

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS VOLTADAS À RESPONSABILIDADE SOCIAL
EMPRESARIAL**

TÂNIA SANTOS PINHEIRO DE OLIVEIRA

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

taniasantospinheiro@terra.com.br

EDSON KEYSO DE MIRANDA KUBO

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

edson.kubo@prof.uscs.edu.br

ISABEL CRISTINA DOS SANTOS

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

isa.santos.sjc@gmail.com

DANIEL FRASSON DE LIMA

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

lima.df23@gmail.com

PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS VOLTADAS À RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

1. INTRODUÇÃO

As constantes mudanças na sociedade e na economia se refletem diretamente no cenário empresarial, fazendo com que as empresas busquem refletir sobre o seu real papel perante o entorno no qual estão inseridas. Vários ajustes em face destas mudanças no ambiente externo se fazem necessários para que a empresa se torne ou se mantenha competitiva no mercado no qual atua. Algumas ações são evidenciadas nas relações da empresa com sua força de trabalho.

O crescimento econômico não pode ser a única preocupação empresarial, porque lucratividade com responsabilidades começam a fazer parte dos objetivos organizacionais e da maturidade da empresa. Sendo necessário que as organizações observem a necessidade de uma postura socioambiental responsável. A inserção de temas como sustentabilidade e Responsabilidade Social Empresarial (RSE) começa a compor a pauta estratégica das organizações (SACHS, 1993; DRUCKER, 2000; FEDATO, 2005; BARRETO; SILVA; FISCHER; ALBUQUERQUE; AMORIM, 2011; ARRUDA, 2011; CAPALDI, 2016; MASOUD, 2017).

Esse cenário socioambiental responsável surge como relevante prática para as organizações, e pode ser definido como uma forma de atender às necessidades do presente sem comprometer o desenvolvimento e as necessidades das futuras gerações. O cerne do desenvolvimento sustentável apoia-se em três grandes pilares conhecidos como *triple bottom line*, que são o econômico, o ambiental e o social. Estes elementos corroboram a importância das diversas atividades de RSE (MAIA; PIRES, 2011).

A atuação social da empresa vai além de um caráter assistencialista, representa também uma vantagem competitiva (SOUSA *et al* 2011). É importante lembrar que o início da responsabilidade social da organização deve ser com sua força de trabalho, ou seja, com seus colaboradores. Cuidar do bem estar das pessoas é função primária para a organização e esse bem estar envolve saúde, benefícios, treinamento e desenvolvimento, qualidade de vida entre outros. E a Gestão de Pessoas (GP) é a área responsável pelas pessoas dentro da organização.

Uma pesquisa realizada por Ferreira da Silva *et al* (2012) analisou 132 balanços sociais de empresas que receberam o selo IBASE (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas) no período de 2005 a 2007 buscando identificar alguns indicadores utilizados para a evidenciação das práticas de RSE. Observaram-se indicadores relacionados à sociedade, funcionário e meio ambiente e atribuiu-se um destaque para os indicadores voltados para os funcionários, ou seja, uma demonstração da relevância da GP para as empresas que desenvolvem atividades de Responsabilidade Social.

Dessa forma, a atuação da GP passa a contemplar a responsabilidade de conduzir, desenvolver e zelar pelas pessoas, atendendo às demandas das estratégias corporativas. Para isso a GP tem a necessidade de integrar-se com as demais áreas da empresa, assumindo um caráter de parceira estratégica. A GP tem evoluído ao longo do tempo, passando de uma atividade considerada secundária e burocrática incapaz de refletir vantagem competitiva para a organização, para uma forma de atuação integrada com as demais áreas organizacionais contribuindo para o alcance dos objetivos empresariais (FLEURY e FLEURY, 2004; BOSQUETTI; ALBUQUERQUE, 2005; LEPAK; SHAW; 2008; LENGNICK-HALL *et al* 2009; LEITE; ALBUQUERQUE, 2010; WOOD JR *et al.*, 2011; DEMO *et a* 2012).

Wood Jr *et al* (2011) advogam que as práticas de RSE são promovidas pela área de Gestão de Pessoas, mas pouco se sabe sobre como se desenvolve a implementação dessas práticas e com qual objetivo. A pesquisa de Barreto, Carvalho Neto e Tanure (2013) sobre as práticas de RSE, demonstram que esse tema é relevante para investigação e que ainda não foi suficientemente pesquisado no contexto brasileiro. Assim esse artigo pretende investigar as práticas de RSE que ainda são pouco divulgadas, considerando sua relevância para as organizações e seus membros envolvidos.

Sharma *et al* (2011) sugerem que a GP deve assumir um papel de liderança na promoção das atividades de RSE, em todos os níveis organizacionais, pois por meio das práticas de Gestão de Pessoas a organização tende a promover relevantes mudanças em sua força de trabalho, mudanças que irão além da contribuição para o alcance de objetivos, mas que refletirão no dia a dia da empresa. Considerando que uma força de trabalho envolvida em práticas sociais contribuirá para a construção de um ambiente mais saudável no qual existirão melhores relações interpessoais, melhora no desempenho individual e coletivo, bem como redução dos níveis de absenteísmo e *turnover*, fato que conseqüentemente tornará as pessoas um recurso gerador de vantagem competitiva para a organização.

A motivação para que as atividades de RSE sejam capitaneadas pela área de GP pode-se justificar pelo fato de que, considerando os programas de voluntariado empresarial, verifica-se o desenvolvimento de habilidades pessoais e profissionais, a promoção da lealdade e a satisfação com o trabalho, e o auxílio em promover a imagem da empresa o que ajuda a atrair e a reter funcionários qualificados (GOLDBERG, 2001; BRAMMER; MILLINGTON; RAYTON, 2007; SHARMA *et al*, 2011; SHARMA *et al*, 2009; CAPALDI, 2016; MASOUD, 2017).

É neste contexto que esta pesquisa se insere, buscando analisar por meio de um estudo exploratório, o envolvimento da Gestão de Pessoas para a promoção da Responsabilidade Social Empresarial. Em face do interesse em verificar esse cenário, surge o seguinte questionamento: como a área de Gestão de Pessoas se envolve com as atividades de Responsabilidade Social Empresarial?

Para responder ao questionamento proposto, a pesquisa tem como objetivo geral verificar como a Gestão de Pessoas se envolve com a Responsabilidade Social Empresarial. Estabeleceram-se como objetivos específicos: identificar quais são as atividades de Responsabilidade Social Empresarial que são promovidas pela área de Gestão de Pessoas nas organizações; identificar as políticas e práticas de Gestão de Pessoas que possam promover a Responsabilidade Social Empresarial; identificar se existem contradições entre o discurso de Responsabilidade Social Empresarial e as práticas de Gestão de Pessoas.

