

**RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DE PESSOAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL
EMPRESARIAL: FOCO NA SUSTENTABILIDADE**

LUAN MARCA

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO (UPF)

ANELISE REBELATO MOZZATO

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO (UPF)

RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DE PESSOAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: FOCO NA SUSTENTABILIDADE

1 INTRODUÇÃO

Na realidade globalizada vivenciada na atualidade, na qual as pessoas estão cada vez mais informadas, o interesse em relação a dimensão social das atividades empresariais vem crescendo nas últimas décadas. Assim, a exigência por práticas responsáveis, como as ecologicamente sustentáveis e busca de valores socialmente conscientes requerem muito mais do que uma produção eficiente de bens e serviços. Esse cenário exige uma mudança de paradigma, que pressupõe o rompimento da visão tradicional de empresa, cujo foco é exclusivamente a potencialização de resultados financeiros. Para tanto, a implementação de políticas e práticas que visem responsabilidade social empresarial (RSE) se tornam indispensáveis (BLOWFIELD; FRYNAS, 2005; FUENTES-GARCIA et al., 2008; KOLK, 2016; MCLENNAN; BANKS, 2019; PODGORODNICHENKO; EDGAR; AKMAL, 2021). O desenvolvimento da RSE é o resultado de mudanças nos valores centrais do mundo desenvolvido, buscando maior preocupação com a deterioração ambiental, discriminação nas práticas de trabalho e respeito pelos direitos humanos (NIETO; FERNANDEZ, 2004).

Nesse contexto, o papel da Gestão de pessoas (GP) no desenvolvimento de práticas estratégicas voltadas aos trabalhadores, sobretudo relacionadas a formação de lideranças, se torna muito importante. A concepção de programas de desenvolvimento voltados para a capacitação e desenvolvimento de líderes cada vez mais conscientes e responsáveis faz-se necessário, estando tal prática no escopo da GP. Entretanto, a implementação de práticas de GP dependem do comprometimento da alta direção, estabelecendo estratégias junto aos profissionais responsáveis pela GP. A liderança responsável também abarca o envolvimento de todos os trabalhadores de uma forma "relacionalmente inteligente", de maneira que mobilize a força de trabalho também para o bem social (MASCARENHAS, 2008; BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017; MASCARENHAS; BARBOSA, 2019). Como afirmam Pless e Maak (2009), as técnicas e práticas desenvolvidas pelos profissionais de GP são potencialmente cruciais para uma liderança responsável.

Nessa perspectiva surgem muitos questionamentos relacionados a RSE, ainda mais quando se pensa na sua relação com a GP. Será que ainda é possível se pensar em RSE sem o envolvimento de todas as pessoas que fazem parte de uma organização? Ainda, é possível pensar em RSE sem o olhar global, com uma visão puramente econômica? Como fica a sustentabilidade organizacional e da sociedade? Como bem pontuam Podgorodnichenko, Edgar e Akmal (2021), as lacunas entre a pesquisa e a prática sobre GP e RSE de maneira sustentável só aumentam, havendo a necessidade de maior aproximação entre a teoria (academia) e a prática (organizações), principalmente em razão de que há um amplo consenso entre essas literaturas sobre os resultados positivos. Apesar de um aumento significativo de pesquisas que vinculam RSE e GP, ainda não há compreensão abrangente para a sua conexão (VOEGTLIN; GREENWOOD, 2016; PODGORODNICHENKO; EDGAR; AKMAL, 2021). Por mais que a revisão sistemática de literatura escrita por Voegtlin e Greenwood (2016) tenha contribuído para o entendimento do diverso campo de pesquisa que associa RSE e GP, inclusive com a proposição de um mapa conceitual para o desenvolvimento de pesquisas empíricas, ainda há carência de pesquisas sobre os temas interseccionados. Assim, dadas as lacunas de pesquisa, justifica-se a realização deste trabalho instigando a reflexão.

Dado o exposto, este ensaio teórico tem como objetivo instigar a reflexão sobre a relação entre GP e práticas de RSE. Assim pretende-se debater sobre abordagens de gestão e, mais

especificamente, de GP que vá além da noção econômica usual. Ao inserir o debate da gestão socialmente sustentável em um contexto corporativo que prioriza a rentabilidade financeira acima de tudo, evidencia-se a necessidade de se buscar outro paradigma, de modo a reinterpretar o papel estratégico da GP em uma abordagem inclusiva, com foco na sustentabilidade de longo prazo tanto das organizações, quanto da sociedade.

Além da introdução aqui apresentada, o presente ensaio teórico está organizado em outras cinco seções. Na segunda seção se explana sobre o problema da governança em um sistema corporativo altamente oligopolizado; a terceira apresenta diferentes perspectivas relacionadas a responsabilidade social empresarial; a quarta seção aborda conceitos relacionados a liderança no contexto da GP; na quinta seção explora-se a relação entre gestão de pessoas, liderança e responsabilidade social empresarial; por fim, a última seção traz as considerações finais do estudo.

2 SISTEMA CORPORATIVO GLOBAL

A atual fase do capitalismo, marcada pela financeirização do sistema econômico, possibilitou a formação de trustes, associações entre grandes corporações que surgem a partir da fusão e aquisição de várias empresas. Esses “gigantes” controlam de forma estruturada e hierárquica cadeias produtivas. No conjunto, elas são dotadas de grande poder econômico, político e cultural. Poder econômico porque juntas manejam um grande fluxo de recursos. Poder político pela apropriação de grande parte dos aparelhos de Estado através de *lobby* poderoso. Poder cultural em razão de que a mídia de massa cria, através de pesadas campanhas publicitárias, dinâmicas comportamentais e uma cultura de consumo que lhes interessa (COHEN, 2005; DOWBOR, 2016; SAWAYA, 2021).

