



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

WORK PASSION, IDENTIDADE ORGANIZACIONAL E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: O CASO DE UMA EMPRESA VAREJISTA BRASILEIRA DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19

MARA ROSALIA RIBEIRO SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

CAMILLA FERNANDES

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

LADY DAY PEREIRA DE SOUZA

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA (IFRO)

SAMANTHA FROHLICH

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

MARIANE LEMOS LOURENÇO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos à CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior).

WORK PASSION, IDENTIDADE ORGANIZACIONAL E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: O CASO DE UMA EMPRESA VAREJISTA BRASILEIRA DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19

1 INTRODUÇÃO

Popularmente fala-se que o ser humano é movido por paixões. Na literatura acadêmica, a paixão é definida como uma forte inclinação a uma atividade ou algo que o indivíduo goste, considere importante, invista considerável tempo e energia regularmente, além de ser internalizada na sua identidade (VALLERAND *et al.*, 2003). No contexto organizacional, por sua vez, em que se tem uma dinamicidade constante, argumenta-se que o fomento à paixão por parte da organização pode ser um desafio que se atrela à sua identidade. Neste estudo, entende-se como identidade organizacional o conjunto de representações e significados compreendidos por seus integrantes (ALBERT; WHETTEN, 1985).

Além da própria paixão, percebe-se que um elemento definidor à identidade organizacional é a sua visão de sustentabilidade que, ao entrelaçar-se a debates voltados à escassez e finitude de recursos naturais também se volta a discussões sobre problemas e desigualdades sociais, tornando-se elementos essenciais à qualidade e desenvolvimento da vida humana e das próprias organizações (JAMIESON, 2017).

Nessa seara, sabendo-se que a paixão, a identidade organizacional e a sustentabilidade são elementos fundamentais ao funcionamento de uma organização, o objetivo delineado para este estudo foi analisar a relação entre *work passion*, identidade organizacional e desenvolvimento sustentável em uma empresa varejista brasileira. Para isso, adotou-se a estratégia de estudo de caso (STAKE, 1995), seguindo-se as etapas delineadas por Toledo e Shiaishi (2009). Utilizando-se de dados secundários, todos de acesso público, procurou-se analisar reportagens e outras divulgações da empresa escolhida que delimitassem paixão pelo trabalho, identidade organizacional e desenvolvimento sustentável.

Como principais resultados, pode-se perceber que, apesar de conectadas pela literatura, o entrelaçamento entre identidade organizacional, paixão pelo trabalho e o desenvolvimento sustentável traduz-se em um grande desafio às organizações pois, a consolidação de sua identidade, juntamente a ações sustentáveis, requer constantes adaptações e ajustes das dinâmicas de implementação de seus programas e da própria dinâmica organizacional. Nesse contexto, a necessidade de um alinhamento ético entre o que se prega e o que efetivamente se realiza, para que assim, fomente-se uma paixão compartilhada e alinhada aos objetivos tanto dos indivíduos que ali exercem suas funções, quanto aos objetivos de uma organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 WORK PASSION

A *work passion* é definida como uma forte inclinação para uma atividade que o indivíduo goste, ache importante e em que invista expressivo tempo e energia, sendo esta atividade internalizada na sua identidade (VALLERAND *et al.*, 2003). De acordo com esse entendimento, para que uma atividade represente uma paixão, esta tem que ser significativa à pessoa, fazendo com que um tempo seja a ela despendido regularmente (VALLERAND *et al.*, 2003). Ao inserir-se em tal seara, a *work passion* retrata a paixão direcionada à atividade laboral, contudo, seu significado e abordagem pode variar a depender da perspectiva adotada.

Apesar da proposição de Vallerand *et al.* (2003) ser tratada como específica ao indivíduo, ressalta-se que conforme delineado por Ashkanasy (2003), o estudo das emoções em um contexto organizacional pode assumir perspectivas multiníveis. Conforme exposto pelo autor, existem 5 níveis que permitiriam a análise de emoções: intrapessoal, entre pessoas, interpessoal, grupal e por fim, o organizacional. Sabendo-se das especificidades referentes à paixão, pretende-se com este trabalho analisá-la em nível organizacional, uma vez que

conforme pontuado por Ashkanasy (2003), neste nível é possível analisar as emoções conforme as políticas organizacionais, os requisitos voltados à inteligência emocional, clima emocional e à própria cultura da organização, bem como demais componentes que possam se entrelaçar à organização como um todo.

Assim, a paixão, ao ser analisada sob o nível organizacional, pode referir-se à paixão presente como um traço da cultura organizacional e nos seus aspectos de clima, identidade e comprometimento. Por exemplo, Obeng e Eshun (2020), nos seus estudos sobre paixão e clima organizacional, identificaram que a paixão está relacionada ao clima organizacional nos seus aspectos: instrumental (relativo aos procedimentos para a realização das tarefas), cognitivo (referente ao envolvimento psicológico do indivíduo para a realização das tarefas) e emocional (concernente às relações interpessoais sociais que existem entre os indivíduos, como cooperação e amizade).

Para que a paixão passe a se tornar um elemento do nível organizacional, destaca-se o papel da paixão entre os líderes e a interação com suas equipes de trabalho e, por conseguinte, com o próprio contexto organizacional. Por exemplo, Cherkowski, Kutsyuruba e Walker (2020) concluíram que diretores de escola no Canadá sentiam que alcançavam mais sucesso e bem-estar no trabalho quando colocavam o valor “paixão” como prioridade na sua atuação profissional, acompanhado de outros valores como propósito, disponibilidade e execução. Ao nortear a sua gestão pela paixão e outros valores, os pesquisadores sugeriram que essa é uma abordagem positiva baseada em pontos fortes dos líderes, oferecendo uma perspectiva alternativa para apoiar e encorajar o bem-estar no trabalho.

Por sua vez, Ho e Astakhova (2020) encontram como resultados principais que a paixão obsessiva dos líderes é transferida para os liderados por meio da liderança transacional, enquanto a paixão harmoniosa dos líderes é pela liderança carismática (ou transformacional). Houve também a constatação de que a transferência de paixão aqui não se refere apenas ao “contágio emocional” (fenômeno de natureza mais simples, que está ligado à imitação), mas é um processo mais complexo, pois interfere na própria paixão do liderado.

2.2 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

A identidade pode ser tida como um estatuto definido a partir de referências que podem ser intactas ou modificáveis com o tempo. Assim, a definição do “eu” é construída a partir da autopercepção, por meio das necessidades psíquicas: consciência, inconsciência, fragilidade, medos, desejos e motivos (FREITAS, 2010). Ao compreender as referências dos indivíduos ao formar a sua identidade, afirma-se que as relações sociais são consonantes com essa constituição. Dessa forma, a partir das atividades do cotidiano dos indivíduos é possível alinhar esses elementos aos processos de identidade e identificação nas organizações (CASTELLS, 2013).

Nas organizações, as questões de identidade têm sido proeminentes durante as últimas três décadas, principalmente na procura por respostas sobre o valor simbólico e cultural dos negócios (DEHAENE-LAMBERTZ *et al.*, 2015). Para Albert e Whetten (1985), o termo “identidade organizacional” conceitua-se como um conjunto de representações de seus integrantes, pois são eles que compreendem e dão significado à organização. Salienta-se que a noção de representação provinda dos observadores externos se relaciona a uma imagem organizacional, mas não necessariamente faz parte da identidade em si, mesmo que exista uma relação entre os fenômenos das representações e dos observadores (ALBERT; WHETTEN, 1985; DUTTON; DUKERICH, 1991; MACHADO, 2005).

