Tema abordado	Autores analisados
ANTECEDENTES (fatores necessários ou pré-requisitos para que o engajamento aconteça)	
Comunicação e cultura Relações de trabalho	KAUR, 2017
Características do trabalho, Estados psicológicos Liderança Fatores e intervenções organizacionais	BAILEY <i>et al.</i> , 2017
FATORES DE SUCESSO	
Relação entre recursos e demandas	AMOR; VÁZQUEZ; FAÍÑA, 2020; BAKKER <i>et al.</i> , 2008; DEMEROUTI <i>et al.</i> , 2001; KULIKOWSKI; SEDLAK, 2020; KWON; KIM, 2019; LEE; ROCCO; SHUCK, 2020; MACKAY; ALLEN; LANDIS, 2017; RASTOGI <i>et al.</i> , 2018; SCHAUFELI; BAKKER, 2004; SCHAUFELI; BAKKER; VAN RHENEN, 2009; SHUCK <i>et al.</i> , 2016.
Saúde e bem-estar	BAKKER; SCHAUFELI, 2008; CAVALCANTE; SIQUEIRA; KUNIYOSHI, 2015; GREEN <i>et al.</i> , 2017; HALLBERG; SCHAUFELI, 2006; HERNÁNDEZ <i>et al.</i> , 2019; LIU <i>et al.</i> , 2020; SHUCK; REIO, 2014.
Importância da liderança e da comunicação	AMOR; VÁZQUEZ; FAÍÑA, 2020; BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011a; OLIVEIRA; ROCHA, 2017; KUSUMA; MADASU, 2015; MYRDEN; KELLOWAY, 2015.

Cultura e clima organizacional	ATTRIDGE, 2009; BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011b; KIM, Woocheol <i>et al.</i> , 2017.
RESULTADOS	
Influência na performance organizacional e individual	BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011a; BURLACU; MURA, 2019; ELDOR, 2020; MACKAY; ALLEN; LANDIS, 2017; RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010.

Quadro 1. Engajamento: Principais temas abordados na literatura

Fonte: Elaboração própria.

2.1.2.1 Antecedentes do engajamento

O primeiro tema mencionado “antecedentes do engajamento” se refere a fatores que são necessários, ou pré-requisitos, para se alcançar o engajamento. É um tema transversal que abrange outros temas também mencionados no Quadro 1, pois além de serem pré-requisitos devem se perpetuar na organização como fatores de sucesso para que o engajamento não só aconteça, como também seja mantido. Entendendo a vasta dimensão sobre este tema e para sintetizar a visão da literatura sobre quais são os pré-requisitos mais importantes para o engajamento, optou-se pela análise de autores que fazem uma revisão de outros autores dentro desta temática.

Kaur (2017) fez uma análise de 65 artigos e os resultados de seus estudos demonstram que os principais antecedentes ao engajamento trazidos pela literatura são: comunicação organizacional, recompensas e reconhecimento, cultura organizacional e relacionamentos no local de trabalho com pares e gestores. Porém o autor enfatiza que há diferença entre os setores de atuação de cada empresa muito por uma questão conceitual, enquanto na literatura acadêmica utiliza-se o termo engajamento no trabalho, muitos profissionais de administração o substituem por comprometimento, satisfação, envolvimento e outros conceitos relacionados (KAUR, 2017).

Já Bailey *et al.* (2017) investigaram 214 artigos olhando para os antecedentes do engajamento, e agrupa os fatores em cinco grupos: estados psicológicos (percepções positivas que os indivíduos têm de sua força e capacidade pessoal associadas ao engajamento), design ou características do trabalho (o que o autor chama de *job crafting*),

liderança (influência positiva de um líder transformador), fatores organizacionais e de equipe (identificação com a organização, clima interno, cultura e comunicação) e intervenções organizacionais (como treinamento e programas de desenvolvimento). O autor reforça que o engajamento precisa ser considerado de um ponto de vista de gestão organizacional e possui um contexto político a ser considerado (BAILEY *et al.*, 2017).

Em síntese, os principais fatores que atuam como antecedentes ao engajamento são: as características do trabalho (determinadas pela relação entre recursos e demandas que serão melhor exploradas como um dos fatores de sucesso), o papel da liderança e da comunicação, estados psicológicos que enfatizam a relação positiva com bem-estar e saúde e a valorização das relações entre as pessoas e a organização, o que exerce influência na cultura e no clima interno (BAILEY *et al.*, 2017; KAUR, 2017).

Conforme exposto anteriormente, são fatores que além de atuarem como antecedentes necessários para que o engajamento aconteça, também atuam como fatores de sucesso como será melhor contextualizado a seguir. São nomenclaturas utilizadas por diferentes autores para retratar quais os fatores importantes a serem considerados no ambiente corporativo para promover o engajamento de funcionários.

2.1.2.2 Fatores de sucesso

Começando pela compreensão da relação entre recursos e demandas classificada como as principais características do trabalho, segundo a literatura. O conceito foi criado por Demerouti *et al.* (2001) impulsionados pela visão de *burnout* como oposto de engajamento, os autores elaboraram um modelo de demandas e recursos chamado “*JD-R: Job Demand – Resources*”, que influenciou diversos estudos que vieram em sequência (DEMEROUTI *et al.*, 2001).

Primeiramente cabe esclarecer o que são considerados demandas e recursos atrelados à literatura de engajamento. Demandas são as coisas que devem ser feitas e que qualquer trabalho tem, para Schaufeli e Bakker (2004, p.296, tradução da autora), são “aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que exigem esforço físico e / ou psicológico (isto é, cognitivo ou emocional) e, portanto, estão associados a certos custos fisiológicos e / ou psicológicos”. Demandas não são necessariamente negativas, mas podem ser estressantes porque requerem esforço associado a um alto custo (SCHAUFELI; BAKKER, 2004). Na maior parte das vezes, as demandas vem com algum

tipo de tensão e podem ser vistas tanto como obstáculos, quanto desafios superáveis, ou seja, o teor das demandas de trabalho é determinado pelas próprias demandas e outros fatores (KWON; KIM, 2019).

Já os recursos podem reduzir as demandas de trabalho e os custos fisiológicos e psicológicos associados a ela, são funcionais na consecução dos objetivos de trabalho porque estimulam o crescimento pessoal, o aprendizado e o desenvolvimento dos funcionários (SCHAUFELI; BAKKER, 2004). São classificados por Schaufeli e Bakker (2004, p.296, tradução da autora) como “aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho”. Os recursos contribuem para melhores resultados (KWON; KIM, 2019) e além de serem necessários para lidar com as demandas, são importantes dentro da sua própria finalidade (SCHAUFELI; BAKKER, 2004).

É comum pensar em recursos como benefícios ou recompensas financeiras, nesta linha Kulikowski e Sedlak (2020) fizeram um estudo trazendo a seguinte questão: “é possível comprar engajamento no trabalho?”. O resultado do trabalho destes autores, é que os benefícios financeiros (salário, benefícios e bônus) não agem como recursos de trabalho, ou seja, dinheiro e outras recompensas financeiras não é o que mantém os funcionários engajados (KULIKOWSKI; SEDLAK, 2020).

Na visão de Kwon e Kim (2019) os recursos podem ser classificados como: a própria cultura ou as práticas organizacionais, estilos de liderança, relacionamentos interpessoais e as próprias características do trabalho. Lee, Rocco e Shuck (2020) fazem uma revisão na literatura de engajamento em 137 artigos, identificando 216 tipos de recursos distintos que os autores classificaram em 5 categorias, conforme exposto no Quadro 2 a seguir.

Tipos de Recursos	O que envolve?
Recursos organizacionais	Clima e cultura, recompensa e reconhecimento, aprendizagem e desenvolvimento de oportunidades, políticas e serviços, e categorias de liderança.
Recursos sociais	Apoio e suporte de colegas, gestores e times de trabalho.
Recursos de trabalho	Habilidades variadas, identificação com a tarefa, significado das atividades desenvolvidas, autonomia e feedback.
Recursos de casa	Apoio de membros da família que aumentam o bem-estar e desempenho, o que permite balanço entre vida profissional e pessoal.

Recursos pessoais	Aspectos cognitivo, psicológico, físico e que envolvem a carreira do funcionário.
-------------------	---

Quadro 2. Tipos de Recursos

Fonte: Elaborado pela autora com base em Lee, Rocco e Shuck (2020).

Em linhas gerais os recursos facilitam e aumentam o engajamento (BAKKER *et al.*, 2008; KWON; KIM, 2019; LEE; ROCCO; SHUCK, 2020; SCHAUFELI; BAKKER, 2004; SCHAUFELI; BAKKER; VAN RHENEN, 2009), enquanto a perda de recursos causa desengajamento (RASTOGI *et al.*, 2018) e consequentemente pode levar ao *burnout* (DEMEROUTI *et al.*, 2001; MACKAY; ALLEN; LANDIS, 2017; SCHAUFELI; BAKKER, 2004).

Os recursos ajudam a manter os funcionários engajados ao mesmo tempo que servem de proteção para as demandas (KWON; KIM, 2019). Quando faltam recursos, é provável que as demandas não sejam diminuídas e permanecerão altas (SCHAUFELI; BAKKER, 2004). Desta forma o aumento de demanda e diminuição de recursos levam ao *burnout*, enquanto o aumento de recursos gera engajamento (SCHAUFELI; BAKKER; VAN RHENEN, 2009).

Funcionários chegam ao trabalho com várias necessidades e o atendimento ou não delas influencia seu comportamento de forma significativa, dessa forma o preenchimento destas necessidades é uma fonte de motivação no trabalho (GREEN *et al.*, 2017). Para Schuck, *et al.* (2016), o engajamento dos funcionários é um fenômeno subjetivo socialmente construído, que pode levar a um estado privilegiado quando alocação de recursos é justa e as decisões são tomadas igualmente.

Existe uma relação de interdependência entre demandas e recursos no trabalho. Na visão de Bakker *et al.* (2008) os funcionários engajados criam seus próprios recursos ao longo do tempo. Além disso, na visão dos autores recursos são necessários tendo em vista altas demandas de trabalho (BAKKER *et al.*, 2008). Schaufeli, Bakker e Van Rhenen (2009, p.911, tradução da autora) destacam “o ponto não é diminuir demanda, mas sim oferecer recursos”. Amor, Vázquez e Faína (2020) destacam a importância da criação de ambientes de trabalho com mais recursos.

O próximo ponto a ser explorado é o tema saúde e bem-estar. Schaufeli e Bakker (2008, p.148, tradução da autora) argumentam que “a saúde e o bem-estar dos funcionários têm valor estratégico para os negócios”. Os autores enfatizam a necessidade

da gestão do capital humano orientada para o comportamento organizacional positivo (*Positive Organizational Behavior – POB*), que tem como aspecto central a felicidade do funcionário (BAKKER; SCHAUFELI, 2008). O comportamento organizacional positivo é originário de um estado emocional positivo que carrega um grande componente energético, e a energia é o principal atributo relacionado a literatura de engajamento (GREEN *et al.*, 2017). Para Green *et al.* (2017), experiências emocionais positivas são a fonte de energia essencial para o sustentar o engajamento.

Schuck e Reio (2014) também falam da importância de emoções positivas com relação a engajamento e bem-estar. Para os autores os funcionários com alto nível de engajamento apresentam maior bem estar psicológico e sentimento de realização pessoal, enquanto os funcionários com baixo nível de engajamento apresentam maior exaustão emocional e despersonalização (SHUCK; REIO, 2014).

O fator saúde e bem estar está intimamente ligado com o capital psicológico, dessa forma um indivíduo com maior otimismo, resiliência, esperança, eficácia, possui mais satisfação, envolvimento e comprometimento no trabalho, o que resulta em engajamento (CAVALCANTE; SIQUEIRA; KUNIYOSHI, 2015). Ao considerar as diferenças entre engajamento, envolvimento e comprometimento, Schaufeli e Hallberg (2006) concluem que é justamente a correlação com saúde, somado a características pessoais e do trabalho, que diferencia o engajamento dos demais.

Abordagens de estudos mais recentes reforçam a importância da prática de *mindfulness* (atenção plena), que influencia positivamente o engajamento (LIU *et al.*, 2020) e valorização do equilíbrio entre vida pessoal e profissional dentro do conceito de *work-life balance* (HERNÁNDEZ *et al.*, 2019).

As pessoas querem flexibilidade e liberdade no ambiente de trabalho, principalmente as gerações mais novas que estão entrando no mercado de trabalho, o balanço da vida profissional e pessoal vem como um importante aspecto para um ambiente de trabalho saudável, além de ser fator influenciador de engajamento (HERNÁNDEZ *et al.*, 2019).

Como próximo fator observado, o papel da liderança faz toda a diferença quando se fala de engajamento de funcionários. Vários autores destacam a influência do comportamento de um líder transformador para a promoção do engajamento de funcionários (AMOR; VÁZQUEZ; FAÍÑA, 2020; BAKKER; ALBRECHT; LEITER,

2011a; KUSUMA; MADASU, 2015; MYRDEN; KELLOWAY, 2015; OLIVEIRA; ROCHA, 2017)

Um líder transformador possui a habilidade de aumentar a motivação intrínseca de seus colaboradores, e com isso sabe influenciar a experiência de uma pessoa no trabalho (MYRDEN; KELLOWAY, 2015). É importante que gestores foquem nas forças e não nas fraquezas dos funcionários (ATTRIDGE, 2009).

O papel da liderança na promoção do engajamento está associado a retenção de funcionários, evidenciando o papel dos líderes na construção de uma força de trabalho mais envolvida e motivada com seu trabalho, afinal engajamento tende a reduzir rotatividade (OLIVEIRA; ROCHA, 2017).

Amor, Vázquez e Faína (2020) explicam a relação da liderança transformacional com engajamento através de um mecanismo de empoderamento estrutural. Segundo os autores, empoderamento estrutural se refere a um conjunto de recursos e oportunidades para aprender e crescer no trabalho, são práticas, estruturas sociais e recursos organizacionais presentes no ambiente de trabalho. Líderes são fundamentais para criar um ambiente de trabalho com estas condições empoderadoras (AMOR; VÁZQUEZ; FAÍÑA, 2020).

"Quando os líderes transformacionais facilitam o acesso a recursos, informações, *feedback* e oportunidades de aprendizado e desenvolvimento, é mais provável que os funcionários sejam altamente vigorosos, dedicados e envolvidos no trabalho" (AMOR; VÁZQUEZ; FAÍÑA, 2020, p.175, tradução da autora)

Acompanhado de uma boa gestão vem a importância da comunicação, também considerada um antecedente ao engajamento (KAUR, 2017). Uma comunicação aberta e práticas de diálogo com os gestores, é de fundamental importância para construir um ambiente engajador (FRANCIS; KEEGAN, 2020).

O estudo de Cattermole (2018) que olha para engajamento na geração dos milênios revelou que as organizações que se concentram na experiência dos funcionários superam em muito as que não, e para isso, comunicação é vital. O autor recomenda que ela seja assertiva, disponível e acessível (CATTERMOLLE, 2018).

Attridge (2009) defende que comunicação efetiva com funcionários é um indicador da performance financeira da empresa. Na visão do autor empresas com comunicação mais efetiva tem quatro vezes mais chances de terem maior engajamento de seus funcionários (ATTRIDGE, 2009).

O olhar para ambientes de trabalho e a influência da cultura organizacional é o outro tema a ser analisado e tem relação com todos os demais abordados anteriormente.

Para Attridge (2009), é importante que a cultura organizacional tenha uma visão convincente baseada em princípios éticos e não em punições. Para o autor, ter um ambiente de trabalho que promova o engajamento de funcionários está associado com resultados como a diminuição do *turnover* e o aumento da satisfação do cliente, da produtividade dos funcionários e do lucro da organização. Segundo o autor, algumas organizações utilizam os dados de mensuração referentes ao engajamento de funcionários para trabalhar cultura organizacional, olhando para retenção de talentos e estratégias de negócios baseada em performance (ATTRIDGE, 2009).

Como parte do ambiente, estão as características do trabalho em consonância com o primeiro fator abordado referente às demandas e recursos, para Attridge (2009), a organização precisa providenciar recursos e suporte para os funcionários realizarem seus trabalhos, evitando demandas de trabalho abusivas e condições estressantes que podem levar ao desengajamento e *burnout*.

A importância de uma cultura organizacional positiva beneficia funcionários e a organização como um todo, para isso é fundamental estabelecer um clima organizacional com processos justos e uma atitude aberta de apoio aos funcionários, adotando assim uma abordagem de longo prazo de uma cultura baseada na abertura e justiça (KIM *et al.*, 2017). Para Bakker, Albrecht e Leiter (2011b), uma relação positiva entre funcionários e organização tem que ser confiante, civil, respeitosa e mutualmente benéfica onde ambos acreditem na equidade e justiça e haja oportunidade e crescimento significativo no sistema.

O clima organizacional influencia no engajamento e também na percepção dos funcionários sobre as demandas e os recursos no trabalho. Funcionários engajados compreendem que seu trabalho contribui para uma geração de significado maior (BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011b), como será abordado na seção 2.2.4 trazendo a relação entre engajamento e sustentabilidade.

2.1.2.3 Resultados

Por fim, seguindo os temas apresentados no Quadro 1, cabe o olhar para potenciais resultados advindos do engajamento. Para isso a literatura aborda o tema da performance,

existe um consenso dentre os autores analisados ao apontar que funcionários engajados apresentam um melhor desempenho em suas funções. O ponto essencial é como o engajamento de funcionários está relacionado com a performance organizacional e quais as consequências disto para a empresa e sua estratégia de negócios (BURLACU; MURA, 2019).

A literatura é objetiva em relação a estes questionamentos, engajamento de funcionários pode trazer vantagem competitiva para a empresa (BAILEY *et al.*, 2017; BAKKER *et al.*, 2008; BURLACU; MURA, 2019; ELDOR, 2020; MOTYKA, 2018; MYRDEN; KELLOWAY, 2015). O aumento da produtividade está relacionado com a criação de um ambiente de trabalho e uma cultura organizacional que promovam o engajamento (MACKAY; ALLEN; LANDIS, 2017). Para Eldor (2020, p.2, tradução da autora) “o engajamento coletivo é uma forte disposição em investir energia nos objetivos da organização, uma capacidade de capital humano única para criar uma vantagem competitiva muito difícil de ser replicada, e que não pode ser atingida pelos mecanismos tradicionais de envolvimento e comprometimento”.

A criação de uma visão compartilhada gera um investimento coletivo de capacidades (físicas, emocionais e cognitivas) dos funcionários em seu trabalho, e isso pode se refletir no aumento da qualidade dos serviços, que consequentemente promove satisfação do consumidor (ELDOR, 2020). Além disso, o engajamento coletivo influencia o desempenho individual do funcionário e vice-versa, no entanto, é preciso atentar para o excesso de individualismo que pode prejudicar um trabalho em equipe (BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011a)

A maior utilidade do engajamento é observada na previsibilidade de um bom desempenho no trabalho, neste sentido ao invés de gastar recursos em várias práticas para analisar e potencializar atitudes, é mais efetivo direcionar os recursos para fomentar o engajamento (RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010). Para Burlacu e Mura (2019), a organização deve traçar seu plano de ação olhando para relação entre visão e objetivos, sua cultura organizacional e o nível de engajamento de seus funcionários.

2.1.2.4 Principais fatores atrelados ao engajamento

Visando sumarizar os pontos discutidos nesta seção, o Quadro 3 abaixo apresenta uma síntese dos principais fatores atrelados ao engajamento no trabalho apresentados anteriormente.

SÍNTESE DOS PRINCIPAIS FATORES ATRELADOS AO ENGAMENTO NO TRABALHO	
Antecedentes	<ul style="list-style-type: none"> • Características do trabalho (recursos adequados) • Comprometimento da liderança • Comunicação eficaz • Estados psicológicos que enfatizam a relação positiva com bem-estar e saúde • Valorização das relações: pessoas e organização (BAILEY et al., 2017; KAUR, 2017)
Fatores de Sucesso	<ul style="list-style-type: none"> • Atender as demandas que devem ser feitas com recursos apropriados e necessários fornecidos pela organização. (AMOR; VÁZQUEZ; FAÍÑA, 2020; BAKKER et al., 2008; DEMEROUTI et al., 2001; KULIKOWSKI; SEDLAK, 2020; KWON; KIM, 2019; LEE; ROCCO; SHUCK, 2020; MACKAY; ALLEN; LANDIS, 2017; RASTOGI et al., 2018; SCHAUFELI; BAKKER, 2004; SCHAUFELI; BAKKER; VAN RHENEN, 2009; SHUCK et al., 2016). • Preocupação com saúde e bem-estar. (BAKKER; SCHAUFELI, 2008; CAVALCANTE; SIQUEIRA; KUNIYOSHI, 2015; GREEN et al., 2017; HALLBERG; SCHAUFELI, 2006; HERNÁNDEZ et al., 2019; LIU et al., 2020; SHUCK; REIO, 2014) • Experiências emocionais positivas e maior bem-estar psicológico. (GREEN et al., 2017; SHUCK; REIO, 2014) • Equilíbrio entre vida pessoal e profissional, flexibilidade e liberdade (HERNÁNDEZ et al., 2019) • Influência de um líder transformador (AMOR; VÁZQUEZ; FAÍÑA, 2020; BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011a; DE OLIVEIRA; ROCHA, 2017; KUSUMA; MADASU, 2015; MYRDEN; KELLOWAY, 2015) • Boas práticas de comunicação são fundamentais (KAUR, 2017; FRANCIS; KEEGAN, 2020; CATTERMOLE, 2018; ATTRIDGE, 2009) • Cultura e clima organizacional abertos ao engajamento. (ATTRIDGE, 2009; BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011b; KIM, WOOCHEOL et al., 2017)

Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Influência na performance individual e organizacional. (BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011a; BURLACU; MURA, 2019; ELDOR, 2020; MACKAY; ALLEN; LANDIS, 2017; RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010) • Traz vantagem competitiva para a empresa (BAILEY et al., 2017; BAKKER et al., 2008; BURLACU; MURA, 2019; ELDOR, 2020; MOTYKA, 2018; MYRDEN; KELLOWAY, 2015) • Aumento da produtividade (MACKAY; ALLEN; LANDIS, 2017) • Criação de valor e significado (ELDOR, 2020)
-------------------	--

Quadro 3. Síntese dos principais fatores atrelados ao engajamento no trabalho

Fonte: Elaboração própria

É possível enxergar uma correlação e certa interdependência de todos os fatores levantados por essa revisão de literatura o que faz do engajamento de funcionários um processo dinâmico (FRANCIS; KEEGAN, 2020) que pode criar uma vantagem competitiva muito difícil de ser copiada pela concorrência (ELDOR, 2020), como apontado anteriormente.

No entanto para Matthews (2018) existe um gap significativo entre a importância que as organizações dão para o engajamento e o que elas fazem na prática. Para o autor, existe um risco das empresas darem mais importância para medir engajamento do que de fato propor estratégias de como endereçá-lo. A pesquisa de Matthews (2018) aponta dois tipos de abordagens em relação a este contexto: uma proativa e uma reativa. A abordagem reativa se concentra no que está impedindo a organização de seguir em frente, enquanto a abordagem proativa enxerga o engajamento mais como um indicador de quanto progresso está sendo feito para alcançar um estado futuro desejado (MATTHEWS, 2018). Para Matthews (2018), quando engajamento é visto como um assunto de negócios, a abordagem proativa é mais efetiva pois tem relação direta com performance e desempenho.

A literatura de engajamento de funcionários é extensa e bastante ampla, mas carece de abordagens mais específicas relacionadas ao ambiente de trabalho moderno, como por exemplo, a questão geracional. Não foram encontrados artigos que analisem o engajamento de funcionários da geração Z.

Motyka (2018) reforça a necessidade de pesquisas de engajamento que incluam a diversidade geracional, que atualmente é encontrada na maior parte das empresas. Uma gestão eficaz do engajamento de funcionários “pode levar não apenas ao seu crescimento em todas as faixas etárias dos trabalhadores, mas também reduzir a falta comum de entendimento mútuo entre gerações em sua abordagem ao trabalho e também influenciar nas expectativas em relação à organização” (MOTYKA, 2018, p.239, tradução da autora).

Para Bailey *et al.* (2017) há necessidade de estudos analisando como o engajamento varia de acordo com a idade, considerando que a maioria dos estudos de engajamento olham do ponto de vista individual e não consideram que os níveis de engajamento dentro de um grupo específico podem variar.

Considerando a provocação de Motyka (2018) e Bailey *et al.* (2017) a seção 2.3 discutirá as características da geração Z, escolhida como público-alvo deste estudo. Mas antes será abordado no próximo capítulo a relação entre engajamento e sustentabilidade trazendo uma discussão sobre os principais fatores atrelados à responsabilidade social corporativa que se relacionam com fatores de engajamento apresentados nesta seção.

2.2 Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa

Este capítulo visa trazer a discussão do contexto de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa voltada para o engajamento de funcionários, propondo uma reflexão destas práticas com a gestão de recursos humanos e suas consequências para a performance organizacional.

O capítulo está dividido em 5 partes. A primeira aborda uma breve análise dos conceitos de sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa (mencionado neste estudo pela sigla em inglês *CSR - Corporate Social Responsibility*), suas similaridades e diferenças. A segunda analisa a importância da sustentabilidade como parte de uma estratégia corporativa. A terceira explora a relação entre sustentabilidade e recursos humanos. A quarta traz uma discussão aprofundada sobre a relação de sustentabilidade e engajamento de funcionários, sendo dividida em blocos menores que analisam abordagens diferenciadas do conceito de responsabilidade social que impactam na visão de engajamento, benefícios da relação e fatores necessários nesta relação. Por fim, em uma última parte aborda a valorização da sustentabilidade trazendo o Índice de Sustentabilidade Empresarial.

2.2.1 *Análise dos conceitos*

A definição dos conceitos de Responsabilidade Social Corporativa ou, em inglês *Corporate Social Responsibility (CSR)*, e Sustentabilidade Corporativa ou, em inglês *Corporate Sustainability (CS)* é trazida de formas bastante diferenciadas pela percepção de cada autor. Marrewijk (2003) faz uma revisão destes conceitos que de maneira geral tanto na literatura acadêmica como em ambientes de negócios, se referem a uma forma de fazer negócios mais humana, ética e transparente. O autor argumenta que é necessário estabelecer uma base mais sólida para estes conceitos em virtude do próprio desenvolvimento do processo de sustentabilidade corporativa e sua implementação nas empresas, considerando níveis de ambição e motivações diferentes (MARREWIIJK, 2003).

Para Marrewijk (2003) dizer que CSR e CS se referem as atividades da empresa que demonstram a inclusão de aspectos sociais e ambientais nas operações de negócios e interações com *stakeholders* ainda é uma definição vaga. Traçando uma evolução histórica, anteriormente os conceitos de CS e CSR percorriam caminhos diferentes, CS trazia sustentabilidade mais voltada para a questão ambiental e CSR abordava os aspectos mais sociais. Atualmente esses conceitos estão virando quase sinônimos, mas segundo Marrewijk (2003, p.101, tradução da autora), é preciso ater-se para uma distinção essencial, “associar CSR com o aspecto de comunhão de pessoas e organizações e CS com o princípio de agência, focado em criação de valor, gestão ambiental, sistema de produção ambientalmente amigáveis, gestão de capital humano e assim por diante.”

Começando por uma análise do conceito de CSR, ainda no século XX, Carroll (1979), dividia a responsabilidade social em três grandes grupos de definições. Segundo o autor, o primeiro grupo abordava aspectos econômicos, legais ou voluntários que estão dentro do alcance da responsabilidade social da empresa; o segundo são aspectos sociais em que a empresa tem responsabilidade. Interessante observar que o autor cita aqui exemplos como discriminação, segurança do produto e meio ambiente. O terceiro grupo, para Carroll (1979), são definições relacionadas a uma capacidade de resposta social, o que estaria relacionado com uma filosofia de resposta da organização, trazendo uma provocação com a pergunta “a empresa reage ou age proativamente frente aos aspectos sociais?”(CARROLL, 1979).

A definição de CSR trazida por Carroll (1979, p.500, tradução da autora) ainda é uma das mais citadas na literatura: “a responsabilidade social dos negócios engloba expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem das organizações em um dado momento”.

E ao longo do tempo, mais e mais autores foram investindo em definições para o conceito de CSR. Para Dahlsrud (2008), a confusão não está em como CSR é definido, mas sim como o conceito é socialmente construído em um contexto específico. O autor faz uma análise de 37 conceitos de CSR e os dividiu em 5 dimensões: ambiental, social, econômica, partes interessadas (*stakeholders*) e voluntariedade. O desafio, segundo Dahlsrud (2008), está em como aplicar o conceito no desenvolvimento das estratégias de negócios, já que a maioria dos conceitos descreve CSR como um fenômeno. No nível conceitual, CSR não é novidade, pois as empresas sempre tiveram impactos (sociais, ambientais, e econômicos) e preocupação com suas partes interessadas, o que acontece é que várias partes interessadas e diferentes legislações estão colocando novas expectativas nos negócios alterando a forma como estes impactos devem ser balanceados na tomada de decisão (DAHLSRUD, 2008).

Já o conceito de sustentabilidade se popularizou após a publicação do relatório “Nosso Futuro Comum”, pela Comissão *Brundtland* em 1987, com a definição do termo desenvolvimento sustentável⁶, mas só chegou nas publicações acadêmicas após 1990 (MONTIEL, 2008).

Para Montiel (2008), o termo sustentabilidade corporativa, ou CS, tem duas abordagens predominantes: uma voltada a sustentabilidade ecológica que traz a ótica ambiental e a outra mais ampla e tridimensional voltada para os aspectos sociais, ambientais e econômicos, trazida por Elkington (1997) quando apresentou o conceito do chamado “*triple bottom line*” ou tripé da sustentabilidade.

Considerando o termo sustentabilidade corporativa, Rodrigues e Franco (2019) fazem uma análise de 97 publicações visando compreender a estratégia de sustentabilidade nas organizações. Os autores propõem três tipos de abordagens: a primeira endereça a vantagem competitiva da sustentabilidade e sua relação com as consequências dos aspectos ambientais; a segunda aborda a integração de estratégias de

⁶ Segundo o relatório Nosso Futuro Comum, “o desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que encontra as necessidades atuais sem comprometer a habilidade das futuras gerações de atender suas próprias necessidades.”, Comissão Brundtland, 1987. Disponível em <https://nacoesunidas.org/acao/meio-ambiente/> Acesso em 13 de setembro de 2020.

CSR de curto e longo prazo; e por fim uma terceira abordagem olha para sustentabilidade na gestão estratégica da cadeia de suprimentos (RODRIGUES; FRANCO, 2019).

Rodrigues e Franco (2019) reforçam a importância de sustentabilidade como vantagem competitiva atrelada a uma estratégia de negócios que gere valor para a empresa e para a sociedade. Para os autores, a conexão com estratégia faz com que sustentabilidade seja vista não como obrigação que gera custos, mas como investimento que potencializa a relação com as partes interessadas (RODRIGUES; FRANCO, 2019).

Mesmo que os termos sustentabilidade e CSR tenham passados diferentes, as pesquisas recentes mostram que estão convergindo para um futuro comum, com uma visão integrada dos aspectos sociais e ambientais de forma estratégica para os negócios e para a sociedade, apesar de suas diferenças pragmáticas (MONTIEL, 2008). Para Montiel (2008), antes que possam reivindicar um comportamento socialmente responsável ou sustentável é fundamental que as empresas abordem a prosperidade econômica, a igualdade social e a integridade ambiental.

Compreendendo que os conceitos se relacionam e são interdependentes, esta análise adota a convergência de sustentabilidade (CS) e CSR trazida por Montiel (2008), e segue com a abordagem estratégica do porquê as empresas passaram a investir em sustentabilidade nos últimos anos.

2.2.2 Sustentabilidade na estratégia das empresas

A preocupação com assuntos como desigualdade social, limite dos recursos naturais, aumento excessivo do consumo, diferenças entre países desenvolvidos e em desenvolvimento, começaram a entrar na pauta dos gestores que analisam um planejamento de longo prazo adequado, e com isso, a relação entre empresas, sociedade e o Planeta, se torna uma preocupação crítica para a saúde e o bem-estar da humanidade (STEAD; STEAD, 2008). Segundo Stead e Stead (2008), essa preocupação deve ser assumida pelas empresas no seu processo de gestão estratégica. Os autores apontam que as organizações podem criar estratégias e processos que contribuam para colocar a humanidade em direção a um mundo mais sustentável.

Ao mesmo tempo que a preocupação com estes assuntos se configuram como uma oportunidade para incorporação de uma gestão estratégica para sustentabilidade, também há um desafio imposto por práticas antiéticas e insustentáveis que resultam de ambições

de crescimento capitalistas, padrões de consumo, sistemas financeiros e outros aspectos da economia política (PAINTER; HIBBERT; COOPER, 2019).

Empresas com gestão estratégica para sustentabilidade precisam se envolver em uma mudança transformacional contínua que é necessária na medida em que as expectativas sociais evoluem (ECCLES; PERKINS; SERAFEIM, 2012).

Segundo Rodrigues e Franco (2019), as empresas começaram a considerar a estratégia de sustentabilidade como algo necessário para permanecer competitiva no mercado e os acadêmicos começaram a distinguir as organizações sustentáveis das demais. Se sustentabilidade está ligada à estratégia, as empresas não a enxergam como uma obrigação que representa custos, mas sim como um investimento de longo prazo que traz benefícios para as partes interessadas (RODRIGUES; FRANCO, 2019), seja no olhar externo em relação aos consumidores ou interno ao abordar o relacionamento com seus funcionários.

Para Cardoni, Kiseleva e Taticchi (2020), o valor futuro que a empresa entregará para suas partes interessadas é determinado pela sua estratégia e inovação para sustentabilidade. Na visão dos autores, o olhar para os funcionários é o principal drive para implementar a sustentabilidade (CARDONI; KISELEVA; TATICCHI, 2020).

Para Dick *et al.* (2020), o investimento em sustentabilidade pode agregar valor além dos efeitos positivos nas relações com as partes interessadas externas, pois tem um papel importante a desempenhar na atração, retenção e motivação de seus funcionários. Mas isso acontece somente quando os valores da organização coincidem com os do funcionário, dessa forma resultarão em resultados positivos, como por exemplo maior motivação no trabalho (DICK *et al.*, 2020).

A identificação do funcionário com uma organização reflete um sentimento de união e alinhamento de valores (DICK *et al.*, 2020), como explorado anteriormente, estes são fatores fundamentais que antecedem o engajamento no trabalho.

A literatura de sustentabilidade se relaciona com 3 pontos fundamentais trazidos anteriormente na literatura de engajamento e que também serão explorados na literatura da geração Z, são eles: liderança, comunicação e cultura organizacional.

O compromisso da alta administração com a CSR é essencial para sua relevância estratégica na organização (ZHOU; LUO; TANG, 2018), dessa forma engajar e envolver a liderança é fundamental para a sustentabilidade (CHAUDHARY; AKHOURI, 2018).

Para Vodonick (2018), comunicação está ligada a cultura organizacional. Para o autor, quando a comunicação dentro da organização muda, permitindo o protagonismo dos indivíduos fazendo com que eles cresçam, encorajando a experimentação, a descoberta, a busca de oportunidades e a facilidade de ser responsivo ao ambiente ao invés de resistir a ele, a cultura da organização muda também (VODONICK, 2018).

A relevância da comunicação e o comprometimento da liderança são explorados na seção 2.2.4.3, ao abordar os fatores necessários na relação de sustentabilidade e engajamento de funcionários.

Segundo Epstein, Buhovac e Yuthas (2010), liderança, cultura organizacional e pessoas podem estar entre os fatores mais importantes para a tomada de decisões de uma estratégia de sustentabilidade eficaz. Da mesma forma que a deficiência dentro destes fatores agem como barreiras no processo de implementação da estratégia de sustentabilidade (ENGERT; BAUMGARTNER, 2016).

Conforme o mundo muda, as organizações também mudam em resposta às mudanças no ambiente físico, social e econômico, se não fizerem isso podem ter um risco muito grande de falhar com as necessidades de suas partes interessadas ou ainda deixar de existir (VODONICK, 2018), essa mudança para ser efetiva precisa estar refletida na cultura organizacional.

Segundo Eccles, Perkins e Serafeim (2012), empresas com uma cultura organizacional voltada para inovação e com altos níveis de confiança têm uma vantagem significativa pois possui maior capacidade de mudança. Segundo os autores, confiança é a palavra-chave para criar uma empresa mais sustentável, ela permite que as pessoas ajam de forma verdadeira ao contribuir com os objetivos da empresa. Ainda segundo os autores, empresas sustentáveis estimulam a confiança quando demonstram que valorizam as contribuições dos funcionários, alinham suas ações com seus valores, honram compromissos e baseiam suas decisões no que é bom para os acionistas, para a organização e para a sociedade. Dessa forma o trabalho se torna mais significativo e as pessoas mais engajadas e produtivas (ECCLES; PERKINS; SERAFEIM, 2012).

Para Baumgartner (2009), se a empresa quer ser sustentável, isso precisa estar refletido na cultura organizacional. Segundo o autor, se as estratégias e atividades de sustentabilidade estiverem em conformidade com a cultura organizacional, o risco de visões equivocadas das partes interessadas é minimizado. Para Engert e Baumgartner (2016), é essencial que tudo se encaixe de forma coerente: estratégias, estrutura

organizacional e processos organizacionais, e para isso é preciso uma definição clara do que é sustentabilidade para a organização.

Organizações que adotam uma estratégia para sustentabilidade e com isso uma visão de longo prazo adquirem a capacidade de antecipar o futuro e acomodar as mudanças de ambiente necessárias, dessa forma a mudança passa a ser vista como uma oportunidade para desenvolver vantagem competitiva (VODONICK, 2018).

Por fim, importante considerar que a maioria dos autores aborda uma visão estratégica para sustentabilidade, seja na cultura organizacional, no posicionamento com a liderança, no envolvimento de funcionários ou na comunicação, como situações ideais ou objetivos a serem alcançados. Por isso, muitas vezes há um *gap* entre a formulação e implementação da estratégia de sustentabilidade (ENGERT; BAUMGARTNER, 2016). É preciso compreender que as organizações possuem níveis de maturidade diferentes para implementação de sustentabilidade ou CSR que interferem no processo de tomada de decisões e posicionamento de cada organização. Para concluir esta seção, é apresentada uma breve análise dos diferentes níveis de maturidade dentro de uma estratégia de sustentabilidade.

Segundo Delai e Takahashi (2016), a literatura acadêmica explora uma ampla diversidade de títulos ao estudarem a evolução da incorporação da gestão da sustentabilidade nas organizações. Essa evolução, segundo os autores, pode ser chamada de estratégias, maturidade, etapas, níveis, filosofia, caminhos, gestão, políticas entre outros. Os autores classificam esse percurso em dois tipos de modelos: modelos contínuos que são lineares e normativos e mostram um caminho a ser seguido pelas organizações, um percurso para a sustentabilidade; e modelos de tipologia que abordam um conjunto de ideias interrelacionadas, não seguem um caminho linear, onde as empresas são classificadas de acordo com uma combinação de características (DELAÍ; TAKAHASHI, 2016).

A conclusão do estudo de Delai e Takahashi (2016) é que a relação das empresas com sustentabilidade passa inicialmente por um momento de rejeição onde simplesmente a ignoram. Depois passam para uma postura de integração operacional focada inicialmente em *compliance* e cumprimento da legislação, em seguida vem um olhar para redução de custos e minimização de impactos sociais e ambientais. E a partir disso começa uma postura mais avançada para uma integração estratégica da sustentabilidade aos negócios e operações (DELAÍ; TAKAHASHI, 2016).

Uma visão semelhante é a de Baumgartner e Ebner (2010), quando apresentam 4 tipos de estratégias de sustentabilidade nas organizações. Para os autores os tipos de estratégia são: “Introvertida”, uma estratégia de mitigação de risco focada nas normas legais e outras normas externas relativas aos aspectos ambientais e sociais; “Extrovertida”, uma estratégia de legitimação com foco nas relações externas; “Conservadora”, uma estratégia de eficiência com foco em ecoeficiência e produção mais limpa; e por fim “Visionária”, uma estratégia holística, com foco em questões de sustentabilidade em todas as atividades do negócio onde as vantagens competitivas são derivadas da diferenciação e inovação, oferecendo vantagens exclusivas aos clientes e partes interessadas (BAUMGARTNER; EBNER, 2010).

Alinhado à abordagem de Delai e Takahashi (2016) e Baumgartner e Ebner (2010), e bastante referenciado na literatura está o estudo de Zadek (2004) em que o autor propõe um caminho para a reponsabilidade social corporativa traçado por cinco estágios. O primeiro estágio, chamado “Defensivo”, ocorre quando a empresa nega as práticas e sua responsabilidade, como se não fosse trabalho dela atuar nesse sentido, o foco são as vendas de curto prazo e a produtividade, e isso não pode ser afetado. O segundo estágio, chamado de “*Compliance*”, vem com um pensamento de fazer somente aquilo que é necessário para cumprir as obrigações da empresa, com a adoção de políticas de *compliance* e levando em conta o custo de se fazer negócios. O terceiro estágio, chamado de “Gerencial”, dá aos gestores a responsabilidade sobre os assuntos sociais e suas soluções e visa integrar práticas de negócios responsáveis com as operações do dia a dia. Já o quarto estágio, chamado “Estratégico” tem uma visão de vantagem competitiva na integração do valor societal com as estratégias de negócios primordiais da empresa, o foco é fortalecer o valor econômico e ser um *first mover* para obter vantagem frente a concorrência. O quinto e último estágio, chamado “Civil”, visa fortalecer o valor econômico de longo prazo e realizar ganhos através de ações coletivas, tem uma visão mais sistêmica e coletivista, promovendo a participação de determinada indústria como um todo em responsabilidade corporativa (ZADEK, 2004).

Para Zadek (2004), a mudança não acontece sem que haja uma evolução no nível de amadurecimento de conceitos e assuntos tratados tanto pelas organizações, quanto pelos seus setores, o mercado e a sociedade.

Ao trazer essa reflexão sobre os níveis de maturidade de sustentabilidade para as organizações o argumento proposto é que da mesma forma que o engajamento de

funcionários é um processo que requer uma série de componentes para que se torne efetivo (conforme abordado na seção 2.1), a incorporação de sustentabilidade nas organizações também é um processo com uma série de componentes que a tornam mais forte ou fraca dependendo de sua incorporação na estratégia dentro da empresa.

Visando aproximar a discussão de sustentabilidade com o tema de gestão de pessoas, a próxima seção discute o olhar estratégico na relação de sustentabilidade e recursos humanos.

2.2.3 Sustentabilidade e Recursos Humanos

A literatura revela uma certa confusão e falta de precisão em relação ao significado da gestão de Recursos Humanos (RH) e de Sustentabilidade atuando de forma integrada (SPOONER; KAINÉ, 2010). Mesmo com o aumento de estudos em CSR, o papel de Recursos Humanos em facilitar a transição para organizações mais socialmente responsáveis ou sustentáveis ainda não é claro (STEFANO; BAGDADLI; CAMUFFO, 2018). O papel de CSR aliado a RH tem o potencial de promover uma cultura orientada para sustentabilidade em toda a organização, bem como desenvolver competências para que os funcionários possam aprimorar uma gestão integrada de responsabilidade social, no entanto, este ainda é um campo a ser mais explorado (LAM; KHARE, 2010).

Stefano, Bagdali e Camuffo (2018) apontam três níveis de integração de CSR e RH. O primeiro é quando CSR é gerenciado ou surge do RH, o que facilita a sinergia entre os dois, neste caso os gestores destes temas têm papéis recíprocos e a organização se move mais rápido nesta agenda. Segundo os autores, a segunda abordagem é quando CSR representa uma função dividida não só com RH mas com outros departamentos, neste caso RH olha para os aspectos mais sociais dentro da abordagem mais ampla de responsabilidade social. E a terceira abordagem, é quando CSR representa uma função independente e neste caso RH atua somente como apoio para envolver funcionários (STEFANO; BAGDADLI; CAMUFFO, 2018).

É interessante observar que na literatura de gestão estratégica da sustentabilidade, os autores defendem que sustentabilidade deve estar integrada na organização como um todo (RODRIGUES; FRANCO, 2019), porém o fato de RH estar relacionado com aspectos fundamentais para gestão estratégica de CSR como pessoas,

cultura organizacional, engajamento e lideranças acentua a importância do olhar para a relação destes dois conceitos.

Para CSR ser exitosa precisa estar integrada na estratégia, estrutura, processos e cultura da organização e para fazer isso é preciso rever missão, visão, valores para que a organização tenha um posicionamento claro frente as partes interessadas, neste processo a expertise de RH é fundamental (LAM; KHARE, 2010). Além disso, Lam e Khare (2010) ressaltam o papel da liderança como responsável pela gestão de significado e por conduzir um processo de engajamento que oriente os funcionários para essa visão estratégica de sustentabilidade.

Para Stefano, Bagdali e Camuffo (2018), o que ocorre atualmente é uma predominância do foco interno nas áreas de recursos humanos, indicando uma visão limitada de seu potencial para sustentabilidade corporativa. Segundo os autores, o resultado apontado em seu artigo confirma as críticas de que RH tem somente a função de olhar para dentro da empresa e ignora as partes interessadas externas, uma abordagem que gera perda de legitimidade do próprio papel de RH. Os autores defendem um movimento mais estratégico de RH e CSR, onde RH possa ter uma perspectiva voltada para diferentes partes interessadas (STEFANO; BAGDADLI; CAMUFFO, 2018).

Na visão de Harmon, Fairfield e Wirtenberg (2010) gestores de RH podem estar perdendo uma oportunidade em relação a sustentabilidade. Para os autores os desafios de incorporar uma gestão de mudanças advindas da execução de estratégias de sustentabilidade se constituem uma grande oportunidade para aprimorar funções estratégicas, porém os resultados de seu estudo mostram uma visão mais reativa de RH, onde não são enxergados incentivos para assumir maior protagonismo. Os autores propõem a gestão de talentos como principal ponto de alavancagem para conectar as práticas de sustentabilidade ao recrutamento, retenção, engajamento e melhoria de desempenho do funcionário (HARMON; FAIRFIELD; WIRTENBERG, 2010).

Segundo Cameron (2011, p.4, tradução da autora), “o engajamento de funcionários em todos os níveis será crucial para que os negócios permaneçam sustentáveis no futuro”. De acordo com o autor, as mudanças no contexto global estão acontecendo e isso se reflete em como os negócios são administrados, o que impacta na visão do funcionário sobre a empresa em que ele atua. Manter um negócio exigirá mudanças na forma como ele opera, em função de questões sociais e ambientais, empresas

inteligentes estão fazendo isso e ganhando vantagem competitiva, o que gera um grande desafio para profissionais de RH (CAMERON, 2011).

A relação de CSR com RH em uma combinação que pode trazer vantagem competitiva para a organização é explorada por Martinez, Fernandez e Fernandez (2011), ao abordarem práticas advindas dessa junção que podem ser adotadas pelas empresas. As práticas mencionadas pelos autores são: relações de emprego e condições de trabalho adequadas; comunicação; envolvimento dos funcionários e diálogo social; fomento a educação e formação; saúde e segurança no trabalho; diversidade e igualdade de oportunidades. Essa integração, segundo os autores, é uma oportunidade para melhorar o engajamento, sentimento de pertencimento e produtividade dos funcionários. Dessa forma CSR passa a ser um parceiro fundamental que contribui para a geração de valor na gestão de RH (MARTINEZ; FERNANDEZ; FERNANDEZ, 2011).

Trazendo uma abordagem de autores mais recentes esse posicionamento somente se fortalece. Para Cohen *et al.* (2017), não adianta promover ações socioambientais se não houver investimento nos colaboradores, e isso influencia tanto na atração quanto retenção, principalmente dos jovens. Informações negativas em relação a aspectos socioambientais podem comprometer a imagem e reputação da empresa e deixá-la menos atrativa para jovens profissionais mesmo que as suas políticas de RH sejam melhores que a média do mercado, da mesma forma que a CSR percebida por um jovem funcionário influencia sua probabilidade de ficar ou não na empresa (COHEN *et al.*, 2017). Ou seja, não basta só parecer sustentável ou socialmente responsável, é preciso que as práticas da organização reflitam esse posicionamento, dessa forma responsabilidade social virou um elemento relevante na avaliação de empresas para as novas gerações (COHEN *et al.*, 2017).