2.REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, apresenta-se o referencial teórico referente à GP e à RSE, de modo a contemplar esses dois constructos distintos que se integram ao final.

2.1 A gestão de pessoas

A Gestão de Pessoas (GP) representa uma área organizacional sujeita a políticas e práticas gerenciais, além de configurar um campo de estudos atual. Antes de assumir um papel estratégico, a GP representava a área na organização responsável pela vida funcional do empregado, focada em aspectos meramente normativos (ex: contratar, cuidar da folha de pagamento, demitir) e operacionais. Embora esta área tivesse como foco as pessoas, seu intuito era cuidar para que não ocorressem problemas de ordem burocrática e administrativa. Com a complexidade crescente do ambiente que circunda empresa e a exigência por maior

qualificação, competências, comprometimento e inovação, essa área passou a ser cobrada para desempenhar um papel estratégico nas organizações (FISCHER, 1998; ULRICH, 2000; LACOMBE; BANDASSOLLI, 2004; LEGGE, 2005; SOUZA *et al.*, 2010).

A literatura registra as transformações vivenciadas pela área por meio da transição das terminologias: DP (Departamento de Pessoal), ARH (Administração de Recursos Humanos), RH (Recursos Humanos), GRH (Gestão de Recursos Humanos) e GP (**Gestão de Pessoas e Gestão com Pessoas**). Limongi-França (2007) afirma que além das novas denominações, também surgem novos desafios para a área como a humanização do trabalho.

Souza *et al.* (2010), afirmam que a mudança de nomenclatura reflete a própria mudança de rotinas sofridas pela área, que no passado atuava de forma mais mecanicista cuidando da folha de pagamento e da contratação do profissional. Agora, a GP passa a se responsabilizar por novos temas, tais como Qualidade de Vida (LIMONGI-FRANÇA, 2007), Sustentabilidade (FLEURY; FLEURY, 2004; BOSQUETTI; ALBUQUERQUE, 2005; WOOD JR *et al.*, 2011), Responsabilidade Social (FLEURY; FLEURY, 2004; BOSQUETTI; ALBUQUERQUE, 2005; LENGNICK-HALL *et al* 2009; WOOD JR *et al.*, 2011; DEMO, 2012), Capacitação e Carreira (FLEURY; FLEURY, 2004; LENGNICK-HALL *et al* 2009). Portanto, a evolução não é apenas em nomenclaturas, mas também na atuação da área.

Com o passar do tempo ficou evidente a percepção da GP como uma área diretamente relacionada aos objetivos organizacionais. A atitude de pensar em GP de maneira estratégica surge, principalmente, da observação da relevância do ambiente externo na formulação dos objetivos organizacionais e conseqüentemente do papel que os indivíduos desempenham, enquanto executores dentro do cenário organizacional (ALBUQUERQUE, 1987; LEITE; ALBUQUERQUE, 2009; FISCHER, 2002).

Embora Ulrich (2000) defenda que a GP pode atuar além de seu papel burocrático, ou seja, atuar também como parceira do negócio integrada aos objetivos organizacionais, em um relevante estudo realizado por Tanure *et.al.*, (2010) observou-se que no Brasil existe ainda uma grande distância entre o discurso e a prática, uma vez que mesmo utilizando modernas práticas de GP ainda prevalece na área um caráter apenas de executora e não de parceira do negócio. Outros autores também apontam essa lacuna na atuação da GP no Brasil (BOSQUETTI e ALBUQUERQUE, 2005; VASCONCELOS *et al*,2006; TANURE *et al*,2007)

Em estudo realizado por WOOD JR *et al.*, (2011) a partir de uma análise dos periódicos publicados nos últimos 60 anos (compreendendo o período 1980-2010), concluiu-se que a GP tornou-se estrategicamente importante para as empresas começando a promover a adoção de códigos de ética e políticas de Responsabilidade Social e diversidade. Essa análise reflete um marco para a diversificação das atividades realizadas pela GP, mostrando a amplitude de seu papel e sua atuação. Com a evolução da área surgem definições específicas para nortear suas atividades.

Desse modo, nesta seção observou-se que apesar do *gap* identificado na atuação da GP no Brasil, é possível constatar uma evolução da área que partiu de um estágio além de meras atividades burocráticas e normativas, passando a lidar com uma valorização das pessoas na organização, em parceria estratégica com os objetivos organizacionais e também promovendo a Responsabilidade Social Empresarial.

2.2 A responsabilidade social empresarial

Apesar de não haver consenso sobre a definição de Responsabilidade Social, todas as denominações (Responsabilidade Social, Responsabilidade Social Empresarial e Responsabilidade Social Corporativa) convergem para o objetivo principal de realizar ações corporativas que beneficiem a sociedade e os outros *stakeholders* que não os convencionais, como acionistas e funcionários (DOWBOR, 1999; MELO NETO; FROES; 1999; ROSA *et al*

2008; INSTITUTO ETHOS, 2012; SOUZA *et al* 2011; COSTA, 2012; CAPALDI, 2016; MASOUD, 2017). A denominação adotada neste artigo é Responsabilidade Social Empresarial (RSE).

2.3 A gestão de pessoas e a responsabilidade social empresarial

O conceito de Gestão Estratégica de Pessoas indica a importância do alinhamento da GP com a estratégia empresarial para o alcance dos objetivos organizacionais. Mesmo com a diversidade de conceitos que foram apresentados sobre RSE nesse estudo, pode-se dizer que as organizações convergem para uma atuação com aspectos consensuais, pois existe um denominador comum que seria a preocupação das empresas com a Responsabilidade Social e com seu papel perante a sociedade. As empresas começam a reconhecer os impactos econômicos, sociais e ambientais de suas ações para a sociedade na qual estão inseridas, bem como um diálogo permanente com seus *stakeholders* (KREITLON, 2004).

Epstein (1987) menciona que a RSE exerce influência direta para uma reinvenção na organização, não apenas mudando políticas e processos, mas muitas vezes até criando-os. Isso exige mudanças por parte dos membros da organização, principalmente no contexto da aprendizagem. Vale ressaltar que: “Mais que um modismo, as proposições de atuação social são uma tendência de estratégia empresarial que se fortalece no caminho que vai da responsabilidade social para a cidadania organizacional” (FISCHER 2002, p53).

Um estudo realizado por Barreto *et al* (2013) resgatou a produção acadêmica nacional e internacional sobre as práticas de RSE e de GP, com enfoque na liderança empresarial, e o resultado indicou que esse tema no contexto brasileiro não foi suficientemente pesquisado. Em 2008, Egri e Ralston também fizeram um levantamento no qual analisaram 4.671 artigos e identificaram que apenas 6.9% trouxeram a RSE como temática central, mas 18% tratam o assunto de um modo geral. Esses números indicam que ainda existe oportunidade para pesquisas futuras.