O conceito de “identidade organizacional” que surgiu em 1985 com o trabalho de Albert e Whetten faz alusão a uma dimensão subjetiva da identidade. Fernandes, Marques e Carrieri (2010) concluem que essa dimensão representa que a identidade “é concebida como um processo de construção social que resulta na percepção dos indivíduos sobre os atributos

centrais, distintivos e duradouros da organização” (FERNANDES; MARQUES; CARRIERI, 2010, p.47).

Quase a totalidade dos estudos de identidade organizacional se baseiam na conceituação de Albert e Whetten (1985). Essa centralidade diz respeito ao que é essencial para a organização: seus atributos fundamentais, sistema interno de crenças, normas e valores que constroem sentido do que é a organização e do que ela representa para os seus colaboradores, levando a pesar, o que distingue o grupo e a organização das demais definindo a individualidade da organização (FERNANDES; MARQUES; CARRIERI, 2010).

As pessoas que se (re)conhecem nas organizações e constituem um entrelaçamento psicológico entre elas e a organização podem propiciar a compreensão da complexidade da identidade organizacional, o que contribui para o entendimento dos paradoxos e dos aspectos-chaves que constituem a organização. Isso tende a mobilizar a ação das pessoas no contexto das organizações (FERNANDES; MARQUES; CARRIERI, 2010).

Neste estudo, a identidade é entendida a partir do conceito de Albert e Whetten (1985), que definem a identidade organizacional como um conjunto de representações de seus integrantes, pois são eles que compreendem e dão significado à organização. Assim, destaca-se que essa identificação pode ocorrer com base em duas dimensões: a do objeto focal e a da observação. A dimensão focal refere-se a quem o conceito é aplicado, no sentido de ‘possuir a identidade’ aplicando-se, por exemplo, ao indivíduo, grupo ou organização. Já a dimensão da observação refere-se à forma pela qual a identidade é observada de forma interna ou externa, como por exemplo a identidade individual. Ambas as dimensões são distinguidas por meio do objeto pelo qual o conceito é utilizado (CALDAS; WOOD JR, 1997).

Para os autores, esse significado deriva da resposta da seguinte questão: “quem somos nós como organização?” (WHETTEN; GODFREY, 1998, p. 34). Ainda segundo Machado (2005), a identidade de uma organização também pode ser compreendida pela imagem cognitiva assimilada dos integrantes, prevalecendo o consenso coletivo diante da percepção da organização, mesclando, muitas vezes, as abordagens da identidade e da identificação organizacional, pois para a autora não existe identidade sem identificação (MACHADO, 2005).

A partir dessa dinâmica, construir a própria identidade torna-se um desafio no sentido de encontrar um equilíbrio entre nós e o que os outros esperam que sejamos, nesse caso a organização. Embora cada organização possua suas individualidades, a construção do conceito está sempre associada ao outro e às experiências de socialização, constituindo a ideia de que, por meio de um referencial, deve-se observar a formação de identidade dos indivíduos. Consonante a isso, os autores Whetten e Godfrey (1998) defendem que a identidade organizacional é sempre resultado das múltiplas identificações do indivíduo (WHETTEN; GODFREY, 1998; CARRIERI *et al.*, 2010).

Assim, quando se fala em identidade, também se enfatiza o processo de identificação entre o indivíduo e a organização. Sabendo disso, de acordo com Caldas e Wood Jr (1997), a identidade pode ser estudada em um contexto que já pode ser considerado clássico nos estudos organizacionais brasileiros.

2.3 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Os constantes debates sobre a sustentabilidade, desde as pressões dos movimentos ambientalistas que se intensificaram efetivamente a partir da década de 60, vêm criando ações de mudança de comportamento das pessoas. A sustentabilidade é refletida diante da escassez e finitude dos recursos naturais, bem como de problemas e desigualdades sociais, os quais, aliados à economia, se tornam elementos essenciais para a qualidade e desenvolvimento da vida humana e não humana (JAMIESON, 2017).

Esses entendimentos e investidas ambientais e sociais resultaram no posicionamento institucional e político de países e organizações internacionais direcionado para o

desenvolvimento sustentável (MOHRMAN; WORLEY, 2010). De forma geral, entende-se o desenvolvimento sustentável como aquele que visa atender as necessidades sociais, econômicas e culturais da atual e futuras gerações, equilibrando com o uso razoável dos recursos naturais (ELKINGTON, 2004, p. 5).

No ambiente das organizações, essa discussão se desenvolve por meio do aumento da percepção de seu impacto nos diversos ecossistemas ambientais e sociais (MOHRMAN; WORLEY, 2010) e da necessidade de pensar em práticas organizacionais que amenizem os efeitos negativos no meio ambiente e na vida das pessoas (MACKE; GENARI, 2019; NEUGEBAUER *et al.*, 2016; STANIŠKIENĖ; STANKEVIČIŪTĖ, 2018). Assim, ao longo dos anos as discussões sobre o desenvolvimento sustentável foram direcionadas para elaboração de práticas que envolvem ações de pessoas, cidades e organizações por meio dos Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável – ODS, que visam inspirar práticas sustentáveis.

O empenho das organizações em atuar nas atividades de sustentabilidade preconizadas nos ODS, decorre de seu alto valor de mercado pelos acionistas e consumidores de seus produtos (OLIVEIRA *et al.* 2021). E, pode produzir uma identidade organizacional que influencia as ações de seus membros, por meio da clareza ao fornecer referências para orientar as interpretações gerenciais sobre as lógicas estratégicas de sustentabilidade (CHANG *et al.*, 2019). Nesse sentido, a sustentabilidade nas organizações pode ser entendida como um aspecto da identidade organizacional, mas também pode ser assumida no comportamento dos trabalhadores por meio de elementos afetivos como a paixão.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No intuito de alcançar o objetivo deste artigo – que é analisar a relação entre *work passion*, identidade organizacional e desenvolvimento sustentável em uma empresa varejista brasileira – foi adotada a estratégia de estudo de caso. De acordo com Stake (1995), essa estratégia representa o estudo acerca de um fenômeno simultaneamente particular e complexo, investigando-se a natureza e o histórico do caso, além do seu contexto (físico, econômico, político, legal, entre outros) e outros aspectos que tornam as suas especificidades claras e relevantes.

A elaboração deste estudo de caso seguiu três das principais etapas elencadas por Toledo e Shiaishi (2009), descritas a seguir. Na primeira etapa realizou-se a delimitação da unidade-caso, onde foi escolhida como caso a empresa brasileira Magazine Luiza. Também conhecida no mercado brasileiro como Magalu, a empresa é uma das três maiores varejistas brasileiras em termos de faturamento, tendo alcançado R\$36,1 bilhões em 2021 (IBEVAR-FIA, 2021). Naquele mesmo ano, a empresa recebeu o certificado de 1º lugar do prêmio “Melhores Empresas para Trabalhar” (GPTW, 2021). É uma das quatro únicas empresas brasileiras de capital aberto no setor de eletrodomésticos (B3, 2022). Em 2022 também foi considerada uma das duas marcas mais fortes do varejo eletrônico no Brasil segundo consumidores brasileiros (ISTOÉ DINHEIRO, 2022).