Um tema importante que atua na interseção entre CSR e RH é a Diversidade e Inclusão. Para vários autores que estudam a gestão de pessoas, a diversidade entre os colaboradores é um elemento fundamental, pois afeta o nível de conhecimento, competência e habilidades com que os funcionários realizam seu trabalho em suas organizações (TRIGUERO-SÁNCHEZ; PEÑA-VINCES; GUILLEN, 2018). Além disso, gerir a diversidade requer dos gestores uma prática fundamentada em valores de inclusão (MACCALI *et al.*, 2015).

Na visão de Meena e Vanka (2017), as mudanças demográficas no mercado de trabalho têm tornado os locais de trabalho mais diversificados, sendo caracterizados pelo

aumento da diversidade da força de trabalho em um número infinito de dimensões (por exemplo: gênero, idade, raça, religião, orientação sexual, diferenças funcionais e educacionais, regiões geográficas, capacidade física e cognitiva, entre várias outras). Segundo os autores, a interação entre indivíduos diversos leva a resultados positivos, e com isso muitas empresas estão fazendo esforços para a inclusão de minorias e pessoas de diferentes origens, pois consideram a diversidade como prioridade estratégica para obter vantagem competitiva (MEENA; VANKA, 2017).

No entanto, o aumento da diversidade nas empresas, também gera uma demanda por ações, políticas e práticas que atendam a todos os tipos de público (LUCAS, 2013). Para ser efetiva a gestão da diversidade precisa de uma implementação adequada e planejada, deve estar alinhada com todos os aspectos da política de recursos humanos com destaque para as práticas de recrutamento, seleção, remuneração, treinamento e cultura organizacional (MACCALI *et al.*, 2015).

Para Maccali *et al.* (2015) a definição de diversidade tem duas linhas de pensamento distintas: a primeira considera a diversidade nas organizações como fruto da interrelação de grupos que historicamente sejam considerados como prejudicados no âmbito da interação social e política, como mulheres, pessoas de diferentes etnias e imigrantes.; e a segunda considera a diversidade a partir de características como incapacidade mental ou física, orientação política, idade, estado civil, orientação sexual ou outras características que denotem diferenças entre os trabalhadores. Para os autores as duas linhas de pensamento são válidas por serem complementares, ilustrando possíveis interseccionalidades (MACCALI *et al.*, 2015).

Na visão de alguns autores, atuar em prol da diversidade traz diversos benefícios como: maior criatividade, inovação e capacidade de resolução de problemas. (TRIGUERO-SÁNCHEZ; PEÑA-VINCES; GUILLEN, 2018). Para Meena e Vanka (2017, p.915, tradução da autora) a “diversidade traz aumento nas habilidades, informações, experiência e conhecimento”. O que se soma com um estudo recente de Li *et al.* (2021), trazendo que a diversidade de idade potencializa o desempenho organizacional por meio da melhoria do capital humano e social.

A diversidade está presente na sociedade, mas ao ser olhada pelas empresas de forma mais estratégica e atrelada a uma visão de longo prazo, ganha cada vez mais espaço na agenda de sustentabilidade. A implementação da gestão para diversidade com olhar

inclusivo tem o potencial de engajar funcionários em diferentes formas de pensar e agir de maneira mais construtiva (MACCALI *et al.*, 2015).

Empresas socialmente responsáveis que enxergam vantagens na visão de longo prazo entendem que precisam investir em atração e retenção de bons funcionários, o que fica ainda mais relevante ao assumir que vivemos em uma economia com recursos limitados, operações que são cada vez mais globalizadas onde pessoas certas fazem a diferença para sucesso ou fracasso em um mercado competitivo (BECKER, 2011).

São vários os autores que fomentam e impulsionam a relação estratégica de recursos humanos com sustentabilidade e o benefício comum apontado está no potencial de engajamento dos funcionários (AKREMI *et al.*, 2015; BECKER, 2011; CAMERON, 2011; COHEN *et al.*, 2017; EHNERT; HARRY, 2012; HARMON; FAIRFIELD; WIRTEBERG, 2010; MARTINEZ; FERNANDEZ; FERNANDEZ, 2011; NG; YAM; AGUINIS, 2019; PFEFFER, 2010; ROECK; AKREMI; SWAEN, 2016).

Ao relacionar sustentabilidade como um assunto estratégico que envolve a organização dentro do contexto da sociedade em uma visão de longo prazo, com o envelhecimento da força de trabalho, é preciso pensar em maneiras de manter os funcionários de todas as idades motivados no trabalho, o que exige dos gestores a elaboração de medidas que facilitem o amplo envolvimento de indivíduos e organizações na construção um sistema de carreira resiliente (VOS; HEIJDEN, 2017). Conforme será explorado no capítulo sobre a geração Z, os jovens procuram empregos que permitam agir com seus valores, além disso para Ehnert e Harry (2012), estão conscientes da necessidade das organizações saberem lidar com recursos de forma mais sustentável, regenerativa e nutritiva, e isso faz parte da sua visão ao entrar no mercado de trabalho.

A seguir, será explorada uma revisão de literatura que aborda a relação direta entre práticas de sustentabilidade e CSR com o engajamento de funcionários no trabalho.

2.2.4 Relação Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade com engajamento

Considerando vários estudos acadêmicos que exploram uma relação entre Responsabilidade Social Corporativa (RSC ou CSR) e engajamento, neste capítulo são analisados os diferentes aspectos que levam em conta a influência das práticas e

compromisso com a sustentabilidade no comportamento de funcionários e quais ações podem ser tomadas pelas empresas para potencializar essa relação.

Com base nesta revisão de literatura é possível afirmar que existe uma relação positiva entre a percepção dos funcionários sobre sustentabilidade e CSR e seu engajamento no trabalho (AGUINIS; GLAVAS, 2019; AL AMRI; DAS; BEN-AYED, 2019; CHAUDHARY, 2017, 2019; CHAUDHARY; AKHOURI, 2019; FARRUKH *et al.*, 2020; FERREIRA; OLIVEIRA, 2014; GLAVAS, 2016, 2012; GLAVAS; KELLEY, 2014; GLAVAS; PIDERIT, 2009; GUPTA; SHARMA, 2016; JIA *et al.*, 2019; MIRVIS, 2012; OPOKU-DAKWA; CHEN; RUPP, 2018; TSOURVAKAS; YFANTIDOU, 2018).

Importante salientar que, de acordo com os autores citados, a sustentabilidade exerce influência no engajamento de funcionários de todas as gerações e as seções subsequentes irão explorar quais os fatores mais importantes neste processo. Posteriormente na seção 2.3, são apresentadas as características específicas da geração Z e o trabalho de campo proposto por este estudo visa identificar como as ações de sustentabilidade influenciam o engajamento desta geração em particular.

Para compreender a relação entre sustentabilidade e engajamento no trabalho esta seção está dividida em três grandes blocos, demonstrados pelo Quadro 4, que traz a síntese dos principais pontos abordados em cada um deles. O primeiro trata das diferenças dentro do conceito de CSR e sua relação com engajamento de funcionários. Segundo alguns autores mencionados neste bloco, dependendo da abordagem de CSR, o engajamento pode ocorrer ou não de maneiras diferenciadas. O segundo aborda os benefícios desta relação positiva tanto para os funcionários quanto para a organização, trazendo temas como alinhamento de valores, significado no trabalho, orgulho e identificação organizacional, criatividade e inovação, confiança e justiça. O último bloco aponta quais os fatores essenciais e necessários para manter essa relação positiva, destacando o papel da liderança, o envolvimento de funcionários nas ações de sustentabilidade e a necessidade uma comunicação eficiente.

RELAÇÃO CSR E ENGAJAMENTO DE FUNCIONÁRIOS	
Abordagens diferenciadas dentro do conceito de CSR	<ul style="list-style-type: none"> • Divisão entre CSR interna e CSR externa (FERREIRA; OLIVEIRA, 2014; GUPTA; SHARMA, 2016; JIA <i>et al.</i>, 2019). • Atribuições intrínsecas e extrínsecas de CSR (CHAUDHARY; AKHOURI, 2018).

	<ul style="list-style-type: none"> • Autenticidade ou cinismo (JI; JAN, 2019). • Focos prioritários: funcionários, organização ou partes interessadas externas (OPOKU-DAKWA; CHEN; RUPP, 2018). • Abordagem transacional, relacional e em desenvolvimento (MIRVIS, 2012). • CSR como valor para o negócio (GLAVAS; KELLEY, 2014).
Benefícios da relação	<ul style="list-style-type: none"> • CSR promove o alinhamento de valores: empresa e funcionários (DICK <i>et al.</i>, 2020; GLAVAS, 2012; GLAVAS; PIDERIT, 2009). • Significado no trabalho (AGUINIS; GLAVAS, 2019; CHAUDHARY, 2019; CHAUDHARY; AKHOURI, 2019; FARRUKH <i>et al.</i>, 2020; FERREIRA; OLIVEIRA, 2014; GLAVAS, 2016, 2012; GLAVAS; KELLEY, 2014; GLAVAS; PIDERIT, 2009; TSOURVAKAS; YFANTIDOU, 2018). • Orgulho, identificação organizacional e satisfação no trabalho (AKREMI <i>et al.</i> 2015; BRAMMER; MILLINGTON; RAYTON, 2007; NG; YAM; AGUINIS, 2019; ROECK; AKREMI; SWAEN, 2016; ZHOU; LUO; TANG, 2018) • Aumento da criatividade e inovação (CHAUDHARY; AKHOURI, 2019; GLAVAS; PIDERIT, 2009). • Sentimento de confiança e justiça que traz segurança psicológica (GLAVAS, 2012; GLAVAS; KELLEY, 2014; GODKIN, 2015; ROECK; AKREMI; SWAEN, 2016; RUPP <i>et al.</i>, 2018).
Fatores necessários para uma relação positiva	<ul style="list-style-type: none"> • Papel estratégico da liderança (BAUMGARTNER, 2009; CHAUDHARY; AKHOURI, 2018; ECCLES; PERKINS; SERAFEIM, 2012; ENGERT; BAUMGARTNER, 2016; SANTHOSH; BARAL, 2015; VODONICK, 2018; ZHOU; LUO; TANG, 2018). • Envolvimento de funcionários nas ações de CSR (BHATTACHARYA; SEN; KORSCHUN, 2008; CHAUDHARY; AKHOURI, 2019; FERREIRA; OLIVEIRA, 2014; GLAVAS; PIDERIT, 2009; GODKIN, 2015; HEJJAS; MILLER; SCARLES, 2019; OPOKU-DAKWA; CHEN; RUPP, 2018; SANTHOSH; BARAL, 2015; TSOURVAKAS; YFANTIDOU, 2018). • Comunicação eficiente (AL AMRI; DAS; BEN-AYED, 2019; BHATTACHARYA; SEN; KORSCHUN, 2008; BRAMMER; MILLINGTON;

	RAYTON, 2007; CHAUDHARY, 2017, 2019; ENGERT; BAUMGARTNER, 2016; EPSTEIN; BUHOVAC; YUTHAS, 2010; FERREIRA; OLIVEIRA, 2014; GLAVAS; PIDERIT, 2009; GUPTA; SHARMA, 2016; OPOKU-DAKWA; CHEN; RUPP, 2018; SLACK; CORLETT; MORRIS, 2015; TSOURVAKAS; YFANTIDOU, 2018; ZHOU; LUO; TANG, 2018).
--	---

Quadro 4. Relação CSR e engajamento de funcionários

Fonte: Elaboração própria.

As seções a seguir trazem uma análise detalhada dos pontos mencionados no Quadro 4, explorando os desdobramentos da relação entre sustentabilidade e CSR com o engajamento de funcionários.

2.2.4.1 Abordagens de CSR e o engajamento de funcionários

Alguns autores analisam a relação de CSR com o engajamento de funcionários olhando para as diferenças na própria concepção ou interpretação do conceito de responsabilidade social, conforme o primeiro bloco apresentado no Quadro 4. Essa seção visa discutir estas diferentes abordagens.

Ferreira e Oliveira (2014) abordam CSR como um conjunto de práticas ou políticas que as organizações realizam, endereçando mudanças para causar um impacto positivo social e ambiental em diferentes *stakeholders*. Os autores assumem as dimensões interna e externa atreladas ao seguinte conceito. A interna olha para as práticas relacionadas ao ambiente de trabalho físico e psicológico dos funcionários, envolvendo saúde e bem-estar, treinamento, participação nos negócios, igualdade de oportunidades e a relação trabalho-família. E a dimensão externa se refere às ações socialmente responsáveis da empresa fora de suas paredes, envolvendo a comunidade local, fornecedores, parceiros de negócios, consumidores, governo e organizações da sociedade civil. Para os autores, não há diferenças estatísticas no nível de engajamento dos funcionários expostos às práticas tanto internas quanto externas de CSR (FERREIRA; OLIVEIRA, 2014).

O trabalho de Jia *et al.* (2019), estuda o efeito de uma orientação mais voltada para o coletivismo versus uma orientação voltada para o individualismo. Neste caso, a CSR externa influencia o engajamento por meio do fortalecimento do orgulho organizacional, enquanto a CSR interna influencia o engajamento por meio do

fortalecimento do suporte organizacional percebido atuando de forma mais individualizada. Segundo os autores ambas promovem relações positivas porém diferenciadas, o valor do coletivismo aumenta o orgulho pelas ações de CSR externas e o valor do individualismo reflete diretamente a percepção dos funcionários da CSR interna (JIA *et al.*, 2019).

Para Gupta e Sharma (2016) o engajamento é uma estratégia multifacetada para o desempenho organizacional, eles adotam o conceito das duas dimensões de CSR e concluem que tanto a CSR interna quanto externa, impactam no engajamento, que por consequência, impactam o desempenho organizacional. Para os autores, atender e identificar as necessidades da sociedade proporcionando um bom ambiente de trabalho, bem-estar dos funcionários, produtos de qualidade que atendam às necessidades dos clientes, e obedecendo a conformidade legal e regulações governamentais, tudo isso influencia no engajamento porque são fatores atrelados ao desempenho da organização (GUPTA; SHARMA, 2016).

No entanto, o estudo de Chaudhary (2017), contradiz os resultados dos autores mencionados acima. Para o autor, de acordo com os resultados de sua pesquisa as ações de CSR voltadas para partes interessadas externas (definido como CSR externa) não tiveram impacto significativo no engajamento de funcionários. Chaudhary (2017) as descreve como ações discricionárias que não tem qualquer influência nas atitudes e comportamentos dos funcionários. Já as ações de CSR relacionadas aos funcionários (CSR interna) exerceram influência no engajamento. Importante apontar que este estudo também constatou que ações de CSR voltadas para clientes exercem impacto positivo no engajamento, explicado pela percepção de justiça onde o funcionário enxerga que se a organização é justa com os “outros”, no caso com seu cliente, ela será justa “comigo” (CHAUDHARY, 2017).

Na visão de Chaudhary (2017) as diferenças entre os estudos podem vir de deficiências na comunicação das ações de CSR externa e diferenças culturais nos países em que os estudos foram realizados.

Segundo Chaudhary e Akhouri (2018), dependendo dos motivos que a organização decide implementar CSR, sejam eles intrínsecos ou extrínsecos, podem impactar de forma diferente no engajamento de funcionários. Quando a atribuição de CSR reflete o desejo intrínseco da empresa de ajudar a sociedade, ou seja, é genuíno, isso tem um efeito positivo no engajamento dos funcionários porque eles não enxergam a empresa

de maneira oportunista. Já quando a atribuição de CSR vem de desejos extrínsecos, muitas vezes impulsionados por uma força de marketing para aumentar lucros só porque outras empresas estão fazendo, isso não terá efeitos positivos no engajamento e ainda gera perda de legitimidade e deixa o clima organizacional inseguro (CHAUDHARY; AKHOURI, 2018).

Com uma abordagem similar à de Chaudhary e Akrouri (2018), Jin e Jan (2019) falam de CSR com motivação egoísta e altruísta. Segundo os autores, quando CSR tem uma motivação egoísta focada apenas no benefício da empresa gera cinismo e leva a ações superficiais com baixo engajamento, já quando a motivação de CSR é altruísta, focada no amplo benefício das partes interessadas, gera autenticidade e leva a ações mais profundas e significativas com maior engajamento (JI; JAN, 2019).

Segundo Opoku-Dakwa, Chen e Rupp (2018), dependendo das características das iniciativas de CSR, elas podem influenciar o engajamento de formas diferenciadas, de acordo com o público ao qual elas são direcionadas. Segundo os autores, o tipo de foco dado às ações de CSR com olhar para cada parte interessada de forma estratégica, pode gerar uma certa distinção entre as organizações. Os autores apresentam 3 abordagens que podem coexistir: o foco no funcionário, quando as iniciativas de CSR são voltadas ao desenvolvimento de capital humano para lidar com desafios sociais e ambientais; o foco na organização, quando um assunto social ou ambiental está ligado ao sucesso contínuo da empresa reforçando sua identidade organizacional; e o foco externo, quando as iniciativas de CSR transcendem a organização e afetam principalmente as partes interessadas externas. Dentro destas abordagens, os funcionários que se identificam com a empresa são mais engajados, e aqueles que se identificam com partes interessadas externas seriam mais engajados apenas quando conseguem antecipar impactos positivos de ações de CSR externamente (OPOKU-DAKWA; CHEN; RUPP, 2018).

Diferentes formas para engajar funcionários através de ações de CSR são propostas por Mirvis (2012) e variam de acordo com a forma como a organização aborda estrategicamente as questões de sustentabilidade. O autor propõe três tipos de abordagem: transacional, relacional e de desenvolvimento. A abordagem transacional contempla programas para atender os interesses e necessidades dos funcionários que desejam participar de esforços socialmente responsáveis da empresa, o objetivo é melhorar recrutamento e retenção com foco em gestão de RH. A abordagem relacional olha para onde a organização e seus funcionários assumem juntos um compromisso com a

responsabilidade social, o objetivo é melhorar a imagem organizacional para uma cultura mais socialmente responsável. Por fim, em uma abordagem de desenvolvimento a empresa visa ativar e desenvolver mais plenamente seus funcionários para produzir valor e potencializar seu impacto tanto para os negócios quanto para a sociedade (MIRVIS, 2012).

Glavas e Kelley (2014, p.171, tradução da autora) abordam o conceito de CSR como “cuidar do bem-estar dos outros e do meio ambiente com o objetivo de também criar valor para o negócio.” Os autores argumentam que a responsabilidade social corporativa é vista nas estratégias e práticas operacionais que uma empresa desenvolve tanto em seus relacionamentos como nos impactos sobre seu ambiente natural e no bem-estar de todas as partes interessadas mais relevantes (GLAVAS; KELLEY, 2014).

CSR é visto como um sub campo de ética nos negócios e vice versa (GLAVAS; KELLEY, 2014) foca em vários tipos de *stakeholders* e resultados que vão além do financeiro (AGUINIS; GLAVAS, 2019), sendo percebida pelos funcionários de forma positivamente relacionada com satisfação no trabalho e comprometimento organizacional (GLAVAS; KELLEY, 2014).

No entanto, antes de passar para o próximo bloco, importante trazer para discussão a abordagem de Slack, Corlett e Morris (2015) que argumentam a existência de diferentes formas dos funcionários enxergarem as práticas de CSR e de estarem engajados ou não com a organização em uma abordagem mais individualista. Segundo os autores, existe uma diversidade de engajamentos variando entre funcionários mais distantes das ações de CSR na empresa e aqueles totalmente engajados nas atividades de CSR e outros que podem estar satisfeitos com seu engajamento pessoal em CSR, mas não necessariamente com o organizacional (SLACK; CORLETT; MORRIS, 2015).

Esta linha de argumentação de que cada parte interessada é diferente (OPOKU-DAKWA; CHEN; RUPP, 2018) e de que a percepção individual do funcionário sobre CSR varia e reflete de diferentes formas no seu engajamento (SLACK; CORLETT; MORRIS, 2015) é similar ao posicionamento de Hejjas, Miller e Scarles (2019). Segundo estes autores engajamento não é o oposto de desengajamento, ambos são estados distintos.

Para Hejjas, Miller e Scarles (2019) é possível que um funcionário esteja engajado e desengajado simultaneamente, pois são estados independentes. Mesmo estando desvinculado à ações de CSR organizacionais, um funcionário pode se envolver em CSR por interesse pessoal, ou seja, enquanto funcionários engajados podem enxergar CSR

como o caminho certo a ser trilhado ou a coisa certa a fazer pela organização, funcionários desengajados que não compartilham dessa convicção podem simplesmente ter um olhar para CSR por interesses pessoais (HEJJAS; MILLER; SCARLES, 2019).

Segundo Slack, Corllet e Morris (2015) existe uma mistura complexa de fatores organizacionais e pessoais que são evidenciados através das visões dos funcionários sobre o envolvimento com ações de CSR. Neste sentido a percepção do funcionário é reflexo do nível de maturidade que a empresa está em relação a sua estratégia ou comprometimento com CSR. O resultado do engajamento vem da estratégia de CSR empregada pela empresa, como trazido pelas 3 abordagens de Mirvis (2012). Conforme exposto na seção 2.2.2, as organizações têm formas, níveis de maturidade ou etapas diferentes para abordar as questões de sustentabilidade e de acordo com seu grau de envolvimento com o tema, o resultado no engajamento de funcionários pode ser diferente.

Para Slack, Corllet e Morris (2015), a decisão do funcionário em se engajar ou não vem de um misto de fatores pessoais e organizacionais que são complexos e que devem ser considerados antes de generalizar os benefícios de CSR. Os autores argumentam que a relação de CSR com engajamento deve refletir uma troca entre o funcionário e a organização caracterizada por seu nível de comportamento de cidadania. Neste ponto reciprocidade é fundamental e o compromisso social do funcionário depende da troca, entre o indivíduo e a organização (SLACK; CORLETT; MORRIS, 2015).

2.2.4.2 Benefícios da relação

Justamente analisando a troca entre funcionário e organização de forma recíproca, o segundo bloco do Quadro 4 aborda os benefícios da relação CSR e o engajamento para a organização e para os seus funcionários. Como uma balança que busca equilíbrio para fortalecer uma relação de ganha-ganha.

Quanto mais a organização apoia o funcionário, este percebe um ambiente mais seguro e acaba ficando mais engajado (GLAVAS, 2016). E as empresas com o compromisso em responsabilidade social corporativa podem usufruir dos benefícios de uma força de trabalho energizada (FARRUKH *et al.*, 2020).

Funcionários tem valores que vão além de questões financeiras e quando trabalham para uma empresa que também compartilha esses valores o comprometimento do funcionário é maior, com isso a empresa lucra (GLAVAS; PIDERIT, 2009). Um

funcionário bem engajado entende os valores e objetivos da empresa, ele é capaz de desempenhar seu trabalho de forma excelente e, ao mesmo tempo, trabalhar com outras pessoas para a crescimento da empresa (FARRUKH *et al.*, 2020).

Sendo assim, se as empresas se concentrarem nas necessidades do indivíduo como um todo, como resultado os funcionários podem recompensar as empresas usando mais de seu potencial (GLAVAS, 2012).

Conforme abordado anteriormente, a identificação do funcionário com a organização reflete um sentimento de união e alinhamento de valores (DICK *et al.*, 2020).

A literatura traz informações importantes que potencializam essa relação recíproca ao abordar temas como orgulho, identificação organizacional, satisfação, comprometimento, desempenho, performance entre outros trazidos neste estudo.

Não é só uma questão de dinheiro que move os funcionários, eles são motivados quando o trabalho tem um alinhamento com seus valores, virtudes, moral e autoconceito (GLAVAS, 2012). Quando há alto comprometimento com CSR, funcionários podem mostrar mais de seus valores do que eles fariam num emprego focado só em ganhar dinheiro (GLAVAS; PIDERIT, 2009). Se engajar em atividades de responsabilidade social e ambiental pode ser muito atraente considerando esta busca por significado (GLAVAS, 2012).

Funcionários estão questionando cada vez mais o significado de seu trabalho tanto no olhar interno quanto externo onde assumem o papel de consumidores e observam como as empresas se comportam perante suas partes interessadas (FERREIRA; OLIVEIRA, 2014). É justamente porque a sustentabilidade expande a noção de que trabalho vai além de determinada tarefa é que se torna fundamental para indivíduos a busca por encontrar sentido e significado no trabalho (AGUINIS; GLAVAS, 2019).

Além de tornar a sustentabilidade algo pessoal, assim como significado é pessoal, ela também precisa estar refletida no nível coletivo porque ela é relacional (GLAVAS 2012).

Segundo Ng, Yam e Aguinis (2019) a responsabilidade social percebida está indiretamente relacionada ao *turnover* de funcionários o que afeta em última estância o desempenho organizacional. Segundo os autores essa CSR percebida está relacionada com emoções, a principal delas é o orgulho organizacional, um sentimento que gera maior imersão organizacional trazendo significado e propósito para o trabalho gerando entusiasmo e consequentemente maior engajamento (NG; YAM; AGUINIS, 2019).

Vários autores trazem a visão de que CSR influencia o orgulho organizacional, a identificação organizacional e a satisfação no trabalho (AKREMI *et al.* 2015; BRAMMER; MILLINGTON; RAYTON, 2007; NG; YAM; AGUINIS, 2019; ROECK; AKREMI; SWAEN, 2016; ZHOU; LUO; TANG, 2018).

Roeck, Akremi e Swaen (2016) falam do orgulho organizacional como um mecanismo de mediação entre a reputação e o prestígio externo percebido pelo funcionário e sua identificação com o trabalho. Os autores consideram CSR uma ferramenta de gestão estratégica para aumentar o sentimento de orgulho dos funcionários e sua identificação com a organização, desde que seja concreta e justa porque consistência no posicionamento de responsabilidade social corporativa importa para que a percepção seja positiva (ROECK; AKREMI; SWAEN, 2016).

Para Akremi *et al.* (2015), as empresas precisam prestar mais atenção e analisar como os funcionários percebem as ações de CSR como um importante mecanismo de avaliação das próprias práticas de CSR.

Os funcionários se sentem engajados, satisfeitos e motivados quando assumem um papel positivo na sociedade através do seu trabalho (TSOURVAKAS; YFANTIDOU, 2018). CSR permite uma criação de sentido que gera maior entendimento sobre o processo de experimentar significado e faz com que o funcionário vá além de tarefas e trabalhos individuais (AGUINIS; GLAVAS, 2019).

CSR pode ser quase que como um guia para ajudar os funcionários a alcançarem mais significado no seu trabalho (FARRUKH *et al.*, 2020). Para Glavas e Kelley (2014) a relação entre a percepção sobre CSR, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional está conectada com a percepção do funcionário em encontrar significado no trabalho. Trabalhar com significado permite que o funcionário se sinta mais inteiro, empregue mais de si mesmo como aborda a teoria de Kahn (1990), fique mais motivado e se sinta com seus valores alinhados (GLAVAS, 2016, 2012)

A incorporação de significado no trabalho através do alinhamento de valores (FARRUKH *et al.*, 2020), está relacionada a trabalhar com aquilo que é verdadeiro, o que gera autenticidade e faz com que o funcionário se dedique nas suas atividades (GLAVAS, 2016) e dá início a um processo de criação de sentido como um mecanismo subjacente e unificador mediante 3 níveis de análise: a intraindividual (nos indivíduos), a organizacional (na empresa) e a extraorganizacional (na interação entre partes

interessadas internas e externas), o que caracteriza uma nova experiência no trabalho (AGUINIS; GLAVAS, 2019).

Para Chaudhary (2019), significado, segurança psicológica e disponibilidade psicológica no local de trabalho são fatores que mediam totalmente o efeito das ações de CSR no engajamento dos funcionários. Dessa forma CSR pode ser uma importante ferramenta de gestão de talentos para cultivar uma força de trabalho engajada, para o autor as organizações devem investir em projetos significativos que ofereçam oportunidades para o desenvolvimento de habilidades e capacidades, aumentando assim a significância e a disponibilidade, um exemplo disso são programas de voluntariado corporativo (CHAUDHARY, 2019).

Outro ponto importante para os benefícios de CSR é o fomento a criatividade dos funcionários que tem o potencial de abrir espaço para um ambiente mais inovador para as organizações. Para Glavas e Piderit (2009), bons programas de CSR podem motivar funcionários a saírem de seus padrões de pensamento tradicionais e encontrar novas maneiras de contribuir não só para a empresa como também para a sociedade. Ao ser capaz de acreditar verdadeiramente em si mesmo e em seus próprios valores, as pessoas são capazes de acessar sua energia de criatividade interna (GLAVAS; PIDERIT, 2009).

Segundo Glavas (2012), funcionários engajados têm mais energia criativa pois a cultura organizacional é mais harmoniosa e as relações entre as pessoas tanto internamente como externamente são de qualidade superior e mais profundas. Para Glavas (2016), as ações de CSR podem ser ferramentas motivadoras para funcionários usarem mais de seu potencial criativo.

O estudo de Chaudhary e Akhouri (2019) vem como uma extensão do trabalho de Glavas e Piderit (2009), e reforça a associação direta da percepção de CSR com o engajamento de funcionário e a criatividade. A percepção de CSR, além de aumentar a criatividade, potencializa a experiência de maior significado psicológico e engajamento no trabalho. Para os autores, CSR pode aumentar a criatividade dos funcionários quando influencia suas percepções sobre o ambiente de trabalho focando num maior bem-estar social e também quando gerencia suas relações com partes interessadas de maneira sensata (CHAUDHARY; AKHOURI, 2019).

O último ponto trazido por este bloco é o sentimento de justiça e confiança que potencializa a relação de CSR e engajamento. Conforme explorado na seção 2.2.4.1, a

percepção de como a organização trata suas partes interessada influencia no sentimento de justiça percebido pelos seus funcionários (ROECK; AKREMI; SWAEN, 2016).

Glavas (2012) ressalta que quando os funcionários percebem que a organização está sendo justa com os outros, dois resultados podem surgir: os funcionários também acreditam que a organização será justa em relação a eles e / ou os funcionários desejaram retribuir justiça por razões altruístas, porque consideram a organização como agindo justamente. Para Glavas e Kelley (2014), significado tem natureza relacional e os funcionários encontram seu senso de propósito baseado em como a organização trata os outros.

O próprio engajamento depende de relações advindas do clima e de um ambiente de trabalho de confiança (GODKIN, 2015). Essa percepção de justiça e sentimento de confiança podem ser individuais, para Rupp *et al.* (2018), a relação de CSR e engajamento no trabalho não pode ser tomada como universal uma vez que é influenciada por questões individuais e contextuais. Funcionários derivam significado de CSR como uma série de ações que beneficiam partes interessadas internas e externas, mesmo que haja um controle para garantir uma forma justa de tratamento pelos seus gestores (RUPP *et al.*, 2018).

2.2.4.3 Fatores necessários na relação

Passando para o último bloco apresentado no Quadro 4, os fatores essenciais e necessários para manter a relação positiva entre CSR e sustentabilidade com engajamento de funcionários, com base nos artigos analisados, são: papel estratégico da liderança, o envolvimento de funcionários em ações de CSR e uma comunicação eficiente.

A necessidade de envolvimento e comprometimento da liderança é um tema tão importante que aparece na revisão de literatura dos 3 principais assuntos analisados por este estudo: engajamento, geração Z e sustentabilidade. Dentro de uma estratégia de sustentabilidade o líder tem um papel estratégico para implementação e disseminação deste posicionamento (BAUMGARTNER, 2009; CHAUDHARY; AKHOURI, 2018; ECCLES; PERKINS; SERAFEIM, 2012; ENGERT; BAUMGARTNER, 2016; SANTHOSH; BARAL, 2015; VODONICK, 2018; ZHOU; LUO; TANG, 2018).

Segundo Eccles, Perkins e Serafeim (2012), líderes de uma empresa sustentável são diferentes por terem uma visão de longo prazo com objetivos e direção mais claros. Para os autores, a liderança é a força motivadora para o engajamento dos funcionários,

uma vez que os líderes são vistos como exemplos, e devem refletir nas suas ações o posicionamento e os valores da empresa (ECCLES; PERKINS; SERAFEIM, 2012).

Para Baumgartner (2009), se os aspectos do desenvolvimento sustentável não fizerem parte da mentalidade dos líderes e membros da organização, as atividades de sustentabilidade corporativa não afetarão o negócio central de forma eficiente e com isso têm maior probabilidade de não darem certo. Uma estratégia de sustentabilidade não pode ser implementada com sucesso sem funcionários motivados e para que isso ocorra é fundamental ter líderes suficientemente motivados e qualificados em relação às ações de sustentabilidade (ENGERT; BAUMGARTNER, 2016).

Além disso, como será explorado mais adiante, a geração Z entra no mercado esperando oportunidades para desenvolver a liderança ao mesmo tempo que as organizações precisam capacitar e preparar novos líderes (PANWAR; MEHTA, 2019) a relação de confiança dos jovens da geração Z com seus líderes é valorizada, pois buscam aprendizagem e crescimento (BENCSEK; JUHÁSZ; HORVÁTH-CSIKÓS, 2016; LIDIJA *et al.*, 2017).

O outro ponto que merece destaque, pois é abordado por grande parte dos autores que estudam a relação de CSR com engajamento de funcionários, é a necessidade de envolver os funcionários nas ações de CSR e sustentabilidade (BHATTACHARYA; SEN; KORSCHUN, 2008; CHAUDHARY; AKHOURI, 2019; FERREIRA; OLIVEIRA, 2014; GLAVAS; PIDERIT, 2009; GODKIN, 2015; HEJJAS; MILLER; SCARLES, 2019; OPOKU-DAKWA; CHEN; RUPP, 2018; SANTHOSH; BARAL, 2015; TSOURVAKAS; YFANTIDOU, 2018)

Para Tsourvakas e Yfantidou (2018), é importante envolver funcionários tanto no planejamento como na execução de ações de CSR. Glavas e Piderit (2009) reforçam que os líderes e gestores devem encorajar os funcionários a desenharem ações de sustentabilidade. Segundo Bhattacharya, Sem e Korschun (2008), envolver funcionários na cocriação de valor de CSR gera a sensação de pertencimento.

Quando maior o envolvimento dos funcionários nas atividades de CSR, maior o potencial de engajamento, pois o mesmo pode atribuir mais significado nas suas atividades, o que também pode aumentar seu potencial criativo ao experimentar diferentes formas de resolver problemas sociais e ambientais e apresentar soluções inovadoras (CHAUDHARY; AKHOURI, 2019).

Segundo Hejjas, Miller e Scarles (2019), as partes interessadas tanto internas quanto externas são diferentes e a diversidade dentro destes grupos exacerba a necessidade de participação dos funcionários no desenvolvimento de ações de responsabilidade social corporativa.

No entanto, é importante o olhar para o contexto dando autonomia para os funcionários exercerem seus papéis, o ambiente de trabalho precisa permitir que os funcionários tenham voz no desenvolvimento, implantação e avaliação das iniciativas (RUPP *et al.*, 2018). Com as ferramentas necessárias as organizações são capazes de remover barreiras a esta participação mais protagonista e ativa, e assim, favorecer o engajamento (HEJJAS; MILLER; SCARLES, 2019).

Falar de envolvimento dos funcionários nas ações e estratégia de CSR também é falar de comunicação. Para que a relação entre CSR e engajamento seja positiva uma boa comunicação é essencial (AL AMRI; DAS; BEN-AYED, 2019; BHATTACHARYA; SEN; KORSCHUN, 2008; BRAMMER; MILLINGTON; RAYTON, 2007; CHAUDHARY, 2017, 2019; FERREIRA; OLIVEIRA, 2014; GLAVAS; PIDERIT, 2009; GUPTA; SHARMA, 2016; OPOKU-DAKWA; CHEN; RUPP, 2018; SLACK; CORLETT; MORRIS, 2015; TSOURVAKAS; YFANTIDOU, 2018; ZHOU; LUO; TANG, 2018).

Implementar uma estratégia de sustentabilidade tem grandes desafios, um dos fatores mais relevantes é a comunicação tanto interna e quanto externa, pois isso implica no sucesso ou não da implementação da estratégia (ENGERT; BAUMGARTNER, 2016). Comunicar o valor da sustentabilidade para a organização e reconhecer os funcionários por seus esforços é fundamental, mas precisa ser feito de forma eficiente, e construído com base em objetividade e justiça. (EPSTEIN; BUHOVAC; YUTHAS, 2010).

Para Glavas e Piderit (2009), é preciso tomar cuidado com uma comunicação voltada somente para construção de reputação e imagem externa, ou seja, não é porque uma empresa tem uma boa imagem no mercado que isso vai afetar os funcionários se eles não tiverem conhecimento das práticas adotadas que embasam essa reputação. Segundo Chaudhary (2019), é importante que haja um amplo esforço de comunicação corporativa interna além das ações de divulgação externa.

Quando o funcionário percebe que sua organização tem compromisso verdadeiro e atuante com práticas de responsabilidade social, ele tende a se identificar mais, ter mais

energia e disponibilidade a contribuir com ela, e isso acontece através de uma boa estratégia de comunicação (DICK *et al.*, 2020).

A disseminação de informações sobre sustentabilidade deve ser ampla e não restrita a determinados grupos, abordagens colaborativas para o treinamento de sustentabilidade incluindo funcionários de todas as funções de negócios apoiam no processo de incorporação dos valores culturais compartilhados pela organização (HAUGH; TALWAR, 2010).

Para Haugh e Talwar (2010), o foco em treinamento de sustentabilidade que visa incorporar novos conhecimentos na organização tem o potencial de aumentar a capacidade de aprendizagem contínua da própria organização. Aumentar o conhecimento dos funcionários sobre as iniciativas de sustentabilidade tem o potencial de aumentar seu interesse e compromisso com o tema (HAUGH; TALWAR, 2010).

Se os funcionários não estão cientes ou expostos às atividades de CSR da organização, não se pode esperar que eles reajam a ela, por isso comunicar as atividades de CSR da organização a todos os funcionários é estratégico para alcançar maiores benefícios (AL AMRI; DAS; BEN-AYED, 2019; CHAUDHARY, 2017).

A comunicação deve ser constante e faz parte do papel da liderança prestar atenção à comunicação eficaz de CSR que comunica claramente a todas as partes interessadas, incluindo funcionários, porque uma determinada ação é necessária (ZHOU; LUO; TANG, 2018).

O trabalho de conscientização e sensibilização dos funcionários sobre as iniciativas de CSR é importante para organização e comunicação é a base para que isto aconteça. Segundo Rupp *et al.* (2018), são várias as formas de comunicação, mecanismos formais podem incluir reuniões de equipe, memorandos, anúncios por *e-mail*, tudo que gere informação e consciência das oportunidades de participação que existem para os funcionários. Tsourvakas e Yfantidou (2018) recomendam a publicação de relatórios de sustentabilidade para garantir que seus funcionários estejam cientes da posição da empresa. Bhattacharya, Sen e Korschun (2008) destacam a necessidade de uma comunicação clara, aberta e continua que não só forneça orientação, mas também recursos necessários para que os funcionários possam implementar as ações de CSR. Outros autores reforçam a importância do treinamento e capacitação voltado para as questões de sustentabilidade (BRAMMER; MILLINGTON; RAYTON, 2007; FERREIRA; OLIVEIRA, 2014; HAUGH; TALWAR, 2010).

Se a comunicação de CSR é deficiente, é muito provável que a cultura de CSR seja fraca e com baixa visibilidade dentro da organização (SLACK; CORLETT; MORRIS, 2015). Uma comunicação eficiente e explícita sobre as políticas e a visão de CSR não só ajuda a satisfazer as necessidades dos funcionários como também atua como importante mecanismo de atratividade para novos talentos (GUPTA; SHARMA, 2016).

Segundo Castro (2016), ter uma boa reputação socioambiental demonstra transparência, confiabilidade e sustentabilidade, o que gera um importante diferencial perante a concorrência. Esta valorização da sustentabilidade é apresentada na última seção deste capítulo, apresentada a seguir, que explora a percepção do mercado através da criação do Índice de Sustentabilidade Empresarial.

2.2.5 Valorização da Sustentabilidade: Índice de Sustentabilidade Empresarial

O reconhecimento da sustentabilidade demonstra preocupação com fatores ambientais e sociais, além de um bom relacionamento com partes interessadas, fazendo com que empresas mais sustentáveis possam vir a ser mais rentáveis do que outras empresas de seu setor no longo prazo, somando a isto uma tendência mundial de investidores procurarem empresas socialmente responsáveis, sustentáveis e rentáveis para aplicar seus recursos (CASTRO, 2016).

Segundo Castro (2016), os investimentos atrelados à sustentabilidade geram valor para o acionista no longo prazo, pois configuram empresas mais preparadas para enfrentar riscos no geral, sejam eles econômicos, sociais e ambientais, uma demanda que se fortalece e hoje é atendida por vários instrumentos financeiros no mercado nacional e internacional.

Nos últimos anos, diversos meios de divulgação de desempenho das organizações quanto à sustentabilidade foram criados, como por exemplo prêmios, selos de certificação concedidos por governos, organizações não-governamentais, publicações de revistas do setor empresarial, entre outros, mas um dos grandes avanços neste aspecto foi a criação do Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE pela B3, antiga Bovespa – Bolsa de Valores do Brasil (FIGUEIREDO; ABREU; CASAS, 2009).

O ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial surge em 2005 como uma iniciativa pioneira na América Latina que visa criar um ambiente de investimento compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável da sociedade

contemporânea a fim de estimular a responsabilidade ética das corporações (B3, 2020). É operado pela B3, com o apoio técnico da ABC Associados, teve inicialmente o financiamento da *International Finance Corporation* (IFC) organização ligada ao Banco Mundial, e o desenho de toda metodologia foi feito pelo FGVces (Centro de estudos de Sustentabilidade da FGV EAESP) e pela B3 (B3, 2020).

O ISE leva em consideração o conceito do *triple bottom line*, ou tripé da sustentabilidade (ELKINGTON, 1997), sendo o primeiro indicador financeiro de sustentabilidade no Brasil que integra a avaliação das dimensões econômico-financeiras, sociais e ambientais das organizações (FIGUEIREDO; ABREU; CASAS, 2009).

Outro ponto a ser considerado é que o ISE foi pioneiro em envolver diretamente os interesses das partes envolvidas em todas as fases do projeto de construção e implantação, uma atitude que vai de encontro ao conceito de responsabilidade social ao falar de gestão dos *stakeholders* (CRISTÓFALO *et al.*, 2016). Segundo Cristófalo *et al.* (2016) mais do que um indicador de retorno financeiro, o índice tornou-se um agente de mudanças nas práticas empresariais. Com uma visão semelhante, Castro (2016) afirma que além de ser um promotor de boas práticas no meio empresarial brasileiro, o ISE tem o objetivo de refletir o retorno de uma carteira composta por ações de empresas que apresentam um comprometimento reconhecido com a sustentabilidade empresarial, são empresas que se destacam pelas ações de longo prazo e se constituem como um referencial de boas práticas para o mercado.

As empresas buscam se legitimar participando do ISE, buscam incorporar cada vez mais estruturas isomórficas que refletem o ambiente institucional (SOUZA *et al.*, 2019). Participar do ISE é importante para as empresas por estarem em evidência de forma positiva (SALES; ROVER; FERREIRA, 2018).

O ISE conta com um questionário cuja a metodologia é composta por sete dimensões com critérios específicos de avaliação, desta forma, mais do que um indicador de retorno financeiro, é capaz de traduzir uma gestão voltada para a sustentabilidade (GUIMARÃES; PEIXOTO; CARVALHO, 2017).

Em suma, a incorporação da sustentabilidade por uma empresa traz grandes mudanças na forma de gerir seus negócios e também de se relacionar com várias partes interessadas e isso se reflete de alguma forma nas exigências para se fazer parte do ISE, dessa forma, sugere-se que o mercado avalia que empresas de carteiras de

sustentabilidade podem estar mais preparadas para enfrentar adversidades quando comparadas com suas similares (CAPARELLI, 2010).

Considerando as empresas listadas na carteira do ISE como referências na gestão da sustentabilidade devido aos fatores expostos acima, esta será uma das condicionantes utilizadas para a escolha das empresas que compõem o estudo de casos proposto por este trabalho, como será detalhado no capítulo 3 sobre os procedimentos metodológicos.

Por fim, com base na revisão de literatura explorada neste capítulo fica claro que sustentabilidade e responsabilidade social podem exercer influência no engajamento de funcionários, porém o objetivo desta pesquisa é explorar “como” isso ocorre especialmente para geração Z que possui características bastante específicas e representa o futuro do trabalho ao ser composta por jovens que estão entrando no mercado atualmente. O próximo capítulo visa traçar um panorama geral desta geração e elucidar os desafios de gestão a serem incorporados pelas empresas em relação a este público.

2.3 Geração Z

Este capítulo visa compreender as características da geração Z, sua visão de mundo, seu comportamento e suas expectativas em relação ao trabalho. Dividido em 4 partes, a primeira traz uma análise do conceito geracional com uma discussão do porquê ter cortes geracionais e como isso influencia a forma de caracterizar cada geração dentro de especificidades e valores; na segunda parte são apresentadas as características da geração Z; a terceira traz uma análise das expectativas dessa geração em relação ao trabalho e como ficam as práticas de gestão das empresas com a entrada destes jovens no mercado de trabalho; e por fim, a valorização do público jovem pelo mercado trazendo o exemplo do *ranking* Melhores Empresas para começar a carreira.

2.3.1 Conceito geracional

A definição dos limites de cada geração é problemática (CENNAMO; GARDNER, 2008), autores abordam datas diferentes, tanto na literatura acadêmica quanto na visão do mercado. De forma geral o conceito de gerações está ligado a um grupo de pessoas que compartilham um mesmo background histórico (TANG, 2019), com valores e características similares (CENNAMO; GARDNER, 2008), cujos os hábitos

são formados de acordo com o ambiente em que eles crescem (OZKAN; SOLMAZ, 2015).

O estudo de Mannheim (1993) se tornou um clássico importante na literatura ao abordar o conceito de gerações ainda no século XX. Para Mannheim (1993, p.210, tradução da autora), “a posição geracional pode ser determinada a partir de certos momentos vitais, baseados nos dados naturais do movimento das gerações, que sugerem aos indivíduos afetados por eles certos modos de viver e pensar”. As pessoas vivem em tempos diferentes e ao mesmo tempo similares, cada momento é um escopo temporal com diferentes dimensões, ou seja cada pessoa convive com outras pessoas de idades similares e também com pessoas de idades diferentes, ambos compartilham um contexto histórico mas que afetam as gerações de formas diferentes de acordo com a fase em que se encontram na vida (MANNHEIM, 1993).

Para Weller (2010), o conceito de Mannheim (1993) quebra com a ideia de unidade entre as gerações porque impulsiona a discussão de intenções, ações e atitudes de determinados grupos específicos. Para o autor compreender os motivos das ações destes atores coletivos reflete no processo de constituição das gerações que numa perspectiva macro requer uma análise da conjuntura histórica, política e social, e em uma perspectiva micro está atrelado a conhecimento e experiências adquiridos (WELLER, 2010). De forma similar a esta abordagem, para Tang (2019), o conceito de gerações pode ter uma abordagem mais individualista considerando o que a pessoa vive e aprende ao longo da vida (atitudes), ou uma abordagem mais coletiva considerando o contexto e ambiente de determinado grupo (períodos históricos em comum).

O fato de cada geração ser introduzida no mercado de trabalho em diferentes momentos sugere que o valor do trabalho seja visto de forma diferente para cada geração (CENNAMO; GARDNER, 2008). Já Fairlie (2013) argumenta que todas as gerações querem um trabalho significativo, porém o autor relata a dificuldade em representar as características do que seria esse trabalho significativo.

O que pode ser explicado na visão de Cennamo e Gardner (2008) pelo fato de que cada geração tem uma visão diferente do que seria significativo em seu trabalho, pois os valores e a forma de encarar o trabalho se modificam de geração para geração.

Em uma sociedade tão diversa, utilizar o conceito de gerações pode ser difícil, especialmente ao considerar diferenças entre países e culturas. A falta de consonância entre datas e recortes específicos na literatura reforçam este ponto. Fairlie (2013) aponta

que todas as gerações valorizam o trabalho, e grandes diferenças entre gerações são muitas vezes exageradas pela mídia, imprensa de negócios e outros meios de literatura cinza. No entanto, o autor destaca que há algum mérito nas diferenças de idades no que tange a motivação, necessidades e valores (FAIRLIE, 2013).