Um aspecto institucional relevante diz respeito às diretrizes determinadas pela ISO26000 que elenca os princípios e assuntos centrais de Responsabilidade Social e também orienta as organizações para integrar essas diretrizes em sua atuação, principalmente em GP, observando aspectos econômicos, sociais e ambientais. De acordo com o INMETRO (2013) a norma ressalta em seu âmbito o envolvimento e comprometimento dos indivíduos nos mais diversos níveis organizacionais.

Vários autores (GOLDBERG, 2001; REDINGTON, 2005; BRAMMER; MILLINGTON; RAYTON, 2007; SHARMA *et al*, 2011) também ressaltam que a GP dentre as várias áreas existentes em uma organização é a que possibilita uma maior integração entre ações de RSE e a organização, pois para esses autores qualquer ação de RSE realizada por parte da empresa apenas logrará sucesso se estiver devidamente envolvida com as práticas de RH.

Sharma *et al* (2011) afirma que a GP deve assumir papel de liderança na promoção das atividades de RSE, em todos os níveis organizacionais. Ainda para os autores a GP pode estimular a RSE por meio do apoio à estratégia da empresa, missão, valores, código de ética, programas de treinamento, sistema de compensação que favoreça ações de RSE entre os funcionários, e mudança da cultura rumo à RSE.

Referenciando Mintzberg (2008), o sucesso organizacional não se limita a números que representem lucratividade ou aumento de capacidade produtiva, mas efetivamente pela forma como as organizações se estruturam diante de novas e muitas vezes complexas demandas internas e externas. A devida conscientização dos indivíduos às demandas socioambientais que envolvem a empresa pode ser mais um papel da GP.

Bose e Shoenmaker (2006) e Benevides et al (2009) ressaltam a preocupação das organizações em intensificar a conscientização dos colaboradores para os aspectos relacionados à missão e valores que embasam a empresa. Esse processo ocorre desde a integração de novos colaboradores, mas também reciclando os conceitos aos que já atuam na organização.

Em um estudo descritivo realizado por Silva, Albuquerque e Costa (2009), com uma amostra de 150 organizações localizadas no Brasil, constatou-se um alinhamento entre a cultura organizacional e as estratégias de GP, bem como um esforço por parte das empresas no que tange a disseminação das práticas de GP. O mesmo estudo indica o incentivo e a prática da Responsabilidade Social e Ambiental como uma das estratégias de GP adotadas pelas organizações pesquisadas.

Em 1984, Drucker já afirmava que as empresas que praticam atividades de RS aproveitam a oportunidade de transformar um problema social em oportunidade econômica gerando receita, melhorando produtividade e desenvolvendo habilidade humana. Sharma *et al* (2011) advogam que a RSE tornou-se tão relevante para as organizações que muitas reescrevem seus valores para mencionarem a RSE. Para a GP esse diferencial já começa com a prática de Recrutamento e Seleção, pois alguns autores indicam que uma organização socialmente responsável se torna mais atrativa para os candidatos (GREENING; TURBANTE, 2000; BRAMMER; MILLINGTON; RAYTON 2007; MAHINDADASA; LAKSHAN, 2011; LIS 2012).

Brammer, Millington e Rayton (2007) realizaram um relevante estudo com 4.712 funcionários de uma instituição financeira, buscando investigar o impacto que as atividades de RSE executadas pela empresa exerciam sobre o comprometimento dos indivíduos perante a organização, e o resultado mostrou que os impactos das ações sociais desenvolvidas pela empresa elevavam o comprometimento dos funcionários, bem como sinalizavam melhoria na qualidade de vida e bem estar dos indivíduos o que refletia na imagem da organização, tornando-a mais atrativa como empregadora. O estudo ainda indicou que a melhoria na imagem da organização foi tanto interna quanto externa abrangendo todos os seus stakeholders.

Proeminente estudo de Sharma *et al.* (2011) defende o papel superior da GP para o sucesso dos programas de RSE, especificamente para as práticas de GP, que seriam responsáveis por atividades de RSE bem sucedidas na empresa. Observa-se que embora as organizações tenham despertado para as atividades de RSE, a maioria ainda atua de forma fragmentada em relação às ações sociais. É importante incorporar essas ações à cultura organizacional para que reflitam em toda a organização, orientando os funcionários e a empresa para um caráter socialmente responsável. Ainda para os autores é necessário explorar com maior ênfase a atuação da GP na promoção dessas atividades. A GP deve assumir um papel de liderança e coordenação quando o assunto for o seu envolvimento com a RSE.

Os autores afirmam ainda que a GP deve mensurar os resultados diretos e indiretos de suas práticas, que são gerados como consequência das atividades de RSE tais como aumento da satisfação no trabalho, redução de *turnover*, economia de custos, conformidade legal, melhora em seu nível de competitividade e aprovação da sociedade.

Mesmo com conceitos que defendem a atuação da GP em atividades de RS alguns estudos apontam que apesar de todo o potencial da área para uma participação efetiva nas atividades de RSE, isso não ocorre. Existe ainda um *gap* entre o discurso e a prática no que tange a ação da GP nas atividades de RSE (DEVANNA *et al* 1984; REDINGTON, 2005, RUPP *et al.*, 2006; FENWICK; BIEREMA, 2008; BARRETO *et al* 2013; CAPALDI, 2016; MASOUD, 2017).

3.METODOLOGIA

Para a consecução dos objetivos propostos nesta pesquisa foram utilizados os conceitos apresentados por Gil (2002), que afirma que a pesquisa pode ser classificada com base em seus objetivos e nos procedimentos técnicos utilizados.

O procedimento metodológico para atender aos objetivos propostos à presente pesquisa é de caráter exploratório, visando proporcionar melhor compreensão do problema. Conforme Gil (2010), este tipo de levantamento se caracteriza pela interrogação às pessoas sobre seus comportamentos os quais se deseja conhecer; no caso específico deste artigo, o questionamento objetivou desvendar como a área de GP se envolve com a RSE.

Com relação às pesquisas exploratórias, Gil (2002, p. 41) afirma que “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”. Já Severino (2007, p. 123), afirma que “a pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto”.

O estudo exploratório contempla a imersão na literatura, as entrevistas com funcionários e gestores envolvidos que vivenciam o problema de pesquisa, especialistas, exemplos de casos, dentre outros. Este trabalho realizou um levantamento em empresas que confirmam a participação em atividades de Responsabilidade Social, e também com gestores e especialistas em GP e RSE podendo assim comparar as informações coletadas com os conceitos apresentados no referencial teórico, conferindo à pesquisa uma característica de um estudo exploratório. Para a seleção das empresas que participaram dessa pesquisa, destaca-se que se utilizou o critério de reconhecimento da participação efetiva em Programas de RSE, que são divulgadas na mídia de negócios e nos próprios *websites* institucionais.