Na segunda etapa ocorreu a coleta dos dados. Foram localizados os seguintes documentos disponíveis ao público pela própria organização em análise em seu sítio eletrônico: informações históricas e de cunho estratégico (estratégias de mercado, valores, cadeia de valor e informações aos acionistas) e de sustentabilidade. Além disso, foram identificadas entrevistas com gestores e notícias divulgadas em jornais e revistas de grande circulação no Brasil acerca das ações estratégicas da empresa. A referida busca foi realizada delimitando-se o lapso temporal entre janeiro de 2019 até dezembro de 2021, por meio de uso dos descritores “Magazine Luiza”, “Magazine Luiza e sustentabilidade” e “Magazine Luiza e desenvolvimento sustentável”. Em suma, quanto às fontes de coleta e quantitativo de reportagens localizadas, identificou-se: 26 notícias no jornal O Estado de São Paulo; 68 notícias no jornal Folha de São Paulo; 9 notícias no portal de notícias G1; 21 notícias no jornal O Globo.

Já na terceira etapa de elaboração deste estudo de caso houve a análise e interpretação dos dados. A análise dos dados foi realizada por meio das três fases da análise de conteúdo preconizada por Bardin (2011). A primeira fase refere-se a ‘pré-análise’ na qual as ideias iniciais acerca do fenômeno investigado foram sistematizadas pela leitura e releitura das reportagens coletadas, bem como pelas informações colhidas no site oficial da empresa.

A segunda fase se remete à ‘exploração do material’ na qual o conteúdo lido foi então codificado, classificado e categorizado. Foram estabelecidas três unidades de registro iniciais: uma voltada para a identificação de elementos que compunham o histórico da empresa estudada e mais duas com foco nas ações de desenvolvimento sustentável implementadas pela empresa (“inovação e meio ambiente” e “bem-estar das pessoas”). Em seguida, todo o material coletado foi codificado por mais duas unidades de registro, com códigos pré-estabelecidos com base no referencial teórico utilizado no artigo. Assim, foram definidas as seguintes unidades de registro: “paixão da empresa e dos líderes pelo desenvolvimento sustentável” e “desenvolvimento sustentável como elemento da identidade organizacional”.

Por fim, na terceira fase da análise de conteúdo, houve o ‘tratamento, inferência e interpretação’. A partir dos códigos estabelecidos e sistematizados na etapa anterior, foi realizada uma análise crítica e reflexiva das informações, a qual será apresentada nas seções a seguir.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 DESCRIÇÃO E HISTÓRICO DA EMPRESA

A rede de varejo Magazine Luiza S.A., conhecida como Magalu, é uma plataforma digital de varejo brasileira multicanal. A organização tem como missão "Ser uma empresa competitiva, inovadora e ousada, que visa sempre ao bem-estar comum". Os documentos institucionais informam diversas linhas de produtos e serviços para a família brasileira, presentes em lojas físicas, virtuais ou *online*, buscando ‘encantar’ seus clientes com atendimento diferenciado e preços competitivos (PORTAL MAGAZINE LUIZA, 2022).

A empresa foi fundada em 16 de novembro 1957 pelo casal de vendedores Luiza e Pelegrino Donato em Franca, interior de São Paulo, Brasil. Nas décadas de 1970 e 1980, a empresa inicia sua expansão com as primeiras filiais no interior de São Paulo e Triângulo Mineiro. Mais tarde, a expansão continua levando a organização para o Paraná e Mato Grosso. Na década de 1990, Luiza Helena Trajano, sobrinha da fundadora, assume a liderança da organização e as primeiras lojas virtuais são inauguradas, tornando-se precursora em vendas *online* (PORTAL MAGAZINE LUIZA, 2022).

Em 2002, quando pouco se falava em sustentabilidade, a organização apresenta o "Ciclo Crescimento Sustentável" em que a empresa assume tal posicionamento e propõe uma fabricação sustentável (PORTAL MAGAZINE LUIZA, 2022). A organização continuou a inovar ao expandir também as lojas físicas ao longo das duas últimas décadas, investindo em qualidade de atendimento e marketing, como ocorreu na copa do mundo de 2014. Em 2015, a organização passou por uma transformação digital lançando uma nova versão de aplicativo para celulares, bem como a implantação de *mobiles* para vendas nas lojas físicas (PORTAL MAGAZINE LUIZA, 2022).

Em 2018, a organização foi apontada como uma das mais inovadoras do Brasil pela revista americana *Fast Company*, em que o "O app do Magalu é um dos mais bem-sucedidos apps de compras do Brasil, com 26 milhões de downloads e uma participação de cerca de 40% dos pedidos *online* da companhia". Em 2020, frente às limitações de isolamento impostas pelo combate à disseminação da COVID-19, a empresa acelerou seu processo de digitalização e desenvolveu ainda mais a sua multicanalidade, acelerando a velocidade da entrega para o cliente final (PORTAL MAGAZINE LUIZA, 2022).

Em 2022, as ações da Magazine Luiza recuaram e Luiza Trajano deixou a lista da Forbes Fortuna. A organização sofreu com o impacto da inflação no bolso dos consumidores. Atualmente, Trajano possui pouco mais de 17% do Magazine Luiza. Em 2015, a executiva passou o cargo de CEO para seu filho Frederico Trajano. Desde então ela ocupa o posto de presidente do conselho (FOLHA, 2022).

4.2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL VOLTADO PARA A INOVAÇÃO E MEIO AMBIENTE

Em novembro de 2019, as ações do Magazine Luiza eram consideradas como o grande destaque do momento na Bolsa de Valores brasileira. Naquele momento, especialistas indicavam que a empresa era a “queridinha do mercado” não somente aos seus investidores, mas, em relação a pessoas físicas e seus clientes (CARVALHO, 2019). No entanto, em junho de 2022, a empresa sofreu uma série de oscilações no que tange ao valor de suas ações (ESTADÃO, 2022; FOLHA DE SP, 2022).

Seus gestores frequentemente associam a organização como à frente de seus pares (CARVALHO, 2019) e seu movimento de expansão não é relativamente recente, uma vez que em 2016, o Magazine Luiza foi considerado a empresa de capital aberto que mais se valorizou no mundo. Agora em 2022, as estratégias se voltam à busca de maior capilaridade para atingir regiões onde não há tanta concentração de sua concorrência (ESTADÃO, 2022; FOLHA DE SP, 2022).

Com os impactos da pandemia de COVID-19, período em que a empresa deliberadamente renunciou às suas margens de lucro com o propósito de crescer com mais velocidade, o Magazine Luiza foi na contramão do mercado e investiu em lojas físicas sob a alegação de que não se poderia separar as lojas físicas do comércio digital (VIECELI, 2021; ESTADÃO 2022). Neste sentido, a organização utiliza suas redes de lojas como pequenos centros de distribuição e, mesmo diante dos períodos em que se mantinha o isolamento social, com 25% de suas lojas fechadas durante a pandemia, houve o crescimento de suas vendas (O GLOBO, 2022).