Nem todos os autores concordam com abordagem que diferencia as características de cada geração, há aqueles que defendem a não diferenciação significativa entre elas. O estudo de Fairlie (2013), que olha para diferenças geracionais na psicologia do trabalho, corrobora com essa visão apresentando resultados mostrando poucas mudanças substanciais entre as gerações com relação às variáveis psicológicas de trabalho. Para Constanza e Finkelstein (2015, p.321, tradução da autora), “os estereótipos sobre diferenças geracionais no local de trabalho são infundados e mal aconselhados”, porque há poucas evidências empíricas sólidas que apoiam a existência de diferenças baseadas em gerações, além disso segundo os autores, quase nenhuma teoria apoia qualquer razão por trás dessas diferenças (COSTANZA; FINKELSTEIN, 2015). O estudo feito por Constanza *et al.* (2012) discutindo as diferenças geracionais nas atitudes de trabalho trouxe como resultado que diferenças significativas entre gerações provavelmente não existem nas variáveis relacionadas ao trabalho. Segundo os autores as diferenças que apareceram na pesquisa são atribuídas a outros fatores que não a associação geracional (COSTANZA *et al.*, 2012).

Esta linha de autores que argumentam a não existência de diferenças entre as gerações argumenta que a própria dificuldade na literatura em determinar fatores como: idade, período e data de corte entre as gerações é o que justifica a não necessidade de tratá-las de forma diferente (COSTANZA; FINKELSTEIN, 2015). Para Constanza e Finkelstein (2015), quando as gerações são definidas por um período específico, é muito provável que as diferenças observadas sejam atribuíveis à idade dos indivíduos referentes ao período em que estudo foi realizado ou em que os dados foram coletados.

Por outro lado, o número de pesquisadores que trazem evidências contradizendo este posicionamento é muito maior e crescente na literatura. Aziz *et al.* (2018) fazem uma revisão em 24 artigos nos últimos 15 anos olhando para as diferenças geracionais e concluem que existe diferenças notáveis, principalmente no que tange ao comprometimento, entre as diversas gerações. Os autores assumem a existência de diferenças geracionais e atitudes relacionadas ao trabalho atribuídas a diferentes contextos de acordo com cada geração (AZIZ *et al.*, 2018).

De acordo com vários autores, fica cada vez mais claro a necessidade de olhar para as características de cada geração, adotando práticas de gestão específicas para lidar com cada grupo geracional (AZIZ *et al.*, 2018; BENCSIK; JUHÁSZ; HORVÁTH-CSIKÓS, 2016; CENNAMO; GARDNER, 2008; CHILLAKURI, 2020; KRISHNAN *et al.*, 2012; LAZÁNYI; BILAN, 2017; OZKAN; SOLMAZ, 2015; RAJPUT; BHATIA; MALHOTRA, 2019; REIS; BRAGA, 2016; STATNICKE; SAVANEVICIENE; SAKYS, 2019; URBANOVICOVÁ *et al.*, 2019) especialmente com relação à geração Z que apresenta características únicas e diferentes das gerações anteriores (BERGE; BERGE, 2019; CHILLAKURI; MAHANANDIA, 2018; CRESNAR; NEDELKO, 2020; DESAI; LELE, 2017; LANIER, 2017; LIDIJA *et al.*, 2017).

Em consonância com a pergunta de pesquisa proposta que visa identificar a influência das práticas de sustentabilidade no engajamento específico de uma determinada geração, este estudo considera a abordagem de Mannheim (1993) e a vertente crescente dos autores citados que assumem a existência de diferenças entre as gerações, especialmente analisando as características que definem o perfil sob análise referente a geração Z.

As diferenças entre as gerações, a forma de pensar, suas atitudes, comportamento, valores, flexibilidade e até mesmo conhecimento técnico são fontes de vários conflitos que muitas vezes podem ser difíceis de gerenciar (BENCSIK; JUHÁSZ; HORVÁTH-CSIKÓS, 2016). Entender seu comportamento e suas necessidades vai gerar uma melhor integração no ambiente de trabalho (SCHROTH, 2019).

É preciso reconhecer e saber lidar com os problemas que vêm da interação entre as diferentes gerações e para isso é importante que o gestor tenha conhecimento das características de cada uma delas (BENCSIK; JUHÁSZ; HORVÁTH-CSIKÓS, 2016). Olhando para a Geração Z, os gestores têm que entender não somente como gerenciar esses jovens inexperientes, mas também as características de sua geração baseadas em suas experiências (SCHROTH, 2019). Por isso a próxima seção irá analisar as características da geração Z, seu comportamento, atitudes e visão de mundo.

2.3.2 Quem é a Geração Z?

Conforme exposto anteriormente este estudo considera a geração Z os nascidos após 1995 (BENCSIK; JUHÁSZ; HORVÁTH-CSIKÓS, 2016; CHILLAKURI, 2020;

CHILLAKURI; MAHANANDIA, 2018; FRATRICOVÁ; KIRCHMAYER, 2018; HERNÁNDEZ *et al.*, 2019; LAZÁNYI; BILAN, 2017; LIFINTSEV; FLESERIU; WELLBROCK, 2019; PANWAR; MEHTA, 2019; SALTORATTO *et al.*, 2019; TANG, 2019; VADVILAVIČIUS; STELMOKIENĖ, 2019). Em linhas gerais, são jovens que nasceram no mundo digital, da internet e da tecnologia e atualmente estão entrando no mercado de trabalho.

Uma geração conhecida por muitos apelidos: Nativos digitais, Geração *Facebook*, *IGeneration* (BENCSIK; JUHÁSZ; HORVÁTH-CSIKÓS, 2016), Geração *Mobile* (OZKAN; SOLMAZ, 2015), *Net Generation* (ADDOR, 2011), Geração C que corresponde à *Connect, Communication, Change*, em português, Conexão, Comunicação e Mudança (SOBOTKA, 2019). O “Z” desta geração vem de forma subsequente às gerações anteriores X e Y, mas também é considerado por alguns autores como Desai e Lele (2017) como “*zappers*”, caracterizado por mudar rápido, assim como um controle remoto de uma televisão.

Os jovens da geração Z não só nasceram no mundo da tecnologia como se sentem confortáveis com ela, estando sempre online (BENCSIK; JUHÁSZ; HORVÁTH-CSIKÓS, 2016; TANG, 2019), enxergam a tecnologia como algo essencial e têm menos “culpa” ao utilizá-la comparado às gerações anteriores (HERNÁNDEZ *et al.*, 2019).

A relação com a tecnologia é uma característica desta geração que difere completamente das demais. A influência da tecnologia nas suas vidas traz um conceito de tempo diferente para a geração Z, eles operam na lógica do instante, do momento, do clique da *Selfie*, ou do curtir, ou do compartilhar, além disso a sensação de “estar no mundo” vem somente quando se está online (BEZERRA *et al.*, 2019).

Olhando para o contexto histórico da geração Z, eles cresceram em uma cultura de segurança com pais mais super protetores (SCHROTH, 2019), talvez influenciados por um período de instabilidade e recessão econômica, segundo Fratricová e Kirchmayer (2018), estes jovens tiveram inúmeras chances de ver seus pais passando por momentos difíceis, principalmente em termos financeiros, por isso apresentam uma mais visão pragmática do mundo.

Segundo Bencsik e Machova (2016, p.46, tradução da autora), o lema desta geração é “seja feliz com o que tem e viva o presente”. O importante para eles é buscar sentido e significado no que estão fazendo, incluindo seu trabalho (SCHROTH, 2019), pois querem exercer influência no mundo (BENCSIK; JUHÁSZ; HORVÁTH-CSIKÓS,

2016). É uma geração que aparenta ter um desejo forte por avançar na sua carreira, socializar com os colegas e ter um trabalho que traga satisfação (BEZERRA *et al.*, 2019; TANG, 2019).

Para entender a Geração Z é preciso observar alguns aspectos únicos dessa geração que moldam seu comportamento e suas necessidades (SCHROTH, 2019), para isso o Quadro 5 foi elaborado trazendo características desta geração na visão de diferentes autores.

Considerando os diferentes autores que estudam a geração Z e visando entender as características que compõem o perfil desta geração, o quadro abaixo foi dividido em 5 grandes blocos: aspirações, ambiente, performance, aprendizagem e equilíbrio pessoal e profissional. A proposta do quadro é reunir temas da literatura relacionados ao modo de ser desta geração, sua visão de mundo e o que ela quer ou espera em termos de carreira e trabalho. A escolha dos blocos foi a forma escolhida para agrupar temas convergentes de acordo com as características analisadas, considerando também algum tipo de relação com o trabalho o que será explorado com mais detalhes na seção 2.3.3.

<p>ASPIRAÇÕES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Felicidade é muito importante no trabalho (OZKAN E SOLMAZ, 2015); • Buscam significado (CHILLAKURI, 2020; BAUM, 2019; HERNANDEZ <i>et al.</i>, 2019; SCHROTH, 2019) • Maior noção de igualdade: todos são iguais e devem ser tratados da mesma forma. Além disso, são mais diversos em termos de etnia e raça do que qualquer outra geração (SCHROTH, 2019); • Escolhem sua carreira por interesse próprio sem influências de outras pessoas (BENCSIK <i>et al.</i>, 2016); • São muito individualistas (TANG, 2019); • Se preocupam com desemprego e com estagnação da carreira (BENCSIK <i>et al.</i>, 2016); • Gostam de atividades sociais (filantrópicas) sendo mais interessados nestas atividades do que as gerações anteriores (OZKAN E SOLMAZ, 2015; TANG, 2019) • Preferem empresas mais socialmente responsáveis (TANG, 2019); • Preocupam-se com o meio ambiente e a sustentabilidade do Planeta (MELO E SOUZA, 2012); • Mente aberta com orientação global (LIFINTSEV, FLESERIU, WELLBROCK, 2019). • Gostam de ser inovadores e empreendedores (CHILLAKURI E MAHANANDIA, 2018); • São leais a profissão e não a organização (CHILLAKURI E MAHANANDIA, 2018); • Otimistas em relação ao futuro profissional, se não der certo muda de organização (IORGULESCU, 2016);
--------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> • São autoconfiantes e querem garantir seu futuro (OZKAN E SOLMAZ, 2015); • Mais suscetíveis a sofrer com depressão e ansiedade (SCHROTH, 2019); • Suas expressões e gírias são muito diferentes das dos seus pais (BENCSIK <i>et al.</i>, 2016).
AMBIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidade no ambiente de trabalho é esperada (DWIVEDULA; SINGH; AZARAN, 2019; LANIER, 2017; LIDIJA <i>et al.</i>, 2017; LIFINTSEV; FLESERIU; WELLBROCK, 2019; SCHROTH, 2019; TANG, 2019); • Estão online o tempo todo, sabem tudo o que acontece ao seu redor e compartilham tudo (LAZÁNYI E BILAN 2017). • Preferem o mundo virtual ao real para o diálogo em geral (MELO E SOUZA, 2012); • Esperam um ambiente onde criatividade e mente aberta são encorajados (TANG 2019); • Tem diferentes expectativas no local de trabalho (BENCSIK <i>et al.</i>, 2016); • Socialização offline é difícil (BENCSIK <i>et al.</i>, 2016);
PERFORMANCE	<ul style="list-style-type: none"> • Buscam novos desafios e precisam de impulsos continuamente (BENCSIK <i>et al.</i>, 2016); • São ambiciosos para atingir seus objetivos (CHILLAKURI E MAHANANDIA, 2018). • Não estão cientes do conceito de luta, foram mais “protegidos” pelos pais (BENCSIK <i>et al.</i>, 2016); • Não tem medo de mudança (BENCSIK <i>et al.</i>, 2016); • Se não conseguirem o que desejam, tendem a trocar de emprego com mais frequência. Não ficam muito tempo em uma empresa se não valer a pena (PUIU, 2017; URBANOVIČOVÁ <i>et al.</i>, 2019); • Trabalham bastante e são otimistas com o futuro (HERNANDEZ <i>et al.</i>, 2019); • Se comunicam através da tecnologia mesmo quando esta não é a forma mais adequada para a situação (SCHROTH, 2019); • Geração mais orientada para resultados (SCHROTH, 2019); • São práticos e corajosos, gostam de assumir liderança (BENCSIK <i>et al.</i>, 2016); • São mais impacientes e mais ágeis do que as outras gerações (BENCSIK <i>et al.</i>, 2016); • Mudam de tarefa para outra rapidamente, muitas vezes colocando mais valor na velocidade do que na precisão. (FRATRIČOVÁ E KIRCHMAYER, 2018; BEZERRA <i>et al.</i> 2019; TALMON, 2019; CHILLAKURI E MAHANANDIA, 2018).
APRENDIZAGEM	<ul style="list-style-type: none"> • Preferem o trabalho em equipe (OZKAN E SOLMAZ, 2015; IORGULESCU, 2016). • Esperam treinamento e mentoria, querem um trabalho com significado e desafiador (HERNANDEZ <i>et al.</i>, 2019); • Preferem texto ao invés de comunicação verbal (BENCSIK <i>et al.</i>, 2016; TANG, 2019); • Querem saber o que eles precisam saber sem todos os "detalhes" (ADDOR, 2011).

	<ul style="list-style-type: none"> • Valorizam o desenvolvimento de habilidades (BENCNIK <i>et al.</i>, 2016); • Lutam pelo que desejam e possuem interesse pelo desenvolvimento pessoal (PUIU, 2017); • Aprendem sozinhos, fazendo algo prático (PUIU, 2017); • Possuem pouca experiência na hora de entrar no mercado de trabalho (SCHROTH, 2019);
EQUILÍBRIO PESSOAL X PROFISSIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Esperam flexibilidade e valorizam o equilíbrio da vida profissional e pessoal (HERNANDEZ <i>et al.</i>, 2019); • Valorizam a liberdade e liberdade de escolha (DESAI E LELE 2017); • Reconhecem que trabalho é importante para realizar seus sonhos e se não os realizar serão infelizes (OZKAN E SOLMAZ, 2015); • Querem trabalhar para viver e não viver para trabalhar (ADDOR, 2011);

Quadro 5. Quem é a Geração Z?

Fonte: Elaboração própria

O quadro acima traz diferentes aspectos sobre a geração Z na visão dos autores analisados. Tendo em vista o foco de estudo proposto por este trabalho destaca-se a seguir uma breve análise das características da geração Z atrelada aos dois temas que também compõem esta revisão de literatura: engajamento e sustentabilidade.

Começando pelo engajamento, os autores mencionam que os jovens da geração Z não só buscam por significado nas suas vidas (SCHROTH, 2019), como também no trabalho (BAUM, 2019; CHILLAKURI, 2020; HERNÁNDEZ *et al.*, 2019). São jovens que se preocupam e valorizam sua carreira (TANG, 2019), mas se a organização em que trabalham não oferece o que buscam, mudam facilmente de organização (CHILLAKURI; MAHANANDIA, 2018; OZKAN; SOLMAZ, 2015), porque felicidade é fundamental no trabalho (OZKAN; SOLMAZ, 2015).

Importante fazer uma correlação destas características da geração Z com as 3 condições psicológicas que Kahn (1990) aponta como fundamentais para o engajamento, são elas: significado, segurança e disponibilidade. Na visão do autor significado é quando as pessoas se sentem úteis, valorizadas e fazendo a diferença; segurança é a sensação de ser capaz de mostrar e empregar mais de si mesmo, sem o medo de consequências negativas, e disponibilidade é a sensação de possuir recursos físicos, emocionais e psicológicos para investir no papel do seu "eu", direcionando energia positiva para sua performance (KAHN, 1990).

Se as condições para o engajamento não são encontradas, a geração Z pode partir para outra organização, buscando novos desafios porque não tem medo de mudança. Dessa forma trabalhar com retenção destes jovens é um desafio porque eles só são fiéis à organização se há oportunidade para crescer e se desenvolver (IORGULESCU, 2016). É uma geração dinâmica e provavelmente não terão um único emprego durante a vida toda, é preciso encontrar um equilíbrio e uma boa relação entre o que estes jovens podem oferecer para as organizações em termos de energia, inovação, potencial e criatividade, e o que as organizações podem oferecer para eles (PUIU, 2017).

É também apontada a necessidade de compreender as características de cada geração para trabalhar o engajamento, o estudo de Statnicke, Savaneviciene e Sakys (2019) reforça que o engajamento no trabalho é significativamente afetado pelas características de cada geração. Para os autores, que utilizaram na sua pesquisa conceito de engajamento no trabalho de Schaufelli, Salanova e Bakker (2002), olhando para vigor, dedicação e absorção, os jovens da geração Z são os menos engajados no trabalho em comparação com demais gerações (STATNICKE; SAVANEVICIENE; SAKYS, 2019). Para Hernández *et al.* (2019), a razão de alto *turnover* na geração Z é justamente o baixo engajamento.

Com relação a sustentabilidade alguns pontos interessantes podem ser observados mediante às características da geração Z apresentadas no Quadro 5. Chama a atenção a visão dessa geração em relação a diversidade, a geração Z não só a considera natural como também necessária para qualquer organização (DWIVEDULA; SINGH; AZARAN, 2019; LANIER, 2017; LIDIJA *et al.*, 2017; LIFINTSEV; FLESERIU; WELLBROCK, 2019; SCHROTH, 2019; TANG, 2019).

Para Dabija, Bejan e Puscas (2020), os jovens da geração Z desejam estar ativamente envolvidos em suas comunidades e são receptivos a novas ideias que fomentem esse envolvimento. Kick, Contacos-Sawyer e Thomas (2015) incentivam o envolvimento dos jovens em ações de voluntariado tanto para o desenvolvimento de novas habilidades quanto para aproximação com temas socioambientais.

Além disso, esta geração apresenta interesse em vários aspectos da sustentabilidade, inclusive na hora de fazer compras, demonstram uma atitude favorável aos varejistas responsáveis e maior motivação por produtos verdes (DABIJA; BEJAN; PUSCAS, 2020). Para Tang (2019), a geração Z prefere organizações socialmente responsáveis.

O artigo de Neto *et al.* (2013) olha para o interesse da geração Z em questões ambientais enquanto consumidores e seus resultados apontam que esta geração considera a responsabilidade ambiental da empresa como preponderante na decisão de compra. Segundo os autores, os jovens valorizam o compromisso das empresas com o tema e isso não é influenciado por materiais publicitários e sim pelo interesse nas práticas ambientais adotadas por estas organizações (NETO *et al.*, 2013).

Sobotka (2019) aborda o conceito de responsabilidade social corporativa como um importante fator motivacional para a geração Z, argumentando que a dimensão interna deste conceito é muitas vezes negligenciada o que gera um problema para gestão de capital humano. Segundo o autor, é preciso investir no desenvolvimento dos recursos humanos, porque são eles o eixo principal das atividades de responsabilidade social corporativa (SOBOTKA, 2019). Dessa forma assumir a implementação de ações socialmente responsáveis pode ter impacto no desenvolvimento de competências que se traduzem em maior motivação, produtividade e consequentemente aumentam o engajamento (SOBOTKA, 2019).

Para Lazányi e Bilan (2017), o comportamento no trabalho dos jovens da geração Z é radicalmente diferente das gerações anteriores. Talvez isso traga uma oportunidade para o avanço das práticas de sustentabilidade. A geração Z é mais ousada, e não tão obediente quanto a gerações anteriores (PUIU, 2017). Na visão de Berge e Berge (2019), a geração Z é mais disruptiva que as demais, principalmente trazendo uma maior valorização da tecnologia e da diversidade.

Em um mundo carregado de informações, conhecimento se torna uma importante ferramenta para tomada de decisão nas empresas (SALTORATTO *et al.*, 2019). Considerando as diferenças entre cada geração, ressalta-se a necessidade de um esforço consciente na promoção de boas relações interpessoais (LAZÁNYI; BILAN, 2017) independentemente de sua geração.

Para Puiu (2017, p. 70, tradução da autora), “uma nova geração pode se tornar a solução para muitos problemas da sociedade se existir uma forte gestão educacional e de carreira que aproveita de forma eficiente as características dessa geração e valoriza as diferenças entre as gerações”. E como acontece com qualquer geração, a entrada da Geração Z no mercado de trabalho apresenta desafios e oportunidades únicas que podem mudar muitos aspectos organizacionais (LANIER, 2017).

Desta forma a próxima seção dedica-se a discussão dos impactos e mudanças necessárias advindas da entrada da geração Z no mercado de trabalho, olhando do ponto de vista das empresas e das expectativas destes jovens entrantes.

Por mais que alguns autores já tenham analisado a forma como a geração Z enxerga e valoriza a sustentabilidade, não existem estudos que abordem a influência destas práticas em relação ao engajamento destes jovens no trabalho e esta é justamente a lacuna que este estudo visa investigar. O comportamento no trabalho e os desafios que esta geração traz para gestão nas organizações são temas a serem explorados a seguir.

2.3.3 Geração Z no mercado de trabalho

Na visão de Lidiya *et al.* (2017), a geração Z representa a maior mudança de geração que as organizações já viram, porque vai trazer profundos desafios para a gestão organizacional. Como apresentado anteriormente, é de fato uma geração com características marcantes principalmente advindas de seu relacionamento próximo com a tecnologia. Fato este que também exerce influência no mundo corporativo principalmente se relacionado com automação, inteligência artificial, *machine learning*⁷ ou aprendizado de máquina, entre outras tecnologias que vêm adentrando no ambiente de negócios das organizações nos últimos anos. Por isso, atrair e reter a geração Z pode ser um fator importante para construir uma vantagem competitiva (DWIVEDULA; SINGH; AZARAN, 2019).

Bencsik, Juhász e Horváth-Csikós (2016), enfatizam a necessidade de mudança nas práticas de Recursos Humanos para que as novas gerações possam ser membros produtivos na organização respeitando suas características particulares. Para os autores a mudança deve afetar primordialmente ações de engajamento, desenvolvimento da cultura organizacional e comunicação (BENCSEK; JUHÁSZ; HORVÁTH-CSIKÓS, 2016). Temas que serão explorados neste capítulo.

Segundo Schroth (2019), a geração Z muitas vezes tem expectativas não atreladas à realidade quando começa a trabalhar, e se isso não é administrado pode gerar um baixo comprometimento e aumento do *turnover*.

⁷ Segundo Arthur Samuel (1959) o “*machine learning*” ou aprendizado de máquina é um “campo de estudo que dá aos computadores a habilidade de aprender sem serem explicitamente programados” Wikipédia. Disponível em https://pt.wikipedia.org/wiki/Aprendizado_de_m%C3%A1quina. Acesso em 19 de agosto de 2020.

Para compreender os impactos da entrada da geração Z no mercado de trabalho, foram analisados para essa revisão de literatura, tanto artigos que investigam as percepções e expectativas da geração Z com relação ao trabalho, quanto artigos que abordam os desafios e as oportunidades para as práticas de gestão que devem ser adotadas pelas organizações que desejam atrair ou reter estes jovens. Partindo do Quadro 5 que trazia diferentes características da geração Z divididas em 5 grandes blocos, o Quadro 6 abaixo, utiliza os mesmos blocos, trazendo um resumo do que é esperado por esta geração no trabalho, e como isso se relaciona com as práticas de gestão recomendadas para as empresas ao considerar esta geração.

	O que a geração Z quer e espera do trabalho?	O que as empresas devem fazer para gestão da geração Z?
ASPIRAÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelidade somente se há oportunidade para crescer (IORGULESCU, 2016) • Satisfação e atingir suas ambições (URBANOVICOVÁ <i>et al.</i> 2019) • Trabalho significativo (CHILLAKURI, 2020; BAUM, 2019; HERNANDEZ <i>et al.</i>, 2019) • Carreira e segurança (IORGULESCU, 2016; LANIER, 2017; BEZERRA <i>et al.</i>, 2019; DWIVEDULA, SINGH E AZARAN, 2019; CHILLAKURI, 2020; FRATRICOVÁ E KIRCHMAYER, 2018) • Exposição global, possibilidade de viajar, estudar e trabalhar em outros países (CHILLAKURI E MAHANANDIA, 2018; PUIU, 2017) 	<ul style="list-style-type: none"> • Deixar claro qual é o trabalho e o que é esperado no ambiente de trabalho (SCHROTH, 2019; SOBOTKA, 2019) • Reforçar a cultura existente e o senso de propósito: explicar o significado de seu papel e como sua presença faz diferença no time (SCHROTH, 2019) • Estratégias de integração que ajudem a reduzir a incerteza e a ansiedade dos recém-chegados (SCHROTH, 2019; CHICCA E SHELLNBARGER, 2018)
AMBIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidade, equidade e inclusão (DWIVEDULA; SINGH; AZARAN, 2019; LANIER, 2017; LIDIJA <i>et al.</i>, 2017; LIFINTSEV; FLESERIU; WELLBROCK, 2019; SCHROTH, 2019; TANG, 2019) • Ambiente de trabalho multicultural (LIFINTSEV, FLESERIU, WELLBROCK, 2019) 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a Diversidade, equidade e Inclusão (BERGE; BERGE, 2019; LANIER, 2017; LIDIJA <i>et al.</i>, 2017; LIFINTSEV; FLESERIU; WELLBROCK, 2019; SCHROTH, 2019) • Importante focar em diálogo e relações mais próximas fora da cultura de hierarquia (OZKAN E SOLMAZ 2015)

	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento constante e boas relações de trabalho (IORGULESCU, 2016) 	<ul style="list-style-type: none"> • Não focar só no digital, utilizar comunicação pessoal e offline (CHILLAKURI E MAHANANDIA, 2018; LANIER, 2017)
PERFORMANCE	<ul style="list-style-type: none"> • Executar várias tarefas (ADDOR, 2011; CHILLAKURI E MAHANANDIA, 2018) • Dispostos a trabalhar bastante (URBANOVICOVÁ <i>et al.</i>, 2019) • Quer e valoriza feedback (URBANOVICOVÁ <i>et al.</i>, 2019; TALMON, 2019, LANIER, 2017; LIDIJA <i>et al.</i>, 2017; CHILLAKURI, 2020; BAUM 2019) 	<ul style="list-style-type: none"> • Formas de compartilhar conhecimento, informações e treinamento devem ser valorizadas para criar uma rede de confiança e apoio (BENCSIK <i>et al.</i>, 2019) • Dar feedbacks constantes (SCHROTH, 2019)
APRENDIZAGEM	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho em grupo (IORGULESCU, 2016; OZKAN E SOLMAZ, 2015) • Aprendizagem colaborativa (CHILLAKURI, 2020) • Treinamento, valorizam a educação (CHILLAKURI E MAHANANDIA, 2018; FRATRICOVÁ E KIRCHMAYER, 2018; CHILLAKURI, 2020; KICK, CONTACOS-SAWYER E THOMAS, 2015) • Tecnologia na aprendizagem (BEZERRA <i>et al.</i>, 2019) • Inovação e empreendedorismo (CHILLAKURI E MAHANANDIA, 2018; LANIER 2017; DESAI E LELE, 2017) 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégias para o treinamento utilizando aprendizagem colaborativa, realidade virtual e <i>gameificação</i> (BERGE E BERGE, 2019) • Desenvolvimento de habilidades e competências com visão de longo prazo (BAUM, 2019; CHICCA E SHELLNBARGER, 2018) • Investimento em formação de equipes e na socialização (LAZÁNYI E BILAN 2017) • Utilizar tecnologia para se comunicar com a geração Z (CHILLAKURI E MAHANANDIA, 2018; KICK, CONTACOS-SAWYER E THOMAS, 2015; CHICCA E SHELLNBARGER, 2018) • Comunicação clara, transparente e honesta como vetor motivacional (KRISHNAN 2012)
EQUILÍBRIO PESSOAL X PROFISSIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Balanço entre vida pessoal e profissional (URBANOVICOVÁ <i>et al.</i> 2019; BENCSIK <i>et al.</i>, 2019; LIDIJA <i>et al.</i>, 2017; DWIVEDULA, SINGH E AZARAN, 2019; CHILLAKURI, 2020; HERNANDEZ <i>et al.</i>, 2019) 	<ul style="list-style-type: none"> • Encorajar e facilitar comportamentos saudáveis por meio de habilidades sociais e de relacionamento, dando condições para que isso aconteça (CHICCA E SHELLNBARGER, 2018; BENCSIK <i>et al.</i>, 2019)

	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade (CHILLAKURI E MAHANANDIA, 2018; LIDIJA <i>et al.</i>, 2017; BAUM, 2019) 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoiar e incentivar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional dos funcionários (BAUM, 2019) • Dar liberdade para agir e flexibilidade (SOBOTKA, 2019)
--	---	---

Quadro 6. Geração Z no mercado de trabalho

Fonte: Elaboração própria.

Olhando para geração Z no mercado de trabalho e os pontos trazidos na Quadro 6, vale um destaque maior para análise de três pontos fundamentais que possuem sinergia com a literatura de engajamento e também de sustentabilidade, são eles: liderança, comunicação e cultura organizacional, explorados a seguir.

Começando com o tema da liderança, para Panwar e Mehta (2019), as empresas devem olhar para a geração Z e identificar potenciais e futuros líderes, no entanto, para isso terão que fornecer um ambiente propício de aprendizagem e desenvolvimento. O que reforça necessidade de práticas de treinamento e aprendizagem, um dos pontos mencionados no Quadro 6. Além das gerações Y e Z representarem o futuro dos negócios, são gerações que aprendem fazendo (PANWAR; MEHTA, 2019).

Ao mesmo tempo que a Geração Z quer trabalhar para realizar seus sonhos, quer também ser feliz no trabalho e se preocupa com sua carreira, se não forem felizes ou não alcançarem seus objetivos mudam facilmente de trabalho (OZKAN; SOLMAZ, 2015). Do ponto de vista das organizações, elas buscam o desenvolvimento de lideranças visando a continuidade de seus negócios e precisam reconhecer que a geração Z está esperando por oportunidades para desenvolver a liderança (PANWAR; MEHTA, 2019).

Bencsik, Juhász e Horváth-Csikós (2016) reforçam a importância de líderes e gestores transferirem conhecimento justamente para gerar confiança dos mais jovens. A geração Z valoriza a relação com seus superiores, querem estabelecer confiança e aprender com o conhecimento das outras gerações mais velhas (LIDIJA *et al.*, 2017).

De acordo com o Quadro 6, interessante notar como aparece com frequência na literatura a valorização e desejo de *feedback* pelos jovens. Os jovens da geração Z querem conexões pessoais para orientar suas carreiras, pois são ambiciosos, buscam

oportunidades de avanço e crescimento, e por isso, valorizam conversas frequentes e significativas com seus gestores (CHILLAKURI, 2020).

O estudo de Lazányi e Bilan (2017) aborda justamente as relações de confiança entre os jovens da geração Z e seus gestores e seus resultados indicam que o respeito e a confiança para com os superiores não são automáticos, eles têm que ser conquistados. Segundo os autores os funcionários da geração Z não admiram seus superiores como os membros das gerações anteriores costumavam fazer, ou seja, os gestores devem trabalhar duro para conquistar seu respeito e confiança (LAZÁNYI; BILAN, 2017). O que remete ao ponto trazido anteriormente sobre a influência positiva de uma liderança transformadora no engajamento de funcionários (AMOR; VÁZQUEZ; FAÍÑA, 2020). Para Amor, Vázquez e Faína (2020), os líderes devem criar um ambiente de trabalho com condições empoderadoras que potencializem o engajamento dos funcionários. Uma das consequências dessa abordagem é justamente o ganho da confiança de seus funcionários.

Na visão de Cresnar e Nedelko (2020), liderança é um fenômeno complexo pois está relacionada às percepções e características pessoais do líder, sua visão de mundo e forma de enxergar o trabalho, também influenciados por configurações organizacionais e o ambiente externo. São justamente essas influências que também se relacionam com o modo de ser de cada geração (CRESNAR; NEDELKO, 2020), o que reforça a importância da gestão intergeracional.

Para Schroth (2019), os fatores que influenciam a geração Z nas suas atitudes no trabalho são: falta de experiência profissional, o advento do *smartphone*, popularidade das mídias sociais, movimentos de justiça social e crescimento em uma cultura de maior segurança.

Considerando as gerações Y e Z como futuros líderes no mercado de trabalho, o estudo de Cresnar e Nedelko (2020), apresenta uma baixa conexão entre os valores pessoais destas gerações e o que é esperado de futuros líderes em uma indústria 4.0⁸. Na visão dos autores, a indústria 4.0 requer um ambiente organizacional mais multidisciplinar, aberto, colaborativo e multicultural com líderes mais benevolentes, e universalmente orientados. Além disso, os autores ressaltam como um ambiente propício para a adoção de novos princípios sociais e filosofias organizacionais mais sustentáveis

⁸ “A Indústria 4.0 é um movimento baseado nas tecnologias digitais emergentes que estão sendo implementadas no funcionamento organizacional, especialmente em organizações de manufatura” (BRIXNER *et al.* 2020 apud CRESNAR; NEDELKO, 2020, p.4, tradução da autora).

(CRESNAR; NEDELKO, 2020). A razão da baixa conexão na visão de Cresnar e Nedelko (2020), vem da postura mais individualista e auto protetora dos jovens das gerações Y e Z, que tendem a olhar sobre o que é melhor para si mesmos em detrimento ao que é melhor para a organização. Os autores recomendam o estímulo a coletividade, trabalho em equipe e cooperação, estas são justamente as práticas de engajamento que podem evitar o risco de baixa conexão, saindo de uma postura mais individualista para uma visão mais sistêmica (CRESNAR; NEDELKO, 2020).

Neste sentido reforça-se o alinhamento de valores pessoais e valores organizacionais na busca de um trabalho significativo, assim como uma convergência de expectativas como apresentado no bloco de aspirações do Quadro 6. Para isso, importante olhar para o próximo tema a ser explorado: a comunicação.

Cennamo e Gardner (2008) reforçam a necessidade da empresa comunicar claramente valores e prioridades até para que ajustes possam ser feitos. Entender as diferenças das gerações é o primeiro passo para atender as necessidades destes funcionários diversos e com isso aplicar esse conhecimento em práticas de gestão para que a comunicação seja continuamente melhorada (CENNAMO; GARDNER, 2008)

O sucesso de cada organização depende de sua habilidade de se adaptar e crescer junto com seus funcionários e a comunicação é fator primordial para entender as diferenças (KRISHNAN *et al.*, 2012).

Alguns pontos importantes na visão de Krishnan *et al.* (2012), correspondem ao envolvimento de funcionários em processos de tomada de decisão e uma comunicação contínua mantendo as pessoas informadas sobre o andamento dos negócios, estas são práticas que podem impulsionar confiança e respeito. Além disso, segundo os autores, se o funcionário se sente informado, confiado, valorizado e ouvido, estes fatores vão contribuir para manutenção de um alto nível de satisfação e engajamento (KRISHNAN *et al.*, 2012).

Para Kick, Contacos-Sawyer e Thomas (2015), os problemas de comunicação entre as várias gerações podem ser evitados através das seguintes práticas: criar políticas para o uso de redes sociais contemplando o que é esperado no uso delas; enfatizar a importância da comunicação oral e escrita; usar o conteúdo publicado em sites da organização como referência e não como principal meio de comunicação; colocar diferentes gerações trabalhando juntas; potencializar a troca de habilidades; fazer grupos de trabalho com diferentes gerações; envolver novos funcionários em ações sociais, como

por exemplo o voluntariado, e investir em treinamento (KICK; CONTACOS-SAWYER; THOMAS, 2015).

Falar de geração Z é falar de comunicação digital, e sua capacidade de adaptação às novas tecnologias é uma habilidade muito útil que não deve ser ignorada, além disso a maioria das empresas reconhece que este tipo de comunicação é uma ótima maneira de aumentar a velocidade dos processos de negócio (KICK; CONTACOS-SAWYER; THOMAS, 2015).

Kick, Contacos-Sawyer e Thomas (2015) sugerem as seguintes práticas para aproveitar os benefícios da comunicação digital na retenção de funcionários da geração Z fazendo com que estes permaneçam por períodos mais longos nas organizações: treinamento e desenvolvimento voltado para relações interpessoais, priorização das habilidades de comunicação escrita e oral no recrutamento e gestão e acompanhamento de desempenho.

No entanto, vale pontuar que mesmo reconhecendo a importância da comunicação *online* para a geração Z, todo tipo de comunicação *offline* também deve ser encorajada (CHILLAKURI; MAHANANDIA, 2018), pois é uma geração que precisa desenvolver sua socialização e trabalhar relações interpessoais, conforme apontado no Quadro 6.

Passando para o ponto da cultura organizacional, Panwar e Mehta (2019), destacam a importância deste tema afirmando que a empresa deve desenvolver um ambiente que promova o crescimento das pessoas como líderes. Para Bencsik; Juhász e Horváth-Csikós (2016), a chave do conhecimento de gestão está na cultura organizacional e no *know how* em desenvolver confiança.

Para Urbanovicová *et al.* (2019), cada geração influencia a cultura corporativa em diferentes formas, e segundo Addor (2011, p.7, tradução da autora), "a geração Z pode muito bem servir como a energia que impulsiona as mudanças necessárias no cenário cultural e intergeracional".

O ambiente social é importante para a geração Z se adaptar no trabalho e a construção desse ambiente no trabalho é um fator importante para formar uma cultura organizacional que atraia esses jovens (OZKAN; SOLMAZ, 2015).

Iorgulescu (2016) investiga a percepção da geração Z sobre um ambiente de trabalho ideal. Segundo a autora, estes jovens esperam ambientes de trabalho onde possam manter uma atitude positiva, ter um estilo de vida saudável e com impacto positivo na vida profissional e exercer a habilidade de autoavaliação, pois valorizam seu

autodesenvolvimento. Apesar da geração Z valorizar mais as competências socioemocionais do que as técnicas, quando entram no mercado são justamente as competências socioemocionais que eles mais precisam desenvolver (IORGULESCU, 2016).

Para Fraticová e Kirchmayer (2018), as barreiras mais predominantes para esta geração no ambiente de trabalho são: não gostar do conteúdo do trabalho, clima de equipe ruim, carga de trabalho inadequada e não ter senso de propósito no trabalho.

Chillakuri (2020) aponta a necessidade que a geração Z tem de entender o panorama geral (*big picture*). É uma geração experiente com a tecnologia e sabe que trabalhos de baixo valor podem ser automatizados, por isso eles querem entender porque o que eles fazem ou vão fazer é relevante para a organização (CHILLAKURI, 2020).

Nesta mesma linha, segundo Chillakuri (2020), ter um trabalho significativo é essencial para esta geração, pois na medida em que obtêm o significado de seu trabalho, se sentem conectados à missão e ao propósito da organização. Para o autor, a Geração Z valoriza a ética, as práticas organizacionais e o impacto social que a organização cria na sociedade e para isso deseja ter uma compreensão clara dos valores, visão e objetivos estratégicos das organizações (CHILLAKURI, 2020). O que se relaciona diretamente com a visão de Bakker, Albrecht e Leiter (2011b) trazida anteriormente na literatura de engajamento de que funcionários engajados compreendem que seu trabalho contribui para geração de um significado maior.

2.3.4 Valorização do público jovem: Melhores Empresas para começar a carreira

A maioria dos estudos sobre a geração Z analisam os fatores que fazem esta geração se sentir bem no trabalho, justamente porque cada vez mais empresas acreditam que reconhecer estes fatores é importante para o alinhamento dos seus negócios, por esta razão é crescente os estudos sobre preferências desta geração advindos de grandes consultorias globais (FRATRICOVÁ; KIRCHMAYER, 2018).

Ao mesmo tempo cresce a busca por reconhecimento de empresas que se destacam neste contexto. Em 2011 a revista *Você S/A*, publicada pela editora Abril, lançou o “Guia *Você S/A - As Melhores Empresas para Começar a Carreira*” realizado em parceria com a Cia de Talentos e a Fundação Instituto de Administração (FIA), sendo a única pesquisa no Brasil que avalia a satisfação do jovem com seu emprego, analisando práticas

aplicadas especificamente para profissionais entre 18 e 26 anos (PATI, 2020), faixa etária que inclui a geração Z conforme padrão adotado por este estudo.

Há 24 anos, a revista Você S/A organiza a pesquisa “As 150 Melhores Empresas para Trabalhar” avaliando a satisfação e a motivação dos funcionários no ambiente de trabalho, são 12 categorias, sendo a única pesquisa de clima organizacional do país que conta com a visita do jornalista como etapa qualitativa, são mais de 200 empresas visitadas em qualquer lugar do Brasil. Considerando todo esse conhecimento, surgiu há 9 anos o ranking das “Melhores Empresas para Começar a Carreira”, com foco no público jovem, cujo objetivo é premiar as companhias que oferecem os melhores programas para quem está começando no mercado de trabalho (BRANDÃO, 2019).

De acordo com Pati (2020), podem participar da pesquisa empresas que operam há pelo menos três anos no mercado nacional ou internacional com 100 empregados ou mais; é necessário que tenham ao menos 50 jovens de até 26 anos, e um percentual de 10% desse grupo em seu quadro de pessoal. As empresas devem preencher um formulário sobre práticas de RH e são selecionados jovens aleatoriamente para responderem um questionário de satisfação com o empregador e com o seu trabalho, posteriormente as empresas com notas mais altas recebem a visita de um jornalista da Você S/A e passam por auditoria da FIA (PATI, 2020).

A metodologia do *ranking* das Melhores Empresas para Começar a Carreira – MECC é estabelecida através do Índice de Felicidade no Trabalho (IFT) composta por dois subíndices: o IQAT – Índice de qualidade em ambiente de trabalho, que corresponde a 65% da nota final e o IQGP – Índice de qualidade de Gestão de Pessoas, que corresponde a 35% da nota final (VOCÊ S/A, FIA, 2020). O IQAT é um questionário respondido pelos funcionários das empresas participantes, é uma pesquisa nos moldes de um diagnóstico de clima organizacional feita com uma amostra de empregados da empresa. O IQGP tem duas etapas, um formulário respondido pela empresa trazendo todas as suas práticas relacionadas a gestão de pessoas e uma visita de um jornalista que faz uma espécie de auditoria e checagem das informações fornecidas (VOCÊ S/A, FIA, 2020).

O questionário é composto por doze categorias, são elas: Marca Empregadora ou *Employer Branding*⁹, Comunicação Interna, Participação e Autonomia, Sustentabilidade

⁹ Segundo Dudek (2020, p.157, tradução da autora), *employer branding* é um “instrumento de criação de uma marca em relação a um local de trabalho sólido e corresponde a implementação de um contrato psicológico entre empregador e empregado”.

e Diversidade, Relações Interpessoais, Carreira, Processos e Organização, Saúde, Segurança e Qualidade de vida no trabalho, Educação Corporativa, Liderança, Reconhecimento e Recompensa e Estratégia e Objetivos (VOCÊ S/A, FIA, 2020). Observa-se que a maioria dos temas abordados fazem relação com assuntos trazidos nesta revisão de literatura. Uma síntese e proposta de convergência entre temas relacionados com os três focos centrais desta revisão de literatura (engajamento, sustentabilidade e geração Z) será explorada a seguir na seção 2.4.

Segundo Leite e Oliveira (2017), que fizeram um estudo sobre a retenção de talentos analisando empresas do *ranking* MECC, é muito importante trabalhar em uma empresa na qual os jovens se identifiquem e consigam compartilhar da mesma cultura e objetivos organizacionais. Plano de carreira, reconhecimento interno e estar de acordo com a identidade da empresa são fatores motivacionais e fundamentais na retenção dos jovens na empresa (LEITE; OLIVEIRA, 2017).

Sendo a única pesquisa no Brasil que olha para os jovens da geração Z e o comportamento das empresas nas suas práticas de gestão frente a este público, o *ranking* das Melhores Empresas para Começar a Carreira será utilizado como uma das condicionantes para escolha das empresas que farão parte do estudo de casos conforme será detalhado no capítulo 3 sobre os procedimentos metodológicos.

2.4 Convergência entre sustentabilidade, engajamento e geração Z

Este estudo explora três temas com bastante bagagem na literatura acadêmica de forma independente: engajamento, sustentabilidade e geração Z, conforme apresentado nos capítulos anteriores. No entanto faltam estudos que explorem justamente a relação de convergência entre eles, não há estudos acadêmicos que abordem estes temas de forma conjunta. É possível encontrar correlações interessantes como a relação positiva entre sustentabilidade e engajamento de funcionários apontada por diversos autores citados na seção 2.2.4; ou a visão da geração Z em relação às ações de sustentabilidade apresentada na seção 2.3.2; ou ainda a necessidade de analisar o engajamento de funcionários com o recorte específico de gerações como menciona Motyka (2018) e Bailey *et al.* (2017). Mesmo assim, não foram encontrados estudos que explorem a convergência entre estes 3 temas e como eles se interrelacionam do ponto de vista de gestão para as empresas. É justamente essa a lacuna a ser explorada por este estudo. Como exposto na seção 2.2.4,

sustentabilidade exerce influência no engajamento de funcionários, mas como isso se expressa dentro do contexto e das características da geração Z? Não existem artigos que expressem uma relação clara entre os três temas chave e muito menos que apresente resposta a esta pergunta.

A geração Z, conforme exposto no capítulo 2.3, apresenta características únicas e também desafios do ponto de vista de gestão para as empresas. Seu envolvimento com tecnologia, sendo uma geração nativa digital, a facilidade para mudanças e a busca por mais realização e significado no trabalho trazem oportunidades para as empresas pensando no futuro do trabalho. Porém, como isto se relaciona com a estratégia de sustentabilidade é justamente um campo a ser explorado.

Tendo em vista o objetivo de consolidar a interrelação dos temas chave desta pesquisa, esta seção faz uma análise da convergência entre os fatores apontados na literatura de engajamento de funcionários, sustentabilidade e geração Z propondo uma síntese dos principais pontos discutidos pelos autores, expressa pelo Quadro 7 apresentado abaixo.

A escolha dos temas convergentes apresentados na primeira coluna do Quadro 7 vem do levantamento de todos os artigos analisados dentro dos três temas chave desta revisão de literatura. São temas abordados por autores que estudam o engajamento de funcionários e/ou engajamento no trabalho, aparecem na literatura de sustentabilidade como fatores importantes e são mencionados pelos autores que estudam a geração Z como expectativas e questões relevantes deste público relacionadas ao trabalho. A elaboração do Quadro 7 visa apresentar um resumo dos principais pontos estudados demonstrando uma possível sinergia na relação entre eles.

Em outras palavras e colocando de forma mais explicativa, tomando cada um dos temas convergentes apresentados na primeira coluna, a segunda coluna vai analisar como determinado tema tem relação com sustentabilidade e CSR seja de forma direta ou indireta, geral ou específica; na terceira coluna o tema convergente é relacionado à fatores que aparecem na literatura de engajamento considerados relevantes e importantes para que o engajamento de fato aconteça; e a quarta coluna aponta qual a relação de determinado tema convergente com o que é valorizado pela geração Z segundo os autores da literatura deste campo.