Para o alcance dos objetivos do presente trabalho, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas individuais e em profundidade, utilizando-se um roteiro com questões semiestruturadas, o que permitiu o levantamento de uma variedade de informações sobre a temática estudada, considerando o conhecimento e a vivência do entrevistado em relação ao assunto investigado. Desse modo o entrevistador formula perguntas ao entrevistado objetivando induzi-lo a falar sobre suas vivências, atitudes, conhecimentos e crenças relacionados à temática pesquisada (LAKATOS; MARCONI 2001; GIL, 2010).

O roteiro de entrevistas foi construído com base nas pesquisas apresentadas no referencial teórico. Buscou-se também proceder ao pré-teste para contribuir com a validação do conteúdo do roteiro e verificar possíveis dificuldades no entendimento das questões. Para tanto participaram dois docentes de Gestão de Pessoas, dois docentes de Responsabilidade Social e dois profissionais da área de Gestão de Pessoas para verificar a compreensão e possível necessidade de alteração do roteiro de entrevistas. Os respondentes do pré-teste foram excluídos da amostra final visando evitar possível contágio.

Devido à flexibilidade do estudo exploratório, permitiu-se obter múltiplas fontes de dados que enriqueceram a comparação e análise sobre o tema de pesquisa. No entanto, visando a significância dos dados obtidos, buscou-se após a transcrição, a focalização e a análise das entrevistas para identificação de categorias ou dimensões (BARDIN, 2006).

Foram realizadas 22 entrevistas, nas quais consta o depoimento de cinco (5) Gestores)de RH representantes de empresas que tem atividades de Responsabilidade Social Empresarial, seis (6) funcionários, seis (6) Professores, cinco (5) consultores, dentre eles a responsável pelo Banco de Práticas do Instituto Ethos, que gentilmente se dispôs a colaborar com a pesquisa enfatizando o trabalho realizado para a composição do Banco de Práticas. Cada entrevista durou em média 60 a 90 minutos. Os entrevistados representam atores significativos para a compreensão da problemática estudada. Outros contatos foram realizados, mas muitas empresas alegaram que já disponibilizaram suas informações em seus respectivos *websites*, não tendo interesse em revelar outras informações além dos dados já divulgados.

Mesmo as empresas que realizam divulgações na mídia e em seus *websites* apresentaram receio em fornecer dados além dos já divulgados. Os entrevistados foram identificados apenas pela nomenclatura de suas respectivas profissões, como forma de preservar o sigilo de suas identidades.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção procede-se a apresentação, análise e discussão dos dados coletados por meio das entrevistas fazendo uma correlação entre o levantamento teórico e a pesquisa empírica. Para tanto, foram apresentados tópicos relativos a cada ponto analisado como a relação entre RSE e GP, a mudança no comportamento dos empregados devido às práticas de RSE pela área de GP das empresas, entre outros.

Os representantes das empresas de um modo geral indicaram o desenvolvimento de práticas e políticas de responsabilidade social envolvendo seus colaboradores, bem como a comunidade do entorno. Pôde ser observado que a GP tem uma influência relevante na atuação socialmente responsável da empresa, o que torna a área motivadora para o entendimento e a incorporação do conceito da Responsabilidade Social Empresarial por parte dos *stakeholders*. Na citação do Entrevistado 1 (Gestora de RH), as políticas de GP voltadas a RSE seriam direcionadas para a Qualidade de Vida e Capacitação:

Desenvolvemos diversas ações sociais com os colaboradores e com a comunidade. Contamos com o apoio de um Comitê de Sustentabilidade, no qual participam funcionários de diversos setores da empresa. Esse Comitê elabora um plano estratégico de ações, que é aprovado pela Superintendência da companhia, e acompanhado / executado durante o ano. Temos uma política definida, onde garantimos boas condições de trabalho. Não permitimos trabalho forçado e nem infantil. Alguns projetos da empresa: temos uma escola na fazenda em Camanducaia, onde fica nossa Planta Fabril, mantida pela empresa por uma parceria com a Prefeitura da cidade – a Escola Rural Particular Alice Weiszflog (Ensino Fundamental); participamos de campanhas de vacinação, campanhas de doação de sangue; apoiamos a Orquestra de Caieiras; participamos do desenvolvimento econômico do Projeto Melhor Mel e Colheita do Pinhão; oferecemos cursos de artesanato para os pais dos alunos da Escola; entre outras atividades. (Gestora de RH1).

Isto corrobora a visão depreendida do levantamento bibliográfico de que dentre as várias áreas existentes na empresa, a GP tem condições de ser um agente integrador entre ações de Responsabilidade Social e a organização (GOLDBERG, 2001; REDINGTON, 2005; BRAMMER; MILLINGTON; RAYTON, 2007; SHARMA *et al.*, 2011; CAPALDI, 2016; MASOUD, 2017).

As entrevistas possibilitaram perceber que quando existe um real envolvimento entre a GP e a RSE, ocorre também uma mudança no comportamento dos funcionários, pois o envolvimento da GP estimula a participação e maior interação dos indivíduos nas ações de RSE. Esta situação permite também uma conscientização em relação à atuação socialmente responsável da empresa, o que reflete também nas relações dos funcionários com suas famílias e sociedade.

O funcionário é um dos mais importantes *stakeholders* da empresa. Atuar de forma socialmente responsável com o público interno significa mais do que respeitar os direitos garantidos pela legislação. Isso é imprescindível, mas também é necessário investir no seu desenvolvimento pessoal e profissional, assim como oferecer sucessivas melhorias nas suas condições de trabalho. É preciso ainda respeitar as culturas locais e manter um relacionamento ético e responsável com as minorias e com as instituições que representam seus interesses (Consultor do INSTITUTO ETHOS, 2013).

Cabe aqui destacar que muitas vezes são divergentes as visões da empresa e do empregado com relação às mudanças no comportamento dos indivíduos que vivenciam a

atuação da RSE. Todavia, apesar do pensamento divergente, o caráter motivador e os aspectos relacionados à conscientização foram evidenciados nos depoimentos.

Deste modo, reforça-se o achado da literatura que enfatiza que as ações sociais desenvolvidas pelas organizações elevam o comprometimento dos funcionários. Além disso, estas ações de RSE sinalizam para uma melhoria na qualidade de vida e bem estar dos indivíduos, que refletem também na imagem da organização (BRAMMER; MILLINGTON; RAYTON, 2007)

Outros estudos conforme já mencionado no referencial teórico, também indicam os benefícios que a atuação RSE pode promover para a empresa e para seus funcionários, bem como para todos os envolvidos (GOLDBERG, 2001; REDINGTON, 2005; SHARMA *et al*, 2011).