Para tornar isso viável, a organização tem realizado uma série de aquisições (O GLOBO, 2021). Em números, desde 2017 foram adquiridos mais de 20 negócios de varejo, e-commerce, serviços financeiros, marketing, conteúdo, entretenimento e até mesmo, na área de educação (MARTINEZ, 2020; SERENTINO, 2021; CAVALCANTI, 2021). Além das aquisições, a empresa também anunciou investimentos em marca própria sob a justificativa de, além de melhorar seus processos próprios, digitalizar o varejo brasileiro (MADUREIRA, 2021). O atual CEO da empresa diz durante eventos com lojistas que não há mais retorno à digitalização vivida pelo comércio brasileiro e pontua que é necessário que não apenas os vendedores estrangeiros se beneficiem com essas alterações, mas também e principalmente, os vendedores nacionais (CAVALCANTI, 2021; NASCIMENTO, 2021; MADUREIRA, 2021; OLIVEIRA, 2021; SERENTINO, 2021).

Um ponto de destaque é que o “rosto” para suas ações é a assistente virtual da varejista, que se tornou influenciadora somando milhões de seguidores em suas redes sociais (MADUREIRA, 2021). Nesse processo de crescimento e mudanças, a empresa ainda trouxe consigo o que chamaram de “compromisso ambiental” em que, desde 2021, suas lojas físicas passam a atuar com logística reversa e, de acordo com gestores da organização, uma vez que a empresa é a responsável pelas vendas de tais produtos, não existe a possibilidade de se ausentar quanto aos destinos pós utilização de tais materiais (CUNHA, 2021).

Diante de tamanha evolução, de mudanças e toda dinamicidade presentes no processo de sustentabilidade que se volta não somente à inovação e ao ambiente, mas também, à sua sinergia enquanto organização, Serentino (2021) indica que, quando uma empresa de varejo passa a ter seu marketplace como principal via de crescimento, ela gradativamente se torna uma empresa

de serviços. No caso do Magazine Luiza, o autor aponta que já não se define mais essa organização como pertencente ao varejo, mas sim a um ecossistema de negócios.

4.3 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL VOLTADO PARA O BEM-ESTAR DE PESSOAS

A política de diversidade é, cada vez mais, entendida como item associado à sustentabilidade pelos líderes maduros e conscientes de empresas. Sendo assim, uma das maneiras de promovê-la é possibilitando a diversidade na composição das equipes de trabalho. Como por exemplo o programa de trainees para negros, negras, pardos e pardas realizado pela Magazine Luiza (GUGGENBERGER, 2021).

Em geral, a Magazine Luiza, ao buscar a sensibilidade sobre as questões de diversidade e igualdade de gênero, tem implementado ações voltadas para a empregabilidade de pessoas negras – especialmente no caso da criação de um programa de *trainees* direcionado para a contratação de pessoas negras, em 2021 – e para a admissão de mulheres para o seu corpo de gestores (CUNHA, 2021; SILVEIRA; BASÍLIO, 2020). Além disso, a empresa tem planos para realizar um processo seletivo voltado para pessoas com mais de 50 anos, no intuito de ampliar a diversidade (NARCIZO, 2021).

O programa de treinamento para negras e negros da Magalu, partiu de uma percepção da fundadora diante dos relatos de dificuldades de uma trabalhadora negra, da constatação da desigualdade racial e da pouca diversidade de gênero nas equipes de trainees. Em meio a revoltas e elogios, a ação afirmativa corporativa visa diversificar as equipes e aumentar a representatividade de lideranças negras, ao mesmo tempo que provoca reflexão da sociedade sobre a dívida social, econômica e emocional deixadas pela escravidão e o colonialismo (LONDOÑO, 2022; NARCIZO, 2020; ORTIZ et al., 2020).

A política de diversidade racial, de seleção de trainees somente com pessoas negras, suscitou posicionamentos de pessoas e organizações. Os posicionamentos contra o programa apontaram o viés de marketing empresarial e a violação de leis inerentes a discriminação da cor da pele como critério para seleção de trabalhadores. Já os posicionamentos a favor, consideram o ato como ação afirmativa, e analisam a ação como um aspecto de reparação histórica por meio do incentivo à redução de vulnerabilidades e da desigualdade (AMPARO, 2020; BARRUCHO, 2020; BERGAMO, 2022; TONDO, 2020).

A abordagem da diversidade como elemento de sustentabilidade empresarial também passa pela prática organizacional que reduza a desigualdade de gênero por meio da inclusão de mulheres em cargos de liderança, considerando principalmente a interseccionalidade de raça, etnia e orientação sexual. Assim, as ações do Magalu em prol da equidade de gênero, podem ser reveladas no programa de trainees para pessoas pretas, integrando a inclusão de gênero, por meio de vagas para mulheres negras. Além disso, há outras ações que fortalecem a equidade de gênero que se confundem com as demais atividades profissionais da Luiza Helena Trajano (NEVES, 2021).

Neste sentido, as práticas da Magalu que difundem a ideia da equidade de gênero podem ser representadas pela participação da empresa como parceira do programa ‘Tem saída’, voltado para a inserção de mulheres vítimas de agressão e em vulnerabilidade econômica no mercado de trabalho (NASCIMENTO, 2019); e, a participação de Luiza Trajano em debates sobre como as empresas e as lideranças podem auxiliar a equidade de gênero e demais mudanças (BERGAMO, 2022). Além disso, inclui-se a essas práticas, a criação e ampliação das atividades do instituto ‘Mulheres do Brasil’, que mobiliza mulheres e organizações para pautas sobre questões sociais (RALSTON; RAMOS, 2020). O referido instituto apresentou como atividade mais recente a busca por apoio de mulheres candidatas a cargos eletivos nas eleições de 2022 para atender a itens prioritários relativos à defesa da liberdade de imprensa, luta contra qualquer

tipo de discriminação, defesa dos direitos humanos, combate à violência contra a mulher, luta por educação e saúde pública de qualidade e sustentabilidade (NARCIZO, 2020).

As práticas de equidade e bem-estar das pessoas, durante a pandemia, incluiu o ativismo empresarial em ampliar a taxa de vacinação da população brasileira, além de promover o teletrabalho e expandir as interações comerciais por meio da tecnologia, como o e-commerce (SOPRANA, 2020). O movimento ‘Unidos pela vacina’ que se propôs a ajudar na ampliação da vacinação no Brasil surgiu por meio da mobilização de pessoas para ações capilarizadas por meio de parcerias com empresas, governos, institutos e outras organizações da sociedade (BATISTA, 2021; NARCIZO, 2021).

No intuito de manter os empregos e, por conseguinte, de contribuir com a estabilidade econômica social no início da pandemia de COVID-19 no Brasil, a Magazine Luiza lançou, em abril de 2020, juntamente com outras 40 grandes empresas brasileiras, o manifesto “Não Demita!” (Editorial Econômico, 2020). Por meio desse documento, que foi tornado público na Internet, a Magazine Luiza se comprometeu a não demitir seus funcionários pelo menos nos dois meses seguintes (maio e junho de 2020), em meio à imposição das autoridades governamentais sobre *lockdown*, isolamento social e uso constante de máscaras.

Assim, para manter-se economicamente sustentável, no auge da pandemia, durante o ano de 2020, a Magazine Luiza anunciou medidas para de contenção de despesas, como redução de salários de diretores executivos e membros do Conselho de Administração, antecipação e negociação de férias dos funcionários, além de renegociação de contratos com fornecedores (DE CHIARA, 2020). Ademais, funcionários que estavam em contrato de experiência foram dispensados, mas receberam uma quantia bônus de R\$1.000 reais (SOPRANA, 2020).