Temas convergentes	Relação com CSR / Sustentabilidade	Importante para engajamento	Valorizado pela geração Z
Significado/ valores	<p>CSR traz significado para o trabalho (AGUINIS; GLAVAS, 2019; CHAUDHARY, 2019; CHAUDHARY; AKHOURI, 2019; FARRUKH <i>et al.</i>, 2020; FERREIRA; OLIVEIRA, 2014; GLAVAS, 2016, 2012; GLAVAS; KELLEY, 2014; GLAVAS; PIDERIT, 2009; TSOURVAKAS; YFANTIDOU, 2018)</p> <p>CSR promove o alinhamento de valores: empresa e funcionários (DICK <i>et al.</i>, 2020; GLAVAS, 2012; GLAVAS; PIDERIT, 2009)</p>	<p>Dar mais de si mesmo (KAHN, 1990)</p> <p>Vigor, dedicação /significado e absorção (SCHAUFELI <i>et al.</i>, 2002)</p> <p>Situação de ganha-ganha e alinhamento de valores (BAKKER, ALBRECHT, LEITER, 2011B; FRANCIS E KEEGAN, 2020)</p> <p>Encontrar significado / sentido no que faz (BAKKER, ALBRECHT, LEITER, 2011B; FRANCIS E KEEGAN, 2020; ELDOR, 2020)</p>	<p>Trabalho significativo (CHILLAKURI, 2020; BAUM, 2019; HERNANDEZ <i>et al.</i>, 2019)</p> <p>Satisfação e atingir suas ambições (URBANOVICOVÁ <i>et al.</i>, 2019)</p> <p>Preocupam-se com o meio ambiente e a sustentabilidade do Planeta (MELO E SOUZA, 2012)</p> <p>Preferem empresas mais socialmente responsáveis (TANG, 2019)</p>
Relações internas	<p>Importância do envolvimento dos funcionários nas ações de CSR e sustentabilidade (BHATTACHARYA; SEN; KORSCHUN, 2008; CHAUDHARY; AKHOURI, 2019; FERREIRA; OLIVEIRA, 2014; GLAVAS; PIDERIT, 2009; GODKIN, 2015; HEIJAS; MILLER; SCARLES, 2019; OPOKU-DAKWA; CHEN; RUPP, 2018; SANTHOSH; BARAL, 2015; TSOURVAKAS; YFANTIDOU, 2018)</p> <p>CSR pode alimentar um sentimento de confiança e justiça que traz segurança psicológica (GLAVAS, 2012; GLAVAS; KELLEY, 2014; GODKIN, 2015; ROECK; AKREMI; SWAEN, 2016; RUPP <i>et al.</i>, 2018)</p>	<p>Ambiente de trabalho com condições empoderadoras que gerem confiança (AMOR, VÁZQUEZ E FAÍNA, 2020)</p> <p>Experiências emocionais positivas e maior bem-estar psicológico (GREEN <i>et al.</i>, 2017; SCHUCK E REIO, 2014)</p> <p>Relações advindas do clima e de um ambiente de confiança (GODKIN, 2015)</p>	<p>Desenvolvimento constante e boas relações de trabalho (IORGULESCU, 2016)</p> <p>Confiança deve ser conquistada (LAZÁNYI E BILAN, 2017)</p> <p>Valorizam a liberdade e liberdade de escolha (DESAI E LELE 2017)</p>
Cultura organizacional	<p>Sustentabilidade precisa estar refletida na cultura organizacional (BAUMGARTNER, 2009; ENGERT; BAUMGARTNER, 2016; DICK <i>et al.</i>, 2020; VODONICK, 2018; ECCLES, PERKINS E SERAFEIM, 2012; RODRIGUES; FRANCO, 2019; GLAVAS, 2012)</p> <p>CSR potencializa criatividade e consequentemente inovação (CHAUDHARY; AKHOURI, 2019; GLAVAS; PIDERIT, 2009)</p>	<p>Promover o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, flexibilidade e liberdade (HERNÁNDEZ <i>et al.</i>, 2019)</p> <p>Preocupação com saúde e bem-estar dos funcionários (BAKKER; SCHAUFELI, 2008; CAVALCANTE; SIQUEIRA; KUNIYOSHI, 2015; GREEN <i>et al.</i>, 2017; HALLBERG; SCHAUFELI, 2006; HERNÁNDEZ <i>et al.</i>, 2019)</p>	<p>Balanço entre vida pessoal e profissional (URBANOVICOVÁ <i>et al.</i>, 2019; BENCSIK <i>et al.</i>, 2019; LIDIJA <i>et al.</i>, 2017; DWIVEDULA, SINGH E AZARAN, 2019; CHILLAKURI, 2020; HERNANDEZ <i>et al.</i>, 2019)</p> <p>Flexibilidade (CHILLAKURI E MAHANANDIA, 2018; LIDIJA <i>et al.</i>, 2017; BAUM, 2019)</p> <p>Ambiente onde criatividade e mente aberta são encorajados</p>

		<p>LIU <i>et al.</i>, 2020; SHUCK; REIO, 2014)</p> <p>Clima organizacional com processos justos e uma atitude aberta de apoio aos funcionários (KIM <i>et al.</i>, 2017)</p> <p>Ter uma boa relação entre demandas x recursos. Foco em atender as demandas com recursos apropriados e necessários fornecidos pela organização (AMOR; VÁZQUEZ; FAÍÑA, 2020; BAKKER <i>et al.</i>, 2008; DEMEROUTI <i>et al.</i>, 2001; KULIKOWSKI; SEDLAK, 2020; KWON; KIM, 2019; LEE; ROCCO; SHUCK, 2020; MACKAY; ALLEN; LANDIS, 2017; RASTOGI <i>et al.</i>, 2018; SCHAUFELI; BAKKER, 2004; SCHAUFELI; BAKKER; VAN RHENEN, 2009; SHUCK <i>et al.</i>, 2016)</p>	<p>(TANG 2019)</p> <p>Ambiente de trabalho multicultural (LIFINTSEV, FLESERIU, WELLBROCK, 2019)</p> <p>Diversidade, equidade e inclusão (DWIVEDULA; SINGH; AZARAN, 2019; LANIER, 2017; LIDIJA <i>et al.</i>, 2017; LIFINTSEV; FLESERIU; WELLBROCK, 2019; SCHROTH, 2019; TANG, 2019)</p>
Papel da liderança	<p>Liderança tem papel estratégico para implementação e disseminação e manutenção do posicionamento de CSR (BAUMGARTNER, 2009; CHAUDHARY; AKHOURI, 2018; ECCLES; PERKINS; SERAFEIM, 2012; ENGERT; BAUMGARTNER, 2016; SANTHOSH; BARAL, 2015; VODONICK, 2018; ZHOU; LUO; TANG, 2018).</p> <p>Sustentabilidade deve fazer parte da mentalidade dos líderes (BAUMGARTNER, 2009; ENGERT; BAUMGARTNER, 2016)</p>	<p>Influência positiva de uma liderança transformadora (AMOR; VÁZQUEZ; FAÍÑA, 2020; BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011A; DE OLIVEIRA; ROCHA, 2017; KUSUMA; MADASU, 2015; MYRDEN; KELLOWAY, 2015)</p>	<p>Quer e valoriza feedback (URBANOVICOVÁ <i>et al.</i>, 2019; TALMON, 2019; LANIER, 2017; LIDIJA <i>et al.</i>, 2017; CHILLAKURI, 2020; BAUM 2019)</p> <p>Dispostos a trabalhar bastante (URBANOVICOVÁ <i>et al.</i>, 2019)</p> <p>Transferência de conhecimento dos líderes (BENCSEK, JUHÁSZ E HORVÁTH-CSIKÓS, 2016)</p> <p>Valoriza a relação com superiores (LIDIJA <i>et al.</i>, 2017)</p> <p>São práticos e corajosos, gostam de assumir liderança (BENCSEK <i>et al.</i>, 2016)</p>
Comunicação	<p>Base para disseminação da estratégia e das ações de sustentabilidade (ENGERT; BAUMGARTNER, 2016; EPSTEIN; BUHOVAC; YUTHAS, 2010; DICK <i>et al.</i>, 2020; HAUGH; TALWAR, 2010)</p>	<p>Comunicação assertiva, efetiva, disponível e acessível (KAUR, 2017; FRANCIS; KEEGAN, 2020; CATTERMOLLE, 2018; ATTRIDGE, 2009)</p>	<p>Treinamento e educação (CHILLAKURI E MAHANANDIA, 2018; FRATICOVÁ E KIRCHMAYER, 2018; CHILLAKURI, 2020; KICK, CONTACOS-SAWYER E THOMAS, 2015)</p>

	<p>Relação de CSR e engajamento de funcionários depende dos esforços de comunicação (AL AMRI; DAS; BEN-AYED, 2019; BHATTACHARYA; SEN; KORSCHUN, 2008; BRAMMER; MILLINGTON; RAYTON, 2007; CHAUDHARY, 2017, 2019; FERREIRA; OLIVEIRA, 2014; GLAVAS; PIDERIT, 2009; GUPTA; SHARMA, 2016; OPOKU-DAKWA; CHEN; RUPP, 2018; SLACK; CORLETT; MORRIS, 2015; TSOURVAKAS; YFANTIDOU, 2018; ZHOU; LUO; TANG, 2018)</p> <p>Importância do treinamento (BRAMMER; MILLINGTON; RAYTON, 2007; FERREIRA; OLIVEIRA, 2014; HAUGH; TALWAR, 2010)</p>		<p>Comunicação adequada às suas características (CENNAMO; GARDNER, 2008; KRISHNAN <i>et al.</i>, 2012; KICK; CONTACOS-SAWYER; THOMAS, 2015; CHILLAKURI; MAHANANDIA, 2018)</p>
--	---	--	--

Quadro 7. Análise síntese dos temas convergentes

Fonte: Elaboração própria.

O Quadro 7 traz uma convergência entre os temas analisados, mas não responde a pergunta de pesquisa proposta por este estudo, pois se caracteriza somente como uma síntese da convergência encontrada na literatura. É possível apontar os fatores essenciais na relação entre os temas chave, mas como a sustentabilidade influencia o engajamento da geração Z é um campo a ser explorado.

Algumas considerações que devem ser observadas no quadro acima são destacadas a seguir. Olhando para significado e alinhamento de valores, primeiro tema de convergência, vale destacar que a estratégia de sustentabilidade precisa estar atrelada a um significado incorporado pela empresa que varia de acordo com seu nível de maturidade do tema conforme apresentado anteriormente trazendo as abordagens de Delai e Takahashi (2016), Baumgartner e Ebner (2010) e Zadek (2004). Esta é outra lacuna a ser explorada.

O segundo tema de convergência que aborda as relações internas é um fator que perpassa toda a discussão sobre a relação de sustentabilidade com recursos humanos conforme explorado na seção 2.2.3.

E os últimos três pontos de convergência, cultura organizacional, papel da liderança e comunicação são fatores fundamentais que se mostraram transversais na

literatura de sustentabilidade, engajamento e geração Z, conforme foi explorado em cada uma destas seções. Uma análise a ser considerada na pesquisa de campo.

Trazendo uma abordagem analítica do Quadro 7 e considerando a pergunta de pesquisa proposta, é possível que estes 5 temas convergentes tenham relação com a resposta a ser alcançada por esta pesquisa, mas como isso ocorre será explorado na pesquisa de campo através dos estudos de casos propostos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem de pesquisa utilizada neste trabalho foi qualitativa, através de uma pesquisa exploratória descritiva com método indutivo. Ou seja, as constatações encontradas resultam em generalizações derivadas dos casos observados em uma realidade concreta. Para esta abordagem utilizou-se a metodologia de estudos de casos múltiplos. Estudos de casos é uma estratégia bastante adequada quando se colocam perguntas de pesquisa utilizando “como” ou “porque”, são casos em que o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos, e o foco se encontra nos fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2001).

De acordo com Stake (2000), a utilização de estudos de caso é um caminho bastante comum na pesquisa qualitativa. Além disso, o estudo de caso se concentra no conhecimento experiencial do caso, olhando para sua influência no contexto social, político, entre outros (STAKE, 2000).

A temática deste trabalho analisa três temas centrais conforme apresentados na revisão de literatura que apresenta uma relação de convergência entre eles. Para identificar como se dá esta relação, responder a pergunta de pesquisa proposta e ter bases sólidas para propor contribuições teóricas relevantes, constatou-se a necessidade de analisar diferentes empresas e não apenas um único caso.

A metodologia para este estudo foi desenvolvida de acordo com as etapas apresentadas na Figura 1. Dessa forma, primeiramente foi realizada a revisão de literatura analisando os 3 principais conceitos que compõem a pergunta de pesquisa proposta e a partir disso chegou-se em temas convergentes apresentados na seção 2.4. Para a escolha dos estudos de caso foi realizado um cruzamento entre o ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3, carteira vigente em 2020 e o *Ranking* das Melhores Empresas para

Começar a Carreira 2019 da revista Você S/A. A unidade de análise aplicada compreende as 5 empresas brasileiras presentes nestes dois índices.

Segundo Stake (2011), é importante triangular dados para que haja maior certeza na interpretação correta de como as coisas funcionam. Para o autor, a triangulação ajuda o pesquisador a reconhecer fatores que precisam de uma explicação mais elaborada do que pode ter sido pensado anteriormente (STAKE, 2011).

Para triangulação proposta por este estudo foi realizada uma combinação de dados secundários (análise documental) e dados primários através de entrevistas semiestruturadas. A exploração dos dados secundários compreendeu a análise dos Relatórios de Sustentabilidade das empresas selecionadas, todos são relatórios que contemplam a verificação por terceira parte através de uma auditoria externa. Para as entrevistas foram escolhidos 3 perfis diferenciados relacionados aos conceitos explorados na revisão de literatura (profissionais de Recursos Humanos, Sustentabilidade e jovens da geração Z). A combinação das informações coletadas resultou na análise de dados, base para elaboração das conclusões.

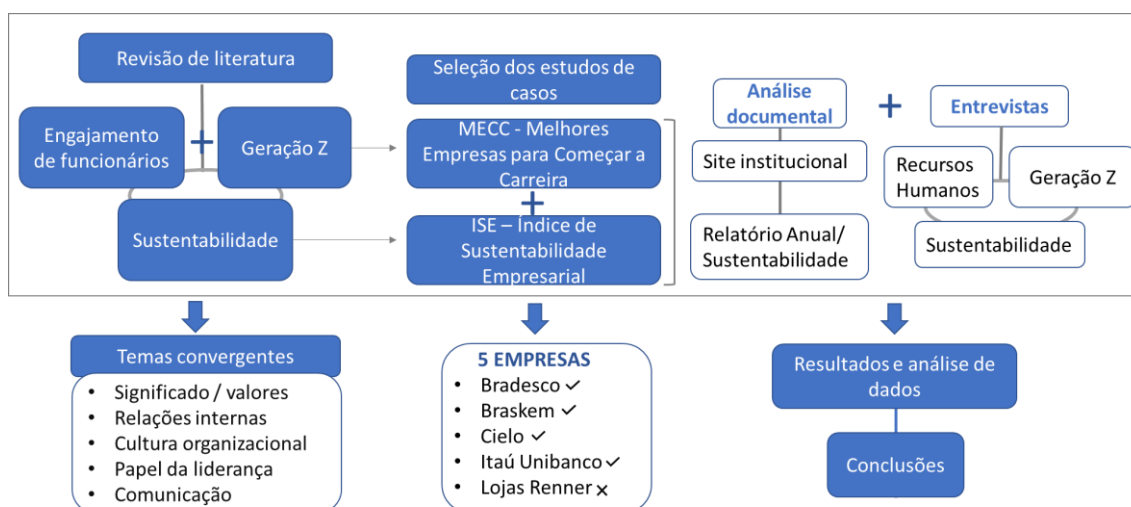


Figura 1. Estrutura dos procedimentos metodológicos aplicados

Fonte: Elaboração própria.

A seguir serão detalhadas as atividades que partiram da revisão da literatura para seleção das empresas que compõe o estudo de casos (seção 3.1); o processo de coleta de dados envolvendo a análise documental, elaboração do questionário, estruturação das

entrevistas (seção 3.2). Na sequência (seção 3.3) é apresentado o método utilizado para análise dos dados coletados e elaboração dos resultados da pesquisa.

3.1 Seleção das empresas para os estudos de caso

Considerando os conceitos abordados na revisão de literatura o desafio para escolha dos estudos de casos era encontrar empresas que tivessem um bom desempenho em sustentabilidade e práticas de engajamento aderentes ao público da geração Z, para que assim pudesse ser respondida a pergunta de pesquisa que investiga como as ações de sustentabilidade influenciam no engajamento desta geração. Dessa forma foram analisados dois índices com bastante relevância no mercado: o ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3 que corresponde à uma referência de empresas com práticas de gestão sustentáveis e o *Ranking* das Melhores Empresas para Começar a Carreira (MECC) promovido pela revista Você S/A que analisa engajamento de jovens de até 26 anos nas empresas participantes.

A escolha do ISE reflete sua importância no cenário brasileiro como referência de empresas com práticas de sustentabilidade conforme explorado na seção 2.2.5. Segundo Castro (2016), o ISE reflete uma carteira composta por ações de empresas que possuem um comprometimento reconhecido com a sustentabilidade empresarial e são referências de boas práticas no mercado. Para Souza *et al.* (2019), as empresas buscam legitimação ao entrar para a carteira do ISE. E Sales, Rover e Ferreira (2018) apontam que participar do ISE é importante para as empresas por estarem em evidência de forma positiva perante o mercado.

A escolha do MECC se deu por ser o único índice no Brasil que avalia empresas em relação a engajamento no trabalho, práticas de recursos humanos e clima organizacional com foco em jovens de até 26 anos, conforme apresentado na seção 2.3.4. Além disso, é um índice com credibilidade no cenário brasileiro. Desde 2006 a editora Abril tem como parceira de pesquisa a Fundação Instituto de Administração, e por meio do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas, cuida da metodologia que define os dois principais índices promovidos pela revista Você S/A: As Melhores Empresas para Trabalhar e As Melhores Empresas para Começar a Carreira (VOCÊ S/A, FIA, 2020).

O cruzamento destes índices se deu através da correlação entre empresas pertencentes a carteira do ISE vigente em 2019/2020 e empresas pertencentes ao ranking

das 45 empresas que compõem MECC em 2019, já que em 2020 não houve uma nova edição deste *ranking* em função da pandemia do covid-19 conforme esclarecimento publicado pela revista em abril de 2020¹⁰.

O momento do país é delicado e o clima é um indicador importantíssimo para as companhias. Mas em 2020, por conta das restrições impostas pelo isolamento social e do momento desafiador para companhias de todo o país, ABRIL e VOCÊ S/A concluíram que as pesquisas não poderiam ser conduzidas neste ano com a excelência e o cuidado analítico – valores cruciais para As Melhores Empresas (VOCÊ S/A, 2020).

Para a escolha das empresas não foi utilizada nenhum tipo de hierarquia em função de notas recebidas ou posição em *ranking* dentro dos dois índices escolhidos, apenas foi identificado quais empresas figuravam em ambas as carteiras. O resultado deste cruzamento apontou apenas 5 empresas, são elas Bradesco, Braskem, Cielo, Itaú Unibanco e Lojas Renner. Todas elas foram abordadas e convidadas para participar deste estudo. Foi obtido retorno por parte de todas as empresas, no entanto não foi possível concluir o caso das Lojas Renner em função de limitações de agenda, além de restrições internas em relação a divulgação de informações. Dessa forma, este estudo contou com a participação de 4, dentre as 5 empresas previamente selecionadas.

3.2 Coleta de dados

De acordo com Yin (2001), a coleta de dados para uma pesquisa que envolve estudos de casos tem três princípios a serem considerados. O primeiro é a utilização de várias fontes de evidência, o que permitirá a triangulação dos dados, o autor destaca aqui o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação. O segundo princípio é a criação de um banco de dados para o estudo de caso, destacando a maneira de organizar e coletar os dados. E por fim manter o encadeamento das evidências a fim de aumentar a confiabilidade das informações pesquisadas (YIN, 2001).

Tomando como base o primeiro princípio trazido por Yin (2001) inicialmente foram coletados dados secundários através de uma análise dos sites institucionais das empresas selecionadas e também de seu Relatório Anual ou Relatório de

¹⁰ Informações disponíveis em <https://vocesa.abril.com.br/melhores-empresas/esclarecimento-sobre-cancelamento-das-melhores-empresas-voce-s-a-2020/>. Acesso em 10 de agosto de 2020.

Sustentabilidade, detalhes trazidos na seção 3.2.1. Para triangulação dos dados foram também coletados dados primários com a realização de entrevistas semiestruturadas com 3 perfis diferentes dentro de cada empresa analisada: um profissional da área de Recursos Humanos, ligado a engajamento de funcionários, clima organizacional ou gestão e desenvolvimento de pessoas; um profissional responsável pela área de Sustentabilidade; e 2 jovens da geração Z de áreas diversas e indicadas pela própria empresa.

Segundo Batista, Matos e Nascimento (2017), a entrevista como coleta de dados é uma técnica muito utilizada no trabalho de campo, que vem sendo usada há muito tempo nas ciências sociais e envolve a coleta de dados subjetivos e objetivos. Para os autores a entrevista é utilizada para compreender a subjetividade do indivíduo, por meio de seus depoimentos (BATISTA; MATOS; NASCIMENTO, 2017). De acordo com Creswell (2007), na pesquisa qualitativa as entrevistas envolvem um pequeno número de questões não estruturadas e em geral abertas, que visam identificar concepções e opiniões dos participantes.

Ainda segundo Creswell (2007), a pesquisa qualitativa é emergente, ou seja, diversos aspectos podem surgir durante um estudo qualitativo e isso ocorre, por exemplo, com as questões de pesquisa que podem mudar e serem refinadas na medida em que o pesquisador descobre o que perguntar e para quem fazer as perguntas. Dessa forma este estudo realizou entrevistas semiestruturadas buscando maior espontaneidade na sua condução. Os detalhes sobre a elaboração do roteiro e a realização das entrevistas são apresentados nas seções 3.2.2 e 3.2.3 respectivamente.

Em aderência ao segundo princípio trazido por Yin (2001), criou-se um banco de dados através da sistematização dos dados coletados. Todas as entrevistas foram transcritas, observações feitas durante as entrevistas foram registradas, documentos foram criados a partir da análise de cada empresa e também tabelas com sínteses e construtos relevantes e convergentes que embasaram a análise descrita na seção 3.3.

Dessa forma foi mantido o encadeamento de evidências, terceiro princípio abordado por Yin (2001). Em consonância aos princípios expostos, a seguir são detalhados os procedimentos adotados em cada fase da coleta de dados, seguindo posteriormente para a seção 3.3 que explica o processo de análise de dados e apresentação dos resultados baseando-se no banco de dados advindo desta coleta de informações.

3.2.1 Análise documental

De acordo com Bowen (2009), a análise documental é um processo sistemático para analisar documentos que podem ser impressos ou eletrônicos, e que dentro de uma pesquisa qualitativa, complementa a coleta de dados e contribui para o processo de triangulação e construção da teoria. Segundo o autor, a evidência documental é frequentemente combinada com dados de entrevistas e observações registradas pelo pesquisador e desta forma ajuda a estabelecer maior credibilidade ao estudo (BOWEN, 2009).

A pesquisa documental favorece a observação de um determinado processo, sua evolução, comportamentos, práticas, uma vez que o documento escrito é uma fonte preciosa para o pesquisador nas ciências sociais, além disso, um documento pode ser a única testemunha de atividades ocorridas em um passado recente (CELLARD, 2008).

A análise de documentos permite produzir ou reelaborar conhecimentos e criar novas formas de compreender os fenômenos, para isso o pesquisador deve interpretá-los, sintetizar as informações, determinar tendências, e na medida do possível fazer inferências (SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009).

Esta pesquisa adota o processo de análise documental trazido por Bowen (2009), que compreende três grandes etapas, sendo elas: o “*skimming*”, ou exame superficial; o “*reading*”, a leitura através de um exame detalhado; e a interpretação, conforme exposto na Figura 2.

A primeira etapa foi a seleção, através de um exame superficial para identificação dos documentos relevantes para abordagem desta pesquisa. Nesta etapa foram identificados diversos tipos de materiais referentes a cada empresa a ser analisada. A partir disso identificou-se a necessidade de selecionar quais documentos seriam mais adequados para atender o objetivo do estudo. A segunda etapa compreendeu um exame detalhado aderente aos objetivos da pesquisa e dessa forma analisou-se o site institucional da empresa olhando para a parte de sustentabilidade e para seu posicionamento em recursos humanos e também seu Relatório de Sustentabilidade e/ou Relatório Anual. Por fim, na etapa de interpretação buscou-se a identificação e correlação com os temas convergentes apontados na revisão de literatura dentro dos documentos selecionados.

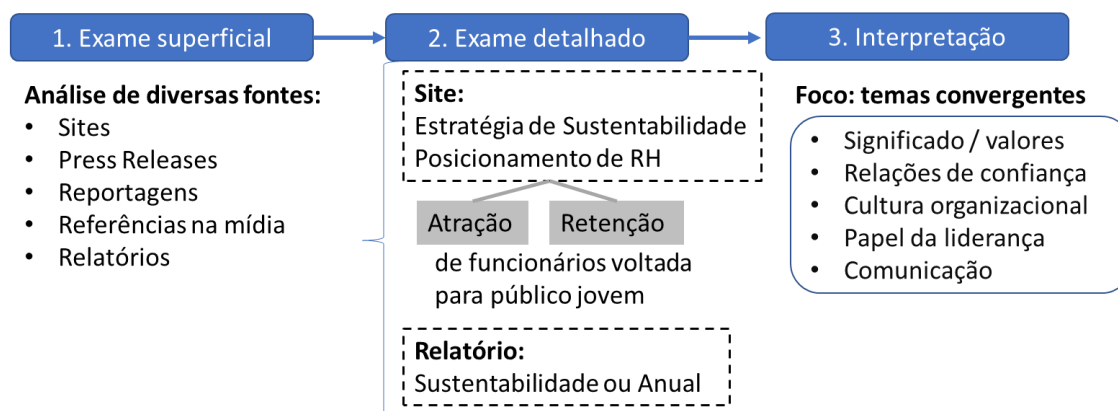


Figura 2: Procedimentos adotados para análise documental

Fonte: Elaboração própria.

Com base em Cellard (2008), a realização da análise documental teve como função entender o contexto da empresa, identificar possíveis perguntas adicionais que pudessem complementar o estudo do caso durante as entrevistas, buscar dados secundários complementares e verificar possíveis descobertas através de outras fontes de dados dando maior riqueza para a triangulação proposta.

3.2.2 Elaboração de questionário para as entrevistas

A preparação para as entrevistas se iniciou com a preparação do pesquisador. Segundo Batista, Matos e Nascimento (2017, p.36), “a utilização da entrevista como técnica de coleta de dados requer do pesquisador, preparo teórico e habilidade técnica no momento da coleta, da transcrição e da análise dos dados”. Yin (2001) destaca dentre vários aspectos, a capacidade de fazer boas perguntas, de ser um bom ouvinte, ser adaptável e flexível às situações, ter uma noção clara das questões que estão sendo estudadas, ser imparcial a questões preconcebidas evitando enviesamento.

Por se tratar de um estudo qualitativo exploratório, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas visando maior espontaneidade e informalidade na obtenção dos dados, uma vez que o objetivo era a compreensão ampla do problema.

O roteiro da entrevista foi elaborado tomando como base os objetivos propostos pela pesquisa e sua revisão de literatura, uma vez que as entrevistas constituem a principal fonte de dados primários da pesquisa. Seguindo as recomendações de Yin (2001), o conteúdo foi dividido em blocos temáticos, atrelados a objetivos específicos em cada um deles, conforme apresentado no Quadro 8. O bloco A abordava a essência da pergunta de

pesquisa trazendo a discussão sobre sustentabilidade e o engajamento dos jovens da geração Z. Visando uma melhor adequação a cada perfil de entrevistado, sua abordagem foi adaptada conforme demonstra o Quadro 9. No bloco B, a proposta era buscar mais detalhes sobre práticas ou ações citados no bloco A, além de verificar informações sobre dados levantados durante a análise documental se pertinente, mediante a análise de cada caso. O bloco C trazia questões atreladas aos temas convergentes resultantes da revisão de literatura de acordo com o Quadro 7 trazido na seção 2.4.

Bloco	Objetivo	Abordagem
A	Compreender a visão do entrevistado sobre a influência da sustentabilidade no engajamento da geração Z	Foco na pergunta de pesquisa seguindo as abordagens descritas no Quadro 9
B	Solicitar informações sobre projetos específicos citados anteriormente ou encontrados na análise documental	Perguntas elaboradas conforme andamento de cada entrevista
C	Trazer os temas convergentes apontados na revisão de literatura e compreender a visão do entrevistado(a)	Perguntas atreladas à: <ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional • Papel da liderança • Comunicação • Significado / valores • Relações internas *Alguns temas foram abordados de forma transversal durante a entrevista para evitar enviesamento

Quadro 8. Estruturação do roteiro para entrevistas

Fonte: Elaboração própria.

A partir desta estrutura básica foram criados 3 questionários com roteiros personalizados, cada um deles adequado ao perfil que seria entrevistado, conforme apresentado no Quadro 9. Para os profissionais de Recursos Humanos a entrevista buscava identificar as práticas de engajamento de funcionários e como elas eram influenciadas por questões de sustentabilidade. Para os profissionais de sustentabilidade a entrevista partia das ações de sustentabilidade e como elas poderiam influenciar o engajamento de funcionários. Nas entrevistas com os jovens da Geração Z a proposta era

buscar sua percepção em relação as ações de sustentabilidade, fatores que consideravam importantes para escolha de uma organização para se trabalhar e observar seu grau de engajamento com o trabalho.

Abordagem Recursos Humanos	Abordagem Sustentabilidade	Abordagem Geração Z
Visão sobre o engajamento da geração Z no trabalho	Visão sobre as práticas de sustentabilidade da empresa comparado ao mercado	Aspectos fundamentais para escolha de uma organização para se trabalhar e relação com empresa atual
Ações com finalidade de engajamento da geração Z	Comportamento da Geração Z em relação a sustentabilidade	Visão sobre o que é sustentabilidade e responsabilidade social
Relação com área de Sustentabilidade	Ações de sustentabilidade que chamam atenção da geração Z	Visão sobre sustentabilidade na sua empresa
Visão sobre as práticas de sustentabilidade na empresa	Influência da sustentabilidade no engajamento da geração Z	Ações de sustentabilidade que despertam seu interesse
Desafios para o engajamento da geração Z e relação com sustentabilidade		Participação em ações de sustentabilidade na empresa

Quadro 9. Abordagens correspondentes aos perfis para estruturação dos roteiros personalizados

Fonte: Elaboração própria.

Para formulação das questões e condução da entrevista a proposta foi abordar os temas deixando o entrevistado contribuir com sua visão de forma imparcial, trazendo exemplos que julgasse pertinente dentro do seu dia a dia. Os roteiros personalizados completos se encontram anexados ao final deste estudo.

3.2.3 Realização das entrevistas

As entrevistas foram realizadas nos meses de outubro, novembro e dezembro de 2020 de forma online em função da pandemia do coronavírus uma vez que todas as

empresas estudadas estavam adotando modelos de *home office*, aderindo ao movimento de isolamento social em todo o país. Foram utilizadas ferramentas digitais que possibilitaram a interação por áudio e vídeo visando assim maior interatividade e conexão com os participantes. Foram realizadas 15 entrevistas envolvendo 18 pessoas entrevistadas no total, pois em alguns casos houve a participação de mais de uma pessoa de determinada área ou de áreas complementares. Cada entrevista levou aproximadamente 1 hora. As áreas entrevistadas são demonstradas no Quadro 10 de acordo com os 3 perfis propostos: Recursos Humanos (RH), Sustentabilidade e jovens da Geração Z (GZ). Foi garantida a confidencialidade em relação aos nomes dos entrevistados, o quadro abaixo traz apenas a posição dos participantes para demonstrar sua representatividade dentro das organizações. Para participação dos jovens foram consideradas pessoas até 25 anos de acordo com a classificação da geração Z adotada pela revisão de literatura que compreende nascidos a partir de 1995.

Braskem	Bradesco	Cielo	Itaú Unibanco
RH – <i>Employer Branding</i> (Marca empregadora) RH -Diversidade <i>Posição</i> : Gerência e coordenação	RH – Unibrad, Comunicação e Pesquisas RH – Recrutamento Interno e programas especiais <i>Posição</i> : Diretoria e Gerência	RH - Gente, Gestão e Performance <i>Posição</i> : Diretoria e Gerência	RH – Programa de talentos, Atratividade e Marca empregadora <i>Posição</i> : Coordenação
Sustentabilidade <i>Posição</i> : Gerência	Sustentabilidade <i>Posição</i> : Diretoria e Gerência	Sustentabilidade <i>Posição</i> : Diretoria e Gerência	Sustentabilidade <i>Posição</i> : Diretoria
GZ – Recursos Humanos <i>Posição</i> : Estagiário <i>Formação</i> : Comércio Exterior	GZ – Sustentabilidade <i>Posição</i> : Estagiário <i>Formação</i> : Comércio Exterior	GZ – Marketing Institucional <i>Posição</i> : Estagiário <i>Formação</i> : Relações Públicas	GZ – Educação Financeira <i>Posição</i> : Analista <i>Formação</i> : Relações Internacionais
GZ – Gás natural e outros combustíveis <i>Posição</i> : Estagiário <i>Formação</i> : Engenharia Química		GZ – Universidade Cielo <i>Posição</i> : Estagiário <i>Formação</i> : Psicologia	GZ – Comunicação para Sustentabilidade <i>Posição</i> : Analista <i>Formação</i> : Marketing

Quadro 10. Áreas entrevistadas em cada empresa

Fonte: Elaboração própria.

Os jovens da geração Z participantes deste estudo foram indicados pelas áreas de Sustentabilidade e Recursos Humanos das empresas analisadas. Sendo este o público-alvo do estudo, destaca-se algumas características importantes. Conforme apresenta o Quadro 10, a maioria são estagiários que atuam na empresa por cerca de 1 ano ou mais, dois são analistas atuando na empresa de 2 a 4 anos. Os cursos de graduação são diferentes entre eles e abrangem diferentes perfis de universidades públicas e privadas. A idade dos jovens entrevistados varia de 20 a 25 anos, com média de 22,7 anos, sendo 40% homens e 60% mulheres.

3.3 Análise de dados e apresentação dos resultados

Para Yin (2001), a análise de dados em estudos de casos é bastante desafiadora pois envolve frequentemente uma grande quantidade de dados coletados, o que requer organização e sistematização das informações por parte do pesquisador. Gil (2008) aponta a necessidade de um processo de redução dos dados que envolve a seleção e posterior simplificação dos dados obtidos no trabalho de campo.

Dessa forma a etapa de análise de dados compreendeu uma combinação de técnicas como a transcrição de todas as entrevistas, tabulação e organização dos dados, codificação, realização de tabelas sínteses para convergência de informações e registro das observações da pesquisadora.

A análise dos dados e a apresentação dos resultados considerou a sugestão de Stake (2011) que propõe um processo iterativo partindo da força intelectual da questão de pesquisa e da força experiencial do trabalho de campo. Para o autor, estas duas forças ajudam a reconhecer e descartar ideias mais fracas, além de examinar as evidências e refletir sobre a melhor compreensão sobre cada uma delas gerando mais assertividade (STAKE, 2011).

Cabe a observação de que uma pesquisa qualitativa é fundamentalmente interpretativa, existe assim uma interpretação dos dados por parte do pesquisador que enxerga os fenômenos sociais holisticamente (CRESWELL, 2007). O processo de análise dos dados qualitativos envolvem a descrição, classificação e interconexão do fenômeno estudado através dos conceitos abordados pelo pesquisador (GRAUE, 2015).

Dentro da visão de Graue (2015), o processo de análise dos dados se inicia com apresentação dos casos de estudo para que o fenômeno possa ser compreendido em dado contexto, o que é apresentado no capítulo 4.

Yin (2001) propõe a combinação de uma análise aprofundada de cada caso com uma busca por padrões através de uma comparação entre os casos visando identificar suas semelhanças e diferenças. Na mesma linha Gil (2008), aponta a organização dos dados selecionados de forma a possibilitar uma análise sistemática que mostre a inter-relação entre eles.

Considerando os apontamentos acima, os dados foram analisados considerando dois pontos de vista complementares: horizontal e vertical. Na análise vertical as empresas foram analisadas individualmente (caso único) a fim de analisar e mapear os principais aspectos trazidos no roteiro das entrevistas relacionados à três blocos temáticos A, B e C. O primeiro bloco (A) aborda a centralidade da pergunta de pesquisa analisando a influência das práticas de sustentabilidade no engajamento dos jovens da geração Z, o segundo bloco (B) traz as práticas adotadas pelas empresas selecionadas que fomentam a discussão, e o terceiro bloco (C) compreende uma análise dos temas convergentes trazidos na revisão de literatura e aqui aplicados a realidade de cada empresa estudada. A análise horizontal foi feita a partir dos blocos temáticos a fim de analisar a relação entre todos os casos estudados apontando similaridades e diferenças como recomenda Yin (2001) e Gil (2008). Este método se assemelha ao que foi proposto por Goode e Hatt (1997, apud CARVALHO, 2007), conforme detalhado no Quadro 11.

Aspectos analisados (blocos temáticos)	EMPRESA 1 BRADESCO	EMPRESA 2 BRASKEM	EMPRESA 3 CIELO	EMPRESA 4 ITAÚ- UNIBANCO	Análise horizontal
(A) Influência da sustentabilidade no engajamento dos jovens	→ ↓				→
(B) Práticas adotadas					→
(C) Temas convergentes indicados na revisão de literatura					→
Análise vertical	↓	↓	↓	↓	

Quadro 11. Modelo da folha-sumário para análise dos dados e casos estudados

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Goode e Hatt (1977, apud CARVALHO, 2007).

Os resultados da análise vertical e horizontal são apresentados no capítulo 5 (Resultados e Discussão) que é precedido pelo capítulo 4 contemplando uma apresentação geral de todos os casos.

4. APRESENTAÇÃO DOS CASOS

O objetivo deste capítulo é apresentar o contexto das 4 empresas analisadas – Bradesco, Braskem, Cielo e Itaú Unibanco - a fim de familiarizar o leitor com os estudos de caso. Para isso, são apresentadas informações gerais sobre cada caso visando oferecer um panorama macro. A partir disso, são apresentados dados referentes à estratégia de sustentabilidade de cada uma delas e informações sobre seu posicionamento relacionado aos recursos humanos. O processo adotou a perspectiva de análise dos dados partindo do geral para o específico, um olhar de “fora para dentro”.

A maior parte dos dados e informações apresentadas neste capítulo são advindos de fontes secundárias originárias do processo de análise documental. Ou seja, são dados extraídos de sites institucionais, políticas institucionais e Relatórios de Sustentabilidade ou Relatórios Anuais.

4.1 Bradesco

O Bradesco é um banco criado em 1943, atualmente um dos maiores grupos financeiros do Brasil, que atua nas principais áreas do segmento financeiro. A organização Bradesco é composta por diversas empresas, seu modelo de negócios contempla serviços bancários e serviços de seguros, administração de planos de previdência complementar e títulos de capitalização (BRADESCO, 2019).

O Banco se destaca pela sua escala e capilaridade estando presente em todos os municípios brasileiros e digitalmente pelo *internet banking* e aplicativos para o celular. Segundo o Relatório Anual do Bradesco de 2019, a empresa possui 97.329 funcionários, do ponto de vista financeiro teve este ano R\$ 25,9 bilhões de lucro recorrente e R\$1,4 trilhão em ativos totais. Possui 72 milhões de clientes e 440 mil investidores e acionistas.

O Bradesco se divide em 5 segmentos, trabalhando com tanto com pessoas físicas e quanto pessoas jurídicas, são eles: Varejo, Prime, Private Bank, Corporate e Empresas e negócios (BRADESCO, 2019).

Como modelo de negócios o Bradesco se posiciona com a “missão de contribuir para a realização das pessoas e para o desenvolvimento sustentável por meio da oferta de soluções, produtos e serviços financeiros e de seguros”. Sua estratégia e visão de futuro é fundamentada em quatro pilares: relacionamento com clientes; crescimento sustentável com rentabilidade; eficiência e inovação; e capital humano. A empresa se diz comprometida com a eficiência e redução de custos em processos e operações visando aprimorar resultados financeiros e socioambientais (BRADESCO, 2020a).

Em seu relatório, a empresa traz valores relacionados a aspectos como: clientes como razão de existência da organização, ética em todas as atividades, compromisso com transparência das informações, fomento ao desenvolvimento das pessoas, respeito à dignidade e a diversidade e responsabilidade socioambiental como incentivo de ações para o desenvolvimento sustentável (BRADESCO, 2019).

4.1.1 Sustentabilidade no Bradesco

A sustentabilidade no Bradesco, segundo seu Relatório Integrado 2019 e canais institucionais, está entre os direcionadores estratégicos da Organização. A empresa se posiciona dizendo que os aspectos sociais, ambientais e de governança são fundamentais para sua perenidade e seu crescimento (BRADESCO, 2019).

Em 2019, o Bradesco passou por um processo de revisão da sua estratégia de sustentabilidade considerando tendências globais, a percepção de seus *stakeholders*, objetivos de negócios da Organização e agendas nacionais e internacionais de desenvolvimento sustentável, especialmente os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável¹¹ (ODS) da ONU. Segundo seu Relatório Integrado, o processo de planejamento estratégico foi conduzido por fóruns de governança de sustentabilidade envolvendo diferentes departamentos. A estratégia contempla seis novos pilares: negócios sustentáveis, mudanças climáticas, relacionamento com clientes, diversidade,

¹¹ São 17 objetivos chancelados pela Organização das Nações Unidas em 2015 para serem alcançados até 2030 Informações complementares em <http://www.agenda2030.com.br/>. Acesso em 05 de dezembro de 2020.

inovação e investimento social privado, cada um deles relacionados a um conjunto de ODS específico (BRADESCO, 2019).

Os objetivos e definições de cada um dos pilares são trazidos no quadro abaixo.

Negócios Sustentáveis ODS: 5,8,9,10 e 13	O objetivo é ampliar a oferta de produtos e serviços que favorecem uma sociedade mais inclusiva e apoiar os clientes na transição para uma economia mais sustentável.
Mudanças Climáticas ODS 13	Garantir que os nossos negócios estejam preparados para os desafios climáticos, além de mais transparência quanto aos impactos climáticos na Organização.
Relacionamento com clientes ODS: 4, 5, 8 e 10	Temos como propósito atender ao cliente com excelência a partir das suas necessidades e objetivos, de modo a contribuir com as suas conquistas.
Diversidade ODS: 4, 5 e 10	O Bradesco busca acolher e promover a diversidade entre seus funcionários e clientes. O objetivo é atrair e engajar talentos, ampliar o acesso a oportunidades de carreira e servir de forma adequada uma gama cada vez maior de perfis de clientes.
Inovação ODS: 9	Guiar a força da inovação – já presente no DNA e nas práticas do Bradesco – em direção à sustentabilidade fomentando transformações positivas nos negócios do Bradesco e no relacionamento com os clientes.
Investimento Social Privado ODS: 4, 5,8, 9, 10 e 13	Como um dos maiores doadores privados do Brasil, buscaremos potencializar a gestão de resultados e impactos do investimento social do Bradesco no País.

Quadro 12. Estratégia de Sustentabilidade Bradesco

Fonte: (BRADESCO, 2019, p.43).

O Bradesco conta com uma Política Corporativa de Sustentabilidade que tem como objetivo promover a perenidade de suas operações e negócios com responsabilidade socioambiental por meio de dez diretrizes. Segundo a empresa, a Política está em linha com os requisitos da Resolução nº 4.327¹² do Banco Central (BRADESCO, 2019).

¹² A Resolução nº 4.327 estabelece diretrizes que devem ser observadas no estabelecimento e na implementação da Política de Responsabilidade Socioambiental pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. Disponível em https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2014/pdf/res_4327_v1_O.pdf. Acesso em 5 de dezembro de 2020.

4.1.2 Recursos Humanos no Bradesco

O Bradesco se posiciona dizendo que a base de sustentação de seus negócios é reconhecer o valor do desempenho e do potencial realizador das pessoas. Seu modelo de gestão de recursos humanos é pautado no respeito e transparência das relações, na valorização do ser humano sem discriminação, no compartilhamento do conhecimento e no investimento contínuo em desenvolvimento. A empresa sustenta a posição como um “banco de carreira” com diversas oportunidades de desenvolvimento. O Banco publica trimestralmente um Relatório de Capital Humano reunindo informações sobre as práticas de gestão de pessoas e indicadores (BRADESCO, 2020b).

O Relatório Integrado traz a informação de que o Bradesco investiu mais de R\$ 200 milhões em capacitação e desenvolvimento, que são promovidos pela Unibrad, sua universidade corporativa. A empresa assume o compromisso de impulsionar a carreira dos profissionais dentro do Banco, e como resultado, aponta que 56,4% dos funcionários tiveram suas carreiras movimentadas em 2018/2019. O Banco possui um total de 97.329 funcionários, sendo 43,6% abaixo de 30 anos (BRADESCO, 2019).

A gestão de recursos humanos trabalha com duas premissas primordiais, são elas:

Estimular o bom relacionamento entre todos os profissionais da Organização, manter o ambiente de trabalho seguro e saudável e propiciar condições para níveis ótimos de desempenho e produtividade. Contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos funcionários, oferecendo condições para o equilíbrio entre o trabalho, a saúde e a família (BRADESCO, 2020b, p.7).

O Banco destaca seu compromisso com os valores declarados no seu Código de Ética, sua Política de Gerenciamento de Recursos Humanos, e em 2019, criou uma Política de Diversidade e Inclusão por considerar um tema estratégico na organização. O tema faz parte de um dos pilares da estratégia de sustentabilidade, além disso o Comitê de Sustentabilidade que tem reporte direto ao Conselho de Administração, passou a ser chamado de Comitê de Sustentabilidade e Diversidade para fomentar as discussões sobre o assunto internamente (BRADESCO, 2019).

Olhando para seu posicionamento enquanto marca empregadora, o Bradesco se apresenta como: “banco de oportunidades onde os sonhos têm vez”, que valoriza a

diversidade e a educação através de sua cultura e seus valores. A empresa aponta seis motivos para trabalhar no Banco: ser um banco reconhecido por ações de sustentabilidade, pioneiro em soluções de acessibilidade, investe em tecnologia, fomenta o desenvolvimento e a capacitação, tem uma universidade corporativa, e é considerada há mais de 10 anos uma das melhores empresas para se trabalhar (BRADESCO, 2020c).

Do ponto de vista de atratividade, segundo o Relatório Integrado 2019, existem anualmente cerca de 400 mil profissionais interessados em trabalhar no Bradesco. A empresa atribui esse resultado a todos os prêmios e reconhecimentos conquistados na construção de uma reputação sólida.

Além da presença da empresa no Guia das Melhores Empresas para começar a Carreira, são vários os reconhecimentos obtidos pelo Bradesco no que tange a gestão de pessoas, dentre eles destaca-se: Melhores Empresas para se trabalhar no Brasil, Melhores Empresas para Pessoas com Deficiência, Melhores Empresas para a Mulher trabalhar, todos estes pela *Great Place to Work* 2019; As Melhores Empresas na Gestão de Pessoas pela Mercer e valor Carreira; Empregadores mais atrativos pela *Universum* e Carreira dos Sonhos pela Companhia de Talentos em 2019 ocupando o terceiro lugar nesta pesquisa (BRADESCO, 2020b).

4.2 Braskem

A Braskem é uma empresa brasileira que atua no setor químico e petroquímico desde 2002. Foi criada a partir da integração de seis empresas da organização Odebrecht e do grupo Mariani (Copene, OPP, Trikem, Proppet, Nitrocarbono e Polialden). É considerada a maior produtora de resinas termoplásticas nas Américas e a maior produtora de polipropileno nos Estados Unidos (BRASKEM, 2020a).

Segundo o Relatório Anual da Braskem de 2019, a organização possui 40 unidades industriais com operações em quatro países, 16 escritórios comerciais, 7.940 funcionários (sem contar os estagiários), com uma geração livre de caixa de 3 bilhões de reais e clientes em mais de 100 países. A empresa atua com diversos mercados e setores, incluindo embalagens de alimentos, construção civil, industrial, varejo, automotivo, higiene e limpeza, agronegócio, saúde, entre outros (BRASKEM, 2019).

Como modelo de negócios a empresa se posiciona como uma “empresa química global orientada para o ser humano e com olhar para o futuro”. Seu valor primordial é a

utilização da tecnologia e inovação para alcançar o desenvolvimento sustentável (BRASKEM, 2019).

Em seu site institucional a Braskem coloca como propósito “melhorar a vida das pessoas criando as soluções sustentáveis da química e do plástico”, posiciona sua visão estratégica como “ser a líder mundial da química sustentável”, e traz 6 princípios: confiança nas pessoas, retorno dos acionistas, autodesenvolvimento das pessoas, satisfação do cliente, parceria entre os integrantes e reinvestimento dos resultados (BRASKEM, 2020b).

4.2.1 Sustentabilidade na Braskem

O posicionamento de mercado da Braskem tem relação direta com a sustentabilidade e está alinhado com o propósito da organização. A empresa tem uma Política Global de Desenvolvimento Sustentável, que orienta seu planejamento estratégico e também está alinhada aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pela Organização das Nações Unidas. A empresa se posiciona em seu site como parte da solução frente à grandes desafios globais que incluem temas como água, mudanças climáticas, produção e consumo sustentáveis (BRASKEM, 2020c).

A Política Global de Desenvolvimento Sustentável reafirma e fortalece o comprometimento da empresa com o tema e orienta seu planejamento estratégico, tático e operacional, assim como respectivos processos orçamentários, conduzidos em todos os âmbitos da organização. Os princípios trazidos pela política orientam os relacionamentos com todas as partes interessadas na Braskem, incluindo sua cadeia de valor que envolve fornecedores e clientes (BRASKEM, 2018).

A estratégia de sustentabilidade da Braskem possui três grandes frentes de trabalho: operações e serviços cada vez mais sustentáveis, portfólio de produtos cada vez mais sustentável, e soluções para uma vida cada vez mais sustentável (BRASKEM, 2020c).