Os entrevistados relataram o modo de atuação da GP na promoção da RSE, de forma distinta. Assim, não se observou uma uniformidade nos discursos. Foi apontado que as diretrizes de atuação da RSE emergiam, em alguns casos, da própria missão da empresa e em outras situações, das políticas de qualidade. Destaca-se também a percepção de que a GP possuía apenas um papel de “executora” das diretrizes voltadas a RSE. Em contrapartida, vale relatar que apenas dois depoimentos enfatizaram que as diretrizes de RSE tiveram início na GP. Foi apontado pelo Entrevistado 7, por exemplo, que as diretrizes de atuação emergem da própria missão da empresa, ou seja, consta na missão da empresa a essência da Responsabilidade Social, e não da política de GP:

A reponsabilidade social é uma de nossas diretrizes. Está na missão da empresa. A Gestão de Pessoas é orientada a difundir os conceitos de responsabilidade social (Gestora de RH7).

De modo geral o estudo empírico demonstrou que ainda é tímida a participação da GP no que tange a RSE. A literatura também aponta um *gap* entre o discurso e a prática no que tange a ação da GP nas atividades de RSE (DEVANNA *et al* 1984; REDINGTON, 2005; RUPP *et al*, 2006; FENWICK e BIEREMA, 2008). O levantamento bibliográfico também apontou uma lacuna no que diz respeito à atuação da GP integrada com as estratégias organizacionais no tocante as suas políticas e práticas (LACOMBE; CHU, 2008; LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008; TANURE *et.al.*, 2010; LIMA; LACOMBE, 2010; DEMO, 2011).

Os interlocutores apresentaram uma uniformidade do discurso quanto às ações da GP direcionadas a RSE, foram exemplificadas práticas como treinamento e desenvolvimento com vistas a uma real capacitação do indivíduo. Os funcionários expressaram uma visão de atuação mais pontual da GP em relação às ações para RSE, ou seja, há a identificação por parte dos entrevistados de algumas ações isoladas de curto prazo, relacionadas a campanhas específicas como doações sazonais, campanhas anuais, arrecadação de doativos dentre outras, mas também algumas ações que fazem parte das práticas de GP.

Os eventos são organizados pelo RH, com envolvimento do Comitê de Sustentabilidade, dos funcionários e da comunidade local. Todos os treinamentos voltados para sustentabilidade são de responsabilidade do RH (Gestora de RH1).

Esse depoimento da Gestora de RH1 vai ao encontro de um panorama em que no Brasil ainda existe uma atuação pontual no que tange as práticas socialmente responsáveis, faltando um planejamento e atuação de longo prazo (INSTITUTO ETHOS, 2013).

Um exemplo de uma ação de GP voltada para RSE foi encontrado no Banco de Práticas do Instituto Ethos. Neste banco relata-se o programa desenvolvido pelo McDonald’s com a “Linha de Ética”, que é uma linha telefônica gratuita operada por uma empresa externa com experiência em processamento de chamadas sensíveis, reservada especificamente para

comunicações internas sobre potenciais violações de questões de ética e *compliance* (INSTITUTO ETHOS, 2013).

Neste caso do McDonald's, os interessados podem denunciar anonimamente, com garantia de confidencialidade das informações, exceto quando sua divulgação for autorizada pela companhia ou exigida por lei. A gestão é feita desde o processo de denúncia até seu encerramento, permitindo que o resultado seja publicado. As áreas parceiras para a funcionalidade do programa são o RH e a Comunicação. E os resultados alcançados por meio desse programa foram a redução de reclamações dos funcionários, maior consciência dos gestores e mudança de cultura (INSTITUTO ETHOS, 2013).

Parece existir um consenso entre os interlocutores quanto às expectativas para uma melhoria nas ações de RSE. Embora a maioria desses interlocutores esteja aparentemente satisfeita com a atuação das organizações, esses mesmos interlocutores também apontam a possibilidade de evolução e aperfeiçoamento das atividades de Responsabilidade Social, principalmente no que tange ao envolvimento da GP.

Quanto aos especialistas existe uma consonância de que ainda existe muito a melhorar, principalmente no que tange a uma maior participação por parte da Gestão de Pessoas. O que reforça o encontrado no levantamento teórico, pois este também indica espaço para uma melhoria na atuação responsável das organizações inclusive no que se refere à verídica preocupação com o bem estar da sociedade e não apenas com a estratégia comercial (MILANI FILHO, 2007; BUENO 2007; FOSSA e SGORLA 2011).

Existem empresas que nem sabem o significado de Responsabilidade Social e existem empresas que estão estruturadas em cima do que rege a ISO 26000. Então não dá para afirmar se está funcionando como realmente deveria, ou dizer apenas que algumas empresas sim e a maioria não. Existe pouca aderência apenas como um valor intrínseco, sendo mais comum a busca por vantagens competitivas como, por exemplo, ter suas ações na bolsa de Nova Iorque (Consultor de RH2).

Cada empresa é única em sua cultura e filosofia, suas crenças são bastante singulares. De um modo geral vejo uma evolução nas ações de RS, mas ainda há muito a se realizar (Consultora de RH3).

Também no tocante a GP a literatura ressalta que seria possível empregar maior capacidade de atuação (BOSQUETTI e ALBUQUERQUE, 2005; REDINGTON, 2005; RUPP *et al.*, 2006; FENWICK e BIEREMA, 2008; BOSQUETTI 2009; SHARMA *et al* 2011).

As empresas relataram alguns exemplos de ações de RSE que influenciaram diretamente nas práticas de GP, fazendo com que a área se articulasse para atender as novas demandas originárias das atividades socialmente responsáveis das organizações. Por sua vez, os especialistas também observaram ações específicas que foram desenvolvidas pela GP para atender às demandas sociais.

Outros depoimentos representativos foram feitos pelos entrevistados, que relatam mudanças nas práticas de GP, destacando a responsabilidade pela **comunicação** e o envolvimento dos funcionários:

Todas as ações sociais impactam diretamente no RH, pois esta área é a maior responsável pelo envolvimento das pessoas. É uma atividade além das operacionais de uma área, e nesse sentido são direcionados esforços extras para o sucesso dos projetos sociais (Entrevistado 1).