Foi nesse contexto que foi implementado o projeto Parceiro Magalu, que tem como ideia principal incluir pequenos varejistas na própria plataforma digital da Magazine Luiza. Esse ambiente digital de negócios permite acesso a benefícios como canais de vendas, logística de entrega e ferramentas de faturamento (REIS, 2020). Como resultado, esse projeto tem auxiliado na diversificação de produtos disponíveis na plataforma online da empresa, permitindo que empreendedores que vendem diferentes tipos de produtos se beneficiem da estrutura logística da empresa (VENTURA, 2021).

5. DISCUSSÃO

5.1 PAIXÃO PELO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

No presente trabalho, atrela-se a paixão (VALLERAND *et al.*, 2003) ao nível organizacional, destacando as paixões associadas às políticas organizacionais, a aspectos da cultura de uma organização, dentre outras características que se entrelaçam à sustentabilidade da organização em análise.

No caso da Magazine Luiza, o que se pode verificar é que a paixão é construída internamente, com a sustentabilidade sendo estabelecida como um valor em interação com a sociedade na qual se insere. O exposto pode ser averiguado ao colocar-se em pauta a reputação da empresa em discussão, como feito por Carvalho (2019) em que se destacou que a organização era vista positivamente não somente por seus investidores, mas por seus clientes e demais pessoas físicas.

Destaca-se que, no processo de construção da paixão, a empresa depreende ações de sustentabilidade que visam refletir positivamente à população brasileira. Apesar de se tratar de estratégias, as ações de sustentabilidade também têm uma vertente voltada ao desenvolvimento do mercado nacional. Esse fator é percebido em reportagens que discutiam os impactos que a pandemia de COVID-19 teve no mercado brasileiro, momento este em que grande parte das empresas migraram seus negócios ao meio digital, muitas vezes abandonando suas lojas físicas. No entanto, a Magazine Luiza, fez o movimento contrário destacando a conexão entre as lojas físicas e o comércio digital, permitindo que empregos fossem mantidos no período de crise

(VIECELI, 2021; ESTADÃO 2022). Outro exemplo que permite-nos entrelaçar a paixão ao desenvolvimento sustentável é o movimento “não demita” também presente no período de isolamento social provindo da pandemia de COVID-19, em que houve o comprometimento da empresa em não demitir seus funcionários naquele período (EDITORIAL ECONÔMICO, 2020).

No período em análise, além do exposto, também foi possível averiguar o incentivo ao desenvolvimento de paixões que fossem atreladas às políticas organizacionais e que refletissem em nível macro, no caso, em razão de as estratégias serem formuladas não somente em prol da organização, mas do mercado brasileiro como um todo. Essas características estiveram presentes nos debates voltados às aquisições do Magazine Luiza (MARTINEZ, 2020; SERENTINO, 2021; CAVALCANTI, 2021) e à discussão sobre seus investimentos permitirem a viabilização e melhoria de seus processos internos, assim como de processos direcionados ao varejo e ao mercado brasileiro como um todo (CAVALCANTI, 2021; NASCIMENTO, 2021; MADUREIRA, 2021; OLIVEIRA, 2021; SERENTINO, 2021).

Contudo, mesmo que o divulgado pela organização seja de que algumas de suas ações não sejam puramente estratégicas e tenham uma vertente social, o que se percebe é que não é dessa maneira que o mercado as percebe. O programa de trainees voltado a negros desenvolvido pela Magalu foi um exemplo disso. As justificativas providas da organização, pontuam que esta seria uma maneira por ela encontrada para tentar diminuir a desigualdade racial e de gênero no contexto organizacional (LONDOÑO, 2022; NARCIZO, 2020a; ORTIZ *et al.*, 2020). Aqui, por meio de duras críticas de que esta, se tratava de uma ação de marketing e que violava leis voltadas a discriminação da cor da pele como critério para seleção de trabalhadores, a empresa teve de lidar com a repercussão negativa do programa que até onde pode-se verificar em seu site, continua em vigência (AMPARO, 2020; BARRUCHO, 2020; BERGAMO, 2022; TONDO, 2020), indicando que, ainda assim pode ser analisada como uma maneira de estabelecer-se um meio a fomentar a paixão pelo desenvolvimento sustentável.

Diante do exposto, argumenta-se que a paixão é fomentada pelas ações e valores perpetuados pela empresa (VALLERAND *et al.*, 2003). Depreende-se que a organização não tem a obrigação de desenvolver tais iniciativas ou preocupação com a sociedade na qual se insere, ainda mais considerando a dinâmica mercadológica em que desenvolve suas atividades. Mesmo assim, tem-se esforços e a escolha de fazê-las, embora perceba-se que há um foco principal no que tange à sua sustentabilidade como um todo.

5.2 INTERNALIZAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Em se tratando de paixão, Vallerand *et al.* (2003) defendem que este é um sentimento internalizado na identidade. No caso da Magazine Luiza, argumenta-se que a paixão pelo desenvolvimento sustentável foi internalizada na sua identidade organizacional ao longo da sua história, sendo incorporada por meio da criação e implementação de práticas de desenvolvimento sustentável na sua dinâmica organizacional. O desenvolvimento sustentável é compreendido como um elemento importante para a identidade organizacional, uma vez que torna a organização singular. Ao longo da análise feita, observa-se que a Magazine Luiza reconhece e explora o desenvolvimento sustentável como estratégia de negócios apresentada em sua história, notícias e documentos institucionais.

Outro aspecto importante a ser pontuado foi em relação aos atores internos e externos. Salienta-se que a noção de representação provinda dos observadores se relaciona a uma imagem organizacional. Segundo a Folha (2021) a Magalu passou a receber produto usado para reciclagem representando um avanço em seu compromisso ambiental com o desenvolvimento sustentável. Este aspecto torna-se importante, uma vez que especialistas concluíram que as pessoas querem mais engajamento das empresas com as quais se relacionam (ESTÚDIO

FOLHA, 2021) e contribuem à percepção da identidade que os indivíduos externos possuem a seu respeito (FERNANDES, MARQUES; CARRIERI, 2010).

Salientando-se outra vertente na qual a empresa atua com vistas ao desenvolvimento sustentável, destaca-se o bem-estar das pessoas por meio das ações de diversidade racial, de gênero e de medidas para ampliação da vacinação contra COVID-19 (BÚRIGO, 2021) em que, além de visar o destaque a uma maior consciência social, percebe-se o intuito de criar e consolidar uma identidade organizacional reconhecida por todos (ALBERT; WHETTEN, 1985).

As pessoas que se reconhecem nas organizações e constituem um entrelaçamento psicológico entre elas e a organização podem propiciar a compreensão da complexidade da identidade organizacional. Isso tende a mobilizar a ação das pessoas no contexto das organizações (FERNANDES; MARQUES; CARRIERI, 2010). O investimento na diversidade como aspecto identitário da organização pode ser prejudicial para a organização se o discurso da empresa não for condizente com a realidade ou se ela promove campanhas e atividades de diversidade somente para atender aos anseios do desenvolvimento sustentável e de parte da população (TIEGHI, 2021).

Nesse sentido, os trabalhadores membros das organizações potencialmente podem perceber a veracidade da identidade organizacional voltada para esses aspectos de desenvolvimento sustentável. Isso pode levar a uma identificação dos funcionários com a identidade organizacional, fomentando a paixão de cada trabalhador da empresa pelo desenvolvimento sustentável. Por outro lado, pode também ocorrer um afastamento identitário do colaborador diante de aspectos contraditórios e incongruentes revelados entre o marketing exacerbado e a pouca atuação concreta da organização em prol da diversidade (TIEGHI, 2021).