Sua estratégia para o desenvolvimento sustentável se concentra em sete macro objetivos:

- 1) Saúde e segurança;
- 2) Resultados financeiros e econômicos;
- 3) Eliminação de resíduos plásticos;
- 4) Combate as mudanças climáticas;
- 5) Ecoeficiência operacional;

- 6) Responsabilidade social e direitos humanos;
- 7) Inovação sustentável.

(BRASKEM, 2020d)

Segundo o Manifesto publicado pela Braskem em 2020, a inovação sustentável sempre esteve em seu DNA, pois está “comprometida com o Planeta em direção a um futuro mais sustentável”. Desde 2009 a empresa tem lançado um conjunto de metas e publicado seus resultados alcançados, se posicionando segundo a própria empresa, como uma das principais empresas químicas do mundo em termos de desenvolvimento sustentável.

Em 2020 a Braskem assume mais um conjunto de metas sendo a principal delas o compromisso de tornar-se uma empresa carbono neutra até 2050. Dentre as metas assumidas destaca-se também: ampliar o portfólio de produtos verdes até 2030 chegando a 1 milhão de toneladas de resinas termoplásticas e produtos químicos com conteúdo reciclado; trabalhar para evitar que 1,5 milhão de toneladas de resíduos plásticos sejam enviados para incineração, aterros ou descartados inadequadamente no meio ambiente até 2030; reduzir 15% suas emissões de gases de efeito estufa até 2030; abordar questões socioambientais, direitos humanos, diversidade, equidade e inclusão de forma integrada e transparente, ser uma das empresas mais humanas para se trabalhar até 2025, entre outras (BRASKEM, 2020d).

4.2.2 Recursos Humanos na Braskem

A Braskem se posiciona como uma empresa voltada para o ser humano e para o desenvolvimento de seus funcionários. Em seu Relatório Anual de 2019, a empresa destaca seus programas de integração, desenvolvimento e capacitação, além de iniciativas para preparação e formação de lideranças. Aborda a questão de Diversidade e Inclusão em todas as frentes de projetos. Seu programa de Diversidade e Inclusão, que tem como objetivo gerar um ambiente de trabalho mais diverso, representativo e inclusivo fez 5 anos em 2019 (BRASKEM, 2019).

Segundo seu relatório, empresa possui 7.940 funcionários, sendo 1.573, ou seja, 20% com menos de 30 anos. No entanto o número não contempla estagiários.

Ao olhar para engajamento destaca-se a proposta de valor da empresa chamada de “BeUx”, um programa criado a partir do *Employee Value Proposition* (EVP)¹³ com colaboração dos funcionários. A empresa se posiciona como um lugar onde “você é livre para ser você” e “todos e todas são valorizados (as) por serem quem são” (BRASKEM, 2020e).

O BeUx compreende as seguintes premissas: “você é protagonista, desafie e seja desafiado/a, crie suas ideias, construa seu próprio caminho, cresça com a gente, sinta orgulho do que faz, você é livre para ser você” (BRASKEM, 2020e).

O posicionamento institucional sobre como é trabalhar na Braskem destaca seu compromisso com inovação, diversidade e valorização da pessoa, conforme trecho abaixo.

Acreditamos que atitudes inovadoras transformam a sociedade e o planeta. A inovação está em tudo que fazemos, nos nossos produtos, processos e também na forma como trabalhamos. Queremos que aqui, todos se sintam bem. Nosso objetivo é proporcionar às pessoas experiências memoráveis, com um ambiente de trabalho dinâmico, inspirador e flexível. Somos inspirados todos os dias por meio de diferentes experiências. Valorizamos a autonomia, colaboração, liberdade e a diversidade. Aqui, as pessoas são incentivadas a construir seu próprio caminho, com inúmeras oportunidades de desenvolvimento e possibilidades de carreira (BRASKEM, 2020e).

Do ponto de vista de atratividade voltada para jovens, em 2019, seu programa de estágio universitário teve 20.084 inscritos e o programa de estágio técnico 8.937 inscritos (BRASKEM, 2019).

Além da presença da empresa no Guia das Melhores Empresas para começar a Carreira, são vários os reconhecimentos obtidos pela Braskem no que tange a gestão de pessoas, dentre eles destaca-se: Guia Exame de Diversidade 2019 como destaque da categoria químico e petroquímico; Empresa dos Sonhos Jovens 2018; 50 Empresas mais amadas da *Love Mondays* – Grandes Empresas 2018; e 50 Melhores Empresas para se trabalhar – Escolha dos Profissionais do Portal *Glassdoor*.

¹³ Para Herger (2007) o EVP é um conjunto de valores e benefícios oferecidos pela organização para seus funcionários. Segundo Arasanmi e Krishna (2019), o EVP é também uma ferramenta de diagnóstico para identificar o engajamento de funcionários e propor estratégias de retenção.

4.3 Cielo

A empresa foi fundada em 1995, a partir de uma *joint venture* entre Visa International, Bradesco, Banco do Brasil e os antigos bancos Real e Nacional. Essa união deu origem à *VisaNet* Brasil, que se tornou Cielo em 2009.

A Cielo é uma empresa de tecnologia e serviços para o varejo que atua no segmento de pagamentos eletrônicos na América Latina. A empresa opera no credenciamento, na transmissão, no processamento e na liquidação financeira de transações e captura das principais bandeiras nacionais e internacionais de cartões de crédito e débito. Possui 1,6 milhão de clientes ativos, desde empreendedores individuais até grandes varejistas (CIELO, 2019).

A Cielo tem sede na cidade de Barueri em São Paulo e também está presente nos Estados Unidos desde a aquisição da *Merchant e-Solutions* em 2012, por meio de subsidiária. Segundo seu Relatório de Sustentabilidade de 2019, a Cielo conta com 3.475 colaboradores no Brasil, alcançou R\$ 683,1 bilhões de volume transacionado, e teve um lucro líquido de R\$ 1.580,2 milhões (CIELO, 2019).

A Cielo coloca como propósito “simplificar e impulsionar negócios para todos”, e se posiciona como uma empresa inquieta com a crença de que mover o mercado e a ponta de pagamento é a porta de entrada para diversos serviços inteligentes e conectados entre si (CIELO, 2020a).

A empresa apresenta os seguintes atributos culturais: espírito de servir, execução simples e ágil, influência sistêmica, colaboração e confiança, e autonomia com responsabilidade. Sua missão, de acordo com Relatório de Sustentabilidade (2019, p.17), é “encantar clientes com as melhores soluções de uma empresa líder, rentável e sustentável com colaboradores apaixonados”. E traz um conjunto de sete valores: atitude, espírito de equipe e paixão; cliente encantado; atitude de dono; ética em todas as relações; excelência na execução; inovação com resultados; e sustentabilidade e responsabilidade (CIELO, 2019).

Segundo o Relatório de Sustentabilidade 2019, a Cielo adotou um novo posicionamento estratégico investindo no varejo e em microempreendedores, indo além de grandes contas. Seu foco está na experiência do cliente e reforço de seu posicionamento de marca (CIELO, 2019).

4.3.1 Sustentabilidade na Cielo

A Cielo tem um site institucional dedicado a sustentabilidade que apresenta suas ações de gestão ambiental, voltadas para estratégia climática e gestão de recursos naturais; investimento social, por meio de ações de incentivo e ações filantrópicas, este item apresenta ações de apoio ao 3º Setor e ações de fomento ao empreendedorismo com iniciativas que possibilitam a geração de renda e contribuam para o desenvolvimento de negócios empreendedores no país; e por fim, a parte de sustentabilidade corporativa trazendo informações sobre governança corporativa, participação em índices e direitos humanos (CIELO, 2020b).

A empresa conta com uma Política de Sustentabilidade que tem como objetivo reafirmar seu compromisso com o desenvolvimento sustentável, estabelecendo diretrizes para inserção de aspectos sociais, ambientais e de governança nos negócios. As diretrizes, conforme sua Política, são apresentadas em 10 temas, são eles: ética em todas as relações; combate à corrupção; responsabilidade social e respeito aos direitos humanos; responsabilidade na cadeia de valor; concorrência leal; investimentos sociais; voluntariado; gestão eficiente dos recursos naturais e redução dos impactos ambientais; riscos socioambientais; e divulgação (CIELO, 2020c).

Em seu Relatório de Sustentabilidade 2019 e sites institucionais, a empresa apresenta metas relacionadas aos aspectos sociais (ações que promovam melhoria da educação e fomento ao empreendedorismo) e ambientais (gestão eficiente de recursos naturais, reciclagem de resíduos, redução e compensação de emissões de gases de efeito estufa, entre outros).

Segundo a entrevista com a área de Sustentabilidade, a estratégia de sustentabilidade da Cielo está passando por um processo de revisão. Dentro da revisão que ocorre atualmente, a área aponta: ações básicas como gestão de fornecedores, ecoeficiência, investimento social, voluntariado e permanência nos índices, descrevem alavancas relacionadas ao engajamento do colaborador e fomento ao empreendedorismo e ações transversais como diversidade e governança corporativa.

4.3.2 Recursos Humanos na Cielo

A Cielo se posiciona como uma empresa em que os colaboradores são motivados pela paixão, inquietude, excelência, inovação, proximidade e agilidade. Coloca em sua missão a expectativa de ter “colaboradores apaixonados”. Segundo Relatório de Sustentabilidade 2019, a empresa passou por uma transformação cultural neste ano. Relatam o mapeamento de comportamentos funcionais valorizados internamente, além da realização de um Encontro de lideranças que marcou uma nova fase tendo o cliente como foco e a ênfase em valores como integração, simplificação, agilidade, autonomia com simplicidade e colaboração. A mudança também contou com a abertura de novas posições de trabalho e a consolidação do programa de diversidade (CIELO, 2019).

A empresa diz ter um histórico de estímulo à diversidade sem nenhum tipo de distinção entre colaboradores. Relatam uma série de ações para fortalecer o tema internamente incluindo treinamentos, participação em fóruns especializados e iniciativas externas, eventos e uma política específica de diversidade e inclusão (CIELO, 2019).

De acordo com seu Relatório, a Cielo conta com 3.475 funcionários sendo 22,3% com menos de 30 anos. Possui uma política que define os princípios e a estratégia de Recursos Humanos que visa: “garantir que a cultura suporte a estratégia organizacional; assegurar a prontidão de pessoas que façam a diferença; reforçar meritocracia, possibilitando reconhecer e recompensar colaboradores com comprometimento e desempenho superiores; e garantir um ambiente mais inclusivo e diverso” (CIELO, 2019, p.71).

O engajamento de colaboradores segue a estratégia demonstrada na figura abaixo.



Figura 3. Engajamento de colaboradores Cielo

Fonte: (CIELO, 2019, p.77).

Do ponto de vista de atratividade voltada para jovens, o programa de trainee em 2019 teve 12.000 inscritos para 20 vagas, 50% mais inscritos do que no ano anterior (CIELO, 2019).

Além da presença da empresa no Guia das Melhores Empresas para começar a Carreira, são vários os reconhecimentos obtidos pela Cielo no que tange a gestão de pessoas, dentre eles destaca-se: Prêmio Exame Melhores e Maiores 2019; *Ranking* das 150 Melhores Empresas do Brasil para você trabalhar da Você S/A com destaque na categoria setor financeiro; *Ranking* da Forbes como uma das melhores empresas empregadoras do mundo; e *Ranking* das 150 Melhores Empresas para se trabalhar da Época *Great Place to Work* em 2017.

4.4 Itaú Unibanco

O Itaú Unibanco é considerado o maior banco privado do Brasil e maior instituição financeira da América Latina, estando presente em 18 países. O Unibanco nasceu primeiro, em 1924, e o Itaú surgiu depois, em 1943, a fusão entre as duas organizações ocorreu em 2008. Segundo seu Relatório Integrado 2019, a parceria entre os dois bancos significou a união de mentalidades complementares devido ao fato de utilizarem tecnologias pioneiras e partilharem histórias em comum. A empresa se

posiciona como um banco universal ou *full bank* oferecendo soluções de produtos e serviços por meio de inteligência financeira e um ecossistema de parcerias (ITAÚ UNIBANCO, 2019).

A empresa é considerada a marca mais valiosa do país pelo 16º ano consecutivo segundo o ranking da *Interbrand*, possui aproximadamente R\$33,5 bilhões em valor de mercado. De acordo com o Relatório Anual Integrado 2019, o Itaú Unibanco possui 95 mil colaboradores, do ponto de vista financeiro teve este ano um lucro líquido de R\$21,7 bilhões e R\$ 1,7 trilhão em ativos totais. Possui 55 milhões de clientes e 241 mil acionistas diretos. A empresa atua com pessoas físicas e jurídicas e seu modelo de negócios está dividido em três categorias: Banco de Varejo, Banco de Atacado e Atividades com o Mercado e Corporação, realizando atividades de crédito, seguridade e serviços, e *trading*. A organização possui o conjunto de dez marcas: Itaú Empresas, Itaú *Personnalité*, Itaú BBA, Itaú Private Bank, Itaú *Uniclass*, *ItauCard*, Credicard, Rede, Iti e Iupp (ITAÚ UNIBANCO, 2019).

O Banco tem como propósito “estimular o poder de transformação das pessoas”, possui uma agenda estratégica que prioriza a centralidade no cliente suportada por três alavancas: transformação digital, pessoas e eficiência. Se posiciona com uma cultura pautada pela ética, colaboração, meritocracia e respeito total às pessoas, para isso assume 7 valores, conforme exposto em canais institucionais e em seu relatório:

1. Só é bom para a gente se for bom para o cliente.
2. Fanáticos por performance.
3. Gente é tudo para a gente.
4. O melhor argumento é o que vale.
5. Simples, sempre.
6. Pensamos e agimos como donos.
7. Ética é inegociável.

(ITAÚ UNIBANCO, 2019, p.14).

Os seus canais institucionais apontam como essência a visão de que “acreditam que uma instituição financeira deve ajudar a realizar sonhos e investir em grandes ideias”. Dessa forma, “(...) o banco incentiva pessoas a crescerem e empresas a progredirem. Nossa responsabilidade com o desenvolvimento do país está na essência de nossa atividade.” (ITAÚ UNIBANCO, 2020a).

4.4.1 Sustentabilidade no Itaú Unibanco

Foi feito um trabalho de revisão das diretrizes e da estratégia de sustentabilidade do Banco durante dois anos, que resultou na publicação, em 2019, de oito compromissos de impacto positivo. A nova estratégia considerou um ajuste do que a organização enxerga como relevante na sua performance sustentável, refletindo segundo a empresa, numa maior conexão com a natureza das suas atividades e no impacto que querem provocar na sociedade. Partiram dos desafios globais da Agenda 2030 da ONU e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) prioritários para seu negócio, relacionando-os com temas materiais identificados pela organização (ITAÚ UNIBANCO, 2019).

Os objetivos e definições de cada um dos oito compromissos são trazidos no quadro abaixo.

COMPROMISSO	OBJETIVO
1. Financiamento em setores de impacto positivo ODS: 7, 8, 9, 11 e 12	Nos comprometemos a continuar aumentando nossos financiamentos e serviços em setores que promovam impacto positivo, como saúde, educação e energia renovável.
2. Investimento Responsável ODS: 12 e 13	Nos comprometemos a expandir nossa oferta e distribuição de produtos e serviços para uma economia mais responsável e de impacto positivo.
3. Inclusão e Empreendedorismo ODS: 5, 8, 9 e 10	Nos comprometemos a aumentar a inclusão financeira para micro, pequenos e médios empreendedores por meio de produtos e serviços e melhorar a gestão financeira de seus negócios.
4. Cidadania Financeira ODS: 1, 8 e 10	Nos comprometemos a expandir o acesso aos serviços financeiros e oferecer ferramentas e conteúdos que apoiem decisões financeiras mais saudáveis e adequadas.
5. Transparência na comunicação ODS: 12, 13 e 16	Nos comprometemos a reforçar a transparência dos nossos negócios além dos resultados financeiros, demonstrando valor para os nossos públicos de forma íntegra.
6. Ética nas Relações e nos Negócios ODS: 16	Nos comprometemos a promover a criação de um ecossistema financeiro íntegro, ético e alinhado à agenda de desenvolvimento sustentável.

7. Gestão Inclusiva ODS: 5, 8 e 10	Nos comprometemos a melhorar a experiência de nossos colaboradores e promover um ambiente de trabalho diverso, inclusivo, saudável e com propósito.
8. Gestão Responsável ODS: 7, 10, 12 e 13	Nos comprometemos a melhorar a performance ambiental de nossas operações e promover práticas sustentáveis em nossa cadeia de fornecedores.

Quadro 13. Oito Compromissos de Impacto Positivo Itaú Unibanco

Fonte: Elaborado pela autora com base (ITAÚ UNIBANCO, 2019, p.45-67).

Todos os oito compromissos contam com um conjunto de metas específicas classificadas em subtemas dentro de cada um deles e seu Relatório Integrado Anual 2019 segue essa estrutura dos compromissos para apresentar as ações e projetos da organização.

A organização também conta com uma Política de Sustentabilidade e Responsabilidade Socioambiental, anualmente revisada e aprovada pelo Conselho de Administração. O documento reforça o compromisso de uma performance sustentável com geração de valor compartilhado para todas as partes interessadas garantindo a perenidade dos negócios, a satisfação dos clientes e o cumprimento de leis e normas regulatórias. Na política, o Banco reconhece a responsabilidade de exercer um papel transformador, atuar além de suas operações e atividades e contribuir para gerar impacto positivo no mercado, meio ambiente e na sociedade (ITAÚ UNIBANCO, 2020b).

4.4.1 Recursos Humanos no Itaú Unibanco

O Itaú Unibanco como instituição financeira se posiciona colocando as pessoas como sua matéria prima pois, na visão do Banco, “são os colaboradores que desenvolvem produtos, serviços e relacionamentos, além de construírem e valorizarem sua marca consolidando valores e a forma de fazer negócios”. Segundo o Banco “uma parte significativa do potencial de promoção de impacto positivo se constitui na capacidade de oferecer um ambiente saudável, que estimule e reconheça o desenvolvimento profissional e humano” (ITAÚ UNIBANCO, 2019, p.62).

Segundo seu Relatório Anual Integrado 2019, a empresa conta com 88.484 funcionários sob a gestão do Departamento de Recursos Humanos (não inclui unidades internacionais), destes 43% são jovens abaixo de 30 anos. Dentro de seu compromisso de

Gestão Inclusiva, o Banco aponta uma transformação de dentro para fora, com o objetivo de investir cada vez mais na promoção de um ambiente diverso, inclusivo e saudável para todos e todas. A organização se compromete com as seguintes metas relacionadas a este compromisso:

- Garantir elevado nível nas pesquisas de satisfação e engajamento de colaboradores.
- Fomentar o desenvolvimento dos colaboradores por meio de programas de capacitação e estímulo à cultura de aprendizagem.
- Estimular a construção constante de um ambiente saudável (saúde e segurança).
- Ampliar a participação dos colaboradores nos programas de bem-estar físico e mental.
- Aumentar o número de mulheres em cargos de liderança.
- Aumentar o total de colaboradores negros na Companhia.
- Evoluir os programas de atração, seleção e desenvolvimento de pessoas com deficiência.

(ITAÚ UNIBANCO, 2019, p.62).

Com relação a Diversidade, o Banco se coloca como uma empresa feita de pessoas diversas que acredita na ética e no respeito. O Itaú Unibanco se posiciona trazendo que a diversidade está presente em seu perfil de clientes e para melhor atendê-los sua equipe também precisa ser diversa. Possuem uma Política de Diversidade e ações específicas voltadas ao tema (ITAÚ UNIBANCO, 2019).

Seu posicionamento em sites e canais institucionais enquanto marca empregadora reúne apenas os benefícios apresentados para colaboradores conforme vagas disponíveis. Além de informações específicas sobre cada um dos programas oferecidos (estágio, trainee, aprendiz, entre outros).

Do ponto de vista de atratividade voltada para jovens, a última edição de seu programa de trainee em 2019 teve 70 mil inscritos, um dos processos seletivos mais concorridos do país (ITAÚ UNIBANCO, 2019).

Além da presença da empresa no Guia das Melhores Empresas para começar a Carreira, são vários os reconhecimentos obtidos pelo Itaú Unibanco no que tange a gestão de pessoas, dentre eles destaca-se: Melhores Empresas para se Trabalhar 2019 da *Great Place to Work*; Valor Carreira: as Melhores em Gestão de Pessoas 2019; Carreira dos Sonhos 2019 e 2020 da Companhia de Talentos; *LinkedIn Top Companies*: onde os brasileiros sonham trabalhar 2019; e Lugares incríveis para se trabalhar 2020, em uma pesquisa exclusiva conduzida pela Fundação Instituto de Administração (FIA).

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa qualitativa exploratória que embasa este trabalho. Os dados foram coletados a partir de uma análise documental somada à realização das entrevistas e foram analisados sob duas perspectivas: análise vertical e análise horizontal.

Para ambas as análises foi feita uma estruturação em três blocos temáticos, o que facilitou a codificação dos dados para posterior análise e sistematização dos resultados. Os blocos temáticos estão relacionados ao roteiro utilizado para realização das entrevistas e abordam a centralidade da pergunta de pesquisa (A), práticas de destaque adotadas pelas empresas (B) e os cinco temas convergentes apontados na revisão da literatura (C), sendo eles: cultura organizacional, liderança, comunicação, significado e valores, e relações de confiança.

Em relação aos temas convergentes foi observado que “significado / valores” era um tema que aparecia de forma transversal em todas as entrevistas se configurando num fator importante para a análise e discussão dos resultados, o que é explorado com mais detalhes na análise horizontal.

Para que os entrevistados ficassem mais à vontade durante as entrevistas foi garantida a confidencialidade de seus nomes e cargos, portanto este capítulo aborda os entrevistados como representantes de suas respectivas áreas. Adota-se assim a distinção entre a área de Sustentabilidade e área de Recursos Humanos (RH), em uma abordagem por áreas resultante da visão de seus representantes entrevistados, e no caso dos jovens da geração Z, estes serão denominados apenas como GZ.

Trazendo um panorama geral sobre o contexto que permeia todas as empresas estudadas, o ano de 2020 foi bastante atípico devido ao enfrentamento da pandemia global do novo coronavírus. O Brasil enfrentou meses de isolamento social e as empresas tiveram que lidar com uma situação nova e não planejada. É fato que este contexto global exerceu influência nas entrevistas e em alguns casos são relatadas ações de engajamento adotadas por cada organização em função desta situação. Todas as empresas analisadas adotaram práticas de *home office* que se estenderam ao longo do ano de 2020 e início de 2021.

A análise vertical considerou o olhar de cada empresa em sua individualidade, a partir dos blocos temáticos. Já a análise horizontal partiu dos blocos temáticos, buscando

similaridades e diferenças entre todos os casos estudados, fazendo também um cruzamento com a revisão de literatura analisada por este estudo.

5.1 Análise vertical

Os resultados apresentados nesta análise são fruto de uma avaliação integral de cada empresa. Para uma melhor organização de todos os dados coletados, a análise vertical de cada caso foi estruturada a partir do quadro abaixo.

Bloco temático	Dados observados
(A) Influência da sustentabilidade no engajamento dos jovens	<ul style="list-style-type: none"> • Visão sobre sustentabilidade na empresa • Visão sobre o engajamento dos jovens • Comportamento da geração Z • Sustentabilidade e engajamento
(B) Práticas adotadas	<ul style="list-style-type: none"> • Programas ou ações destacados nas entrevistas
(C) Temas convergentes indicados na revisão de literatura	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional • Papel da liderança • Comunicação das ações de sustentabilidade • Relações internas

Quadro 14. Estruturação da análise vertical

Fonte: Elaboração própria.

Foram criadas tabelas específicas para cada uma das empresas estudadas, resumizando os dados coletados de acordo com os pontos trazidos pelo quadro acima. E com base na avaliação dessas informações foi elaborada a análise de cada empresa, seguindo uma lógica interpretativa de acordo com o contexto de cada caso, combinando dados primários adquiridos pelas entrevistas com dados secundários encontrados na análise documental.

Os blocos (A) e (C) trazem a visão dos entrevistados em relação aos itens mencionados na coluna “dados observados” pois possuem relação direta com as perguntas contidas no roteiro da entrevista. Os quadros 16, 18, 20 e 22 apresentam uma síntese de cada caso correspondente a estes blocos.

Já o bloco (B) corresponde a um mapeamento das práticas adotadas por cada empresa que resultou na elaboração dos quadros 15, 17, 19 e 21. A elaboração destes quadros contou com dois momentos abrangendo um olhar direcionado para cada caso. O primeiro momento foi a seleção de quais práticas seriam consideradas importantes no contexto deste estudo e para isso foi feito um mapeamento de quais práticas foram citadas nas entrevistas pelos três perfis participantes de determinada empresa. Em um segundo momento foi feita uma checagem das práticas em relação aos dados secundários disponíveis através do processo de análise documental para aferição e complementação das informações. Os quatro quadros (15, 17, 19 e 21) seguem um mesmo padrão: a primeira coluna do quadro traz um mapeamento de todas as práticas mencionadas nas entrevistas com RH e Sustentabilidade e valorizadas por estas áreas ao abordar o engajamento da geração Z; e a segunda coluna traz o mapeamento das práticas mencionadas pela GZ e valorizadas por este público ao abordar o tema do engajamento atrelado a sustentabilidade na visão dos entrevistados.

O objetivo deste mapeamento de práticas é buscar exemplos que colaboram com a relação de sustentabilidade e engajamento da geração Z na percepção dos entrevistados dentro dos casos analisados, além de analisar se as informações coletadas vão além do discurso e se traduzem em práticas que potencializam essa relação. Destaca-se que não havia perguntas específicas direcionadas a descrição de práticas no roteiro de entrevistas. Este mapeamento foi feito através das práticas trazidas como exemplos de situações relatadas ou trazidas como respostas às perguntas realizadas de maneira espontânea pelos participantes.

5.1.1 Bradesco

No Bradesco foram realizadas 3 entrevistas com a participação de 4 pessoas no total, além de informações enviadas previamente por meio eletrônico. Um primeiro contato foi feito com a Diretoria Executiva responsável por toda a parte de gestão de Recursos Humanos que respondeu por escrito (via *e-mail*) algumas questões mais centrais em relação ao tema da pesquisa. Para complementar o estudo de caso, de acordo com a solicitação da empresa, o roteiro completo de perguntas foi enviado e respondido (também via *e-mail*) tanto pela área de Sustentabilidade quanto pela área de Recursos Humanos. Em um segundo momento, foram agendadas as entrevistas *online* que

complementaram as respostas recebidas com conversas sobre as questões enviadas. Foram 3 entrevistas: a primeira feita com RH participaram dois representantes das áreas responsáveis pela Unibrad (Universidade corporativa), Comunicação e Pesquisas, e Recrutamento Interno e Projetos Especiais, a segunda entrevista foi feita com um representante da área de Sustentabilidade, e por fim, foi indicado um jovem estagiário da GZ que também atua na área de Sustentabilidade para a terceira entrevista.

Cabe apontar que em função da pandemia, a grande maioria dos funcionários, principalmente das áreas administrativas, estavam fazendo *home office* e o Banco optou por afastar temporariamente (de forma remunerada) todos os estagiários de suas atividades, entendendo que o estágio deve ser supervisionado e acompanhado de perto por um gestor e isso não seria possível frente aos acontecimentos. Desta forma a GZ foi representada neste caso apenas por um jovem, que trabalha no Banco há 2 anos, e participou da entrevista mesmo estando temporariamente afastado de suas atividades.

De acordo com os materiais avaliados e informações recebidas da empresa, a visão de sustentabilidade no Bradesco está relacionada com a busca de valor compartilhado e de longo prazo para investidores, funcionários, fornecedores, clientes e a sociedade. Na visão das áreas entrevistadas, isto se manifesta no compromisso com o desenvolvimento sustentável explícito na missão e nos valores da Organização, além da oferta de produtos e serviços acessíveis e diversificados. A área de Sustentabilidade destacou a reformulação da estratégia que ocorreu em 2019, em um processo colaborativo envolvendo várias áreas e resultando em 6 pilares estratégicos, conforme apresentados anteriormente na seção 4.1.1. Também foi apontada uma preocupação muito grande em seguir tendências e olhar para o que é valorizado pelo mercado, neste sentido é destacada a participação do Banco nos índices de sustentabilidade das bolsas de valores de São Paulo e Nova Iorque.

O olhar para engajamento dos jovens é trazido por RH de forma muito atrelada a uma cultura que valoriza as pessoas, isso ocorre com uma política de carreira interna e com centenas de oportunidades de desenvolvimento profissional que o Banco oferece através de sua universidade corporativa. Segundo a área, o jovem busca sentido nas coisas que faz e se o encontra, sua entrega é maior em qualquer atividade que esteja fazendo. Outro ponto trazido na entrevista com RH é uma tendência mais colaborativa de trabalho em equipe, o que impulsiona a criatividade e a inovação. Estes dois pontos são trazidos também pela área de Sustentabilidade, que relata uma série de exemplos de ações de inovação valorizadas pelos jovens dentro e fora da empresa. Ambas as áreas trazem a

visão de que mesmo sendo um banco com 80 anos de história e muita tradição, o Bradesco tem mantido uma posição de “se reinventar”, assumindo um compromisso com o futuro através do investimento em tecnologia e inovação.

A área de Sustentabilidade aponta que a GZ é bastante direcionada por entrega, por resultados e por querer fazer acontecer, são práticos e não gostam de muita burocracia, tudo isso traz desafios para o Banco, mas também transformações. Dessa forma são apontados exemplos como as vilas de inovação, a incorporação de métodos ágeis e maior abertura para valorização do ser humano. RH destaca que este jovem quer se sentir ouvido e busca coerência entre o discurso e prática, todos estes fatores são importantes para seu engajamento.

Um ponto trazido tanto pela área de Sustentabilidade quanto por RH é a importância da Diversidade e Inclusão para este público jovem. Segundo estas áreas, esse tema é trazido pelos jovens internamente nas discussões dos grupos de afinidade com propostas de projetos e ações e externamente em processos seletivos de estagiários que questionam o Banco sobre isso. As áreas reconhecem que transformações vêm ocorrendo e precisam ocorrer, desta forma trouxeram exemplos de práticas que favorecem o engajamento mencionadas no Quadro 15 e destacaram a escolha do tema da Diversidade como um dos pilares estratégicos da Organização. Na entrevista com a GZ este tema também foi trazido como um ponto forte da Organização. Mesmo com uma visão mais crítica de desafios ainda a serem alcançados, o jovem valoriza a oportunidade de troca com pessoas diferentes não só em termos de raça, etnia, sexo, orientação sexual, mas também em termos de opinião, de idade, de estilo.

Em relação ao comportamento da geração Z, o RH aponta um senso crítico elevado, menor apreço pela hierarquia, mas também uma maior criatividade, uma busca por ideias e ideais, são jovens que buscam prazer no trabalho, têm necessidade de se sentirem valorizados, suas atividades têm que ter um sentido e, principalmente, é uma geração que se engaja em causas que acreditam. Por isso, de acordo com as entrevistas, é importante para eles uma identificação com os valores e a missão da empresa em que trabalham. A geração Z, na visão da área de RH, não tem necessidade de ter coisas, mas sim, de ser valorizada, ouvida e atendida. Do ponto de vista de Sustentabilidade, é uma geração digital com amplo acesso à informação que cresceu ouvindo discussões na mídia sobre impactos ambientais, além de ser mais consciente dos problemas sociais. Isso faz,

segundo a área, que dentro deste alinhamento de valores, este jovem busque empresas com algum compromisso e posicionamento frente às questões socioambientais.

Essa percepção se reflete na entrevista com a GZ que relata justamente a busca por uma identificação e alinhamento de valores com a empresa em que trabalha, além de uma necessidade de se sentir valorizada em um ambiente que possa se expressar com liberdade e ser ouvida.

Sustentabilidade deixou de ser um favor que a gente faz, acho que é fundamental, é urgente. Você trabalhar em um lugar que explora, que não se sente bem, acho que acaba voltando para casa com um sentimento de “porque eu estou aqui?” estou compactuando com tudo isso e não estou fazendo nada a respeito? (GZ).

Dessa forma, na percepção dos entrevistados, a relação entre sustentabilidade e engajamento dos jovens se dá primordialmente pelo alinhamento de valores pessoais e organizacionais. Para RH, o jovem precisa atingir seu propósito de vida com sua carreira profissional e isto é uma jornada que cada um vai trilhar da sua forma. Neste sentido, segundo a área, as ações de sustentabilidade contribuem para o alinhamento de valores justamente por ser uma empresa que olha para pessoas, para seu desenvolvimento e carreira, e para o impacto de suas operações na sociedade de forma geral, seja do ponto de vista ambiental ou social, conforme os depoimentos abaixo.

Acreditamos que as crenças e os valores das pessoas devem ser compatíveis com as da Organização, isso favorece a confiança e aproxima os ideais comuns. Entendemos que esses aspectos, somados à solidez da Organização e suas políticas de valorização da educação e oportunidades de carreira, chamam a atenção dos jovens, evidenciam o interesse em ingressar ou aqui permanecer (RH).

As ações de sustentabilidade fazem com que os funcionários da geração Z tenham compreensão clara do papel da Organização perante a sociedade, e com isso fica mais fácil entender a razão do seu trabalho, fazendo com que esses jovens funcionários se sintam parte do todo (SUSTENTABILIDADE).

As entrevistas no Bradesco trouxeram exemplos de uma série de práticas adotadas pela Organização, o Quadro 15 sumariza os principais pontos abordados. Este quadro corresponde ao bloco (B) de análise conforme explicitado anteriormente (seção 5.1) e contempla as práticas valorizadas nas entrevistas das áreas (RH e Sustentabilidade) na

primeira coluna e as práticas mencionadas e valorizadas na entrevista com a GZ na segunda coluna.

Destaca-se aqui algumas práticas mencionadas em todas as entrevistas relacionadas ao caso do Bradesco, são elas: a importância do treinamento e capacitação através da atuação da Unibrad (sua universidade corporativa); o programa de Diversidade e Inclusão e os pilares da nova estratégia de sustentabilidade.

(B) Práticas adotadas	
Valorizadas por RH e Sustentabilidade	Valorizadas pela GZ
<ul style="list-style-type: none"> • Unibrad: soluções que facilitem o desenvolvimento profissional e contribuam para a construção de uma carreira sólida e duradoura. • Bradesco Integrar e Compartilhar: solução de integração para novos funcionários. • Curso de inglês: oferecido para 100% do quadro de funcionários. • Programa de Diversidade e Inclusão: treinamentos, compromissos, eventos internos e externos e soluções trazidas pelos grupos de afinidade. • Revisão da estratégia de sustentabilidade: 6 novos pilares (apresentados na seção 4.1) • Inovabra: seleção de jovens que vão para Nova Iorque desenhar projetos e buscar <i>startups</i> que solucionem dilemas ou problemas das suas áreas. • Compromissos climáticos: estratégias e processos de gestão de riscos e oportunidades relacionados ao tema. • Negócios Sustentáveis: soluções e produtos financeiros que sejam inclusivos e acessíveis. 	<ul style="list-style-type: none"> • 6 novos pilares estratégicos de sustentabilidade: processo de reformulação da estratégia. • Programa de Diversidade e Inclusão: muita diversidade no Banco, valorização da troca, mesmo com desafios e caminhos ainda a serem percorridos. • Educação Financeira: ações para pessoas que estão tendo acesso aos serviços bancários pela primeira vez. • Participação nos Índices de bolsa de valores (destaque ISE e DJSI): processos robustos para atendimento e grande valorização interna. • Gestão das emissões de carbono: cálculo das emissões de CO2 e inventário anual. • Gestão da Ecoeficiência: redução do consumo de recursos com metas específicas para redução do impacto ambiental.

<ul style="list-style-type: none"> • Inclusão e Educação financeira: extensa rede de atendimento, canais digitais e orientações financeiras. • Cidadania e Filantropia projetos de fomento à educação, cultura, esporte, saúde, desenvolvimento social e preservação do meio ambiente. Destaque para Fundação Bradesco. • Programa de Voluntariado: ações diversificadas, 24,3% dos voluntários são da Geração Z. • Bradesco Viva Bem: engaja os funcionários na prevenção de doenças e promoção de hábitos, atitudes e comportamentos saudáveis. • Next: banco 100% digital, pensado para geração dos Milênios, mas que vem atendendo cada vez mais a GZ. 	
---	--

Quadro 15. Práticas destacadas relacionadas à engajamento e sustentabilidade no Bradesco

Fonte: Elaboração própria.

Com relação aos temas convergentes encontrados na literatura aplicados ao caso do Bradesco, apresenta-se a seguinte análise, proveniente dos dados coletados nas entrevistas. No âmbito da cultura organizacional destaca-se a valorização das pessoas com decisões bastante colegiadas; uma tradição com a responsabilidade social que vem desde a Fundação Bradesco; e as ações de inclusão e compromisso com a educação dentro e fora da empresa. Outros pontos trazidos se referem a uma cultura de muito respeito, disciplina e fomento a inovação. A visão sobre a liderança é abordada sobre dois aspectos: por um lado o comprometimento da alta gestão que valoriza os jovens e as diversas oportunidades de capacitação oferecida aos líderes, e por outro, o papel desse líder na visão da GZ que quer coerência entre discurso e fala, transparência, orientações claras e valorização das suas opiniões. Na questão da comunicação é apontado um conservadorismo em alguns momentos, mas também uma vontade de se reinventar. Sustentabilidade vê a comunicação interna de forma positiva com muitos canais disponíveis e aumento do interesse sobre o tema, a externa, na visão da área, está cada

vez mais ativa nas redes sociais com o desafio de promover diálogo, o que é esperado pelos jovens. Já a GZ, enxerga uma necessidade de ampliação da comunicação muito grande e relata que, na sua percepção, ela é direcionada para pessoas que tem interesse ou atuam dentro do universo da sustentabilidade e de maneira geral as pessoas não sabem tudo que o Banco faz em relação a este tema, seja internamente ou externamente. Olhando para as relações internas é relatado uma proximidade maior com as pessoas da equipe de trabalho, uma valorização do autoconhecimento e uma busca por presença e por ampliar a escuta.

A fim de sumarizar todos os pontos abordados, o quadro abaixo traz a síntese dos principais dados observados na análise vertical do Bradesco.

Bloco temático	Dados observados	
(A) Influência da sustentabilidade no engajamento dos jovens	Visão sobre sustentabilidade na empresa: Valor compartilhado e de longo prazo para investidores, funcionários, fornecedores, clientes e a sociedade. Olhar para tendências e mercado, valorização de índices.	
	Visão sobre o engajamento dos jovens: Cultura que prioriza as pessoas valorizando sua diversidade, carreira interna e oportunidades de desenvolvimento, estímulo a criatividade e fomento à inovação.	
	Comportamento da geração Z: Maior senso crítico, buscam prazer no trabalho, têm necessidade de se sentirem valorizados, se engajam em causas que acreditam, se preocupam com questões socioambientais.	
	Sustentabilidade e engajamento: Tem influência no alinhamento de valores pessoais e organizacionais. Sustentabilidade e inovação contribuem neste sentido, uma vez que a empresa tem isso na sua estratégia e missão.	
(C) Temas convergentes indicados na revisão de literatura	Cultura organizacional: (palavras que a definem)	Responsabilidade Social, Respeito, Disciplina, Inovação, Pessoas, Inclusão, Diversidade e Lucro.
	Papel da liderança:	Coerência, transparência, orientação clara e valorização das opiniões.

	Comunicação das ações de sustentabilidade:	Conservadora. Muitos canais internos e externos. Maior interesse de pessoas com maior proximidade com questões de sustentabilidade.
	Relações internas:	Proximidade. Valorização do autoconhecimento, busca por presença e por ampliar a escuta.

Quadro 16. Síntese da análise vertical no Bradesco

Fonte: Elaboração própria.

5.1.2 Braskem

Na Braskem foram realizadas 5 entrevistas com 5 pessoas no total. Em Recursos Humanos foram feitas entrevistas com representantes das áreas de *Employee Branding* (marca empregadora) e Diversidade e Inclusão (D&I). Além disso, foram realizadas entrevistas com um representante da área de Sustentabilidade e 2 jovens estagiários da GZ, um de Recursos Humanos e outro da área de Gás Natural e outros combustíveis.

De acordo com os dados coletados em materiais disponíveis e entrevistas, a visão de sustentabilidade é de algo fundamental para os negócios da Braskem, presente na empresa desde sua fundação. As áreas entrevistadas entendem que seu posicionamento em relação a sustentabilidade com uma preocupação legítima com a continuidade dos negócios e o futuro do Planeta, é ainda mais essencial por ser uma indústria petroquímica que produz resina plástica. Tanto as áreas de RH e Sustentabilidade quanto a GZ, colocam que este compromisso não está só no discurso, mas também na prática, com uma preocupação muito grande em desenvolver cada vez mais soluções sustentáveis e inovadoras. O compromisso com a sustentabilidade é visto com muita consistência por todos os entrevistados.

A visão de Recursos Humanos sobre o engajamento de funcionários reforça o comprometimento da Braskem em ser uma empresa que valoriza as pessoas e destaca as diversas iniciativas neste sentido, desde sua proposta enquanto marca empregadora até os pilares da sua cultura organizacional. Com o olhar específico para os jovens, RH traz a importância do alinhamento de valores e propósito e destaca características relevantes para este público como: um ambiente aberto onde as pessoas têm espaço para falar, se posicionar, criar, possuem autonomia, não tem *dress code*, as relações são voltadas para

valorização do ser humano e “você pode ser quem você é”. A valorização da Diversidade é trazida por RH e pela área de Sustentabilidade como algo importante dentro da empresa e bastante reconhecida pelos jovens. A área de Sustentabilidade destaca a importância de ser dono da sua carreira com opções de treinamento e capacitação adequadas, na visão da área quando você dá liberdade, os jovens se sentem mais engajados.

As pessoas têm muito espaço para criar, para falar, para se posicionar, para ser também. Eu falo do jeito que sou, eu me visto do jeito que eu sou, eu não preciso me mascarar, isso é muito bacana. Eu acho que as pessoas aqui ficam muito à vontade para serem quem elas são (RH).

As áreas de RH entrevistadas (Diversidade e *Employer Branding*) enxergam a geração Z como um grupo de jovens mais “atenados”, principalmente em temas relacionados a pessoas e ao meio ambiente, o que demanda das empresas um posicionamento claro em relação a estes aspectos. Segundo RH são jovens exigentes, nasceram no mundo digital, têm uma velocidade mais rápida, tem muito acesso a informações e por isso enxergam o mundo de forma diferente das gerações anteriores e possuem um maior senso crítico. Um ponto trazido tanto por RH quanto por Sustentabilidade é que a geração Z tem um conhecimento mais generalista e algumas vezes ficam muito na superficialidade, o que pode acabar os iludindo no olhar para algumas organizações. No entanto, justamente pelo senso crítico mais acentuado, quando percebem legitimidade e solidez nas práticas corporativas, isso acaba sendo bastante valorizado por eles. Na visão da área de Sustentabilidade esse jovem precisa ter experiência e não ter coisas e ele quer fazer o bem porque compreende os problemas e se preocupa com o mundo atual.

Os dois jovens da GZ entrevistados disseram que antes de começarem a trabalhar na Braskem foram procurar informações sobre a empresa, principalmente em relação ao compromisso com sustentabilidade, porque para eles é importante trabalhar em uma empresa alinhada com seus valores e não gostariam de trabalhar em empresas que trouxessem problemas, ao invés de soluções para o mundo do ponto de vista ambiental. Outro aspecto apontado pela GZ é a busca por oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, e a importância de boas relações no ambiente de trabalho. Os jovens da GZ também relataram práticas pessoais no seu dia a dia em relação ao uso eficiente de recursos, reciclagem, compostagem, coleta seletiva foram alguns exemplos citados.

No caso da Braskem a relação entre sustentabilidade e o engajamento dos jovens fica muito clara em função do setor em que a empresa atua e se reflete em seu posicionamento e estratégia de negócios, este ponto fica bastante evidente em todas as entrevistas. A GZ é bastante atenta em questões ambientais e o plástico aparece como um grande vilão, principalmente ao falar de poluição de rios e oceanos, é uma pauta bastante evidenciada por organizações ativistas e pela mídia em geral. Segundo os entrevistados o posicionamento e compromisso com a sustentabilidade coloca a empresa em outro patamar, justamente porque seu propósito é buscar soluções sustentáveis e inovadoras através da química e do plástico. Dessa forma a estratégia de sustentabilidade torna-se motivo de orgulho, como relata um dos jovens: "a gente tem um orgulho muito grande porque a gente sabe que sustentabilidade faz parte do *core*, está na estratégia empresarial, isso é nítido" (GZ).

Segundo a área de Sustentabilidade, um dos principais motivos de atração e retenção do público jovem são as práticas de sustentabilidade alinhadas aos valores da empresa, o que também gera conexão com valores pessoais deste público. RH aponta que o compromisso com a sustentabilidade chega para os jovens assim que entram na empresa, para alguns de forma mais técnica e para outros de forma mais aspiracional. Na visão das áreas entrevistadas, sustentabilidade não é mais visto como algo legal de uma empresa ter, é fator condicionante, o jovem não quer se sentir numa posição de contribuir para poluição do Planeta, o que se reflete nos depoimentos abaixo.

Me sinto lisonjeada por estar fazendo parte, por estar construindo o crescimento de uma empresa que pensa no meio ambiente e que pensa no impacto que ela tem. Para mim é muito importante (GZ).

Eu acredito muito que sustentabilidade é você ser sustentável no seu negócio para conseguir sobreviver no mercado. Não é mais um diferencial você ser sustentável. É uma obrigação como empresa porque você precisa ser resistente, e acho que quando você preconiza sustentabilidade na sua estratégia, você ajuda a empresa a ser mais resistente (GZ).

Quando as pessoas entram aqui, elas se encantam pela cultura pela forma de metas, de entrega, a forma como a gente trabalha com autonomia, mas, principalmente, pela forma como a Braskem lida com a pauta de sustentabilidade e quanto é importante para ela (RH).

De acordo com o posicionamento da Braskem, somada a preocupação ambiental com o investimento em produtos com menor impacto ao meio ambiente e fomento à

economia circular, está a valorização das pessoas. As áreas de RH e de Sustentabilidade, conforme apontado anteriormente, destacaram o compromisso com a Diversidade e Inclusão aliada à valorização do ser humano e ao mote da empresa “seja você mesmo”. Por outro lado, conforme as entrevistas, a geração Z busca ambiente diversos, quer ser protagonista e se importa com os problemas do mundo atualmente.

Os jovens da GZ destacaram o Programa de Voluntariado, valorizando a oportunidade de se engajar diretamente em causas socioambientais com a estrutura oferecida pela empresa, ambos os jovens manifestaram interesse e relataram seu envolvimento nestas ações. Estas e outras práticas mencionadas durante as entrevistas são sumarizadas no Quadro 17. Este quadro corresponde ao bloco (B) de análise conforme explicitado anteriormente (seção 5.1) e contempla as práticas valorizadas nas entrevistas das áreas (RH e Sustentabilidade) na primeira coluna, e as práticas mencionadas e valorizadas na entrevista com a GZ na segunda coluna.

Destaca-se aqui algumas práticas mencionadas em todas as entrevistas relacionadas ao caso da Braskem, são elas: a importância do programa de Diversidade e Inclusão e suas ações, e o foco em planos de ações (chamados de PA pelos entrevistados) que definem os objetivos a serem alcançados pela empresa tanto de forma colaborativa quanto individual.

(B) Práticas adotadas	
Valorizadas por RH e Sustentabilidade	Valorizadas pela GZ
<ul style="list-style-type: none"> • Proposta de Valor (<i>Employee Value Proposition - EVP</i>): criado há 2 anos em um processo que envolveu centenas de entrevistas com líderes e funcionários para entender o que de fato as pessoas viam que tinha tanto de bom quanto de oportunidade de melhoria na Braskem. • BeUx: é o caminho como as pessoas vão vivenciar a experiência dentro da empresa (um desdobramento do EVP). Possui 7 pilares que reforçam o posicionamento da Braskem em ser uma empresa voltada para o ser humano. Tem o mote “você nos move adiante” e reúne um conjunto de práticas que sustentam os pilares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU: adesão e comprometimento através de sua estratégia. Reconhecimento de suas ações. • Compromisso com Diversidade e Inclusão: percepção interna e posicionamento da empresa. • Economia Circular: iniciativas e comprometimento. Como maior produtora de resinas plásticas e líder na produção de biopolímeros, busca criar soluções sustentáveis através da química e do plástico.