Os especialistas também conseguem observar ações específicas desenvolvidas pela GP para atender às demandas sociais. Um dos entrevistados referenciou a prática de treinamento como um destaque, primeiramente com o público interno, por meio da campanha promovida pela empresa para a reciclagem de lixo, inclusive promovendo a venda do material reciclado e revertendo a verba para a confraternização dos funcionários com suas famílias. Ressalta

também a promoção da prática de **treinamento** para a capacitação de voluntários que atuam nas ações sociais em creches e hospitais.

Um depoimento semelhante é feito pelo Entrevistado 22, que declara o envolvimento da GP em uma campanha social específica, mas que tomou uma grande proporção e contribuiu para o envolvimento da área com os funcionários, estimulando a participação dos indivíduos nas demandas sociais.

Eu posso citar, por exemplo, a campanha das cartas de Papai Noel, enviadas pelas crianças no final do ano. O programa começou com um grupo de funcionários que liam as cartas e, comovidos, acabavam ajudando. Essa ação se desenvolveu e outras áreas entraram para participar. O passo seguinte foi a campanha para adotar as cartas voltada ao público externo, tanto empresa como pessoa física. A Gestão de Pessoas passou a controlar a campanha e desde então há um empenho para melhorar a cada ano, diminuindo e corrigindo os erros, tentando aumentar o número de cartas adotadas. Nessa campanha específica a área de Gestão de Pessoas procura se envolver com os funcionários para que haja um número de voluntários que leia e cadastre as cartas. E também há uma área disponível para embalar e desembaraçar as encomendas, para que cheguem até as crianças antes do Natal (Entrevistado 22).

Observou-se também práticas de GP direcionadas a Contratação e Movimentação de colaboradores, que sofreram mudanças por conta da RSE, o que, conseqüentemente, refletiu nas práticas de GP voltadas para o **recrutamento e seleção**, dentre as quais na contratação de portadores com necessidades especiais.

Uma consultora em GP mencionou o exemplo interessante de uma empresa que alterou suas práticas de **remuneração e competências** visando à participação dos colaboradores nas atividades de Responsabilidade Social. Para tanto, a área instituiu em sua política o critério de **remuneração por competência**, de acordo com a adesão e participação dos funcionários nas atividades socioambientais da organização. Desse modo, a participação dos funcionários nessas atividades seria um critério relevante para a **avaliação de desempenho**. Contudo, essas ações específicas de GP para atender as demandas sociais da empresa nem sempre são perceptíveis aos funcionários (Entrevistados 11, 12 e 15):

Realmente não consigo perceber nenhuma alteração na área de Gestão de Pessoas (Entrevistado 11)

Não, desconheço qualquer ação (Entrevistado 12).

Não consigo mencionar, pois não tenho contato direto com o setor de GP (Entrevistado 15).

Os depoimentos dos Entrevistados 11, 12 e 15 refletem que nem sempre é nítido o envolvimento da GP com a RSE. Os dados obtidos nesta pesquisa indicaram que as ações de GP, na integração com as atividades de SER, ainda se manifestam de maneira tímida. Destaca-se, nesse contexto, o estudo de SHARMA *et al* (2011) que cobra uma atuação mais efetiva da GP, alegando que a GP teria condições de fomentar uma cultura na empresa voltada à RSE, promovendo a capacitação voltada para conscientização social, melhorando o nível de satisfação no trabalho, melhorando o clima, estimulando o aumento do comprometimento do indivíduo com a organização e dessa forma reduzindo níveis de absenteísmo e *turnover* e conseqüentemente atraindo e retendo talentos para a organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo se propôs a contribuir com a temática da GP, verificando como esta área se envolve com as atividades de RSE. Respondendo à pergunta de pesquisa, pôde ser constatado que a GP se envolve com a RSE, muito embora o grau de envolvimento apresente variações.

Esta situação é decorrente do crescimento econômico, das mudanças no cenário estratégico das organizações e do agravamento de problemas sociais e ambientais que estimularam várias discussões sobre o papel social das empresas e dos indivíduos. Essa

realidade impulsionou uma postura socialmente responsável pelas organizações. Isto pôde ser percebido no referencial teórico, o que possibilitou compreender a RSE no contexto histórico e sua influência no tocante aos indivíduos e as organizações. A RSE se apresentou como parte integrante da estratégia organizacional.

Embora na literatura pesquisada, a integração entre RSE e GP, quando desempenhada de maneira satisfatória, influencie diretamente a GP em seu papel de agente de mudanças e parceira estratégica. Nesta pesquisa, observou-se que a GP não parece ter uma atuação plenamente estratégica no que tange ao seu envolvimento com as atividades de RSE.

Portanto, a integração entre a GP e a RSE não parece ser plenamente satisfatória. A GP se envolve parcialmente com a RSE, pois tanto no estudo teórico quanto na pesquisa empírica, observou-se que as capacidades da GP ainda não foram totalmente exploradas. A área de GP tem condições e estrutura para um maior envolvimento com as atividades de RSE, atuando de maneira mais efetiva por meio de suas políticas nas diretrizes da organização, explorando com maior ênfase as alterações comportamentais positivas provenientes da RSE e direcionando práticas específicas para as atividades de RSE.

Foi possível perceber que em todas as empresas investigadas existem evidências de mudanças decorrentes da integração da GP com a RSE. Além do mais, foi apresentada uma atuação embrionária, marcando a postura da área em relação a todo o potencial que a mesma teria condições de desempenhar.

Quanto aos objetivos propostos neste artigo, destaca-se que no que tange a entender como as atividades de RSE são promovidas pela área de GP nas organizações, evidenciou-se ações como treinamento, qualidade de vida, remuneração e mudanças comportamentais, além de algumas ações sazonais durante campanhas específicas, envolvendo doações em períodos como o Natal e campanhas para o inverno.

Apesar disso, deve ser salientado que as ações de RSE promovidas pela GP poderiam ser mais abrangentes. Podem ser citadas como ações a fomentação da cultura, maior conscientização por meio de treinamento, melhoria no nível de satisfação no trabalho, redução de absenteísmo e *turnover*, aumento do comprometimento do indivíduo com a organização, melhoria do ambiente e clima organizacional e, conseqüentemente, melhoria na atração e retenção de pessoas.

Essas conseqüências refletem também o proposto nessa pesquisa, que buscou investigar mudanças ocorridas no tocante às políticas e práticas de GP voltadas à RSE. Conclui-se que ocorreram mudanças pontuais decorrentes de diretrizes estratégicas voltadas a RSE, mesmo sem uma homogeneidade nas ações das empresas investigadas.

Quanto à intenção de verificar possíveis contradições entre o discurso proposto pelas organizações e as atividades desenvolvidas no contexto social. Pode-se dizer que existem contradições entre o discurso de RSE e as práticas de GP, mas principalmente entre as práticas de RSE e as atividades empresariais. Exemplos apresentados relatam que ainda existem divergências entre o discurso e a prática, como nos relatos das condições expostas nos relatórios empresariais, os quais não condizem com as notícias divulgadas.