Entende-se que quando as empresas ajustam e organizam estrategicamente atividades e programas de desenvolvimento sustentável, ela atua na consolidação da sua identidade, empenhando-se em construir e reforçar de modo deliberado a sua identidade organizacional. A exemplo disso, foi identificada na operacionalização do programa de trainees, que foca no ajuste da diversidade racial na liderança, a dificuldade para atrair o público-alvo. A empresa percebeu que as ações afirmativas de inclusão precisavam de alteração nos critérios e requisitos para dar condições a pessoas negras socioeconomicamente vulneráveis de participar e ocupar estes lugares. Como resultado, o programa adaptou vários critérios como a não exigência de inglês ou experiência em intercâmbio, e a ampliação da exigência de 2 para até 3 anos de formados a menor. Todos esses requisitos se apresentam como barreiras invisíveis ou limitadores sociais que impedem jovens negros e negras a alcançar lugares prestigiados (BLUM; CUNHA, 2021).

Ao longo dos anos o programa de trainees para pessoas negras também teve algumas mudanças internas no processo de seleção, como a participação de ex-trainees e outros funcionários negros, a eliminação da linguagem assistencialista na publicidade do programa e a formação de funcionários e líderes no processo de letramento racial. Tal formação foi adotada como estratégia para amenizar as crises e reações por meio de respostas às manifestações nas redes sociais e no SAC da empresa, além de transformar as crenças da equipe (BLUM; CUNHA, 2021).

Portanto, tais adaptações indicam que as ações de desenvolvimento sustentável que envolvem a inclusão racial e de gênero necessitam de mudança na estrutura do processo de seleção, divulgação e acolhimento empresarial. Tais mudanças contribuem efetivamente na construção de crenças e valores identitários disseminados na vivência das pessoas na organização. Isso auxilia na internalização da paixão organizacional pelo desenvolvimento sustentável como um elemento cultural, bem como da paixão individual dos colaboradores pela causa.

5.3 O EMPENHO DA ALTA GESTÃO EM FOMENTAR O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL COMO PAIXÃO

A liderança da Magazine Luiza tem demonstrado a sua forte inclinação para a criação e implementação de ações de desenvolvimento sustentável, investindo tempo e energia para alcançar tais intentos (VALLERAND et al, 2003). Ao longo dos anos, a motivação e a performance dos trabalhadores da empresa foram sendo alcançados pelo contágio emocional positivo da paixão (HO; ASTAKHOVA, 2020), pulverizado “de cima para baixo” na dinâmica organizacional: inicialmente pelos empreendedores, depois pela alta gestão e, enfim, chegando aos demais arranjos organizacionais da empresa.

A exemplo disso, na fase contemporânea da empresa, a liderança se posiciona publicamente acerca dessas questões, denotando o seu envolvimento cognitivo e emocional – como descrevem Obeng e Eshun (2020) – pelas atividades que ela demonstra ser apaixonada. Atualmente, não raro, Luiza Helena Trajano faz declarações públicas sobre a importância de se despender atenção às causas das mulheres vítimas de violência (NASCIMENTO, 2019), equidade de gênero no mercado de trabalho (BERGAMO, 2022) e a urgência de vacinar a população contra a COVID-19 (BATISTA, 2021).

Essas questões vão ao encontro do alcance dos objetivos de desenvolvimento sustentável preconizado pela ONU (SILVA et. al., 2021) e o posicionamento público de uma liderança expressiva da Magazine Luiza em favor destes reforça a paixão organizacional, dando o direcionamento necessário para as futuras tomadas de decisão da empresa no que tange à sustentabilidade. Nesse sentido, a paixão se apresenta como um fator emocional de relevância no que tange a esse direcionamento estratégico, proporcionando assertividade nas decisões e firmando as prioridades sustentáveis da empresa em relação aos seus *stakeholders* (CHERKOWSKI; KUTSYURUBA; WALKER, 2020).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse artigo teve como objetivo analisar a relação entre paixão, identidade organizacional e desenvolvimento sustentável em uma empresa varejista brasileira, a Magazine Luiza. Foram identificados aspectos de sustentabilidade assumidos continuamente nas operações da empresa, que se considera como o desenvolvimento da paixão organizacional pela disseminação do desenvolvimento sustentável dentro da organização, dando visibilidade dessas ações aos clientes de modo a atender aos anseios sociais pela prática da sustentabilidade. Assim a sustentabilidade é também estabelecida como um valor em interação com a sociedade e o mercado.

Pode-se perceber que a criação e consolidação de identidade organizacional precisa sobretudo ser um processo de ação em movimento de ajustes constantes, coerente com o discurso organizacional, e disponível para que os membros da organização possam vivenciá-la, à medida que também atuam na construção e consolidação dessa identidade. O alinhamento ético e vivenciado entre a realidade observada, a ação realizada e o discurso divulgado são aspectos fundamentais da construção da identidade organizacional. E por meio desse alinhamento ético se torna possível analisar o desenvolvimento sustentável como paixão compartilhada como identidade. Tal processo de consolidação da identidade ao ser vivenciada constantemente pelos membros da organização, pode ser reconhecida também como identidade individual desses membros, por um processo de identificação interna.

Como principal contribuição teórica, este artigo exemplifica como a paixão se apresenta no nível organizacional de análise, ou seja, como se corporiza por meio de práticas de desenvolvimento sustentável e por meio da demarcação da sua identidade organizacional. Além disso, no âmbito teórico, elucidou-se a paixão enquanto um componente emocional no nível organizacional, apresentando-se como uma emoção possível de ser percebida como impulsionadora de práticas organizacionais de desenvolvimento sustentável. Quanto à

contribuição prática, percebe-se que as organizações podem transformar a sua paixão em ações estratégicas, especialmente voltadas para o desenvolvimento sustentável, fomentando, por exemplo, práticas que atendem a empregabilidade de grupos diversos, pessoas negras e mulheres, além da criação e implementação de ações que contemplam a preservação do meio ambiente e dos recursos naturais.

Como contribuição social verifica-se que a paixão organizacional pelo desenvolvimento sustentável revelada pela constância e aprimoramento dessas práticas na organização, apoia a consolidação da sua identidade organizacional. Desse modo, ao assumir-se como uma organização que atua de forma sustentável, as organizações tendem a se tornar responsáveis por criar condições - sociais, econômicas e ambientais - que melhoram o mundo. Como a recorrência dessas ações torna-se identitárias, elas tendem a aperfeiçoar, repetir e abranger sua abordagem sustentável trazendo mais benefício às comunidades e à imagem da organização.

Por fim, sugere-se para pesquisas futuras a utilização de abordagens qualitativas com uso de entrevista junto a trabalhadores e gestores, para verificar como a paixão organizacional se integra à paixão na identidade individual relacionada ao trabalho. Também se sugere novas pesquisas que ampliem a articulação da paixão organizacional e sustentabilidade nas organizações.

REFERÊNCIAS

ALBERT, Stuart; WHETTEN, David A. Organizational identity. **Research in organizational behavior**, 1985.

AMPARO, T. Ação da Defensoria contra Magazine Luiza tem a mesma base legal do racismo reverso: nenhuma. **Folha de S. Paulo**. 2020, October 6. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/10/acao-da-defensoria-contra-magazine-luiza-tem-a-mesma-base-legal-do-racismo-reverso-nenhuma.shtml>. Acesso em: 20 jul. 2022.