<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Diversidade e Inclusão: iniciativas que fortalecem o tema, capacitação de líderes, treinamentos, adesão a compromissos, fóruns de discussão em 5 frentes de trabalho (gênero, LGBTQIA+, raça e etnia, socioeconômico e PCD). • Programa de mentoria com empresas júnior em universidades: encontros de capacitação e mentoria para essas empresas visando a incorporação de práticas de diversidade e inclusão. • Flex office: não tem lugar demarcado para sentar-se nos escritórios e o horário de trabalho é flexível. • Estruturação de PA (plano de ação): decididos anualmente são metas individuais e coletivas, o que precisa ser entregue para alcançar os objetivos e resultados esperados. Grande parte das metas são coletivas, maior colaboração e espírito de equipe. • Carbono Neutro: a Braskem assumiu o compromisso público de se tornar carbono neutra até 2050. • Compromisso com Direitos Humanos: medidas para prevenir, mitigar ou reparar eventuais violações a direitos humanos com as quais a Braskem possa estar envolvida tanto por meio de suas operações quanto em decorrência dos relacionamentos de seu negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Água: comprometimento com a eficiência hídrica, redução do consumo e reuso. • Energia Solar: investimentos nesta fonte energética para utilização em suas usinas. Exemplo da usina de geração distribuída de fonte solar na Bahia. • Programa de Voluntariado: objetivo de gerar impacto socioambiental positivo nas comunidades localizadas no entorno das operações da Braskem. Alta adesão dos funcionários. • Educação ambiental e parceria com cooperativas de reciclagem. • PA – Plano de Ação: colaboração e definição dos objetivos a serem alcançados.
---	---

Quadro 17. Práticas destacadas relacionadas à engajamento e sustentabilidade na Braskem

Fonte: Elaboração própria.

Com relação aos temas convergentes encontrados na literatura aplicados ao caso da Braskem, apresenta-se a seguinte análise, proveniente dos dados coletados nas entrevistas. No tema da cultura organizacional, aparece muito forte a valorização das pessoas, da autonomia, da liberdade, do empoderamento para trilhar sua própria carreira

aliado a colaboração para alcançar resultados. Na questão da liderança, foi ressaltada a importância que os líderes dão aos jovens na empresa, estando abertos para ouvi-los. Para as áreas, o papel do líder é de um orientador que visa conduzir a equipe para o mesmo objetivo, além de ser empático e inspirador. Os jovens querem um líder que desperte o que há de melhor nele, que seja participativo e explique o que está por trás de cada entrega. Do ponto de vista de comunicação, a Braskem é referência em sustentabilidade na indústria petroquímica e isso é reconhecido por partes interessadas mais próximas desse universo. Estudantes de engenharia ou de faculdades próximas as plantas onde a empresa opera conhecem mais a Braskem. No âmbito mais geral é um caminho que está sendo trilhado, até para mostrar o que a empresa faz e as suas soluções sustentáveis. Interessante observar que o jovem se sente um disseminador da cultura de sustentabilidade da empresa justamente por explicar aos seus colegas e sua família a forma como a empresa lida com o plástico e o fomento à economia circular. Mesmo que na visão das áreas essa explicação seja feita muitas vezes de forma bastante superficial. As relações internas são muito valorizadas, as entrevistas apontaram uma percepção de troca muito grande, voltada para o aprender e ensinar com o outro independente de sua idade. A percepção dos entrevistados é que o fato de “ser você mesmo” encoraja as pessoas a mostrarem suas vulnerabilidades e isso cria conexões mais próximas.

A fim de sumarizar todos os pontos abordados, o quadro abaixo traz a síntese dos principais dados observados na análise vertical da Braskem.

Bloco temático	Dados observados
(A) Influência da sustentabilidade no engajamento dos jovens	Visão sobre sustentabilidade na empresa: Faz parte do core business e tem muita relevância principalmente em função do segmento em que a empresa atua. É consistente e permeia toda a empresa.
	Visão sobre o engajamento dos jovens: Poder “ser você mesmo”, oportunidade de desenvolvimento para trilhar sua própria carreira, oferecer liberdade e autonomia. Valorização da Diversidade e Inclusão.
	Comportamento da geração Z:

	São antenados nas questões socioambientais, possuem maior senso crítico, mas com conhecimento mais generalista. Se importa com os problemas do mundo e quer ser protagonista. Valoriza a inovação para criação de soluções mais sustentáveis.	
	Sustentabilidade e engajamento: Relação bastante próxima, os jovens não querem trabalhar em uma empresa que polui o Planeta. A busca constante por soluções sustentáveis inovadoras e compromisso com a economia circular exerce influência direta no engajamento dos jovens.	
(C) Temas convergentes indicados na revisão de literatura	Cultura organizacional: (palavras que a definem)	Humana, Autonomia, Protagonismo, Empoderamento, ‘Seja você mesmo’, Propósito, Resultado, Responsabilidade, Colaboração, Desafio e Oportunidade
	Papel da liderança:	Valorização dos jovens, abertos para ouvir. Orientar de forma clara, participar, ser empático e inspiracional.
	Comunicação das ações de sustentabilidade:	Efetiva dentro de seu segmento de atuação. Desafio de ampliar para o mercado em geral. Tem o jovem como disseminador das suas ações.
	Relações internas:	Troca: aprender e ensinar Vínculos mais fortes

Quadro 18. Síntese da análise vertical na Braskem

Fonte: Elaboração própria.

5.1.3 Cielo

Na Cielo foram realizadas 3 entrevistas envolvendo 5 pessoas no total. Primeiramente foi feita uma entrevista com duas lideranças da área de Gente, Gestão de Performance, juntamente com uma pessoa responsável pela área de Sustentabilidade. Depois foram realizadas mais 2 entrevistas com jovens estagiários da GZ, um do Marketing Institucional e outro da Universidade Cielo.

De acordo com os dados coletados nas entrevistas, a visão de sustentabilidade na Cielo é de uma empresa com práticas avançadas que vieram se fortalecendo ao longo dos anos e formam hoje um grande guarda-chuva de ações. O RH reforça esse comprometimento como um diferencial que exerce influência tanto na atração quanto

retenção de talentos e destaca o compromisso do presidente e da alta liderança com o tema. A área de Sustentabilidade aponta que sua estratégia passa atualmente por um processo de revisão que deve ser concluído em 2021. Segundo a área, dentro deste processo de reestruturação da estratégia de sustentabilidade existem, ações chamadas pela área de o “básico bem feito” (ecoeficiência, gestão de fornecedores e participação nos índices), alavancas relacionadas ao fomento do empreendedorismo e engajamento do colaborador e três avenidas grandes que abordam aspectos ambientais, sociais e de governança, onde diversidade está no centro.

Sobre o engajamento dos jovens no trabalho, RH acredita que as organizações precisam estar preparadas para lidar com diferentes públicos e a geração Z possui características específicas que devem ser levadas em consideração. Segundo a área, quando essa geração trabalha com algo que se identifica, seu nível de produtividade é muito maior, um fato que eles têm observado com seu programa de estágio cuja taxa de efetivação é muito grande e acima da média de mercado. Essa assertividade se dá na construção de um processo de escuta por parte do RH, na promoção de um ambiente de maior autonomia para este estagiário e de oportunidades de aprendizagem e crescimento. Destaca-se que na Cielo, segundo o RH e informações divulgadas na mídia, o estagiário pode escolher qual área ele gostaria de trabalhar junto com um grupo de gestores, o que gera maior satisfação e alinhamento de interesses. Como desafio, RH aponta a questão da velocidade esperada pelos jovens, dizendo que como uma empresa grande e com governança robusta, alguns pontos demandam uma aprovação mais demorada, o que pode frustrar os jovens que possuem uma visão mais imediatista buscando resultados rápidos.

A área de Sustentabilidade reforça a necessidade de alinhamento de valores pessoais com os da organização ao falar do engajamento destes jovens, conforme depoimento abaixo.

Se não há uma convergência do que eles estão pensando com o que a organização determinou, eles não vão dar um braço a torcer, e essa é uma posição muito firme. (...) existe um desprendimento daquela noção de que eu vou ficar aqui para o resto da minha vida, então, se eu estou desconfortável, eu mudo (SUSTENTABILIDADE).

Segundo RH os jovens da geração Z lutam por aquilo que acreditam, prezam pela qualidade de vida, têm um potencial muito grande de inovação e de entrega, gostam de trabalhar em grupo e valorizam métodos ágeis. Como desafio, a área aponta uma certa

falta de tolerância e resiliência para questões muito corporativas ou talvez mais burocráticas características de uma grande organização. A área de Sustentabilidade reforça a autonomia destes jovens em se expressar e algumas vezes desafiar uma decisão da organização se não for o que eles acreditam.

Do ponto de vista da GZ há convergência entre os principais pontos relatados pelas áreas entrevistadas. Os jovens relatam a necessidade de alinhamento dos seus valores com os da organização, enxergam a empresa de forma comprometida com a sustentabilidade, estão satisfeitos por se sentirem ouvidos e sentem autonomia nos projetos e ações que conduzem. Segundo um dos jovens entrevistados, "(...) aqui todo mundo é livre para pensar, todo mundo é livre para sugerir, aqui é para gente" (GZ).

Um ponto trazido como destaque pela GZ entrevistada, é a valorização da diversidade. As jovens mulheres entrevistadas colocaram uma preocupação inicial de que por ser uma empresa de tecnologia poderia haver um ambiente machista, mas isso não ocorreu. Uma delas destacou os esforços da empresa de empoderamento feminino e o fomento a ter mais mulheres em cargos de liderança. A outra jovem, uma estagiária que cuida do programa de estágios, se mostrou bastante engajada com seu trabalho justamente por se relacionar com pessoas da sua idade, relatou que o tema da diversidade é bastante presente nos processos seletivos, como algo não só valorizado pelos jovens, como motivo de curiosidade e questionamentos em relação a postura da empresa.

Na visão das áreas entrevistadas na Cielo, se a empresa está comprometida a fazer o bem para a sociedade através de sua estratégia de sustentabilidade, isso vai repercutir no engajamento de seus funcionários e será valorizado pela geração Z. Isto se reflete nos depoimentos abaixo.

A gente percebe que essa geração tem sim uma linha muito mais forte voltada para sustentabilidade e propósito em termos de trabalho do que na época da geração X, que era muito mais focada em resultado e na questão de ter bens (RH).

Eu já deixei de participar de processos seletivos porque a empresa não tinha valores que combinavam comigo ou tinha uma imagem manchada de antiética ou antiprofissional (GZ).

Me conforta tanto sabe, olhar que meu trabalho está dando resultado, que ele realmente faz diferença no Brasil. O meio de pagamento ele faz diferença no Brasil e isso é muito legal (GZ).

Ao relacionar sustentabilidade e engajamento dos jovens durante as entrevistas, duas ações se destacaram em todas elas. O compromisso com a Diversidade, que não foi apenas relatado pelos jovens, mas também por RH e Sustentabilidade falando do investimento no tema internamente com treinamentos, criação de grupos de afinidade e também destacando os números dos estagiários recém-contratados que possuem um perfil diverso (informações no Quadro 19). O outro ponto foi o programa de Voluntariado que possui um aplicativo onde os funcionários podem participar de ações online, acumular pontos e doar para causas escolhidas por eles. O aplicativo do Voluntariado foi citado em todas as entrevistas e teve destaque em 2020 em função da pandemia do coronavírus onde os funcionários estavam trabalhando de casa e podiam apoiar organizações, fazer doações através do acúmulo de pontos e ter acesso a informações sobre solidariedade e cidadania, tudo com apoio financeiro e estrutura oferecida pela empresa.

A GZ entrevistada trouxe uma visão de sustentabilidade muito ligada a pequenas ações do dia a dia, ressaltando principalmente o olhar para o meio ambiente ao falar de reutilizar, reciclar e reaproveitar recursos, e um olhar social voltado para as desigualdades sociais e necessidade de apoio aos pequenos empreendedores, um tema em que o olhar para diversidade também se faz importante na visão deles e da própria área de Sustentabilidade. Estes dois aspectos estão ligados a iniciativas da empresa adotadas dentro de seu guarda-chuva da sustentabilidade, alguns exemplos de práticas mencionadas são trazidos no Quadro 19 abaixo. Este quadro corresponde ao bloco (B) de análise conforme explicitado anteriormente (seção 5.1) e contempla as práticas valorizadas nas entrevistas das áreas (RH e Sustentabilidade) na primeira coluna, e as práticas mencionadas e valorizadas na entrevista com a GZ na segunda coluna.

Destaca-se aqui algumas práticas mencionadas em todas as entrevistas relacionadas ao caso da Cielo, são elas: as ações voltadas para promoção da Diversidade e Inclusão, o programa de voluntariado corporativo e as diversas ações de apoio ao colaborador durante todo o período da pandemia.

(B) Práticas adotadas	
Valorizadas por RH e Sustentabilidade	Valorizadas pela GZ
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Beneflex</i> ou benefício flexível (projeto em implementação): o funcionário monta seu pacote de benefícios de acordo com sua necessidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Benefícios flexíveis: poder escolher valores do Vale Alimentação e Vale Refeição principalmente durante o isolamento social.

<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Voluntariado: aplicativo <i>gameficado</i> onde o colaborador ganha pontos em ações online e offline. Funcionário participa de missões específicas, estagiários tem times relacionados aos 17 ODS. • Programa de Estágio: gestores possuem perfil e preferência, mas o estagiário pode escolher qual área gostaria de trabalhar. • Programa de Diversidade e Inclusão: compromisso e capacitação, suporte às pessoas com deficiência, fomento à liderança feminina e grupos de afinidade. • Diversidade na seleção dos estagiários em 2019: 4% acima de 30 anos; 88% negros, 50% LGBTI+, 69% de renda familiar menor de R\$3748,00 e 46% mulheres. • People: ação que objetiva conectar a empresa e a família dos colaboradores. Selecionam 60 colaboradores que se destacaram (independente de cargo) e traz para um evento / reconhecimento aos pais ou à pessoa com maior representatividade para ele. • Programa “<i>Be my Guest</i>”: ação de reconhecimento de pequenas ideias ou ações em que o funcionário ganha um voucher com valor monetário para ser utilizado como quiser. • Suporte durante a pandemia: ações de acolhimento, carinho e atenção da empresa com o colaborador em épocas difíceis. Envio de kits específicos para colaboradores durante os meses de isolamento social e <i>home office</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Voluntariado: participação digital, apoio a organizações escolhidas por eles. • Programa de Diversidade e Inclusão: percepção do compromisso da empresa, valorização do ambiente diverso. • Projeto Jovem Aprendiz: parceria com organização da sociedade civil para busca de jovens em situação de vulnerabilidade social promovendo sua inserção no mercado. • Programa 1000 Mulheres: parceria com Sebrae para apoio a mulheres em vulnerabilidade social que já sofreram algum trauma e atuam hoje como empreendedoras. • Reciclagem dentro da empresa: disponibilização de muitos lixos envolvendo coleta seletiva com notas orientativas. • Distribuição de copos reutilizáveis para todos os funcionários. • Utilização da impressora: as pessoas não imprimem, preferem o digital. • Universidade Cielo: trilhas de desenvolvimento para estagiários e aprendizes, muitas opções. • Ações durante a pandemia: <i>lives</i>, kits enviados aos colaboradores, e ações “<i>be my guest</i>” como prêmio para foto com a pessoa que estiver trabalhando da forma mais divertida em casa.
---	---

Quadro 19. Práticas destacadas relacionadas à engajamento e sustentabilidade na Cielo

Fonte: Elaboração própria.

Com relação aos temas convergentes encontrados na literatura aplicados ao caso da Cielo, apresenta-se a seguinte análise, proveniente dos dados coletados nas entrevistas. Em relação a cultura organizacional fica bastante evidente a questão da inclusão no sentido em que todos são bem-vindos e respeitados, a empresa se coloca como um ambiente aberto e apresenta uma cultura de inquietude. As entrevistas mostraram ser uma empresa que passou e passa por muitas mudanças, pois tem uma cultura de não se acomodar frente a evolução do mercado em que atua. Por lidar com tecnologia e inovação, mudanças são esperadas e bem-vindas, além de haver uma preocupação por explicá-las e justificá-las aos seus colaboradores. Estes pontos são valorizados pela GZ. No tema de liderança, destaca-se na opinião dos entrevistados, o líder que não só fala, mas faz, que dá o exemplo e é transparente. A GZ espera um líder que oriente e mostre os caminhos sem dar todas as respostas porque ela quer ter autonomia, no entanto, quer *feedback*, transparência e inspiração. A comunicação é bem vista pelos jovens, mas talvez por atuarem próximos e terem muito interesse nas questões de sustentabilidade. Na visão das áreas de Sustentabilidade e RH, a comunicação é tímida, pois existe uma preocupação muito grande de divulgar somente depois de ter coisas bem concretas, segundo elas precisaria ser mais efetiva e tempestiva. Destacou-se a necessidade de olhar canais apropriados para cada público e no caso da GZ, a valorização de *podcast*, vídeos de *Youtube*, Instagram e redes sociais. Sobre as relações internas, há um nível alto de satisfação por parte dos jovens e um compromisso das áreas em manter uma cultura aberta de escuta do seu público interno.

A fim de sumarizar todos os pontos abordados, o quadro abaixo traz a síntese dos principais dados observados na análise vertical da Cielo.

Bloco temático	Dados observados
(A) Influência da sustentabilidade no engajamento dos jovens	Visão sobre sustentabilidade na empresa: Tema em ascensão interna, práticas avançadas, estratégia em amadurecimento (reestruturação), guarda-chuva de ações aumentando.
	Visão sobre o engajamento dos jovens: Geração que quando trabalha no que se identifica, o nível de produtividade é maior. Jovem tem <i>mindset</i> diferente que agrega valor
	Comportamento da geração Z:

	Lutam pelo o que acreditam, prezam por qualidade de vida, gostam de inovação, de mudanças e têm sustentabilidade como valor.	
	Sustentabilidade e engajamento: Tem influência pois auxilia no alinhamento de valores pessoais e corporativos. Se reflete no compromisso com a Diversidade e Inclusão. Interesse em causas compartilhadas. GZ quer empresa que faça o bem para a sociedade. Fomento à inovação e tecnologia.	
(C) Temas convergentes indicados na revisão de literatura	Cultura organizacional: (palavras que a definem)	Inclusão, Colaboração, Confiança, Empatia, Inquietude, Inovação, Aberta, Aprendizado e Respeito.
	Papel da liderança:	Dar o exemplo, orientar caminhos sem dar soluções, oferecer feedback e inspirar.
	Comunicação das ações de sustentabilidade:	Poderia ser mais efetiva, cuidado grande em divulgar o que é concreto.
	Relações internas:	Abertura para ouvir os colaboradores, valorização de diferentes <i>mindsets</i> .

Quadro 20. Síntese da análise vertical na Cielo

Fonte: Elaboração própria.

5.1.4 Itaú Unibanco

No Itaú Unibanco foram feitas 4 entrevistas envolvendo representantes das áreas de Sustentabilidade, que está na mesma diretoria de Relações Institucionais, Recursos Humanos responsável pelo Programa de Talentos, Atratividade e Marca Empregadora, e 2 jovens analistas da GZ, que trabalham na área de Sustentabilidade, um atuando com Comunicação e o outro com Educação Financeira.

De acordo com os dados coletados nas entrevistas e materiais de comunicação, a visão de sustentabilidade do Banco é de um posicionamento sólido e maduro que permeia diferentes áreas da empresa e tem o comprometimento claro da alta liderança. Destacou-se na entrevista com a área de Sustentabilidade, os 8 Compromissos de Impacto Positivo com detalhes sobre o processo de aprovação e validação das metas com altos executivos para que os objetivos pudessem se tornar transversais a todas as operações e produtos do

Banco. Também fica muito evidente na fala de todos os entrevistados o foco no cliente e o desafio de ter a estratégia de sustentabilidade cada vez mais atrelada ao *core business*.

Outro ponto importante é uma onda de transformação que permeia a organização, do ponto de vista de RH, a entrevista relata a incorporação de modelos ágeis, flexibilização de *dress code* e principalmente esforços relacionados ao tema da diversidade. Na visão de Sustentabilidade, a transformação está na tecnologia e fomento à inovação. A GZ enxerga e reconhece o movimento da empresa em todos estes aspectos.

Diversidade é um tema de destaque e aparece em todas as entrevistas. É altamente valorizado pelos jovens e mencionada por RH e por Sustentabilidade como uma questão que vem crescendo internamente. Vale citar que em 2019 o Itaú Unibanco foi criticado pela mídia por não ter pessoas negras em seu programa de *trainee* e isso gerou bastante repercussão nas redes sociais. Esse fato é mencionado nas entrevistas por RH e por um dos jovens. RH destaca o grande aprendizado interno e posicionamento efetivo para tomada de atitude com capacitação, treinamento, criação de indicadores, grupos de afinidades entre outras práticas.

Olhando para o engajamento dos jovens, é apontada pelas áreas de RH e Sustentabilidade a necessidade de colaboração, de participação e proximidade em relação a eles. Para isso a organização oferece um modelo de *squads* ou grupos multidisciplinares, um espaço para as pessoas contribuírem, terem autonomia e conseguirem alavancar alguns projetos. Segundo as áreas, é um formato que fomenta o protagonismo individual e ao mesmo tempo o trabalho em equipe. RH aponta que estes jovens querem “estar nos principais projetos, nos temas que estão mudando o jogo do Banco, sabendo o que está acontecendo de diferente”. A área de Sustentabilidade faz uma ressalva colocando que as questões são complexas e o *timing* acelerado dos jovens pode não ser condizente com o tempo necessário para desenvolver projetos que envolvem temas complexos, ainda mais numa grande organização, por isso é necessária uma gestão cuidadosa para manter o engajamento.

O comportamento da geração Z é visto por RH como jovens muito focados no agora, no projeto atual, com dificuldade de enxergar o longo prazo em alguns momentos, além disso, a mudança é algo fácil para eles. Desta forma apontam a necessidade do entendimento do modelo de trabalho, o que será feito, porque será feito, e como seu trabalho agrega em uma perspectiva macro.

A área de Sustentabilidade observa o comportamento da geração Z também como clientes do Banco, que cada vez mais questionam os projetos e a postura da organização em redes sociais. Segundo a área, querem transparência de informações e diálogo e não um posicionamento institucional pronto de imprensa. Para Sustentabilidade, a demanda por informações claras e transparentes é latente, seja do ponto de vista interno ou externo.

Na outra ponta, a GZ se coloca buscando propósito em seu trabalho, quer valores condizentes aos seus. Tem atitudes sustentáveis mesmo sem classificá-las dessa forma, um dos jovens apontou seu desafio pessoal de reduzir o consumo de carne e o outro mencionou trabalhos voluntários de consultoria na faculdade para apoio a projetos sociais. Os dois jovens entrevistados se sentem engajados com a empresa atualmente e reconhecem o posicionamento de sustentabilidade do Banco como algo fundamental.

E eu demorei muito para estagiar porque eu falei eu não vou entrar numa empresa só por entrar nesta empresa, eu quero trabalhar com uma coisa que eu gosto. Eu não trabalharia por exemplo em empresas de porte de armas ou empresas de cigarro (GZ).

Eu acho que é tão bom quando você trabalha com algum produto que pode causar algum impacto positivo para sociedade (GZ).

A relação entre sustentabilidade e engajamento é apontada em diversos momentos durante as entrevistas. Do ponto de vista de atratividade, RH reconhece a importância da sustentabilidade, mas não a coloca como fator crucial na procura dos jovens, os principais motivos para essa geração querer trabalhar no Banco segundo eles, tem relação com a solidez da empresa, oportunidades oferecidas e questões de tecnologia e inovação. No entanto, RH aponta que justamente por ser uma grande empresa que exerce impacto na sociedade de forma geral, a ausência de ações de sustentabilidade poderia ser sim um fator que jogasse contra a reputação do Banco, o que consequentemente geraria perda de atração de talentos. A entrevista com RH também apontou que o tema da diversidade é sempre trazido à tona, nas palavras do entrevistado: “Não tem uma sessão que a gente vai falar de programa de *trainee* para fora, para as universidades, que não perguntam sobre diversidade” (RH).

Segundo a área de Sustentabilidade “esses jovens já nasceram com o chip da sustentabilidade, eles são muito ligados ao propósito”. Na opinião do entrevistado temas como: mudanças climáticas em função do movimento trazido pela jovem ativista Greta

Thunberg¹⁴, questões ambientais com o aumento das queimadas no Pantanal e na Amazônia e a questão das desigualdades sociais no Brasil cada vez mais latentes, são exemplos que reforçam a temática em um âmbito mais geral. Na visão da área, isso tudo influencia a visão de mundo do jovem e cria, o que o entrevistado chamou de “indignação construtiva”. No entanto, segundo a área, isso pode ser um gatilho importante para fomentar o engajamento interno e alavancar projetos, conforme trecho retirado da entrevista: "Se você conseguir mostrar para onde vai aquela energia, aquela indignação construtiva e assim canalizar isso em um plano de ação, um plano de médio e longo prazo, as coisas acontecem" (SUSTENTABILIDADE).

A relação de sustentabilidade e propósito é clara e evidente nas entrevistas, tanto as áreas de Sustentabilidade e RH quanto os jovens da GZ abordam esse tema de alguma forma.

Você pode dar o melhor incentivo para ele (o jovem), mas se ele não se conectar com seu propósito, se ele não entender que a agenda que o Banco está trilhando é a agenda que conversa com o propósito dele, esse cara vai embora! (SUSTENTABILIDADE).

Os jovens da GZ entrevistados enxergam sustentabilidade atrelada ao impacto causado pela atuação da empresa. Vale mencionar que ambos os entrevistados neste caso, trabalham na área de Sustentabilidade. Um deles destacou o envolvimento da liderança, principalmente para questões mais sociais com um olhar voltado ao *core business* do Banco, saindo de um âmbito institucional para uma questão mais prática relacionada a tipos de produtos e serviços oferecidos para população. O outro jovem destacou o potencial da sustentabilidade em gerar impacto positivo aos negócios e à sociedade como ele enxerga o Banco fazendo. Pode-se dizer que sustentabilidade exerce influência no engajamento destes jovens em relação ao seu trabalho, conforme depoimentos abaixo.

Me sinto muito privilegiado de trabalhar com sustentabilidade, muito mesmo. Pelos assuntos que a gente toca, pelas ações que a gente tem, pelo histórico que eu já tenho na área, poxa eu gosto muito (GZ).

Me sinto muito privilegiada de estar numa área onde eu possa me estressar, onde eu posso falar minha opinião sem nenhum problema, que eu trabalho com pessoas que pensam nas classes sociais, que pensam nas questões feministas e que eu posso falar sobre isso (GZ).

¹⁴ Ativista sueca nascida em 2003, conhecida por ser a líder do movimento Greve das escolas pelo Clima. Foi considerada personalidade do ano pela Revista Time em dezembro de 2019. Informações em https://pt.wikipedia.org/wiki/Greta_Thunberg. Acesso em 5 de dezembro de 2020.

Sobre as práticas da empresa identificadas nas entrevistas, o Quadro 21 relaciona e sumariza os principais projetos e ações mencionados. Este quadro corresponde ao bloco (B) de análise conforme explicitado anteriormente (seção 5.1) e contempla as práticas valorizadas nas entrevistas das áreas (RH e Sustentabilidade) na primeira coluna, e as práticas mencionadas e valorizadas na entrevista com a GZ na segunda coluna.

Destaca-se aqui algumas práticas mencionadas em todas as entrevistas relacionadas ao caso do Itaú Unibanco, são elas: as ações voltadas para promoção da Diversidade e Inclusão e os 8 compromissos de impacto positivo que direcionam sua estratégia de sustentabilidade.

(B) Práticas adotadas	
Valorizadas por RH e Sustentabilidade	Valorizadas pela GZ
<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Diversidade e Inclusão: capacitações, treinamentos, indicadores, metas, grupos de afinidade. • Estratégia dos 8 Compromissos de Impacto Positivo (processo de construção, metas e objetivos) • Atração de jovens de qualquer universidade brasileira e não mais focado em universidades “<i>target</i>”. • <i>Squads</i> ou grupos multidisciplinares: trainees desenvolvendo programa de mentoria para estagiários, e ações que fomentem a diversidade internamente. • Programa de Carreira Acelerada: treinamento com situações práticas e inusitadas quem vão além de uma capacitação tradicional. • Deu ruim: ação em que executivo conversar com os jovens conta tudo que deu errado na carreira dele. • <i>Onboarding</i> para trainees: com participação do time de sustentabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Diversidade e Inclusão: poder ser quem você é. • Estratégia dos 8 Compromissos de Impacto Positivo (processo de construção, metas e objetivos). • Programa de Educação Financeira: produtos e serviços desenvolvidos para pessoas que não tinham acesso ao sistema financeiro. • Itaú Mulher Empreendedora: ajuda mulheres empreendedoras com ações de educação financeira e de empoderamento feminino para elas poderem continuar com as suas empresas. • Todos pela Saúde: aporte de R\$ 1 bilhão geridos por um grupo de especialistas para colaborar com o combate ao coronavírus. • Programa Travessia: ajustes de rota e de produtos para evitar endividamento de pessoas físicas e jurídicas, soluções

<ul style="list-style-type: none"> • Práticas de cuidado com o colaborador durante a pandemia do coronavírus (aumento da satisfação interna dos funcionários). • Flexibilização e <i>home office</i>. 	alternativas para pagamento de empréstimos.
---	---

Quadro 21. Práticas destacadas relacionadas à engajamento e sustentabilidade no Itaú Unibanco

Fonte: Elaboração própria.

Com relação aos temas convergentes encontrados na literatura aplicados ao caso do Itaú Unibanco, apresenta-se a seguinte análise, proveniente dos dados coletados nas entrevistas. No âmbito da cultura organizacional fica muito forte o compromisso com a conduta ética da organização, além disso destaca-se o olhar para pessoas, tanto voltado para o cliente com foco em resultado, quanto para colaboradores com foco em práticas de fomento à inovação, o que está em linha com o posicionamento adotado pelo Banco em canais institucionais e relatórios. No tema liderança, aparece nas entrevistas claramente a postura de um líder mais humano, que é próximo, que apresenta com clareza os objetivos a serem alcançados, que respeita as pessoas como elas são, tem empatia, é inspirador. Comunicação foi um assunto abordado de forma similar em todas as entrevistas, o posicionamento geral é que o Itaú faz muito e comunica pouco, é tímido nesse sentido porque precisa estar seguro antes de divulgar. Além disso, foi apontada a necessidade de clareza e bastante transparência nas informações a serem divulgadas. O olhar para as relações internas se dá através da troca e da colaboração e na busca por sentido. Pelo ponto de vista de RH e Sustentabilidade, a relação se fortalece quanto o jovem tem conhecimento do porquê ele está fazendo o que está fazendo, tem uma clareza dos objetivos a serem alcançados e uma troca colaborativa com líderes e parceiros de equipe. No ponto de vista dos jovens, a relação se fortalece quando podem trabalhar com o que gostam e acreditam. Ambos os jovens entrevistados recomendariam o Itaú para amigos trabalharem.

A fim de sumarizar todos os pontos abordados, o quadro abaixo traz a síntese dos principais dados observados na análise vertical do Itaú Unibanco.

Bloco temático	Dados observados	
(A) Influência da sustentabilidade no engajamento dos jovens	Visão sobre sustentabilidade na empresa:	
	Tema estratégico, possui maturidade e tem o apoio da alta liderança. Cada vez mais relacionado ao core business.	
	Visão sobre o engajamento dos jovens:	
	O jovem precisa ter espaço para contribuir. Aproveitar sua indignação construtiva para canalizar energia e promover envolvimento.	
(C) Temas convergentes indicados na revisão de literatura	Comportamento da geração Z:	
	São questionadores, querem entender seu trabalho e os porquês envolvidos nele. Possuem mais dificuldade de enxergar o longo prazo.	
	Sustentabilidade e engajamento:	
	Tem influência principalmente no alinhamento de valores e propósito. Diversidade é fundamental, “poder ser eu mesmo”. GZ não quer trabalhar em empresas com impacto negativo para sociedade. GZ aprecia inovação e contato com tecnologia.	
	Cultura organizacional: (palavras que a definem)	Ética, Gente, Cliente, Inovação, Performance sustentável, Resultado, Mudança, Respeito, Impacto e Elitismo.
	Papel da liderança:	Ter empatia, respeito, orientar de forma clara e ser inspirador.
	Comunicação das ações de sustentabilidade:	Faz muita coisa, mas comunica pouco.
	Relações internas:	Momentos de troca, colaboração, buscar sentido no que está sendo feito.

Quadro 22. Síntese da análise vertical no Itaú Unibanco

Fonte: Elaboração própria.

5.2 Análise horizontal

A análise horizontal contemplou a visão geral dos dados coletados nas quatro empresas analisadas (Bradesco, Braskem, Cielo e Itaú Unibanco) de acordo com os três blocos temáticos que embasam este estudo: (A) Influência da sustentabilidade no

engajamento dos jovens, (B) Práticas adotadas e (C) Temas convergentes indicados na revisão de literatura, sendo esta a base da estrutura adotada nesta seção. Conforme sugerido por Yin (2001), esta análise teve o objetivo de avaliar os dados para identificar padrões similares e diferentes dentre os casos estudados com uma finalidade de comparação.

No entanto observa-se nesta análise uma grande convergência de informações entre todos os casos estudados, que também faz relação com pontos relevantes trazidos na revisão de literatura conforme explorado nesta seção. Não foram encontradas grandes diferenças entre os casos e sim uma complementariedade de informações convergentes, como é apresentado na análise de cada bloco temático exposta a seguir.

5.2.1 Influência da Sustentabilidade no engajamento dos jovens

Este primeiro bloco temático analisa a visão de sustentabilidade, do engajamento dos jovens nas empresas, seu comportamento e como as práticas de sustentabilidade influenciam no engajamento da geração Z. O resumo desta seção é trazido no Quadro 23 que apresenta as principais similaridades em relação a todos estes fatores nos casos analisados, e as abordagens individuais de cada empresa. Sendo que as abordagens individuais apenas destacam o posicionamento central ou o mais discutido nas entrevistas de cada empresa em relação a determinado tema, não significa algo exclusivo da empresa em questão. Por isso adotou-se uma visão de complementariedade entre os casos analisados.

Importante destacar que na relação entre sustentabilidade e engajamento todas as empresas analisadas apontaram a mesma resposta, trazendo de forma muito clara o resultado de que as práticas de sustentabilidade influenciam o engajamento da GZ no alinhamento de valores pessoais e organizacionais e na busca por propósito. Desta forma o jovem quer trabalhar em uma organização que traga impacto positivo para sociedade, o que será explorado mais adiante.

Visão sobre sustentabilidade na empresa:				
Similaridades	Sustentabilidade está relacionada com a estratégia e tem relação com missão e valores das empresas. Nível de maturidade alto em relação ao tema			
CASOS:	Bradesco	Braskem	Cielo	Itaú Unibanco

Abordagens individuais	Olhar para tendências e mercado, valorização de índices.	Parte do core business, tem muita relevância no segmento em que atua.	Práticas avançadas, estratégia em amadurecimento	Tema estratégico, cada vez mais relacionado ao core business.
Visão sobre o engajamento dos jovens:				
Similaridades	Valorização das pessoas em suas individualidades e diferenças Necessidade de Diversidade e Inclusão			
CASOS:	Bradesco	Braskem	Cielo	Itaú Unibanco
Abordagens individuais	Carreira interna e oportunidades de desenvolvimento	“Ser você mesmo”, liberdade e autonomia.	Valorização do <i>mindset</i> jovem	“Ser você mesmo”, espaço para contribuir, se envolver.
Comportamento da geração Z:				
Similaridades	Possuem maior senso crítico, se preocupam com questões socioambientais e buscam prazer e sentido no que fazem. Necessidade de se sentirem ouvidos e valorizados			
CASOS:	Bradesco	Braskem	Cielo	Itaú Unibanco
Abordagens complementares	Militantes: se engajam em causas que acreditam.	Conhecimento mais generalista	Prezam por qualidade de vida, gostam de inovação, lidam bem com mudanças	Possuem mais dificuldade de enxergar o longo prazo.
Sustentabilidade e engajamento:				
Similaridades	Tem influência no alinhamento de valores e propósito O jovem quer atuar em uma empresa que tenha impacto positivo na sociedade Importância da diversidade e inclusão, criatividade e inovação.			
CASOS:	Bradesco	Braskem	Cielo	Itaú Unibanco
Abordagens complementares	Sustentabilidade na estratégia e missão da empresa contribui para engajamento	A busca constante por soluções sustentáveis e compromisso com a economia circular exerce influência direta no engajamento	Interesse em causas compartilhadas. GZ quer empresa que faça o bem para a sociedade	GZ não quer trabalhar em empresas com impacto negativo para sociedade

Quadro 23. Influência da sustentabilidade no engajamento dos jovens: análise das similaridades e individualidades

Fonte: Elaboração própria.

Analisando os fatores apresentados no Quadro 23, começando pela visão de sustentabilidade, todas as empresas analisadas têm um posicionamento e práticas maduras em relação ao tema. Nos casos analisados, a sustentabilidade: faz parte da estratégia

corporativa, está na cultura organizacional, tem o comprometimento da alta liderança e está exposta de alguma forma na missão e/ou valores da empresa. Esta abordagem está em linha com Baumgartner (2009) e Engert e Baumgartner (2016) ao enfatizarem que a sustentabilidade precisa estar alinhada à cultura organizacional, estratégia e atividades de forma coerente, definindo assim o que é sustentabilidade para empresa.

As empresas analisadas abordam sustentabilidade de maneira semelhante com a visão de Rodrigues e Franco (2019) ao reforçarem a importância de sustentabilidade como vantagem competitiva atrelada a uma estratégia de negócios que gere valor para a empresa e para a sociedade.

Em todas as empresas estudadas Sustentabilidade e Recursos Humanos são áreas com estruturas separadas, mas com grande interação e sinergia entre elas, um dos pontos trazidos com maior ênfase nesta interação são os programas de Diversidade e Inclusão que estão sob a gestão de RH, porém possuem bastante apoio e parceria com a área de Sustentabilidade. Vários autores destacam a importância da relação estratégica entre Recursos Humanos e Sustentabilidade tendo como benefício comum o potencial de engajamento dos funcionários. (AKREMI *et al.*, 2015; BECKER, 2011; CAMERON, 2011; COHEN *et al.*, 2017; EHNERT; HARRY, 2012; HARMON; FAIRFIELD; WIRTENBERG, 2010; MARTINEZ; FERNANDEZ; FERNANDEZ, 2011; NG; YAM; AGUINIS, 2019; PFEFFER, 2010; ROECK; AKREMI; SWAEN, 2016).

O principal ponto para engajamento de jovens da GZ é a valorização das pessoas, tanto pela sua individualidade quanto pelas suas diferenças, o que também tem relação como tema da diversidade. O olhar para individualidade ocorre na criação de um ambiente onde “você possa ser você mesmo” e empregar todo o seu potencial, em consonância com a visão de Kahn (1990). A valorização das diferenças está na troca e interação com as outras pessoas diferentes de você. Diversidade e inclusão é um tema que a GZ não só considera natural como também necessário para qualquer organização (DWIVEDULA; SINGH; AZARAN, 2019; LANIER, 2017; LIDIJA *et al.*, 2017; LIFINTSEV; FLESERIU; WELLBROCK, 2019; SCHROTH, 2019; TANG, 2019).

As abordagens individuais apresentadas no Quadro 23, se somam dentro de um contexto maior de valorização das pessoas, porém cada empresa tem uma vertente mais voltada para sua realidade. O Bradesco enfatiza o fomento a ações de treinamento e desenvolvimento de competências numa visão de longo prazo, através de uma carreira interna, este ponto é trazido por Baum (2019) e Chicca e Shellenbarger (2018). Além

disso, as entrevistas relacionadas ao Bradesco e materiais disponibilizados relatam suas estratégias de integração (*onboarding*) dos funcionários, visando reduzir a ansiedade dos recém-chegados e comunicando os valores centrais da organização em linha com Schroth (2019), e Chicca e Shellenbarger (2018). A Braskem enfatiza a liberdade para agir e a necessidade de dar autonomia aos jovens em consonância com a visão de Sobotka (2019). A Cielo traz a valorização do *mindset* jovem no sentido de se sentirem ouvidos e o Itaú Unibanco enfatiza a criação de espaços para que os jovens possam contribuir e se envolverem em temas relevantes para eles e para a organização. Estes pontos têm sinergia com a visão de Amor, Vazquez e Faína (2020) que falam na criação de um ambiente de trabalho com condições empoderadoras que gerem confiança.

O comportamento da GZ observado pelos casos analisados é bastante convergente com o que traz a literatura e são justamente essas características que contribuem para a influência positiva das práticas de sustentabilidade no engajamento destes jovens no trabalho.

De acordo com os casos estudados, o jovem busca prazer e sentido no que faz e tem necessidade de se sentir ouvido e valorizado. As empresas estudadas apontam que estes jovens cresceram no mundo digital com muito acesso às informações, por isso estão mais cientes dos problemas socioambientais do mundo atual. Isto desperta um maior senso crítico, sendo uma geração mais questionadora. No caso da Braskem, que lida com questões ambientais bastante técnicas para o desenvolvimento de seus produtos, é apontada uma maior superficialidade e um conhecimento mais generalista por parte dos jovens. No caso do Itaú Unibanco, um banco grande e robusto onde muitas coisas demoram para acontecer ou serem aprovadas, este ponto é complementado com uma visão mais imediatista e com uma ansiedade por resultados, fazendo com que a GZ tenha mais dificuldade de enxergar a longo prazo. Segundo Schroth (2019) é uma geração orientada para resultados, mas que na visão de Bencsik *et al.* (2016) mesmo sendo mais ágeis que as outras gerações, são mais impacientes.

O Bradesco enfatiza o comprometimento desse jovem com causas próprias como por exemplo o veganismo, citado em mais de uma entrevista, ou ações pessoais para otimização de recursos visando menor impacto no Planeta. E a Cielo reforça a prioridade por qualidade de vida, o que também é trazido por Hernandez *et al.* (2019) ao apontar a necessidade do equilíbrio entre vida pessoal e profissional pela GZ. Além disso, a Cielo é uma empresa que passou e tem passado por muitas mudanças, justamente por atuar com

tecnologia e inovação, isso é positivo para o público jovem, segundo Bencsik *et al.* (2016) a geração Z não tem medo de mudanças.

A mudança também é vista no sentido de que, se os jovens da geração Z não conseguirem o que desejam, tendem a trocar de emprego com mais frequência, ou seja, não ficam muito tempo em uma empresa se não valer a pena (PUIU, 2017; URBANOVIČOVÁ *et al.*, 2019). E este ponto foi observado em todos os casos analisados aparecendo em alguns momentos na entrevista com a área de Sustentabilidade e em outros com o RH. É um desafio trabalhar com a retenção deste jovem, segundo as áreas de RH entrevistadas. Isto ressalta ainda mais a necessidade de alinhamento de valores e busca por propósito, o que será analisado mais adiante.

Todas as empresas estudadas relatam investimentos e ações de inovação, seja em práticas de gestão como em metodologias ágeis, no desenvolvimento de produtos ou na incorporação da tecnologia em suas operações. Segundo Lanier (2017), justamente por ser uma geração nativa digital, a GZ traz força para lidar com a tecnologia no ambiente de trabalho. Para Desai e Lele (2017), a velocidade e a inovação fazem parte de suas vidas e são normais para esta geração. Para Tang (2019), a GZ espera um ambiente onde criatividade e mente aberta sejam encorajados. Todos estes pontos não só estão no radar das empresas estudadas, como elas os utilizam como estratégia de engajamento destes jovens.

Os pontos apresentados anteriormente são importantes para diferenciação da geração Z das demais gerações em termos de engajamento no trabalho. Os jovens da GZ cresceram em um mundo tecnológico, com facilidade de acesso à informação e isso trouxe por um lado a valorização da tecnologia e a vontade de trabalhar com ações de inovação e por outro, um senso crítico maior em relação ao trabalho, sua vida pessoal e seus valores. Esse jovem compreende problemas globais e o papel das empresas em um contexto mais amplo. A valorização da Diversidade é um ponto relevante, justamente por ser uma geração com menos vieses do que as anteriores, a GZ tem uma forma diferente de olhar para este tema estando mais atenta ao mundo diverso e desigual. O trabalho para este público está relacionado a felicidade e bem-estar e em um mundo mais acelerado e dinâmico, mudanças não são problemas. Outras gerações enxergam o trabalho muitas vezes voltado para segurança financeira ou carreiras de longo prazo. A GZ também quer se sentir ouvida e valorizada, diferente do antigo estereótipo do estagiário que servia

cafezinho. Isso é apontado por alguns dos gestores de Sustentabilidade e RH entrevistados, que por serem de outras gerações (a maioria X e Y) enxergam estas diferenças na mentalidade e comportamento dos jovens da GZ atual.

Diante dos pontos apresentados, a relação entre sustentabilidade e engajamento se manifesta no alinhamento de valores e propósitos. Por um lado, a GZ busca um trabalho significativo (CHILLAKURI, 2020; BAUM, 2019; HERNANDEZ *et al.*, 2019), se preocupa com o meio ambiente e a sustentabilidade do Planeta (MELO E SOUZA, 2012) e prefere empresas mais socialmente responsáveis (TANG, 2019). Por outro lado, a sustentabilidade e CSR traz significado para o trabalho (AGUINIS; GLAVAS, 2019; CHAUDHARY, 2019; CHAUDHARY; AKHOURI, 2019; FARRUKH *et al.*, 2020; FERREIRA; OLIVEIRA, 2014; GLAVAS, 2016, 2012; GLAVAS; KELLEY, 2014; GLAVAS; PIDERIT, 2009; TSOURVAKAS; YFANTIDOU, 2018) e promove um alinhamento de valores entre empresa e funcionários (DICK *et al.*, 2020, GLAVAS, 2012; GLAVAS; PIDERIT, 2009). Esta situação de ganha-ganha e alinhamento de valores acaba sendo fundamental para que haja engajamento desse jovem (BAKKER, ALBRECHT, LEITER, 2011B; FRANCIS E KEEGAN, 2020). No entanto, engajamento é um processo (KAHN, 1990) em que vários fatores devem ser levados em consideração para que ele ocorra e seja mantido.

Todos os casos analisados trazem o alinhamento de valores como premissa básica na relação da sustentabilidade com o engajamento da GZ. São valores atrelados a compromissos socioambientais e ações de impacto positivo na sociedade. Ressalta-se que as empresas analisadas possuem estratégia de sustentabilidade definida e comprometimento da alta gestão com o tema. No entanto, pela GZ ser caracterizada por jovens questionadores, é preciso que o compromisso com a sustentabilidade não esteja somente no discurso e sim nas ações e práticas promovidas pela empresa. Em cada caso analisado foi possível constatar uma série de iniciativas que demonstram que as empresas estão indo além do discurso e possuem práticas e ações claras relacionadas ao seu compromisso com a sustentabilidade. O bloco (B) analisa as práticas adotadas e será explorado na seção 5.2.2.

O posicionamento em sustentabilidade precisa ser percebido pela GZ para que de fato estabeleça uma conexão e alinhamento de valores. Este resultado tem muita sinergia com o que traz a literatura. Para Cardoni, Kiseleva e Taticchi (2020) o olhar para os

funcionários é o principal drive para implementar a sustentabilidade. Dick *et al.* (2020) reforçam que o investimento em sustentabilidade tem um papel importante a desempenhar na atração, retenção e motivação de funcionários, mas isso só acontece quando há convergência de valores. Para Cohen *et al.* (2017), informações negativas em relação a aspectos socioambientais podem comprometer a imagem e reputação da empresa e deixá-la menos atrativa para jovens. Não basta só parecer sustentável, é preciso que as práticas da organização reflitam esse posicionamento (COHEN *et al.*, 2017). Consistência no posicionamento de responsabilidade social corporativa importa para que a percepção seja positiva (ROECK; AKREMI; SWAEN, 2016).

Em suma, considerando todos os pontos abordados nesta seção, pode-se dizer que a sustentabilidade influencia o engajamento da geração Z a partir de três fatores centrais: o alinhamento de valores e propósito pessoal e organizacional através de uma estratégia de sustentabilidade clara e de impacto positivo para a sociedade; uma gestão que valoriza as pessoas respeitando individualidades e diferenças, onde você possa ser você mesmo e também aprender com o outro, através de ações estruturadas de fomento à Diversidade e Inclusão; e uma cultura aberta para inovação que estimule a criatividade e potencialize os outros dois fatores. O fomento a inovação e investimento em tecnologia pode contribuir para a estratégia de sustentabilidade, ao mesmo tempo que dá espaço para o jovem ser valorizado, poder ser ele mesmo, ter liberdade e espírito colaborativo.