De um modo geral percebeu-se que, somado ao fato de que o envolvimento entre a GP e a RSE não seja totalmente homogêneo, existem também limitações quanto ao próprio envolvimento das empresas com a RSE, pois as próprias organizações interpretam de maneiras distintas o conceito de RSE.

Esse estudo não tem a pretensão de esgotar as investigações sobre a temática, visto que reconhece suas limitações por analisar apenas um grupo envolvido, mas possibilitou compreender como a GP tem se relacionado com as atividades de RSE. Como indicação para futuras pesquisas, sugere-se estudos que vinculem a análise de diferentes culturas organizacionais e o modo como entendem a conexão da GP com a RSE.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. **O papel estratégico de recursos humanos**. São Paulo, 1987. Tese (Livre Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- ARRUDA, L.; QUELHAS, O. L. G. **Desenvolvimento de pessoas para a sustentabilidade: uma análise comparativa das ações promovidas por empresas brasileiras**. (B. Téc. Senac: a R. Educ. Prof., Rio de Janeiro, v. 37, nº 2, mai./ago. 2011).
- BARRETO, L. M. T. S.; SILVA, M. P.; FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G.; AMORIM, W. A. C. Temas Emergentes em Gestão de Pessoas: uma Análise da Produção Acadêmica. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 2, p. 215-232, 2011
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BARRETO, Luiz Gustavo Meneses; CARVALHO NETO, Antonio; TANURE, Betania. Liderança globalmente responsável: a percepção dos executivos sobre as práticas nas organizações brasileiras. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 7, n. 1, 2013.
- BENEVIDES, G. ABUD, I.C. e PROFETA, R.A. **Gestão de projetos e Terceiro Setor**. Bauru, SP: Canal 6, 2009.
- BOSE, M.; SCHOENMAKER, L. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa - RECADM** v. 5, n. 2, nov./2006. Faculdade Cenecista de Campo Largo. Disponível em: <<http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/index>> Acesso em: 23 out. 2012.
- BOSQUETTI, M. A.; ALBUQUERQUE, L.G. Gestão estratégica de pessoas: visão do RH x visão dos clientes. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2005.
- BOSQUETTI, M. A. **Gestão de Pessoas, estratégia e performance organizacional: um estudo internacional de casos múltiplos**. (Tese de doutorado em Administração-269 f.) – FEA/USP, São Paulo, 2009.
- BOXALL, P.; PURCELL, J. **Strategy and human resource management: management, work and organizations**. 2nd ed. New York: Palgrave Macmillan, 2008.
- BRAMMER, S. MILLINGTON, A.; RAYTON, B. The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 18, n. 10, p. 1701-1719, 2007.
- CAPALDI, N. New (Other ?) Directions in Corporate Social Responsibility. **International Journal of Corporate Social Responsibility**, v. 1, n.4, 2-7, 2016.
- CORRULÓN, M. B. G.; MEDEIRO FILHO, B. **Voluntariado na Empresa: Gestão Eficiente da Participação Cidadã**. São Paulo: Peirópolis, 2002.
- CRESPO RAZEG, F. **Entre el Concepto Y la Practica: Responsabilidad Social Empresarial**. **Estudios Gerenciales**, Cali, v. 26, n. 117, Dec. 2010.
- CRUZ, B. P. A.; ASSIS, D. R. C. Os reflexos da crise financeira nas práticas de responsabilidade social de empresas do setor de energia elétrica que compõem o índice de sustentabilidade empresarial da bm&f-bovespa. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 3, n. 2, p. 35-50, 2009.
- DAFT, R. L. Administração. 4ª edição. **Rio de Janeiro: LTC Editora S/A**, 1999.
- DEMO., G.; FOGAÇA, N.; NUNES, I.; EDREI, L.; FRANCISCHET, L. Políticas de Gestão de Pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 5, 2011.
- DEMO, G.; NEIVA, E. R.; NUNES, I.; ROZZETT, K. Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): exploratory and confirmatory factor analysis. **Brazilian Administration Review**, v. 9, n. 4, p. 395-420, 2012.
- DEVANNA. FOMBRUN, C. J.; TICHY, N. M. A Framework for Strategic Human Resource Management. **Strategic Human Resource Management**, cap. 3. New York: Wiley, 1984

DOWBOR, L. Tendências da Gestão Social. **Saúde Soc.**, São Paulo, v. 8, n. 1, Feb. 1999 disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-12901999000100002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 17 Abril 2013.

DRUCKER, P. F. Converting social problems into business opportunities: The new meaning of corporate social responsibility. **California Management Review**, v. 26, n. 2, p. 53-63, 1984.

DRUCKER, P. F. **Liderança para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2000.

EGRI, C. P.; RALSTON, D. A. Corporate responsibility: a review of international management research from 1998 to 2007. **Journal of International Management**. P. 319-339, october, 2008.

EPSTEIN, E. M. The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility and Corporate Social Responsiveness. **California Management Review**, v. XXIX, n. 3, 1987

ETHOS, Instituto de Responsabilidade Social. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br> > Acesso em: dezembro 2013

FARIA, A.; SAUERBRONN, F. F. A Responsabilidade Social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 1, p. 7-34, 2008.

FEDATO, M. C. L. Responsabilidade social corporativa: benefício social ou vantagem competitiva: um estudo das estratégias de atuação social empresarial e sua avaliação de resultados. **Dissertação** (Mestrado em Administração)-Universidade de São Paulo, São Paulo. 2005.

FENWICK, T; BIEREMA, L. Corporate Social Responsibility: issues for human resource development professionals. **International Journal of Training and Development**, v. 12, n. 1, p. 24-35, 2008.

FERREIRA DA SILVA, A. P., RIBEIRO DE LIMA, S. A. J, SOUZA, E. X. D, & Pereira, J.. INDICADORES SOCIAIS: um estudo realizado com base nos balanços sociais de empresas que receberam o Selo IBASE. **REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 72-86, 2012.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil**: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual histórico dos modelos de Gestão de Pessoas. *In*:

FISCHER, R. M. **O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor**. São Paulo: Gente, 2002

FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002

FLEURY, M. T. L; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégia e competências. **Revista de administração de empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLDBERG, R. **Como as empresas podem implementar programas de voluntariado**. São Paulo, Ethos, 2001.

GREENING, D.I W.; TURBAN, D. B. Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. **Business & Society**, v. 39, n. 3, p. 254-280, 2000

HEALD, M. **The Social Responsibilities of Business: Company and community, 1900-1960**. Transaction Publishers, 1988.