ASHKANASY, Neal M. Emotions in organizations: A multi-level perspective. In: **Multi-level issues in organizational behavior and strategy**. Emerald Group Publishing Limited, 2003.

B3. **Consultas: área do investidor**. 2022. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/acoes/consultas/classificacao-setorial/. Acesso em: 20 jul. 2022.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2011.

BARRUCHO, L. Magazine Luiza: dar vagas só para negros é racismo reverso? **BBC News**, 2022. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/09/magazine-luiza-dar-vagas-so-para-negros-e-racismo-reverso.shtml>. Acesso em: 20 jul. 2022

BATISTA, H. G. Luiza Helena Trajano lança movimento para levar vacinas a todos os brasileiros até setembro. **Jornal O Globo**, 2021. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/luiza-helena-trajano-lanca-movimento-para-levar-vacinas-todos-os-brasileiros-ate-setembro-24873777>. Acesso em: 20 jul. 2022.

BERGAMO, M. Christiane Tricerri faz primeira leitura de “Mulheres de Areia”. **Folha de S. Paulo**, 2022. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/colunas/monicabergamo/2020/11/christiane-tricerri-faz-primeira-leitura-de-mulheres-de-areia.shtml>. Acesso em: 20 jul. 2022.

- BLUM, B. Por diversidade, recrutadores relaxam exigência do diploma. **Folha de S. Paulo**.2021. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/seminariosfolha/2021/06/por-diversidade-recrutadores-relaxam-exigencia-do-diploma.shtml>. Acesso em: 20 jul. 2022.
- BÚRIGO, A. Garantir diversidade nos cargos de chefia é o novo desafio das empresas. Para debatedores, iniciativas para aumentar a heterogeneidade das equipes não podem se restringir à contratação. **Folha de S. Paulo**. 2021. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/seminariosfolha/2021/02/garantir-diversidade-nos-cargos-de-chefia-e-o-novo-desafio-das-empresas.shtml>. Acesso em: 20 jul. 2022.
- CALDAS, Miguel P.; WOOD JR, Thomaz. Identidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, p. 6-17, 1997.
- CARVALHO. Top Picks: Magazine Luiza é a "vedete" do momento na bolsa. **Estadão**. 2019. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,top-picks-magazine-luiza-e-a-vedete-do-momento-na-bolsa,70003072942>. Acesso em: 20 jul. 2022.
- CASEFF, G. Líderes brasileiros apontam desigualdade como responsabilidade coletiva durante Agenda Davos. **Folha de S. Paulo**. 2021 Disponível em:<https://bityli.com/YUXfyh>. Acesso em: 20 jul. 2022.
- CASTELLS, Manuel. Museums in the information era: Cultural connectors of time and space. In: **Museums in a Digital Age**. Routledge, 2013. p. 435-442.
- CAVALCANTI. De farm hering magalu lança espaço para varejo de moda dentro do superapp terá marca própria. **O Globo**. 2021. Disponível em: <https://bityli.com/xoNGy>. Acesso em: 20 jul. 2022.
- CHANG, Tai-Wei et al. Effect of green organizational identity, green shared vision, and organizational citizenship behavior for the environment on green product development performance. **Sustainability**, v. 11, n. 3, p. 617, 2019.
- CHERKOWSKI, Sabre; KUTSYURUBA, Benjamin; WALKER, Keith. Positive leadership: animating purpose, presence, passion and play for flourishing in schools. **Journal of Educational Administration**, 2020.
- CUNHA, J.a. Magalu dobra número de contratados em trainee de negros, após ataques. **Folha de S. Paulo**. 2021. Disponível em: <https://bityli.com/jzQcUQl>. Acesso em: 20 jul. 2022.
- CUNHA, J.b. “Após contratar, empresa precisa preparar ambiente para a diversidade, diz consultoria”. **Jornal Folha de São Paulo**.2021 Disponível em: <https://bityli.com/gyGbqb>. Acesso em: 20 jul. 2022.
- DE CHIARA, M. “Magazine Luiza corta salários de executivos e renegocia contratos com fornecedores”. **Jornal O Estado de São Paulo**, 2021. Disponível em: <https://bityli.com/GbREEt>. Acesso em: 20 jul. 2022.
- DEHAENE-LAMBERTZ, Ghislaine; SPELKE, Elizabeth S. The infancy of the human brain. **Neuron**, v. 88, n. 1, p. 93-109, 2015.
- EDITORIAL ECONÔMICO “Compromisso de não demitir tem forte adesão”. **Jornal O Estado de São Paulo**. 2020. Disponível em: <https://bityli.com/ICtkBh>. Acesso em: 20 jul. 2022.
- ELKINGTON, John. Enter the triple bottom line. In: **The triple bottom line: Does it all add up?**. Routledge, 2013. p. 1-16.

- FERNANDES, M. E. R.; MARQUES, A. L.; CARRIERI, A. P. Identidade organizacional e os componentes do processo de identificação: uma proposta de integração. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 7, n. 4, art. 11, p. 687-703, 2010.
- FOLHA DE SP. Acompanhe ao vivo o mercado financeiro, Bolsas pelo mundo, dólar, indicadores e empresas. Folha de SP. **Estadão**. Disponível em: <https://bityli.com/ZOxbjz>. Acesso em: 20 jul. 2022.
- FREITAS, L. F. A identidade cultural na interface com os estudos enunciativos e discursivos. **Seminário internacional de texto, enunciação e discurso**, 2010.
- GPTW. Magazine Luiza: **Great place to work**. 2021. Disponível em: <https://certificadas.gptw.com.br/certificada/magazine-luiza>. Acesso em: 20 jun. 2022.
- GUGGENBERGER, L. F. Lidere a diversidade. **Folha de S. Paulo**. 2021. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/2021/05/lidere-a-diversidade.shtml>. Acesso em: 20 jul. 2022.
- HO, Violet T.; ASTAKHOVA, Marina N. The passion bug: How and when do leaders inspire work passion?. **Journal of Organizational Behavior**, v. 41, n. 5, p. 424-444, 2020.
- IBEVAR-FIA. Conheça as 10 empresas com o maior faturamento do varejo brasileiro: **BA de Valor**, 2021. Disponível em: <https://bityli.com/ABTHEE>. Acesso em: 20 jul. 2022.
- IBRAHIM, Amalina; SULAIMAN, Wan Shahrazad Wan; HALIM, Fatimah Wati. Work Intention as Mediator in the Relationship between Work Passion and Organizational Commitment among Teachers in Malaysia. **International Journal of Recent Technology and Engineering (8)**, 2S10, p. 102-110.
- ISTOÉ DINHEIRO. Prêmio ‘as maiores marcas do brasil’: Casas Bahia e Magazine Luiza lado a lado no segmento de varejo eletrônico. **Istoé**, 2022. Disponível em: <https://bityli.com/DbFpAX>. Acesso em: 20 jul. 2020.
- JAMIESON, D. Sustainability and beyond. **Ecological Economics**, 2 24, 565–575. 2017.
- LONDOÑO, E. Luiza Trajano cresce ao assumir posição ousada sobre racismo. **Folha de S. Paulo**, 2022. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2022/01/luiza-trajano-cresce-ao-assumir-posicao-ousada-sobre-racismo.shtml>. Acesso em: 20 jul. 2022.
- MACHADO, Hilka Vier. Identidade organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. **RAE eletrônica**, v. 4, 2005.
- MACKE, Janaina; GENARI, Denise. Systematic literature review on sustainable human resource management. **Journal of cleaner production**, v. 208, p. 806-815, 2019.
- MARTINEZ. Magazine Luiza compra fintech por R\$ 290 milhões. **O Globo**. 2020. Disponível em: <https://bityli.com/uLOidb..>Acesso em: 20 jul. 2022.
- MOHRMAN, Susan Albers; WORLEY, Christopher G. The organizational sustainability journey: Introduction to the special issue. **Organizational Dynamics**, v. 39, n. 4, p. 289-294, 2010.
- NARCIZO, B.a. Ação da Defensoria contra Magazine Luiza cobra Æ 10 mi por ‘marketing de lacração’. **Folha de S. Paulo**, 2020. Disponível em: <https://bityli.com/GYNRcG>. Acesso em: 20 jul. 2022.