Visando oferecer ainda mais subsídios de resposta à pergunta de pesquisa, a seguir são analisadas as principais práticas adotadas pelas empresas estudadas que possuem relação com os pontos discutidos nesta seção.

5.2.2 Principais práticas adotadas

Durante todas as entrevistas, os entrevistados trouxeram espontaneamente exemplos de práticas adotadas em suas empresas que exemplificavam o que estava sendo falado. São ações que enfatizam a prática, indo além do discurso. Esta seção visa identificar quais as práticas mais valorizadas envolvendo a relação de sustentabilidade e engajamento dos jovens da geração Z.

Trazendo a abordagem de Chaudhary e Akhouri (2018), os casos analisados e suas práticas refletem uma motivação intrínseca e genuína das empresas em ajudarem a

sociedade, dessa forma é possível verificar um efeito positivo no engajamento de funcionários. O que na visão de Jin e Jan (2019) é considerada uma motivação altruísta, focando no amplo benefício das partes interessadas e gerando autenticidade.

Para compor esta análise foi feito um mapeamento de todas as práticas mencionadas nas entrevistas, em seguida uma combinação com dados secundários disponíveis nos materiais e documentos analisados para cada caso.

A primeira parte desta análise é demonstrada no Quadro 24, a primeira coluna traz o resultado do mapeamento das principais práticas mencionadas nas entrevistas tendo como referência os quadros 15, 17, 19 e 21. Foram identificadas as práticas mais valorizadas nas entrevistas com as áreas de Recursos Humanos e Sustentabilidade e também valorizadas pela GZ, agrupadas em duas categorias “pessoas” e “sustentabilidade” que visam somente organizar a informação. Práticas muito específicas, presentes em apenas um dos casos e relacionadas diretamente ao contexto de determinada empresa não foram consideradas.

As demais colunas do quadro referentes a cada empresa foram baseadas tanto nas entrevistas como na análise documental e buscam identificar quais empresas possuem as práticas mencionadas na primeira coluna. O objetivo desta análise é mapear quais práticas são consideradas mais relevantes na relação de sustentabilidade e engajamento da geração Z, verificar sua incorporação pelas empresas em estudo e explorar a sinergia com a literatura.

Pessoas	Bradesco	Braskem	Cielo	Itaú Unibanco
Programa de Diversidade e Inclusão	x	x	x	x
Fomento ao treinamento e capacitação	x	x	x	x
Programa de Voluntariado empresarial	x	x	x	x
Programa de Qualidade de vida e bem-estar	x	x	x	x
Flexibilidade no local de trabalho		x	x	x
Flexibilidade em <i>home office</i>	x	x	x	x
Ações de suporte e engajamento de colaboradores em função da pandemia	x	x	x	x

<i>Employee Value Proposition - EVP</i>		x		
Sustentabilidade	Bradesco	Braskem	Cielo	Itaú Unibanco
Estratégia definida e consolidada	x	x	x	x
Negócios / produtos sustentáveis	x	x	x	x
Fomento à inovação e investimento em tecnologia	x	x	x	x
Ações como foco ambiental (gestão de emissões, mudanças climáticas e ecoeficiência)	x	x	x	x
Projetos de cidadania e Investimento Social privado	x	x	x	x
Ações de apoio a sociedade em função da pandemia	x	x	x	x
Compromisso claro com ODS: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	x	x	x	x

Quadro 24. Mapeamento das principais práticas adotadas pelas empresas

Fonte: Elaboração própria.

Analisando o Quadro 24, as principais práticas mencionadas nas entrevistas são realizadas pela grande maioria das empresas estudadas. O resultado deste mapeamento tem bastante sinergia com o que diz a literatura conforme será explorado a seguir.

No que tange à “Pessoas” as principais práticas mencionadas estão relacionadas à Diversidade e Inclusão, treinamento e capacitação, voluntariado, qualidade de vida e bem-estar, flexibilidade no trabalho e ações de suporte aos colaboradores durante a pandemia.

A proposta de valor ou o chamado EVP – *Employee Value Proposition*, corresponde a um documento em que a empresa, segundo Herger (2007), chancela um conjunto de valores e benefícios oferecidos para seus funcionários. Na visão de Arasanmi e Krishna (2019), é também uma ferramenta de diagnóstico para identificar o engajamento de funcionários e propor estratégias de retenção. Dentre os casos analisados, somente a Braskem possui o EVP, no entanto, as demais empresas apesar de não possuírem o documento relataram seus esforços em mostrar seus valores e benefícios oferecidos para os funcionários de outras formas. O Bradesco e o Itaú Unibanco relataram sua intenção e planos para formalizarem seu EVP em um futuro próximo.

Diversidade e Inclusão é trazido de maneira bastante significativa, o que também está em consonância com a literatura, conforme apontado anteriormente. É um tema esperado pela geração Z e necessário na gestão das empresas visando o engajamento deste público (DWIVEDULA; SINGH; AZARAN, 2019; LANIER, 2017; LIDIJA *et al.*, 2017; LIFINTSEV; FLESERIU; WELLBROCK, 2019; SCHROTH, 2019; TANG, 2019).

Programas estruturados de treinamento e capacitação são importantes e presentes em todos os casos e possuem uma relevância maior para o público jovem que está começando ou entrando no mercado de trabalho. De acordo com diversos autores, a geração Z valoriza a educação e busca treinamento (CHILLAKURI E MAHANANDIA, 2018; FRATRICOVÁ E KIRCHMAYER, 2018; CHILLAKURI, 2020; KICK, CONTACOS-SAWYER E THOMAS, 2015). Brammer, Millington e Rayton (2007), Ferreira e Oliveira (2014) e Haugh e Talwar (2010), destacam a importância do treinamento e capacitação voltados para as questões de sustentabilidade.

Através do voluntariado o jovem pode atuar diretamente com questões socioambientais, sendo uma prática bastante valorizada por essa geração e presente em todos os casos. Segundo Kick, Contacos-Sawyer e Thomas (2015) e Chaudhary (2019), incentivar o envolvimento dos jovens em ações de voluntariado corporativo contribuem para o desenvolvimento de novas habilidades, atribuição de significado e aproximação com temas socioambientais.

Outro ponto mencionado são os programas de qualidade de vida e bem-estar. Segundo Hernandez *et al.* (2019), promover o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e ter ações que proporcionem maior flexibilidade e liberdade são práticas que contribuem para o engajamento de funcionários e são altamente valorizadas pela geração Z. A valorização do equilíbrio entre vida pessoal e profissional como um importante aspecto na visão da geração Z é abordada por diversos autores (URBANOVICOVÁ *et al.* 2019; BENCSIK *et al.*, 2019; LIDIJA *et al.*, 2017; DWIVEDULA, SINGH E AZARAN, 2019; CHILLAKURI, 2020; HERNANDEZ *et al.*, 2019).

Flexibilidade no trabalho tem relação com os programas de qualidade de vida e bem-estar e as empresas analisadas demonstram contemplar esta questão ao adotarem ambientes de trabalho mais descontraídos, sem estações de trabalho determinadas (um modelo adotado na Braskem, Cielo e Itaú Unibanco em diferentes estágios de implementação) e a opção de *home office* (considerando que 2020 e 2021 são anos atípicos em função da pandemia). Ações que promovam maior flexibilidade são

valorizadas pela geração Z na visão de Chillakuri e Mahanandia (2018), Lidiya *et al.* (2017) e Baum (2019).

Por fim, as adversidades trazidas pelo contexto gerado pela pandemia trouxeram desafios para o engajamento de colaboradores e isto se reflete em práticas de gestão de pessoas e também em ações de suporte à sociedade em um momento de crise global dentro do panorama da sustentabilidade. Alguns exemplos encontrados nos casos são trazidos mais adiante.

No que tange a “Sustentabilidade”, visando maior sinergia com as demais seções abordadas nesta análise horizontal e compreendendo que o universo de ações é bastante amplo dentro deste tema, as práticas mapeadas podem ser resumidas em dois blocos. Um primeiro grande bloco chamado de ações de impacto positivo para sociedade, que abarca: negócios e produtos sustentáveis, ações com foco ambiental, projetos de cidadania e investimento social privado, ações de apoio à sociedade em função da pandemia e compromisso claro com os ODS. E um segundo bloco que compreende ações de fomento à inovação e investimento em tecnologia.

Conforme trazido anteriormente na seção 5.2.1, são práticas referentes a dois pontos também valorizados pela literatura. Segundo Melo e Souza (2012) a geração Z se preocupa com a sustentabilidade do Planeta e Tang (2019) reforça a preferência dessa geração por empresas socialmente responsáveis. Quanto à inovação, por ser uma geração nativa digital, estes jovens trazem uma força para lidar com tecnologia (LANIER, 2017), e inovação faz parte de suas vidas, além de ser algo natural (DESAI; LELE, 2017).

Vale destacar que o conjunto de práticas relacionadas à sustentabilidade nas empresas analisadas é bastante amplo justamente por serem empresas com alto nível de maturidade referente ao assunto. Traçando um paralelo com a literatura, a maior parte das práticas encontradas configuram os casos estudados com uma integração estratégica de sustentabilidade aos negócios pela abordagem de Delai e Takahashi (2016), uma estratégia holística mais visionária na abordagem de Baumgartner e Ebner (2010) e um estágio estratégico pela abordagem de Zadek (2004).

Os exemplos de práticas mencionados aqui foram aqueles mapeados nas entrevistas e que possuem, na visão dos entrevistados, alguma relação com o engajamento de colaboradores, em especial da geração Z.

A segunda parte desta análise é demonstrada na Figura 4, que teve como objetivo identificar informações relevantes sobre as práticas citadas nas entrevistas. Os dados

presentes na Figura 4 foram constituídos através da análise das 15 entrevistas realizadas com os três perfis selecionados (RH, Sustentabilidade e GZ) em todas as empresas. Primeiramente foram agrupadas as principais práticas mencionadas nas entrevistas utilizando como referência a primeira coluna do Quadro 24. Neste momento foram agrupadas as ações de sustentabilidade, consideradas aqui como ações de impacto positivo para sociedade, e as ações em função da pandemia, que consideram tanto as práticas voltadas a colaboradores quanto à sociedade como um todo. O segundo momento foi de verificação em todas as entrevistas da presença destes conjuntos de práticas.

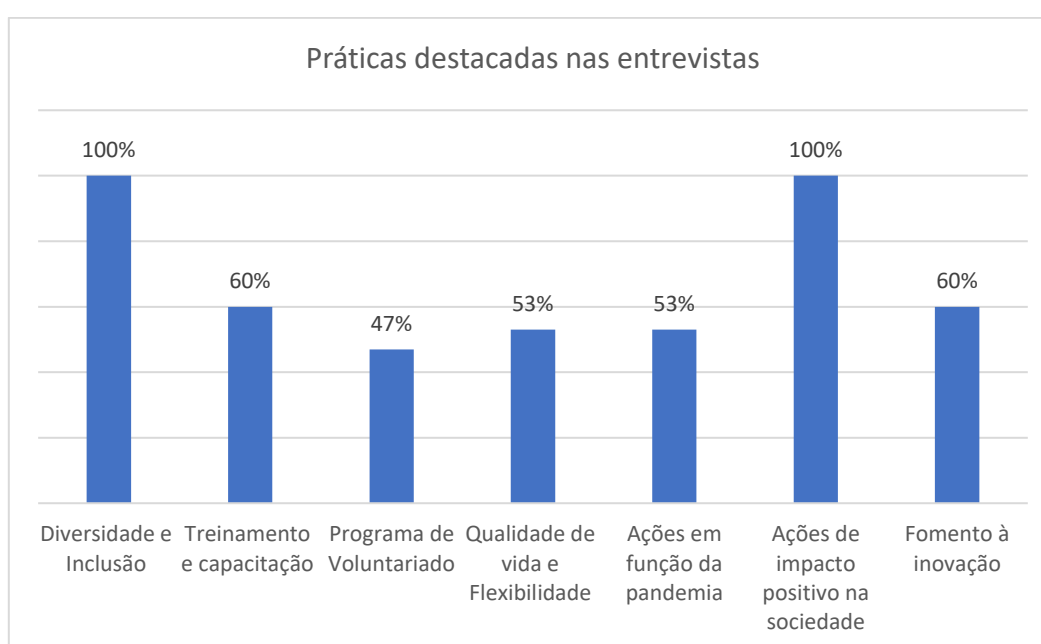


Figura 4. Práticas destacadas nas entrevistas (RH, Sustentabilidade e GZ)

Fonte: Elaboração própria.

Dentro do contexto de Diversidade e Inclusão, um tema presente em todas as entrevistas, os tipos de ações mais mencionados são: de treinamento, principalmente envolvendo a liderança; gestão dos grupos de afinidade, onde as empresas relatam haver uma grande participação e interesse dos jovens; e ações específicas ou metas para aumentar a diversidade dentro da empresa, olhando por exemplo para negros, público LGBTI+, pessoas com deficiência, entre outros. Do ponto de vista de atratividade, outro ponto importante relatado é o interesse dos jovens participantes dos processos seletivos de estágio ou *trainee* em questionar as empresas sobre suas ações de diversidade,

querendo saber como é o ambiente de trabalho na empresa e sua política de gestão de pessoas.

Ações de treinamento e capacitação aparecem em 60% das entrevistas e são encontradas em todos os casos analisados. Nas entrevistas foram abordados os treinamentos de forma macro, visando desenvolvimento de aspectos comportamentais e também questões técnicas específicas. O ponto mais importante é a valorização desta prática como algo necessário para o engajamento da GZ.

O programa de Voluntariado é uma prática citada em 47% das entrevistas, sendo a maioria mencionada pela GZ. Somente no caso do Itaú Unibanco essa prática não apareceu em nenhuma das entrevistas. O Bradesco destacou que 24,3% dos voluntários dentro do programa oferecido pela empresa são da GZ, reforçando seu interesse neste tipo de ação. Na Braskem, a GZ demonstrou um orgulho grande em relação ao programa de voluntariado, mesmo sem ter o envolvimento da forma e frequência que gostariam, os jovens o identificam como uma oportunidade de estar mais próximo das questões socioambientais na comunidade. Na Cielo, o voluntariado se mostrou bastante protagonista na relação com o público jovem. Foi citado em todas as entrevistas deste caso, pois segundo os entrevistados, trouxe em 2020 a oportunidade de engajamento à distância e envolvimento com temas socioambientais de forma simples através de um aplicativo em um ano de distanciamento social.

Práticas envolvendo ações de qualidade de vida e maior flexibilidade para os colaboradores foram mencionadas em 53% das entrevistas e são relatadas em todas as empresas analisadas. As entrevistas trouxeram exemplos de ações de qualidade de vida, apoio à saúde mental, suporte psicológico e fomento a hábitos saudáveis. Com relação a flexibilidade, foram destacadas práticas de *home office*, ambientes de trabalho flexíveis (sem estações de trabalho definidas e com espaços de descontração) e benefícios flexíveis (opção de escolher os benefícios dentro de um pacote oferecido pela empresa).

Conforme já mencionado anteriormente, o ano de 2020 e início de 2021 foi marcado pela pandemia do novo coronavírus e isso teve influência em práticas relatadas nas entrevistas. Nos casos estudados foram abordados exemplos de práticas positivas, que contribuíram e reforçaram tanto a estratégia de gestão de pessoas, visando um maior engajamento de funcionários, quanto a estratégia de sustentabilidade, mostrando uma postura protagonista da empresa em colaborar com a sociedade em meio a uma crise global.

Desta forma, 53% das entrevistas destacaram ações da empresa realizadas no momento de pandemia como exemplos de práticas de engajamento. As empresas estudadas tiveram cerca de 90% de seu quadro de funcionários trabalhando via *home office* na maior parte do ano de 2020 e início de 2021, isto trouxe um desafio para o RH em termos de gestão de pessoas. Destacam-se aqui tanto ações internas quanto externas, mas que foram valorizadas pela GZ e afetaram de alguma forma seu engajamento neste período.

No Bradesco as ações foram mencionadas de forma mais institucional, uma vez que a representante da GZ entrevistada estava afastada temporariamente em função de uma medida adotada para todos os estagiários. No entanto, do ponto de vista interno, o Banco relatou uma série de ações como apoio psicológico, canais exclusivos dentro do programa de qualidade de vida, *lives* de orientação, suporte ao *home office*, antecipação do 13º salário, entre outras. Do ponto de vista externo, foram feitas diversas doações visando apoio ao sistema de saúde como um todo e também atuando em parceria com outros bancos. Na Braskem as práticas relacionadas ao momento de pandemia foram trazidas pela GZ que destacou, do ponto de vista interno, o cuidado com as pessoas com a oferta de diversas *lives* trazendo temas relevantes para o momento e a aproximação entre colegas de equipe e líderes, mesmo que de forma *online*. Do ponto de vista externo foram relatadas as ações de parceria com sua cadeia de valor com doação de materiais e recursos financeiros para colaborar com o enfrentamento do problema. No Itaú Unibanco a abordagem foi muito semelhante e também relatada pela GZ, enfatizando o cuidado interno com o colaborador e a valorização do posicionamento externo da empresa no combate a crise. Destaca-se neste caso a ação lançada pelo Itaú Unibanco chamada “Todos pela Saúde” que destinou um investimento recorde de R\$ 1 bilhão para ações de combate a pandemia nas diferentes classes sociais e apoio às iniciativas de saúde pública, além disso, produtos financeiros foram adaptados para apoiar pequenos empreendedores que tinham risco de perder seus negócios. Na Cielo, a GZ mencionou diversas “ações de acolhimento” como a realização de *lives*, distribuição de kits para funcionários e concursos divertidos internos com distribuição de brindes. Um outro ponto destacado na Cielo, já mencionado anteriormente, foi seu aplicativo do programa de voluntariado: em função da pandemia, o funcionário teve uma oportunidade digital de se envolver em causas sociais e contribuir com doações para organizações da sociedade civil feitas com

recursos financeiros da Cielo a partir de pontos acumulados no aplicativo pelo próprio colaborador.

Considerando as ações para colaboradores em função do momento de isolamento social, a geração Z entrevistada destacou práticas de apoio à sua família voltadas para qualidade de vida e apoio emocional. A maioria dos jovens entrevistados moram com os pais e alguns mencionaram a importância de seu trabalho no momento de crise atual em termos financeiros por não serem de famílias com alto poder aquisitivo.

As práticas destacadas em função do momento de pandemia exemplificam a relação entre sustentabilidade e engajamento. Do ponto de vista interno é destacada a valorização das pessoas e suas relações e do ponto de vista externo é acentuado o posicionamento da empresa de apoio à sociedade, promovendo impacto positivo.

Dentro do bloco de ações de impacto positivo na sociedade entram todas as práticas voltadas para sustentabilidade mapeadas na primeira coluna do Quadro 24, são exemplos diversos de ações que fortalecem o compromisso com esta temática e aparecem em todas as entrevistas, também por estarem alinhadas com o objetivo deste estudo. O importante a ser considerado é que a GZ não só valoriza, como também reconhece que ações de impacto positivo na sociedade alimentam a relação com propósito e alinhamento de valores pessoais e corporativos.

As práticas de fomento da inovação presentes em 60% das entrevistas, aparecem em todos os casos como algo valorizado tanto pelos jovens quanto pelas empresas. É um casamento que atende a uma característica marcante da GZ por ser uma geração nativa digital e também das empresas que precisam investir no aprimoramento de seus produtos e serviços tendo os jovens não só como colaboradores, mas também como clientes. A inovação aparece em práticas de gestão, na criação de grupos de trabalho com atuação colaborativa, no desenvolvimento de produtos com menor impacto ambiental como no caso da Braskem, na criação de serviços inclusivos dentro do sistema financeiro nos casos dos bancos analisados, e no investimento em tecnologia, como no caso da Cielo que atua diretamente na frente digital de meios de pagamento.

Os exemplos mencionados nesta seção reforçam a conclusão de que a GZ quer trabalhar em uma empresa que traz impacto positivo para sociedade e sustentabilidade exerce influência no seu engajamento e isto se materializa virando motivo de satisfação e orgulho quando as ações acontecem na prática.

Em síntese, as principais práticas adotadas que contribuem para o engajamento da GZ são: ações de fomento a diversidade e inclusão, treinamento e capacitação, voluntariado corporativo, ações de qualidade de vida e maior flexibilidade no trabalho, fomento à inovação e ações de impacto positivo para sociedade.

São práticas que possibilitam o envolvimento dos jovens de alguma forma, e segundo Chaudhary e Akrouki (2019), quanto maior o envolvimento dos funcionários nas atividades de CSR, maior o potencial de engajamento, pois ele pode atribuir mais significado nas suas atividades. Conforme trazido na revisão de literatura, são vários os autores que defendem a necessidade de envolver funcionários nas ações de sustentabilidade como um fator positivo ligado a engajamento (BHATTACHARYA; SEN; KORSCHUN, 2008; CHAUDHARY; AKHOURI, 2019; FERREIRA; OLIVEIRA, 2014; GLAVAS; PIDERIT, 2009; GODKIN, 2015; HEJJAS; MILLER; SCARLES, 2019; OPOKU-DAKWA; CHEN; RUPP, 2018; SANTHOSH; BARAL, 2015; TSOURVAKAS; YFANTIDOU, 2018).

5.2.3 Análise dos temas convergentes na literatura

Esta seção tem como objetivo fazer uma análise relacionada aos temas convergentes trazidos na revisão de literatura. A seção 2.4 trouxe uma síntese dos principais temas abordados pela literatura de engajamento, sustentabilidade e geração Z identificando temas convergentes, ou seja, que possuem relação com sustentabilidade / CSR, são importantes para o engajamento no trabalho e valorizados pela GZ. O Quadro 7 apresentou o resultado desta síntese trazendo os 5 temas convergentes: significado / valores, cultura organizacional, papel da liderança, relações internas e comunicação das ações de sustentabilidade. Estes temas convergentes foram explorados nas entrevistas e a análise a seguir traz o resultado deste diálogo da literatura com os casos estudados.

Desta forma a primeira coluna do Quadro 25 aborda os temas convergentes também mencionados no Quadro 7. A segunda coluna (similaridade dos casos) foi concebida a partir dos quadros 16, 18, 20 e 22 expostos na síntese da análise vertical de cada caso. As informações foram agrupadas e realizada uma análise de similaridades entre os pontos mencionados em relação a cada tema convergente, resultando nos pontos trazidos no quadro abaixo. A última coluna traça um paralelo com a revisão de literatura.

Temas convergentes	Similaridades dos casos	Literatura
Significado / valores	<ul style="list-style-type: none"> Alinhamento de valores pessoas e corporativos é alimentada pelas práticas de CSR / sustentabilidade 	<p>CSR traz significado para o trabalho (AGUINIS; GLAVAS, 2019; CHAUDHARY, 2019; CHAUDHARY; AKHOURI, 2019; FARRUKH <i>et al.</i>, 2020; FERREIRA; OLIVEIRA, 2014; GLAVAS, 2016, 2012; GLAVAS; KELLEY, 2014; GLAVAS; PIDERIT, 2009; TSOURVAKAS; YFANTIDOU, 2018)</p> <p>CSR promove o alinhamento de valores: empresa e funcionários (DICK <i>et al.</i>, 2020, GLAVAS, 2012; GLAVAS; PIDERIT, 2009)</p> <p>Encontrar significado e sentido no que faz reforça o engajamento (BAKKER, ALBRECHT, LEITER, 2011B; FRANCIS E KEEGAN, 2020; ELDOR, 2020)</p> <p>Geração Z busca um trabalho significativo (CHILLAKURI, 2020; BAUM, 2019; HERNANDEZ <i>et al.</i>, 2019)</p>
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Valorização das pessoas Fomento a inovação Inclusão e diversidade 	<p>Quanto mais a organização apoia o funcionário, este percebe um ambiente mais seguro e acaba ficando mais engajado (GLAVAS, 2016).</p> <p>GZ valoriza um ambiente de trabalho que fomenta a inovação. (CHILLAKURI E MAHANANDIA, 2018; LANIER 2017; DESAI E LELE, 2017).</p> <p>CSR potencializa criatividade e consequentemente inovação (CHAUDHARY; AKHOURI, 2019; GLAVAS; PIDERIT, 2009).</p> <p>GZ valoriza e busca diversidade, equidade e inclusão (DWIVEDULA; SINGH; AZARAN, 2019; LANIER, 2017; LIDIJA <i>et al.</i>, 2017; LIFINTSEV; FLESERIU; WELLBROCK, 2019; SCHROTH, 2019; TANG, 2019).</p>
Papel da liderança	<ul style="list-style-type: none"> Orientação clara e transparente Empatia Inspiração 	<p>Para GZ é preciso deixar claro qual é o trabalho e o que é esperado no ambiente de trabalho (SCHROTH, 2019; SOBOTKA, 2019).</p> <p>É importante para o engajamento a influência positiva de uma liderança transformadora (AMOR; VÁZQUEZ; FAÍÑA, 2020; BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011A; DE OLIVEIRA; ROCHA, 2017; KUSUMA; MADASU, 2015; MYRDEN; KELLOWAY, 2015).</p>
Relações internas	<ul style="list-style-type: none"> Troca e colaboração 	<p>A GZ valoriza o trabalho em grupo (IORGULESCU, 2016; OZKAN E SOLMAZ, 2015) e a aprendizagem colaborativa</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Proximidade • Atenção para a escuta 	(CHILLAKURI, 2020). Importante focar em diálogo e relações mais próximas fora da cultura de hierarquia (OZKAN E SOLMAZ 2015).
Comunicação das ações de sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Em geral tímida. Pode melhorar, ser mais abrangente 	Relação de CSR e engajamento de funcionários depende dos esforços de comunicação (AL AMRI; DAS; BEN-AYED, 2019; BHATTACHARYA; SEN; KORSCHUN, 2008; BRAMMER; MILLINGTON; RAYTON, 2007; CHAUDHARY, 2017, 2019; FERREIRA; OLIVEIRA, 2014; GLAVAS; PIDERIT, 2009; GUPTA; SHARMA, 2016; OPOKU-DAKWA; CHEN; RUPP, 2018; SLACK; CORLETT; MORRIS, 2015; TSOURVAKAS; YFANTIDOU, 2018; ZHOU; LUO; TANG, 2018).

Quadro 25. Análise dos temas convergentes: similaridades dos casos e a literatura

Fonte: Elaboração própria.

Os temas convergentes trazem questões abrangentes para gestão de qualquer organização, no entanto, foram trazidos na literatura como pontos importantes a serem analisados na relação de sustentabilidade e engajamento voltada para a geração Z. As entrevistas mostraram como as empresas lidam com estes temas, e o que é fundamental para cada uma delas. Por isso, esta análise objetivou identificar similaridades, resultando em aspectos importantes e fundamentais para manter o engajamento da geração Z no trabalho. Aspectos que possuem sinergia com a visão de diferentes autores analisados na revisão de literatura conforme demonstra o Quadro 25.

O primeiro tema convergente, significado / valores, acabou se apresentando de forma transversal em todas as entrevistas e casos estudados, é a essência da resposta à pergunta de pesquisa conforme descrito na seção 5.2.1. Foi incorporado aqui para manter a completude do quadro.

Observando o segundo tema convergente, os resultados demonstram a necessidade de uma cultura organizacional que valoriza as pessoas, que fomenta a inovação, é inclusiva e promove a diversidade.

Nas entrevistas os participantes puderam descrever a cultura organizacional das empresas em que trabalham com palavras que as representassem. Duas palavras foram citadas em todos os casos: Pessoas e Inovação. A questão da Diversidade e Inclusão aparece em vários momentos durante as entrevistas, sendo reforçada na sua relação com

a cultura. Se não houver uma cultura inclusiva e aberta para diversidade, as práticas se tornam vazias e sem propósito, essa é a percepção principalmente dos gestores de RH.

O papel da liderança é apontado de forma bastante complementar em todos os casos, destaca-se a importância do líder que orienta de forma clara e transparente, é empático e inspirador. A GZ quer saber o sentido de suas atividades, como elas contribuem para uma estratégia maior dentro da organização e para isso busca orientações claras para entender o contexto e o valor de seu trabalho. Todos estes pontos têm relação com a busca por significado e alinhamento de valores. Lam e Khare (2010) ressaltam o papel da liderança como responsável pela gestão de significado e por conduzir um processo de engajamento que oriente os funcionários para uma visão estratégica de sustentabilidade.

Dentro do tema convergente que analisa do papel da liderança também foi apontado nas entrevistas a valorização do jovem e seu papel dentro da empresa de trazer dinamismo e inovação. Bradesco, Cielo e Braskem destacaram a visão da liderança para valorização deste funcionário jovem, olhando para suas características específicas, almejando uma relação positiva para a empresa e para o funcionário. Essa abordagem foi trazida por Puiu (2017) ao apontar a necessidade de equilíbrio entre o que os jovens podem oferecer para as organizações e o que elas podem oferecer para eles.

O Itaú Unibanco trouxe a visão da liderança que enxerga esse jovem também como cliente que possui necessidades específicas. Dessa forma tê-los dentro da empresa é uma forma de compreender o comportamento de uma geração que também cresce enquanto cliente.

Outros pontos trazidos pelos casos analisados que convergem com a literatura são: a GZ quer e valoriza *feedback* (URBANOVICOVÁ *et al.*, 2019; TALMON, 2019, LANIER, 2017; LIDIJA *et al.*, 2017; CHILLAKURI, 2020; BAUM 2019) e busca transferência de conhecimento dos líderes (BENCSEK, JUHÁSZ E HORVÁTH-CSIKÓS, 2016).

O próximo tema convergente analisou as relações internas e está conectado com informações já mencionadas. É importante para o engajamento da geração Z: se sentir ouvida e valorizada, promover troca e colaboração na equipe e ter uma maior proximidade com seus colegas de trabalho e líderes. Vários exemplos foram relatados nas entrevistas demonstrando situações de aprendizagem no relacionamento com a GZ que envolviam estes fatores. As áreas de Sustentabilidade e RH reforçaram a importância da proximidade

e a criação de vínculos que geram confiança dos jovens. Segundo Godkin (2015), o engajamento depende de relações advindas do clima e de um ambiente de confiança.

A confiança destes jovens deve ser conquistada (LAZÁNYI E BILAN, 2017), pois eles valorizam a liberdade (DESAI E LELE 2017), querem desenvolvimento constante e boas relações de trabalho (IORGULESCU, 2016). A GZ nas entrevistas confirmou estes pontos, os jovens reconhecem e valorizam sua liberdade e autonomia e se mostraram satisfeitos com as relações internas dentro das empresas analisadas. Todos os jovens da GZ entrevistados, quando perguntados se indicariam sua empresa para um amigo trabalhar, disseram que sim. Todos os jovens também se autodeclararam muito engajados ou altamente engajados com seus trabalhos, exceto no caso do Bradesco em função dos estagiários estarem afastados do trabalho devido a pandemia.

A construção de relações de confiança é valorizada pelos jovens, pois buscam aprendizagem e crescimento (BENCSEK; JUHÁSZ; HORVÁTH-CSIKÓS, 2016; LIDIJA *et al.*, 2017). O que tem bastante sinergia com a importância do treinamento apontado como uma das principais práticas que contribuem para o engajamento desta geração, conforme seção 5.2.2.

O último tema convergente analisou a comunicação das ações de sustentabilidade, sendo este o tema com mais diferenças nas respostas dos entrevistados. As diferenças aparecem na visão em relação aos públicos interno e externo, segmento de atuação da empresa e público especializado (que tem maior contato com o tema da sustentabilidade) versus público geral (comunicação de massa). No entanto, existe um consenso nos casos estudados, que traz a importância de ampliar a comunicação das ações de sustentabilidade de forma geral.

A visão da literatura, de acordo com diversos autores (como apontado no Quadro 25), é de que a relação da sustentabilidade ou CSR com o engajamento de funcionário depende da comunicação. Todos os casos analisados, conforme exposto anteriormente, apresentam uma grande maturidade das empresas com a sustentabilidade por ser um compromisso presente em seus valores, no entanto, justamente por terem muitas práticas e iniciativas voltadas para isso, a visão geral é de que a comunicação é tímida e poderia ser melhorada. As entrevistas trouxeram uma postura mais conservadora das empresas, no sentido de comunicar somente depois da ação estar implementada e em execução, com um cuidado muito grande de evitar críticas por falar e não fazer.

Justamente por apresentarem diversas ações relacionadas com sua estratégia de sustentabilidade, muitas delas acabam sendo apreciadas somente por um público mais especializado e não pelo mercado de forma geral. Alguns entrevistados trouxeram exemplos de públicos específicos como investidores que atualmente buscam empresas em uma análise ASG (ambiental, social e de governança). Outro ponto trazido nas entrevistas foi a dificuldade de compreender o que é sustentabilidade, criando assim um desafio ainda maior para comunicação de massa.

Ao abordar a comunicação de ações de sustentabilidade específica para a GZ, dois pontos chamaram a atenção. Um deles é a necessidade de pensar nos canais apropriados, pois é uma geração digital que consome informação de forma diferente das demais, isto foi trazido no caso da Cielo e do Bradesco. O outro ponto foi trazido pelos jovens da GZ entrevistados que são estagiários, todos eles disseram que foram procurar mais informações da empresa antes de participar do processo seletivo. Os pontos que buscavam informações eram: o compromisso com a sustentabilidade de forma geral, se a empresa estava envolvida em algum escândalo na mídia e se tinha ações afirmativas de diversidade e inclusão.

Em suma, diante desta análise dos temas convergentes da literatura aplicados nos casos estudados, a relação de sustentabilidade e engajamento voltada para a geração Z precisa: de uma cultura organizacional que valoriza as pessoas, fomenta a inovação, é inclusiva e promove a diversidade; um líder orientador, empático e inspirador; relações internas próximas, que fomentem a troca e colaboração e valorizem a escuta; e uma comunicação abrangente, efetiva que esteja atenta às particularidades de cada público.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sustentabilidade quando adotada de maneira estratégica pelas empresas, com compromissos públicos, ações e práticas consistentes e que de fato causem transformação tanto interna quanto externa ao promover um impacto positivo para sociedade, tem o poder de criar um valor intangível que pode ser bastante significativo para o futuro de seus negócios. Um valor capaz de atrair e reter jovens que buscam significado no trabalho e com alto potencial de engajamento, o que pode gerar maior produtividade e inovação para as empresas.

Este estudo, considerando os casos analisados, aponta que a sustentabilidade exerce influência no engajamento da geração Z no trabalho através de 3 pontos fundamentais. O primeiro é a base para os demais e permeia todos os resultados alcançados por este estudo, está relacionado com o alinhamento de valores e propósito pessoal e organizacional. Isso ocorre através de uma estratégia de sustentabilidade definida e implementada, refletida em práticas sociais e ambientais que promovam impacto positivo na sociedade. Ou seja, a geração Z não quer trabalhar em uma empresa que não esteja atenta ao seu impacto no Planeta ou que cause danos para a sociedade. Quando a empresa possui uma estratégia de longo prazo olhando para questões sociais, ambientais e econômicas relacionadas ao seu negócio, cria-se um valor e um compromisso alinhado a mentalidade e aos valores do jovem atento com os problemas socioambientais do mundo e que quer contribuir com soluções e não aumentar os problemas. O segundo ponto fundamental diz respeito a valorização das pessoas, ao poder “ser você mesmo”, este jovem quer ser valorizado nas suas individualidades e quer aprender com as diferenças. Para promover o engajamento dos jovens da geração Z é preciso fomentar a diversidade e a inclusão, que por sinal é algo natural para eles. O terceiro ponto fundamental é o fomento à inovação. O mundo é diverso e a valorização da diversidade gera inovação, potencializa a criatividade e traz novos olhares para dentro da empresa, esse é o ambiente que a geração Z espera encontrar. Além disso, uma estratégia de sustentabilidade que considera todos os problemas sociais e ambientais enfrentados no mundo atual requer novas ideias, novos processos, novas tecnologias e o incentivo à inovação é base para tudo isso.

Estes três pontos fundamentais estão interrelacionados, pois um é base de alimentação para o outro. O olhar de forma transversal traduz essa essência em um alinhamento de propósitos pessoais e organizacionais.

Dessa forma, o sentimento de satisfação no trabalho, maior comprometimento com as demandas e consequentemente maior engajamento, ocorre quando o jovem percebe um impacto positivo na sociedade através do seu trabalho e da empresa em que atua.

O conceito de sustentabilidade apresenta-se para os jovens entrevistados por diferentes vertentes e interpretações fazendo com que a decisão em permanecer na empresa aconteça pela prática do dia a dia, onde ele observa se o discurso da sustentabilidade se traduz ou não em ações. As ações se potencializam quando o jovem

se enxerga como parte delas, ou se possui alguma relação com elas mesmo que indiretamente. Mas se este jovem percebe que as ações se traduzem em impacto negativo para sociedade é provável gerar descontentamento e, conseqüentemente, mudança de emprego, pois essa geração não tem medo de mudança. Do ponto de vista de atração, o discurso provoca efeito, mas sendo um jovem questionador ele quer saber como o compromisso se traduz na prática, quer exemplos e informações que vão além de materiais publicitários.

A Figura 5 apresenta de forma estruturada os principais pontos encontrados por este estudo, sendo uma síntese das conclusões obtidas nas análises. Tem o objetivo de organizar as informações destacando como a sustentabilidade influencia o engajamento da geração Z no trabalho, quais os principais fatores necessários para que isso ocorra e se mantenha e quais práticas ajudam na promoção e sustentação desse engajamento.



Figura 5. Influência da sustentabilidade no engajamento da geração Z no trabalho

Fonte: Elaboração própria.

Para que haja alinhamento de valores e valorização das pessoas, promovendo assim o engajamento da geração Z, isso precisa estar refletido em todo ambiente organizacional, por isso este quadro síntese (Figura 5) demonstra a necessidade de: uma cultura organizacional que valoriza as pessoas, fomenta a inovação, é inclusiva e promove a diversidade; uma liderança com papel de fornecer orientações claras e transparentes, é

empática e inspiradora; relações internas que possibilitem troca e colaboração, sejam próximas e valorizem a escuta; e uma comunicação das ações de sustentabilidade de forma abrangente, efetiva e atenta às particularidades de cada público.

Envolver a geração Z nas ações de sustentabilidade é importante para percepção de valores convergentes e algumas práticas podem contribuir neste processo. A participação em grupos de afinidade ou ações que potencializem maior diversidade e inclusão na empresa gera troca e envolvimento com um tema importante para esse jovem. O jovem valoriza a aprendizagem, por isso treinamento e capacitação, seja de questões relacionadas à sustentabilidade ou de maneira mais geral, são bastante eficazes. O voluntariado corporativo é uma forma do jovem se sentir parte de uma transformação e ver o impacto de suas ações na comunidade com apoio e estrutura oferecida pela empresa. O balanço entre vida profissional e pessoal é fundamental para esse jovem e isso é esperado da organização em que ele atua, por isso programas de qualidade de vida e maior flexibilidade no trabalho são práticas importantes para que esse jovem permaneça na empresa.

Por mais que haja uma estratégia de sustentabilidade, esta não se sustenta se o discurso não se transformar em um conjunto de práticas efetivas que gerem impacto positivo na sociedade e isto precisa ser percebido pelo jovem. São várias as possibilidades que envolvem desde práticas ambientais como por exemplo: ecoeficiência, reciclagem, economia circular, otimização de recursos naturais, menor emissão de gases de efeito estufa visando combater as mudanças climáticas, investimento em tecnologia com menor impacto ambiental etc.; até questões sociais que envolvem ações voltadas para populações em maior vulnerabilidade social, como por exemplo: educação financeira, fomento à negócios sociais, tecnologia social, empreendedorismo voltado para mulheres, entre outros. Dentro deste contexto destaca-se o olhar para produtos e serviços mais sustentáveis e também projetos de cidadania e investimento social privado. Este estudo ao se deparar com uma situação de crise global advinda da pandemia, mostrou que a atuação protagonista das empresas com ações de combate a crise, apoio a sociedade e valorização das pessoas contribuíram para o alinhamento de valores e consequentemente maior engajamento na GZ entrevistada.

Em um mundo cada vez mais tecnológico, ao se deparar com a primeira geração nativa digitalmente não é de se surpreender que a inovação tenha um papel importante. O olhar para isso, fomentando ações inovadoras e investimento em tecnologias é uma

prática importante para este contexto. A inovação é importante, tanto quanto meio como fim, ela está tanto na forma de fazer através de metodologias ágeis, grupos de trabalho multidisciplinares e estratégias de colaboração, como na entrega de novos produtos e serviços diferenciados.

O quadro síntese proposto acima, representado pela Figura 5, pode ser utilizado pelas empresas como um *framework* para promover o engajamento da geração Z. Visa apresentar um caminho que colabora na atração e retenção do público jovem a partir do comprometimento com uma estratégia de sustentabilidade clara e definida.

Sustentabilidade passa a ser requisito para sobrevivência de muitas empresas, caso contrário podem ter dificuldade de lidar com uma geração que está entrando no mercado de trabalho disposta a contribuir com soluções e não potencializar os problemas já existentes. O desafio para as empresas está em canalizar essa energia dos jovens para promover inovação, potencializar uma troca intergeracional, gerar mudanças e conectar pessoas. Sustentabilidade entra como motor transversal que gera valor de longo prazo e direção para uma estratégia mais colaborativa, coletivista e inclusiva.

6.1 Contribuições acadêmicas e práticas

As contribuições desse estudo estão relacionadas às áreas de Recursos Humanos, Sustentabilidade e a Administração de empresas, em especial na interseção entre todas elas ao considerar o ponto de vista de planejamento estratégico – tanto no campo acadêmico quanto no campo prático.

A primeira contribuição em termos de planejamento estratégico é que os estudos de caso mostram a importância que os valores e o propósito corporativo atrelados a sustentabilidade e a valorização de pessoas, exercem no engajamento da geração Z. Outra contribuição dos casos analisados mostra uma relação estratégica entre Sustentabilidade e Recursos Humanos na atração e retenção de funcionários, especialmente os mais jovens.

Há também uma contribuição para a área de Recursos Humanos, trazendo fatores essenciais para o engajamento de funcionários com um recorte específico para a geração Z considerando as características desta geração.

No âmbito da Sustentabilidade este estudo traz uma contribuição para gestores em relação a visão da geração Z sobre o tema, trazendo sugestões de práticas que podem fortalecer o vínculo com a organização.

Para as empresas (casos estudados), este estudo contribuiu para que fosse feito um diagnóstico do perfil e contexto atual de cada uma delas, gerando uma análise comparativa de práticas dentro de um conjunto de organizações consideradas *benchmarking* na gestão de sustentabilidade e na gestão de pessoas. Assim, os resultados aqui apresentados podem ser úteis para aprimoramento da estratégia de engajamento de seus funcionários da geração Z. Para os demais, gestores e tomadores de decisão, o estudo oferece informações relevantes para a promoção da gestão em sustentabilidade em sua relação estratégica com Recursos Humanos visando engajamento de funcionários.

A maior contribuição deste trabalho está na resposta à pergunta de pesquisa onde através dos casos analisados foi possível identificar como a sustentabilidade influencia o engajamento da geração Z, trazendo os fatores que contribuem para essa relação, o que é necessário para que ela ocorra e se mantenha e as práticas que contribuem para este processo. Essa contribuição tem implicações práticas e acadêmicas.

Do ponto de vista prático a Figura 5 traz uma síntese dos principais pontos encontrados por este estudo e pode ser utilizada como um *framework* para que as empresas possam trabalhar suas ações de sustentabilidade e engajamento da geração Z. Além disso, a análise dos quatro estudos de caso trouxe tendências para o engajamento da geração Z voltada para continuidade dos negócios, uma vez que esta geração simboliza o futuro do trabalho. Além de ressaltar a importância da estratégia de sustentabilidade e sua relação com valores e propósito dos jovens, foram trazidas diversas sugestões de práticas que podem ser adotadas pelas empresas para maior engajamento desta geração no trabalho.

Do ponto de vista acadêmico foram analisados três temas com bastante bagagem individualmente na literatura, porém sem antes ter sido realizada uma relação de convergência entre eles. O resultado dessa convergência é a principal contribuição que parte do Quadro 7, sendo complementada pelo Quadro 25. Além disso, foi apontada uma relação de temas convergentes que pode estimular estudos futuros a investigarem cada um dos temas levantados sob à ótica não só da geração Z como também de outras gerações.

Desta forma, o objetivo geral deste estudo é alcançado através da resposta à pergunta de pesquisa contemplada na análise horizontal e também no quadro síntese representado pela Figura 5.

Resgatando os objetivos específicos observa-se alguns pontos mencionados a seguir. A relação entre sustentabilidade e engajamento de funcionários é explorada desde a revisão de literatura até a análise de todos os casos estudados. Fatores importantes e possíveis práticas relevantes para o engajamento da geração Z, relacionados com sustentabilidade e gestão de recursos humanos, são explorados nos estudos de casos durante as entrevistas, complementados pela análise documental, e a seção 5.2.2 aborda com detalhes os resultados alcançados. O olhar tanto para retenção quanto atração dos jovens foi contemplado nas entrevistas e em toda a análise, não se limitando somente a relação das empresas com os funcionários da geração Z, mas também em como as empresas estudadas se posicionam no mercado em relação a geração de valor para esse público. Por fim, uma relação de convergência entre sustentabilidade, engajamento de funcionários e comportamento da geração Z foi encontrada a partir da revisão de literatura o que resultou no Quadro 7 e complementada com o trabalho de campo através dos estudos de casos, o que resultou na análise trazida na seção 5.2.3 e especialmente no Quadro 25.

É possível concluir que os objetivos propostos foram alcançados, no entanto, como qualquer outro trabalho acadêmico algumas limitações devem ser esclarecidas conforme trazido na seção a seguir.

6.2 Limitações do estudo e sugestões para estudos futuros

Sendo realizado em um período de crise global, o contexto da pandemia do coronavírus, trouxe algumas limitações para o estudo. Destaca-se que todas as entrevistas foram realizadas de forma online e o momento de *home office*, em que todos os entrevistados estavam, trouxe mudanças na própria forma de execução de seus trabalhos. No entanto, percebe-se que isso não impactou negativamente os resultados alcançados por este estudo, pelo contrário, trouxe elementos importantes para avaliação do engajamento de funcionários em um período de distanciamento e adaptação a novos modelos de trabalho.

Há uma limitação advinda da discussão na literatura sobre o recorte das gerações. Este estudo adotou um modelo presente na visão de alguns autores que classificam a geração Z conforme as características apresentadas e datas de recorte mencionadas, no entanto, algumas vertentes discordam da distinção de características marcantes em

determinada geração. Destaca-se também a limitação advinda do recorte de datas que diferenciam as gerações, pois há divergências não só entre autores, mas também entre países que adotam classificações específicas. Este estudo optou por seguir um conjunto de autores que classificam a geração Z com pessoas nascidas após 1995. Ainda dentro deste conjunto de autores a maioria não menciona data de término desta geração enquanto alguns consideram 2010, o que reforça estas divergências como uma limitação.

A indicação dos participantes das entrevistas veio de cada empresa, incluindo a escolha das áreas dos jovens da geração Z a serem entrevistados, esta é uma limitação que deve ser considerada. A primeira entrevista em cada caso foi realizada com a área de Sustentabilidade ou com Recursos Humanos e conhecendo a proposta do estudo, foi pedido que indicassem jovens da geração Z para participar. Foi considerada a indicação de jovens das duas áreas. O critério dado para escolha dos jovens foi em relação a idade que deveria ser considerada. Cada área indicou jovens da geração Z que, na sua visão, entendiam que pudessem colaborar com o estudo de alguma forma. Possivelmente são jovens mais motivados e engajados com seu trabalho e com maior proximidade com questões de sustentabilidade. Conforme apresentado no Quadro 10, dois jovens da GZ entrevistada trabalham na área de sustentabilidade e os demais não, porém estes trabalham em áreas com alguma relação próxima com a área de sustentabilidade. Além disso, é uma amostra pequena com poucos entrevistados, principalmente de jovens da geração Z. Foram entrevistados 2 jovens por empresa exceto no Bradesco que foi possível a entrevista de apenas 1, em função do afastamento temporário dos estagiários. Os entrevistados possuem experiências individuais sobre os temas analisados, não permitindo uma maior generalização dos resultados. É uma abordagem qualitativa que permite interpretação dos dados.