INMETRO Instituto Disponível em: http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/pontos-iso.asp acesso em 16/03/2013

KREITLON, M. P. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da Responsabilidade Social empresarial. **Encontro anual da Anpad**, v. 28, 2004.

LACOMBE, B. M. B.; BENDASSOLLI, F.P. **Fator Humano, cinco décadas de RH** - 66. vol.3 . **GV Executivo**. AGO./OUT. 2004, GV Executivo.

LACOMBE, B. M. B.; ALBUQUERQUE, L. G. Avaliação e Mensuração de resultados em Gestão de Pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. **Revista de Administração**, v. 43, n. 1, p. 5-16, 2008.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. **Políticas e práticas de Gestão de Pessoas: as abordagens estratégica e institucional**. In: **RAE**, v. 48, n.1, jan/mar, 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001

LEGGE, K. **Human resources, realities and rethorics**. London: Palgrave, 2005.

LEITE, N. P.; DE ALBUQUERQUE, L. G. Políticas e práticas de gestão de pessoas: peculiaridades de uma estrutura organizacional remota. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, p. 327-342, 2009.

LEITE, N.P.; ALBUQUERQUE, L.G. **Diálogo Teórico-Empírico em Gestão Estratégica de Pessoas Anais... XIII Semead – Seminários em Administração**. São Paulo: USP, Setembro de 2010. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhospdf/3.pdf> - Acesso em 08 de fevereiro 2013

LEITE, N.P.; ALBUQUERQUE, L.G. Strategic Personnel Management, Commitment and Psychological Contracts: the Vale Case. **Revista de Administração**, v. 46, n. 1, art. 2, p. 19-31, 2011.

LENGNICK-HALL, M. L. *et al.* **Strategic human resource management: the evolution of the field**. **Human Resource Management Review**. v. 19, n. 2, p. 64-85, 2009.

LEPAK, D. P.; SHAW, J. D. Strategic HRM in North America: looking to the future. **The International Journal of Human Resource Management**. v. 19, n. 8, p. 1486-1499, Aug. 2008.

LIMONGI-FRANÇA, A C. Qualidade de vida no trabalho: conceitos e abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Medicina Psicossomática**, Rio de Janeiro, vol.1, no2, p.79-83, 1997.

LIS, B. The Relevance of Corporate Social Responsibility for a Sustainable Human Resource Management: An Analysis of Organizational Attractiveness as a Determinant in Employees' Selection of a (Potential) Employer **Management Revue** v. 23, n. 3, 2012.

LUX, S, CROOK, T.R., WOEHR, D.J. Mixing business with politics; a meta analysis of the antecedents and outcomes of corporate political activity. **Journal of management**. v.37, n.1, 223-247. 2011

MAHINDADASA, U.; LAKSHAN, A. M. I. Impact of Organizational Corporate Social Responsibility on Employee Motivation in Public Quoted Companies in Sri Lanka. In: **2nd International Conference Business and Information-ICBI- University of Kelaniya. Sri Lanka**. 2011.

MAIA, A. G.; PIRES, P. S. Uma compreensão da sustentabilidade por meio dos níveis de complexidade das decisões organizacionais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 3, 2011.

MAMANI, A. G. **Gestão Estratégica de Pessoas: Proposta com Foco em Gestão por Competências**. Estudo de Empresas da Construção Civil. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia Civil) de Mestrado- Universidade Federal Fluminense, RJ, 2002.

MARINS, L. **Ninguém é empreendedor sozinho: O novo Homo Habilis**. São Paulo: Saraiva, 2008.

MASOUD, N. How to win the battle of ideas in corporate social responsibility: the International Pyramid Model of CSR. **International Journal of Corporate Social Responsibility**, v. 2, n.4, 2-22, 2017.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Responsabilidade Social e Cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio Janeiro: Qualitymark, 1999.

MICHALOS, A. C., Issues for Business Ethics in the Nineties and Beyond. **Journal of Business Ethics**, 1997, Netherlands, vol. 16, p. 219-235.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

REDINGTON, Ian. **Making CSR Happen: the contribution of people management**. Chartered Institute of Personnel and Development, 2005.

ROSA, F.S., PFITSCHER, E.D., SILVA, C.B., VIEIRA, E.M.F. e SILVA, G.J. **Responsabilidade socioambiental analisada em uma rede de supermercados com auxílio do Sicogea XV Congresso Brasileiro de Custos – Curitiba - PR, Brasil, novembro de 2008**.

RUPP, D. E.; GANAPATHI, J.; AGUILERA, R. V., & WILLIAMS, C. A. Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. **Journal of Organizational Behavior**, v. 27, n. 4, p. 537-543, 2006.

SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente**. Prefácio de M. F. Strong. Trad. Magda Lopes. São Paulo: Studio Nobel, Fundap, 1993.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SHARMA, S.; SHARMA, J.; DEVI, A.. Corporate social responsibility: the key role of human resource management. **Human Resource Management: Issues, Challenges and Opportunities**, p. 9, 2011.

SHARMA, S., SHARMA, J., DEVI, A. Corporate social responsibility: the key role of human resource management. **Business Intelligence Journal**, v. 2, n.1, 205–213, 2009.

SILVA, L. M. T.; ALBUQUERQUE, L. G.; COSTA, B. K. O alinhamento estratégico entre cultura organizacional e estratégias de gestão de pessoas. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 8, n. 2, p. 159-173, 2009.

SMITH, C. The new corporate philanthropy. **Harvard Business Review**, v. 72, p. 105-105, 1994.

SOUSA, F. A. D.; ALBUQUERQUE, L. S.; RÊGO, T. F.; RODRIGUES, M. A.. Responsabilidade Social Empresarial: Uma Análise sobre a Correlação entre a Variação do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) e o Lucro das Empresas Socialmente Responsáveis que compõem esse Índice. **REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 1, n. 1, p. 52-68, 2011.

SOUZA, J. A.; COSTA, T. M. T. Responsabilidade Social empresarial e desenvolvimento sustentável: conceitos, práticas e desafios para a contabilidade. **Revista Organizações em Contexto**, v. 8, n. 15, p. 213-238, 2012.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e Responsabilidade Social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2011

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

TANURE, B.; EVANS, P.; CANÇADO, V. L. As Quatro Faces de RH: analisando a performance da gestão de recursos humanos em empresas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 4, art. 2, p. 594-614, jul/ago. 2010.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

VASCONCELOS, I.F.G.; MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F.C. Gestão do paradoxo" passado versus futuro": uma visão transformacional da gestão de pessoas. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 1, 2006.

WOOD JR.T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização E Neocolonização Da Gestão De Recursos Humanos No Brasil (1950-2010). **Revista de Administração de Empresas**.v. 51, n.3, 2011, pp. 232-243.