NARCIZO, B.a 'A gente não vê no jornalismo as coisas boas do Brasil', diz Luiza Trajano". **Jornal Folha de São Paulo**, 2021. Disponível em: <https://bitly.com/BPDhDE>. Acesso em: 20 jul. 2022.

NARCIZO, B.b Luiza Trajano lança movimento para vacinar todos os brasileiros até setembro. **Folha de S. Paulo**, 2021. Disponível em: <https://bitly.com/sNjszin>. Acesso em: 20 jul. 2022.

NARCIZO, B.b. Luiza Trajano reúne empresárias em movimento apartidário pró mulheres na política. **Folha de S. Paulo**, 2020. Disponível em: <https://bitly.com/JSZCFb>. Acesso em: 20 jul. 2022.

NASCIMENTO, C. Projeto de Lei propõe divórcio imediato e assistência jurídica à mulher em casos de violência. **Estadão**, 2019. Disponível em: <https://bitly.com/UCtYcc>. Acesso em: 20 jul. 2022.

NEUGEBAUER, Friederike; FIGGE, Frank; HAHN, Tobias. Planned or emergent strategy making? Exploring the formation of corporate sustainability strategies. **Business strategy and the environment**, v. 25, n. 5, p. 323-336, 2016.

NEVES, M. L. Conheça a Luiza Helena Trajano por trás da empresária: mãe brava, festeira e fã de jetski. **Jornal O Globo**, 2021. Disponível em: <https://bitly.com/JeFuzY>. Acesso em: 20 jul. 2022.

O GLOBO. E agora? O Brasil bom do comércio on-line muda o perfil do emprego em setores como varejo. **O Globo**. 2022. Disponível em: <https://bitly.com/ntvPji>. Acesso em: 20 jul. 2022.

OBENG, Anthony Frank; ESHUN, Patricia. Investigating the Relationship between Organizational Climate and Service Performance: The Role of Work Passion and Leader-Member Exchange. **International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences**, v. 10, n. 2, p. 100-110, 2020.

OLIVEIRA, Paulo Roberto Vieira de; ALBERTON, Anete; KREICH, Mateus Vianeí. The congruence of SDG communication in formal and informal channels performed by self-titled sustainable companies. **Revista de Administração da UFSM**, v. 14, p. 1182-1200, 2022.

ORTIZ, M., BARBOSA, E., & ALVES, M. A. Consciência Negra e os desafios das Ações Afirmativas. **Estadão**, 2020. Disponível em: <https://bitly.com/NmYMTL>. Acesso em: 20 jul. 2022.

PORTAL MAGAZINE LUIZA. Nossa História. **MagazineLuiza**, 2022. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/show.aspx?idCanal=maMhsoEQNCO/Wxrb98OXA>. Acesso em: 20 jul. 2020.

RALSTON, A. C.; RAMOS, M. "2020: o ano delas". **Estadão**. 2020. Disponível em: <https://cultura.estadao.com.br/noticias/moda,2020-o-ano-delas,70003540518>. Acesso em: 20 jul. 2020.

REIS, G. "Parceria entre Magalu e grife brasileira garante renda a artesãs durante a crise". **Jornal Folha de São Paulo**. 2020. Disponível em: <https://bitly.com/EBNNIe>. Acesso em: 20 jul. 2022.

SILVEIRA, D. & BASÍLIO, P. "Programa de trainee para negros do Magazine Luiza cumpre papel constitucional, dizem advogados". **G1**, 2020. Disponível em: <https://bitly.com/PvjBkp>. Acesso em: 20 jul. 2022.

- SOPRANA, P. “Ainda é muito cedo para baixar a guarda”, diz presidente do Magazine Luiza sobre isolamento. **Folha de S. Paulo**. 2020. Disponível em: <https://bityli.com/iFYXQo>. Acesso em: 20 jul. 2022.
- SOPRANA, P. Crise do Collor era 20% do que vivemos hoje’, diz Luiza Trajano sobre coronavírus”. **Jornal Folha de São Paulo**. 2020. Disponível em: <https://bityli.com/puMlet..> Acesso em: 20 jul. 2022.
- STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1995.
- STANIŠKIENĖ, Eglė; STANKEVIČIŪTĖ, Živilė. Social sustainability measurement framework: The case of employee perspective in a CSR-committed organisation. **Journal of cleaner production**, v. 188, p. 708-719, 2018.
- TIEGHI, A. L. Campanhas com diversidade geram mais retorno do que críticas, afirmam analistas. **Folha de S. Paulo**. 2021. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/07/campanhas-com-diversidade-geram-mais-retorno-do-que-criticas-afirmam-analistas.shtml>. Acesso em: 20 jul. 2022.
- TOLEDO, Luciano Augusto; SHIAISHI, Guilherme. Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso. **Revista da FAE**, v. 12, n. 1, 2009.
- TONDO, S. Magalu: Defensoria vai à Justiça contra programa de trainee para negros e pede \$ 10 milhões por danos morais. **Jornal O Globo**. 2020. Disponível em: <https://bityli.com/eNoVTNY>. Acesso em: 20 jul. 2022.
- VALLERAND, Robert J. et al. Les passions de l'ame: on obsessive and harmonious passion. **Journal of personality and social psychology**, v. 85, n. 4, p. 756, 2003.
- VENTURA, L. “O preconceito velado impede a representatividade das pessoas com deficiência na moda”. **Jornal O Estado de São Paulo**, 2021. Disponível em: <https://bityli.com/EzfxQk>. Acesso em: 20 jul. 2022.
- VIECELI. Magazine Luiza chega ao Rio de Janeiro com abertura de pelo menos 50 lojas. **Folha**. 2021. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/06/magazine-luiza-chega-ao-rio-de-janeiro-com-abertura-de-pelo-menos-50-lojas.shtml>. Acesso em: 20 jul. 2022.
- WHETTEN, David A. GODFREY, Paul C. What does the concept of identity add to organization science?. **Identity in organizations: Building theory through conversations**, p. 273-93, 1998.
- SERENTINO. O que a Magazine Luiza quer com o jovem nerd e outras aquisições. **Estadão**. 2021. Disponível em: <https://bityli.com/chzQLj>. Acesso em: 20 jul. 2022.
- ESTADÃO. Em meio à queda das ações, Magazine Luiza busca uma nova estratégia. **Estadão**. 2022. Disponível em: <https://investidor.estadao.com.br/mercado/mglu3-magazine-luiza-comercio-eletronico-estrategia/>. Acesso em: 20 jul. 2022.