Outra limitação diz respeito a abrangência, uma vez que este estudo abordou apenas 4 casos olhando para situações de *benchmarking*, ou seja, empresas que se destacam no tema de sustentabilidade e engajamento dos jovens no trabalho, sem contemplar casos com ações de sustentabilidade menos estruturadas e/ou deficiências no processo de engajamento de colaboradores. De acordo com os procedimentos metodológicos adotados foi feito um cruzamento do *ranking* das Melhores Empresas para começar a carreira com o Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3, e isto resultou na identificação de estudos de caso com 4 empresas de perfil similar, incluindo 2 bancos, 1 empresa também ligada ao setor financeiro atuando com meios de pagamento e 1

empresa no setor petroquímico. Todas com nível de maturidade alto em relação a gestão da sustentabilidade, conforme apontado na análise dos dados. É uma limitação que se reflete nos resultados obtidos trazendo bastante consonância de informações justamente por serem casos semelhantes.

Futuros estudos podem explorar casos com perfis mais diferenciados, olhando para empresas que fazem parte de um índice e não de outro, justamente para fazer algum tipo de contraponto, buscando casos mais diferenciados. Recomenda-se a análise de casos com níveis de maturidade de sustentabilidade mais baixos, sem estar refletida nos valores organizacionais, visando identificar a percepção destas práticas na visão da geração Z.

Outro ponto interessante a ser explorado é a análise da percepção sobre o que é sustentabilidade no ponto de vista da geração Z, como enxergam o conceito, qual sua visão do que as empresas deveriam fazer dentro desta temática. Foram observadas diferentes abordagens nas entrevistas com esse público que merecem ser aprofundadas e investigadas.

A identificação dos temas convergentes na literatura abre portas para estudos específicos sobre cada um deles dentro da relação entre sustentabilidade e engajamento da geração Z. As entrevistas mostraram um potencial de aprofundamento de todos esses temas por serem aspectos fundamentais relacionados a gestão estratégica. Dentre eles destaca-se a comunicação das ações de sustentabilidade, por ser um tema considerado por todos os casos analisados, o que precisa ser melhor aprimorado sendo apresentado como um constante desafio. Recomenda-se assim a realização de estudos que investiguem a comunicação de ações de sustentabilidade voltada para a geração Z.

Como um dos pontos de destaque trazidos por este estudo, programas de Diversidade e Inclusão e sua influência na atração e retenção dos jovens é tema com bastante potencial para novos estudos. As práticas recomendadas também podem ser exploradas individualmente em estudos direcionados, como por exemplo: treinamento em sustentabilidade para a geração Z, influência do voluntariado corporativo para engajamento da geração Z, programas de qualidade de vida e engajamento de funcionários, entre outras possíveis abordagens.

Por fim, o quadro síntese apresentado nas considerações finais como Figura 5, além de sumarizar os principais achados do estudo em questão, pode ser trabalhado como uma sugestão de *framework* para as empresas e esta proposta pode ser base para uma análise específica de um estudo que traga um desdobramento deste trabalho.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADDOR, M. Lou. Generation Z : What is the future of Stakeholder Engagement? **Emerging Issues**, p. 1–7, 2011.
- AGUINIS, H.; GLAVAS, A. On Corporate Social Responsibility, Sensemaking, and the search for Meaningfulness through work. **Journal of Management**, vol. 45, no. 3, p. 1057–1086, 2019.
- AKREMI, A. El; GOND, J. P.; SWAEN, V.; ROECK, K.; IGALENS, J. How do employees perceive Corporate Responsibility? Development and validation of a Multidimensional Corporate Stakeholder Responsibility scale. **Journal of Management**, vol. 44, no. 2, p. 619–657, 2015.
- AL AMRI, F. H.; DAS, A.; BEN-AYED, O. The impact of perceived Corporate Social Responsibility on employee engagement: The case of Qatar. **Business Strategy and Development**, vol. 2, no. 3, p. 180–191, 2019.
- AMOR, A. M.; VÁZQUEZ, J. P. A.; FAÍÑA, J. A. Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. **European Management Journal**, vol. 38, no. 1, p. 169–178, 2020.
- ARASANMI, C. N.; KRISHNA, A. linking the Employee Value Proposition (EVP) to employee behavioural outcomes. **Industrial and Commercial Training**, vol. 51, no. 7–8, p. 387–395, 2019.
- ATTRIDGE, M. Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. **Journal of Workplace Behavioral Health**, vol. 24, no. 4, p. 383–398, 2009.
- AZIZ, K. A.; RAHMAN, R. H. A.; YUSOF, H. M.; YUNUS, W. M. A. W. M. A Review on Generational differences and work-related attitude. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, vol. 8, no. 8, 2018.
- BAILEY, C.; MADDEN, A.; ALFES, K.; FLETCHER, L. The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. **International Journal of Management Reviews**, vol. 19, no. 1, p. 31–53, 2017.
- BAKKER, A. B.; ALBRECHT, S. L.; LEITER, M. P. Key questions regarding work engagement. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, vol. 20, no. 1, p. 4–28, 2011a.
- BAKKER, A. B.; ALBRECHT, S. L.; LEITER, M. P. Work engagement: Further reflections on the state of play. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, vol. 20, no. 1, p. 74–88, 2011b.

BAKKER, A. B.; SCHAUFELI, W. B. Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations. **Journal of Organizational Behavior**, vol. 29, no. 2, p. 147–154, Feb. 2008.

BAKKER, A. B.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P.; TARIS, T. W. Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. **Work and Stress**, vol. 22, no. 3, p. 187–200, 2008.

BATISTA, E. C.; MATOS, L. A. L.; NASCIMENTO, A. B. A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, vol. 11, no. 3, p. 23–38, 2017.

BAUM, T. A changing world of work. What can we learn from the service sector about employing Millennials (and Gen Z)? **Organizational Dynamics**, 2019.

BAUMGARTNER, R. J. Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of sustainable corporation. **Sustainable Development**, vol. 17, no. 2, p. 102–113, 2009.

BAUMGARTNER, R. J.; EBNER, D. Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels. **Sustainable Development**, vol. 18, no. 2, p. 76–89, 2010.

BECKER, W. S. Are You Leading a Socially Responsible and Sustainable Human Resource Function? **People & Strategy**, vol. 34, no. 1, p. 18–23, 2011.

BENCSIK, A.; JUHÁSZ, T.; HORVÁTH-CSIKÓS, G. Y and Z Generations at Workplaces. **Journal of Competitiveness**, vol. 6, no. 3, p. 90–106, 2016.

BERGE, Z. L.; BERGE, M. B. The Economic ABC of Educating and Training Generations X, Y, and Z. **Performance Improvement**, vol. 58, no. 5, p. 44–53, 14, 2019.

BEZERRA, M. M.; LIMA, E. C.; BRITO, F. W. C.; SANTOS, A. C. B. dos. Geração Z: relações de uma geração hipertecnológica e o mundo do trabalho. **Revista Gestão em Análise**, vol. 8, no. 1, p. 136, 2019.

BHATTACHARYA, C. B.; SEN, S.; KORSCHUN, D. Using Corporate Social Responsibility to win the war for talent. **MIT Sloan Management Review**, vol. 49, no. 2, p. 37–44, 2008.

BOWEN, G. A. Document analysis as a qualitative research method. **Qualitative Research Journal**, vol. 9, no. 2, p. 27–40, 2009.

BRADESCO. **Identidade Corporativa**. Site Bradesco Relações com investidores. Disponível em: <https://www.bradescori.com.br/o-bradesco/perfil/identidade-corporativa/> Acesso em 4 de dezembro de 2020a.

BRASESCO. **Relatório de Capital Humano da Organização Bradesco**. Disponível em: <https://www.bradescori.com.br/o-bradesco/capital-humano/>. Publicação: 3º Trimestre de 2020. Acesso em 4 de dezembro de 2020b.

BRASESCO. **Trabalhe conosco**. Site Institucional Banco Bradesco. Disponível em: <https://banco.bradesco/html/classic/sobre/trabalhe-conosco/index.shtm>. Acesso em 4 de dezembro de 2020c.

BRASESCO. **Bradesco Relatório Integrado**, 2019. Disponível em: <https://www.bradescori.com.br/o-bradesco/relatorio-integrado/> Acesso em 4 de dezembro de 2020.

BRAMMER, S.; MILLINGTON, A.; RAYTON, B. The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. **International Journal of Human Resource Management**, vol. 18, no. 10, p. 1701–1719, 2007.

BRANDÃO, Tales. VOCÊ S/A abre inscrições para as pesquisas “As 150 Melhores Empresas para Trabalhar e As Melhores Empresas para Começar a Carreira 2019. **Cidade Marketing**. Publicado em 8 de fevereiro de 2019. Disponível em: <https://www.cidademarketing.com.br/marketing/2019/02/08/voce-s-a-abre-inscricoes-para-as-pesquisas-as-150-melhores-empresas-para-trabalhar-e-as-melhores-empresas-para-comecar-a-carreira-2019/>. Acesso em 2 de agosto de 2020.

BRASKEM. **Relatório Anual Braskem**, 2019. Disponível em: <https://www.braskem.com.br/relatorioanual>. Acesso em 2 de dezembro de 2020.

BRASKEM. **Perfil Braskem**. Site Institucional. Disponível em: <https://www.braskem.com.br/perfil>. Acesso em 3 de dezembro, 2020a.

BRASKEM. **Princípios e Valores**. Site Institucional. Disponível em: <https://www.braskem.com.br/principios-e-valores>. Acesso em 3 de dezembro, 2020b.

BRASKEM. **Estratégia para o Desenvolvimento Sustentável**. Site Institucional. Disponível em: <https://www.braskem.com.br/estrategia-sustentavel>. Acesso em 3 de dezembro, 2020c.

BRASKEM. **Manifesto Braskem: Transformando o Futuro, hoje**. Disponível em: https://www.braskem.com.br/portal/Principal/carbon-neutral/files/Manifesto_BRASKEM_pt-br.pdf Acesso em 3 de dezembro, 2020d.

BRASKEM. **Carreira**. Site Institucional. Disponível em: <https://www.braskem.com.br/carreira>. Acesso em 3 de dezembro, 2020e.

BRASKEM. **Política Global de Desenvolvimento Sustentável Braskem**. Política Empresarial Braskem. Publicação 24 de abril de 2018. Disponível em: <https://www.braskem.com.br/portal/Principal/arquivos/imagens/Pol%C3%ADtica%20Global%20de%20Desenvolvimento%20Sustent%C3%A1vel.pdf>. Acesso em 3 de dezembro de 2020.

BURLACU, N.; MURA, I. Employee Engagement Strategies Concerning Competitive Advantage Achieving. **Ovidius University Annals: Economic Sciences Series**, vol. XIX, no. 1, p. 381–388, 2019.

B3. **O que é o ISE B3?** Site B3. Disponível em: <http://iseb3.com.br/o-que-e-o-ise>. Acesso em 10 de agosto de 2020.

CAMERON, A. A sustainable workplace – we’re all in it together. **Strategic Direction**, vol. 28, no. 1, p. 3–5, 2011.

CAPARELLI, C. E. Sustentabilidade e retorno ao acionista: Um estudo sobre o Índice de Sustentabilidade Empresarial. **XIII SemeAd Seminários de Administração**, p. 1–9, 2010.

CARDONI, A.; KISELEVA, E.; TATICCHI, P. In search of sustainable value: A structured literature review. **Sustainability (Switzerland)**, vol. 12, no. 2, p. 1–18, 2020.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **The Academy of Management Review**, vol. 4, no. 4, p. 497–505, 1979.

CARVALHO, A. P. DE. **Rótulos Ambientais Orgânicos como ferramenta de acesso a mercados de países desenvolvidos**. [s.l.] Fundação Getulio Vargas, 2007.

CASTRO, L. A. Análise de diferenças de desempenho entre empresas participantes e não participantes do Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBOVESPA. **Revista Ciências Administrativas**, vol. 23, no. 1, p. 128–155, 2016.

CATTERMOLE, G. Creating an employee engagement strategy for millennials. **Strategic HR Review**, vol. 17, no. 6, p. 290–294, 2018.

CAVALCANTE, M. M.; SIQUEIRA, M. M. M.; KUNIYOSHI, M. S. Engajamento, Bem-Estar No Trabalho E Capital Psicológico: Um Estudo Com Profissionais Da Área De Gestão De Pessoas. **Pensamento & Realidade**, vol. 29, no. 4, p. 23, 2015.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, Vozes, 2008.

CENNAMO, L.; GARDNER, D. Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. **Journal of Managerial Psychology**, vol. 23, no. 8, p. 891–906, 2008.

CHAUDHARY, R. Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: Can CSR help in redressing the engagement gap? **Social Responsibility Journal**, vol. 13, no. 2, p. 323–338, 2017.

CHAUDHARY, R. Corporate Social Responsibility perceptions and Employee Engagement: role of psychological meaningfulness, safety and availability. **Corporate Governance (Bingley)**, vol. 19, no. 4, p. 631–647, 2019.

CHAUDHARY, R.; AKHOURI, A. CSR perceptions and employee creativity: examining serial mediation effects of meaningfulness and work engagement. **Social Responsibility Journal**, vol. 15, no. 1, p. 61–74, 2019.

CHAUDHARY, R.; AKHOURI, A. linking Corporate Social Responsibility attributions and creativity: Modeling work engagement as a mediator. **Journal of Cleaner Production**, vol. 190, p. 809–821, 2018.

CHILLAKURI, B. Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. **Journal of Organizational Change Management**, 2020.

CHILLAKURI, B.; MAHANANDIA, R. Generation Z entering the workforce: The need for sustainable strategies in maximizing their talent. **Human Resource Management International Digest**, vol. 26, no. 4, p. 34–38, 2018.

CIELO. **Relatório de Sustentabilidade Cielo**, 2019. Disponível em: <https://cielosustentabilidade.com.br/downloads/>. Acesso em 5 de dezembro de 2020.

CIELO. **Conheça a Cielo**. Site Institucional. Disponível em: <https://www.cielo.com.br/conheca-a-cielo/#mais-sobre-a-cielo>. Acesso em 5 de dezembro de 2020a.

CIELO. **Sustentabilidade**. Site Institucional. Disponível em: <https://cielosustentabilidade.com.br/>. Acesso em 5 de dezembro de 2020b.

CIELO. **Política de Sustentabilidade**. Disponível em: <https://ri.cielo.com.br/estatuto-social-e-politicas/>. Acesso em 5 de dezembro de 2020c.

COHEN, M.; CAVAZOTTE, F. de S. C. N.; COSTA, T. M.; FERREIRA, K. C. S. Responsabilidade Socioambiental Corporativa como Fator de Atração e Retenção para Jovens Profissionais. **Brazilian Business Review**, vol. 14, no. 1, p. 21–41, 2017.

COSTANZA, D. P.; BADGER, J. M.; FRASER, R. L.; SEVERT, J. B.; GADE, P. A. Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. **Journal of Business and Psychology**, vol. 27, no. 4, p. 375–394, 2012.

COSTANZA, D. P.; FINKELSTEIN, L. M. Generationally based differences in the workplace: Is there a there there? **Industrial and Organizational Psychology**, vol. 8, no. 3, p. 308–323, 2015.

CRESNAR, R.; NEDELKO, Z. Understanding future leaders: How are personal values of generations Y and Z tailored to leadership in Industry 4.0? **Sustainability (Switzerland)**, vol. 12, no. 11, 2020.

CRESWELL, J.W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativos, Quantitativo e Misto**. Porto Alegre: Editora Artmed, 2007.

CRISTÓFALO, R. G.; AKAKI, A. S.; ABE, T. C.; MORANO, R. S.; MIRAGLIA, S. G. E. K. Sustentabilidade e o mercado financeiro: Estudo do desempenho de empresas

que compõem o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). **REGE - Revista de Gestão**, vol. 23, no. 4, p. 286–297, 2016.

DABIJA, D.-C.; BEJAN, B. M.; PUSCAS, C. A Qualitative Approach to the sustainable orientation of Generation Z in retail: The Case of Romania. **Journal of Risk and Financial Management**, vol. 13, no. 7, p. 152, 2020.

DAHLSTRUD, A. How Corporate Social Responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, vol. 15, no. 1, p. 1–13, 2008.

DELA, I.; TAKAHASHI, S. Evolução da gestão de Sustentabilidade: Revisão da literatura e modelo consolidativo. **Revista de Administração UFSM**, vol. 9, p. 115–131, 2016.

DEMEROUTI, E.; NACHREINER, F.; BAKKER, A. B.; SCHAUFELI, W. B. The Job Demands-resources model of burnout. **Journal of Applied Psychology**, vol. 86, no. 3, p. 499–512, 2001.

DESAI, S. P.; LELE, V. Correlating Internet, Social Networks and Workplace – a case of Generation Z students. **Journal of Commerce and Management Thought**, vol. 8, no. 4, p. 802, 2017.

DICK, R. van; CRAWSHAW, J. R.; KARP, S.; SCHUH, S. C.; ZHANG, X. Identity, Importance, and their roles in how Corporate Social Responsibility affects Workplace attitudes and behavior. **Journal of Business and Psychology**, vol. 35, no. 2, p. 159–169, 2020.

DUDEK, K. Employer Branding in the context of the new management paradigm. **Journal of Modern Science**, vol. 43, no. 4, p. 157–167, 2020.

DWIVEDULA, R.; SINGH, P.; AZARAN, M. Gen Z : Where are we now , and future pathways. **Journal of Human Resource Management**, vol. 22, no. 2017, p. 28–40, 2019.

ECCLES, R. G.; PERKINS, K. M.; SERAFEIM, G. How to become a sustainable company. **MIT Sloan Management Review**, vol. 53, no. 4, p. 43–50, 2012.

EHNERT, I.; HARRY, W. Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. **Management Review**, vol. 23, no. 3, p. 221–238, 2012.

ELDOR, L. How Collective Engagement creates Competitive Advantage for Organizations: A Business-Level Model of Shared Vision, Competitive Intensity, and Service Performance. **Journal of Management Studies**, vol. 57, no. 2, p. 177–209, 2020.

- ELKINGTON, J. Accounting for the Triple Bottom Line. **Measuring Business Excellence**, vol. 2, no. 3, p. 18–22, Mar. 1998.
- ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks**. Londres: Wiley, 1997.
- ENGERT, S.; BAUMGARTNER, R. J. Corporate Sustainability Strategy - Bridging the gap between formulation and implementation. **Journal of Cleaner Production**, vol. 113, p. 822–834, 2016.
- EPSTEIN, M. J.; BUHOVAC, A. R.; YUTHAS, K. Implementing Sustainability: the role of leadership and organizational culture. **Strategic Finance**, no. 11, p. 38–40, 2010.
- FARRUKH, M.; SAJID, M.; LEE, J. W. C.; SHAHZAD, I. A. The perception of Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: Examining the underlying mechanism. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, vol. 27, no. 2, p. 760–768, 2020.
- FERREIRA, P.; OLIVEIRA, E. R. de. Does Corporate Social Responsibility impact on employee engagement? **Journal of Workplace Learning**, vol. 26, no. 3, p. 232–247, 2014.
- FIGUEIREDO, G. N. de; ABREU, R. L.; CASAS, A. L. Las. Reflexos do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) na imagem das Empresas: Uma análise do consumidor consciente e do Marketing ambiental. **Pensamento & Realidade**, vol. 24, no. 1, p. 107–128, 2009.
- FRANCIS, H.; KEEGAN, A. The Ethics of Engagement in an Age of Austerity: A Paradox Perspective. **Journal of Business Ethics**, vol. 162, no. 3, p. 593–607, 2020.
- FRATRICOVÁ, J.; KIRCHMAYER, Z. Barriers to work motivation of Generation Z. **Journal of Human Resource Management**, vol. XXI, no. 2, p. 28–39, 2018.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. 6a Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008.
- GLAVAS, A. Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: Enabling employees to employ more of their whole selves at work. **Frontiers in Psychology**, vol. 7, no. MAY, p. 1–10, 2016.
- GLAVAS, A. Employee Engagement and Sustainability. **Journal of Corporate Citizenship**, p. 13–29, 2012.
- GLAVAS, A.; KELLEY, K. The effects of perceived Corporate Social Responsibility on employee attitudes. **Business Ethics Quarterly**, vol. 24, no. 2, p. 165–202, 2014.
- GLAVAS, A.; PIDERIT, S. K. How does doing good matter? **Journal of Corporate Citizenship**, no. 36, p. 51–70, 2009.

GODKIN, L. Mid-Management, Employee Engagement, and the Generation of Reliable Sustainable Corporate Social Responsibility. **Journal of Business Ethics**, vol. 130, no. 1, p. 15–28, 2015.

GRAUE, C. Qualitative Data Analysis. **International Journal of Sales, Retailing and Marketing**, vol. 4, no. 9, p. 5–14, 2015.

GREEN, P. I.; FINKEL, E. J.; FITZSIMONS, G. M.; GINO, F. The energizing nature of Work Engagement: Toward a new need-based theory of work motivation. **Research in Organizational Behavior**, vol. 37, p. 1–18, 2017.

GUIMARÃES, T. M.; PEIXOTO, F. M.; CARVALHO, L. Sustentabilidade Empresarial e Governança Corporativa: Uma Análise da Relação do ISE da BM&FBOVESPA com a Compensação dos Gestores de Empresas Brasileiras. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, vol. 11, no. 2, p. 134–149, 2017.

GUPTA, N.; SHARMA, V. The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Employee Engagement and Its Linkage to Organizational Performance: A Conceptual Model. **The IUP Journal of Organizational Behaviour**, vol XV, no. 3, p. 1-18, 2016.

HALLBERG, U. E.; SCHAUFELI, W. B. “Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? **European Psychologist**, vol. 11, no. 2, p. 119–127, 2006.

HARMON, J.; FAIRFIELD, K. D.; WIRTENBERG, J. Missing an opportunity: HR leadership and Sustainability. **People & Strategy**, vol. 33, no. 1, p. 16–21, 2010.

HARTER, Jim. Employee Engagement on the Rise in the U.S. **Gallup**. Publicado em 26 de agosto de 2018. Disponível em: <https://news.gallup.com/poll/241649/employee-engagement-rise.aspx>. Acesso em 20 de fevereiro de 2020.

HAUGH, H. M.; TALWAR, A. How Do Corporations Embed Sustainability Across the Organization? **Academy of Management Learning & Education**, vol. 9, no. 3, p. 384–396, 2010.

HEJJAS, K.; MILLER, G.; SCARLES, C. “It’s Like Hating Puppies!” Employee Disengagement and Corporate Social Responsibility. **Journal of Business Ethics**, vol. 157, no. 2, p. 319–337, 2019.

HERGER, B.K. Linking the Employment Value Proposition (EVP) to employee engagement and business outcomes: preliminary findings from a linkage research pilot study. **Organization Development Journal**, vol. 25, no. 2, pp. 121-32, 2007.

HERNÁNDEZ, M. I. S.; LÓPEZ, O. R. G.; MATEOS, M. B.; JIMÉNEZ, J. L. T. Work-life Balance in great companies and pending issues for engaging new generations at work. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, vol. 16, no. 24, p. 1–18, 2019.

IORGULESCU, M.C. Generation Z and its perception of work . **Cross-Cultural Management Journal**, vol. XVIII, no. 1, p. 47–54, 2016.

ITAÚ UNIBANCO. **Relatório Anual Integrado**, 2019. Disponível em: <https://www.itaubr.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual/2019/>. Acesso em 7 de dezembro de 2020.

ITAÚ UNIBANCO. **Sobre o Itaú**. Disponível em: <https://www.itaubr.com.br/institucional/sobre-o-itaubr/>. Acesso em 7 de dezembro de 2020a.

ITAÚ UNIBANCO. **Política de Sustentabilidade e Responsabilidade Socioambiental Itaú Unibanco Holding S/A**. Disponível em: <https://www.itaubr.com.br/content/dam/itaubr/varejo/sustentabilidade/pdf/politica-de-sustentabilidade.pdf>. Acesso em 7 de dezembro de 2020b.

JL, S.; JAN, I. U. The impact of perceived Corporate Social Responsibility on frontline employee's emotional labor strategies. **Sustainability (Switzerland)**, vol. 11, no. 6, 2019.

JIA, Y.; YAN, J.; LIU, T.; HUANG, J. How does internal and external CSR affect employees' work engagement? Exploring multiple mediation mechanisms and boundary conditions. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, vol. 16, no. 14, 2019.

KAHN, W. A. Psychological Conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, vol. 33, no. 4, p. 692–724, 1 Dec. 1990.

KAUR, S. Antecedents and consequences of employee engagement. **The IUP Journal of Organizational Behavior**, vol. 16, no. 3, p. 7–32, 2017.

KICK, A.; CONTACOS-SAWYER, J.; THOMAS, B. How Generation Z's reliance on digital communication can affect future workplace relationships. **Competition Forum**, vol. 13, no. 2, p. 214, 2015.

KIM, W.; KIM, J.; WOO, H.; PARK, J.; JO, J.; PARK, S. H.; LIM, S. Y. The Relationship Between Work Engagement and Organizational Commitment: Proposing Research Agendas Through a Review of Empirical Literature. **Human Resource Development Review**, vol. 16, no. 4, p. 350–376, 2017.

KRISHNAN, S. K.; BOPAIAH, S.; BAJAJ, D.; PRASAD, R. Organization, Generations and Communication - Infosys Experience. **NHRD Network Journal**, vol. 5, no. 4, p. 85–93, 2012.

KULIKOWSKI, K.; SEDLAK, P. Can you buy work engagement? The relationship between pay, fringe benefits, financial bonuses and work engagement. **Current Psychology**, vol. 39, no. 1, p. 343–353, 2020.

KUSUMA, P. G.; MADASU, S. 'A Great Place to Work' : A comparison of Employee Engagement Practices of select companies with David Zinger Engagement Pyramid. **Aweshkar Research Journal**, vol. 19, no. 1, p. 55–67, 2015.

KWON, K.; KIM, T. An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. **Human Resource Management Review**, vol. 30, no. 2, p. 1053–1071, 2019.

LAM, H.; KHARE, A. HR's crucial role for successful CSR. **Journal of International Business Ethics**, vol. 3, no. 2, p. 3–15, 2010.

LANIER, K. 5 things HR professionals need to know about Generation Z. **Strategic HR Review**, vol. 16, no. 6, p. 288–290, 2017.

LAZÁNYI, K.; BILAN, Y. Generation Z on the labour market – Do they trust others within their workplace? **Polish Journal of Management Studies**, vol. 16, no. 1, p. 78–93, 2017.

LEE, J. Y.; ROCCO, T. S.; SHUCK, B. What is a Resource: Toward a Taxonomy of Resources for Employee Engagement. **Human Resource Development Review**, vol. 19, no. 1, p. 5–38, 2020.

LEITE, C. D.; OLIVEIRA, E. A. de. A Retenção de Talentos da Geração Y: Uma Análise sobre as Melhores Empresas para iniciar a Carreira. **Processando o Saber**, vol. 9, p. 27–45, 2017.

LI, Y.; BURMEISTER, A.; WANG, M.; ALTERMAN, V.; ALONSO, A.; ROBINSON, S. Supplemental Material for Leveraging Age Diversity for Organizational Performance: An Intellectual Capital Perspective. **Journal of Applied Psychology**, vol. 106, no. 1, p. 71–91, 2021.

LIDIJA, P. I.; KIRIL, Po.; ILIEV, A. J.; SHOPOVA, M. M. Establishing balance between professional and private life of generation Z. **Research in Physical Education, Sport and Health**, vol. 6, no. 1, p. 3–9, 2017.

LIFINTSEV, D.; FLESERIU, C.; WELLBROCK, W. A study of the attitude of Generation Z to cross-cultural interaction in business. **Informacijos Mokslai**, vol. 86, p. 41–55, 2019.

LIU, S.; XIN, H.; SHEN, L.; HE, J.; LIU, J. The Influence of Individual and Team Mindfulness on Work Engagement. **Frontiers in Psychology**, vol. 10, no. January, p. 1–8, 2020.

LUCAS, A. C. Tendências e perspectivas da área de Recursos Humanos para os jovens em início de carreira. **Revista Brasileira de Administração Científica**, vol. 055, no. 79, p. 6–23, 2013.

MACCALI, N.; KUABARA, P. S. S.; TAKAHASHI, A. R. W.; ROGLIO, K. D. D.; BOEHS, S. D. T. M. As Práticas de Recursos Humanos para a Gestão da Diversidade: a

Inclusão de Deficientes Intelectuais em uma federação pública do Brasil. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, vol. 16, no. 2, p. 157–187, 2015.

MACEY, W. H.; SCHNEIDER, B. The Meaning of Employee Engagement. **Industrial and Organizational Psychology**, vol. 1, no. 1, p. 3–30, 2008.

MACKAY, M. M.; ALLEN, J. A.; LANDIS, R. S. Investigating the incremental validity of employee engagement in the prediction of employee effectiveness: A meta-analytic path analysis. **Human Resource Management Review**, vol. 27, no. 1, p. 108–120, 2017.

MANNHEIM, K. El problema de las generaciones. **Revista Espanola de Investigaciones Sociologicas**, no. 62, p. 193–242, 1993.

MARTINEZ, J. B.; FERNANDEZ, M. L.; FERNANDEZ, P. M. R. Research proposal on the relationship between Corporate Social Responsibility and Strategic Human Resource Management. **Management and Enterprise Development**, vol. 10, p. 173–187, 2011.

MARTINS, P. C. P.; MACHADO, P. G. B.; PERREIRA, A. M. T. B. Engajamento no trabalho: uma discussão teórica. **Fractal : Revista de Psicologia**, vol. 25, no. 3, p. 629–644, 2013.

MATTHEWS, G. Employee engagement: what's your strategy? **Strategic HR Review**, vol. 17, no. 3, p. 150–154, 2018.

MEENA, K.; VANKA, S. Developing an empirical typology of diversity-oriented human resource management practices. **Journal of Management Development**, vol. 36, no. 7, p. 915–929, 2017.

MELO, J. A. M. de; SOUZA, L. de F. Geração Y nas organizações e os desafios para a gestão de pessoas. **Revista Negócios em Projeto**, vol. 3, no. 2, p. 49–65, 2012.

MIRVIS, P. Employee Engagement and CSR: Transactional, Relational and Developmental Approaches. **California Management Review**, vol. 54, no. 4, p. 93–117, 2012.

MONTIEL, I. Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability. **Organization & Environment**, vol. 21, no. 3, p. 245–269, 2008.

MORGAN, Jacob. Why the millions we spend on employee engagement buy us so little. **Harvard Business Review**. Publicado em 10 de março de 2017. Disponível em: <https://hbr.org/2017/03/why-the-millions-we-spend-on-employee-engagement-buy-us-so-little>. Acesso em 17 de fevereiro de 2020.

MOTYKA, B. Employee Engagement and Performance: a systematic literature review. **International Journal of Management and Economics**, vol. 54, no. 3, p. 227–244, 2018.

MYRDEN, S. E.; KELLOWAY, E. K. Leading to customer loyalty: a daily test of the service-profit chain. **Journal of Services Marketing**, vol. 29, no. 6–7, p. 585–598, 2015.

NETO, A. R. V.; JÚNIOR, J. C. de O.; OLIVEIRA, H. C. C. de; OLIVEIRA, H. C. de; VASCONCELOS, C. R. M. de. Fatores determinantes do interesse em questões ambientais entre consumidores da Geração Z. **Revista Global Manager (FSG)**, vol. 13, no. 1, p. 108–127, 2013.

NG, T. W. H.; YAM, K. C.; AGUINIS, H. Employee perceptions of Corporate Social Responsibility: Effects on pride, embeddedness, and turnover. **Personnel Psychology**, vol. 72, no. 1, p. 107–137, 2019.

OLIVEIRA, L. B. de; ROCHA, J. D. C. Engajamento no Trabalho: Antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, vol. 19, no. 65, p. 415–431, 2017.

OPOKU-DAKWA, A.; CHEN, C. C.; RUPP, D. E. CSR Initiative Characteristics and Employee Engagement: An impact-based perspective. **Journal of Organizational Behavior**, vol. 39, no. 5, p. 580–593, 2018.

OZKAN, M.; SOLMAZ, B. The Changing Face of the Employees – Generation Z and Their Perceptions of Work (A Study Applied to University Students). **Procedia Economics and Finance**, vol. 26, no. 15, p. 476–483, 2015.

PAINTER, M.; HIBBERT, S.; COOPER, T. The Development of Responsible and Sustainable Business Practice: Value, Mind-Sets, Business-Models. **Journal of Business Ethics**, vol. 157, no. 4, p. 885–891, 2019.

PANWAR, S.; MEHTA, A. Fostering Leadership in Generation Z: Onus on whom? **IUP Journal of Soft Skills**, vol. 13, no. 3, p. 65–70, 2019.

PATI, Camila. Confira quais são as 45 melhores empresas para começar a carreira. **Revista VOCÊ S/A**. Publicado em 8 de janeiro de 2020. Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/melhores-empresas/confira-quais-sao-as-45-melhores-empresas-para-comecar-a-carreira/>. Acesso em 2 de agosto de 2020.

PFEFFER, J. Building Sustainable Organizations: The Human Factor. **Academy of Management Perspectives**, vol. 24, no. 1, p. 34–45, 2010.

PUIU, S. Generation Z – An Educational and Managerial Perspective. **Revista Tinerilor Economist**, vol. 29, no. November, p. 62–73, 2017.

RAJPUT, N.; BHATIA, S. P.; MALHOTRA, B. Generational Diversity: An exploratory study on managing multigenerational workforce, a sustainable solution. **Global Journal of Enterprise Information System**, vol. 11, no. 3, p. 37–43, 2019.

RASTOGI, A.; PATI, S. P.; KRISHNAN, T. N.; KRISHNAN, S. Causes, Contingencies, and Consequences of Disengagement at Work: An Integrative Literature

- Review. **Human Resource Development Review**, vol. 17, no. 1, p. 62-94, 2018.
- REIS, G. G.; BRAGA, B. M. Employer attractiveness from a generation perspective: Implications for employer branding. **Revista de Administração**, vol. 51, no. 1, p. 103–116, 2016.
- RICH, B. L.; LEPIE, J. A.; CRAWFORD, E. R. Job Engagement: Antecedents and effects on job performance. **Academy of Management Journal**, vol. 53, no. 3, p. 617–635, 2010.
- RODRIGUES; FRANCO. The Corporate Sustainability Strategy in Organisations: A Systematic Review and Future Directions. **Sustainability**, vol. 11, no. 22, p. 6214, 6 Nov. 2019.
- ROECK, K. de; AKREMI, A. El; SWAEN, V. Consistency Matters! How and when does Corporate Social Responsibility affect employees' organizational identification? **Journal of Management Studies**, vol. 53, no. 7, p. 1141–1168, 2016.
- RUPP, D. E.; SHAO, R.; SKARLICKI, D. P.; PADDOCK, E. L.; KIM, T. Y.; NADISIC, T. Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: The moderating role of CSR-specific relative autonomy and individualism. **Journal of Organizational Behavior**, vol. 39, no. 5, p. 559–579, 2018.
- SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D. de; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, vol. 1, no. 1, p. 1–15, 2009.
- SALES, B.; ROVER, S.; FERREIRA, J. da S. Coerência na evidenciação das práticas ambientais das empresas listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). **Revista Ambiente Contábil**, vol. 10, no. 2, p. 1–22, 2018.
- SALTORATTO, G. M.; GASCHLER, T.; AGUIAR, V. do S. M.; DE OLIVEIRA, M. C. Geração Z e os seus impactos na cultura organizacional. **Revista Produção Online**, Cambridge, vol. 19, no. 3, p. 1027–1047, 2019.
- SANTHOSH, M.; BARAL, R. The Moderating Role of Top Management Support in the Link between CSR and Employee Engagement - a conceptual framework. **Journal of Contemporary Management Research**, vol. 9, no. 2, p. 1–15, 2015.
- SANTOS, M. M. de O.; QUEL, L. F.; VIEIRA, A. M.; ROSINI, A. M. Indicadores de desempenho e engajamento profissional em organizações inovadoras. **Revista de Gestão e Secretariado**, vol. 10, no. 1, p. 192–212, 2019.
- SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research Methods for Business Students**. Chapter 4: Understanding research philosophy and approaches to theory development. 8a Edição. Reino Unido: Pearson Education Limited, 2019.
- SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. Job Demands, Job Resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. **Journal of**

Organizational Behavior, vol. 25, no. 3, p. 293–315, 2004.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B.; SALANOVA, M. The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. **Educational and Psychological Measurement**, vol. 66, no. 4, p. 701–716, 2006.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B.; VAN RHENEN, W. How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. **Journal of Organizational Behavior**, vol. 30, no. 7, p. 893–917, Oct. 2009.

SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M.; BAKKER, V. G. 'ALEZ-R. 'A A. B. The Measurement of Engagement and Burnout: a Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. **Jornal of Happiness Studies**, vol. 3, no. 1, p. 71–92, 2002.

SCHROTH, H. Are you ready for gen Z in the workplace? **California Management Review**, vol. 61, no. 3, p. 5–18, 2019.

SHUCK, B.; COLLINS, J. C.; ROCCO, T. S.; DIAZ, R. Deconstructing the Privilege and Power of Employee Engagement: Issues of Inequality for Management and Human Resource Development. **Human Resource Development Review**, vol. 15, no. 2, p. 208–229, 2016.

SHUCK, B.; OSAM, K.; ZIGARMI, D.; NIMON, K. Definitional and Conceptual Muddling: Identifying the Positionality of Employee Engagement and Defining the Construct. **Human Resource Development Review**, vol. 16, no. 3, p. 263–293, 2017.

SHUCK, B.; REIO, T. G. Employee Engagement and Well-Being: A Moderation Model and Implications for Practice. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, vol. 21, no. 1, p. 43–58, 2014.

SLACK, R. E.; CORLETT, S.; MORRIS, R. Exploring Employee Engagement with (Corporate) Social Responsibility: A Social Exchange Perspective on Organisational Participation. **Journal of Business Ethics**, vol. 127, no. 3, p. 537–548, 2015.

SOBOTKA, B. CSR and the Competences of Employees from Generations Y and Z. **Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series**, vol. 2019, no. 134, p. 225–235, 2019.

SOUZA, R. F.; GOMES, A. R. V.; LIMA, S. L. L. de; SANTOS, G. V. dos; DAL VESCO, D. G. A legitimidade do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) frente aos demais Índices B3. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, p. 1–22, 2019.

SPOONER, K.; KAINE, S. Defining Sustainability and Human Resource Management. **International Employment Relations Review**, vol. 16, no. 2, p. 70–81, 2010.

STAKE, R. E. **Multiple Case Study Analysis**. Nova Iorque: Guilford Press, 2006.

STAKE, R. E. **Case Studies**. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*, pp. 435-453. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.

STAKE, R. E. **Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Tradução: Karla Reis. Revisão técnica: Nilda Jacks. Porto Alegre: Penso, 2011.

STATNICKE, G.; SAVANEVICIENE, A.; SAKYS, I. The relationship between work engagement of different generations and mobile learning. **Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis**, vol. 67, no. 6, p. 1627–1642, 2019.

STEAD, J. G.; STEAD, W. E. Sustainable Strategic Management. **Sustainable Strategic Management**, vol. 1, no. 1, p. 62–81, 2008.

STEFANO, F.; BAGDADLI, S.; CAMUFFO, A. The HR role in Corporate Social Responsibility and Sustainability: A boundary-shifting literature review. **Human Resource Management**, vol. 57, no. 2, p. 549–566, 2018.

TANG, F. A critical review of research on the work-related attitudes of Generation Z in China. **Social Psychology and Society**, vol. 10, no. 2, p. 19–28, 2019.

TRIGUERO-SÁNCHEZ, R.; PEÑA-VINCES, J.; GUILLEN, J. Como melhorar o desempenho da empresa por meio da diversidade de colaboradores e da cultura organizacional. **Revista Brasileira de Gestao de Negocios**, vol. 20, no. 3, p. 378–400, 2018.

TSOURVAKAS, G.; YFANTIDOU, I. Corporate Social Responsibility influences Employee Engagement. **Social Responsibility Journal**, vol. 14, no. 1, p. 123–137, 2018.

URBANOVICOVÁ, P.; MIKULASKOVÁ, J.; CAMBÁL, M.; EDL, M. How Millennials Affect Corporate Culture. **Research Papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology**, vol. 27, no. s1, p. 76–83, 2019.

VADVILAVIČIUS, T.; STELMOKIENĖ, A. The Consequences of “Dark” Leadership: Perspective of Generation Z. **Management of Organizations: Systematic Research**, vol. 82, no. 1, p. 97–110, 2019.

VOCÊ S/A, FIA. **Laudo Técnico: As Melhores Empresas para Trabalhar - MEPT e As Melhores Empresas para Começar a Carreira - MECC 2020**. VOCÊ S/A e FIA, 2020. Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/wp-content/uploads/2020/02/laudo-tc3a9cnico-2020-1.pdf>. Acesso em 10 de novembro de 2020.

VOCÊ S/A. **Esclarecimento sobre cancelamento** das Melhores Empresas VOCÊ S/A 2020. Redação VOCÊ S/A. Publicado em 27 de abril de 2020. Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/melhores-empresas/esclarecimento-sobre-cancelamento-das-melhores-empresas-voce-s-a-2020/>. Acesso em 10 de agosto de 2020.

VODONICK, J. The Key to Organizational Sustainability: Nurturing a Culture of Change. **Systems Research and Behavioral Science**, vol. 35, no. 4, p. 458–468, 2018.

VOS, A. De; HEIJDEN, B. I. Van der. Current thinking on contemporary careers: The key roles of sustainable HRM and sustainability of careers. **Current Opinion in Environmental Sustainability**, vol. 28, no. July, p. 41–50, 2017.

WELLER, W. A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim. **Sociedade e Estado**, vol. 25, no. 2, p. 205–224, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2a Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZADEK, S. The Path to Corporate Responsibility. **Harvard Business Review**, vol. 82, no. 12, 2004.

ZHOU, Z.; LUO, B. N.; TANG, T. L.-P. Corporate Social Responsibility Excites ‘Exponential’ Positive Employee Engagement: The Matthew Effect in CSR and Sustainable Policy. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, vol. 25, no. 4, p. 339–354, 2018.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

A seguir são apresentadas as questões que fizeram parte do roteiro de entrevista utilizado por este estudo. Considerando os três perfis de entrevistados, as questões foram adaptadas para cada área: Sustentabilidade, Recursos Humanos e para os jovens da geração Z.

Questões para área de Sustentabilidade:

Bloco 1: Geral – foco na pergunta de pesquisa

Objetivo	Questões
como enxerga sustentabilidade e sua relação/ influência com o público jovem	<ul style="list-style-type: none"> • Como você enxerga as práticas de sustentabilidade na empresa em linhas gerais? Na sua percepção em relação ao mercado, em que nível você acha que a empresa se encontra? • Como as ações de sustentabilidade exercem algum tipo de influência no engajamento dos jovens, principalmente da geração Z? (<i>explicar geração Z, nascidos a partir de 1995</i>) • Que tipo de ações podem ter maior influência? • Por quê? • Como isso ocorre? • Como você enxerga o comportamento e engajamento da geração Z em relação as práticas de sustentabilidade?

Bloco 2: Específico

Objetivo	Questões
Aprofundar informações das práticas mencionadas no bloco anterior Trazer informações do Relatório de sustentabilidade relevantes	Customizadas para cada empresa / participante mediante respostas do Bloco 1 Entender melhor o “como” Entender as práticas citadas

Bloco 3: Temas convergentes da revisão de literatura

Objetivo	Questões
Levantar temas da revisão de literatura	<p>Cultura organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se você pudesse escolher três palavras para definir a cultura da organização na sua percepção, quais seriam? <p>Liderança</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como você enxerga o papel da liderança em relação a sustentabilidade? Como é esta relação da liderança com os jovens na empresa? Algum exemplo?

	<p>Comunicação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Você acha que os jovens têm conhecimento das práticas de sustentabilidade na empresa? Quais os desafios de comunicação com este público? <p>Significado / valores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Na sua opinião as ações de sustentabilidade são reconhecidas dentro da empresa da mesma forma que fora dela? Por quê? Algum exemplo? <p>Relações internas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Você tem funcionários da geração Z no seu time? Como é a relação? O que dá certo em termos de engajamento e quais os desafios?
--	--

Questões para a área de Recursos Humanos:

Bloco 1: Geral – foco na pergunta de pesquisa

Objetivo	Questões
como enxerga o engajamento dos jovens no trabalho, sustentabilidade e relação entre as duas coisas	<ul style="list-style-type: none"> • Como você vê o engajamento da geração Z no trabalho? (<i>explicar geração Z, nascidos a partir de 1995</i>) • Vocês possuem algum tipo de ação/ projeto com a finalidade de engajar este público? • Como sua área se relaciona com a área de sustentabilidade? • Como você enxerga as práticas de sustentabilidade na empresa em linhas gerais? Na sua percepção em relação ao mercado, em que nível você acha que a empresa se encontra? • Como as ações de sustentabilidade exercem algum tipo de influência no engajamento dos jovens desta geração? • Que tipo de ações podem ter maior influência? • Por quê? • Como isso ocorre? • Quais os desafios para engajamento da geração z no trabalho? Sustentabilidade tem relação com eles?

Bloco 2: Específico

Objetivo	Questões
Aprofundar informações das práticas mencionadas no bloco anterior Trazer informações do Relatório de sustentabilidade relevantes	<p>Customizadas para cada empresa / participante mediante respostas do Bloco 1</p> <p>Entender melhor o “como”</p> <p>Entender as práticas citadas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Na sua opinião quais foram os principais motivos que fizeram com que sua empresa entrasse no Ranking das Melhores Empresas para iniciar carreira? • Vocês possuem um documento oficial com o EVP da empresa? Poderiam compartilhar?

Bloco 3: Temas convergentes da revisão de literatura

Objetivo	Questões
Levantar temas da revisão de literatura	<p>Cultura organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> Se você pudesse escolher três palavras para definir a cultura da organização na sua percepção, quais seriam? <p>Liderança</p> <ul style="list-style-type: none"> Como você enxerga o papel da liderança na relação com os jovens? Algum exemplo? <p>Comunicação</p> <ul style="list-style-type: none"> Você acha que os jovens têm conhecimento das práticas de sustentabilidade na empresa? Quais os desafios de comunicação com este público? <p>Significado / valores</p> <ul style="list-style-type: none"> Na sua opinião as ações de sustentabilidade são reconhecidas dentro da empresa da mesma forma que fora dela? Por quê? Algum exemplo? <p>Relações internas</p> <ul style="list-style-type: none"> Você tem funcionários da geração Z no seu time? Como é a relação? O que dá certo em termos de engajamento e quais os desafios?

Questões para os jovens da Geração Z:

Bloco 1: Geral – foco na pergunta de pesquisa

Objetivo	Questão
como enxerga sustentabilidade e sua visão da empresa em linhas gerais	<ul style="list-style-type: none"> O que é fundamental para você na escolha de uma organização para se trabalhar? Como isso (<i>resposta dele</i>) se relaciona com a empresa que está agora? O que é sustentabilidade ou responsabilidade social na sua opinião? Como você vê a empresa que trabalha atuando nesta área? Na sua percepção em relação ao mercado, em que nível você acha que a empresa se encontra? Que tipo de ações de sustentabilidade te chamam mais a atenção? Por quê? Você participa diretamente de algum projeto ou ação de sustentabilidade na empresa?

Bloco 2: Específico

Objetivo	Questões
Aprofundar informações das práticas mencionadas no bloco anterior	Customizadas para cada empresa mediante respostas do Bloco 1 Entender melhor os “como” Entender as práticas citadas Atentar para práticas citadas nas demais entrevistas com RH e Sustentabilidade

Bloco 3: Temas convergentes da revisão de literatura

Objetivo	Questões
Levantar temas da revisão de literatura	<p>Cultura organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> Se você pudesse escolher três palavras para definir a cultura da organização na sua percepção, quais seriam? <p>Liderança</p> <ul style="list-style-type: none"> O que é um bom líder para você? O que espera da liderança? <p>Comunicação</p> <ul style="list-style-type: none"> Qual sua opinião sobre a comunicação das ações de sustentabilidade na empresa? Algum exemplo? <p>Significado / valores</p> <ul style="list-style-type: none"> Na sua opinião as ações de sustentabilidade são reconhecidas dentro da empresa da mesma forma que fora dela? Por quê? Algum exemplo? <p>Relações internas</p> <ul style="list-style-type: none"> Quanto você se sente engajado com seu trabalho, considerando 4 níveis Baixo / Médio / Alto / Muito alto? Em uma escala de 0 a 10, você recomendaria esta empresa para um amigo seu trabalhar?