Um estudo pioneiro publicado em 2011 pelo Instituto Federal Suíço de Pesquisa Tecnológica (ETH), intitulado “*the network of global corporate control*”, trouxe a luz a arquitetura global de propriedade dessas grandes corporações transnacionais. Esse estudo desenvolvido por Vitali et al. (2011) representa um grande esforço empírico e interdisciplinar para compreender um vasto conjunto de dados econômicos, usando métodos de estudo de redes complexas. Investigou-se como o controle corporativo é distribuído globalmente e quem são os principais atores econômicos. Foram selecionadas as 43 mil corporações mais importantes do banco de dados ORBIS 2007, identificando como elas se relacionam e qual o peso econômico de cada entidade, suas conexões e os fluxos financeiros que permitem controle indireto entre elas. Os resultados apontam que, apenas 747 organizações detêm 80% do controle sobre o valor de todas as empresas transnacionais. Menos de 1% das empresas controlam 40% de toda a rede corporativa mundial. Em sua maioria composta por instituições financeiras como *Barclays Bank*, *JPMorgan*, *Chase&Co*, *Goldman Sachs* e semelhantes. Segundo Dowbor (2016, p. 31), esse gigantismo corporativo incorre em um problema grave de governança:

O fator principal da deformação sistêmica dos gigantes corporativos tem muito a ver com a impotência administrativa. Gestores no topo da pirâmide que têm sob sua responsabilidade milhares de empresas em diversos setores de atividade e em diferentes países passam simplesmente a reduzir os objetivos a um único critério, que é o resultado financeiro. Não só porque esta seja a lógica dominante da empresa, mas porque é o único que conseguem medir. Impõe-se assim a uma distante filial submetida a um quinto ou sexto nível de holdings financeiras a rentabilidade que deverá atingir, e pouco importa o resto (DOWBOR, 2016, p. 31).

Nesse contexto, em que o poder de decisão é concentrado em um número restrito de agentes econômicos, a exigência por lucros se sobrepõe muitas vezes a ética corporativa. Na

prática, quem toma as decisões é o departamento financeiro, apoiando-se no departamento jurídico, relegando a segundo plano departamentos técnicos e setores como o de GP (DOWBOR, 2016). Assim, essa limitação de escopo incorre em falta de autonomia da GP para implementação de práticas bem-sucedidas de RSE. Por bem-sucedidas entende-se as práticas de RSE que vão além do puramente econômico, que estejam relacionadas a sustentabilidade.

3 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Entendida como um compromisso em relação a sociedade, a RSE se manifesta através de atitudes que influenciem de forma positiva e ampla alguma comunidade específica, de maneira proativa e coerente no sentido de se apresentar um comportamento responsável e ético, manifesto através de obrigação legal, como uma contribuição caridosa socialmente consciente (ASHLEY, 2002). A RSE constitui um modelo distinto de gestão, onde a empresa é vista como um agente social, tendo o compromisso de contribuir para a qualidade de vida (QV) das pessoas e para o desenvolvimento econômico sustentável, gerando valor para seus agentes internos e para a sociedade como um todo (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004).

Elkington (1999) propôs uma teoria que pressupõe um tripé para a sustentabilidade, o *Triple Bottom Line (TBL)*, no qual há convergência de três dimensões ao planejamento estratégico das empresas, são elas: prosperidade econômica, justiça social e proteção ao meio ambiente. O modelo TBL visa, por meio de um bom gerenciamento de desempenho e de impactos econômicos, ambientais e sociais, aumentar o valor das organizações a curto e longo prazo, bem como criar maiores oportunidades e reduzir riscos ligados as atividades da organização. Ou seja, numa perspectiva coletiva de desenvolvimento sustentável a TBL visa preservar o meio ambiente, reduzir a pobreza e eliminar eventuais problemas econômicos, sociais e ambientais (ELKINGTON, 2013). Sobre tal perspectiva sustentável, Rashidi et al. (2020) destacam que o conceito propõe que as empresas operem satisfazendo as demandas dos acionistas (lucros e dividendos) sem perder de vista as dimensões social e ambiental.

Nessa lógica, Goh, Chong, Jack e Faris (2020) referem que ainda há poucos estudos que integram as dimensões do TBL na busca pela sustentabilidade com a RSE, por mais que haja um crescente interesse de pesquisas. Docherty, Kira e Shani (2009) já salientam a necessidade da busca por minimização dos prejuízos às pessoas e à sociedade, o que leva a responsabilidade social das organizações e da sociedade. Elkington (1997) afirma que a lógica da sustentabilidade, de acordo com o TBL, está alinhada à lógica da RSE. Por sua vez, a RSE está intimamente relacionada aos impactos internos e externos oriundos da maneira como a organização é gerenciada (SANTOS; FERRARI; GIACOMINI FILHO, 2008; SORATTO et al., 2006).

Esses fundamentos, em certa medida, se contrapõem a visão liberal, a qual afirma a potencialização de lucros como a única missão de uma organização. Nessa linha, Friedman (1985) afirma que, a única responsabilidade social do capital é direcionar seus recursos e dedicar suas atividades para obtenção e potencialização de lucros, até onde as “regras do jogo” possibilitem. Nessa perspectiva neoclássica, uma empresa se torna socialmente responsável quando contribui para geração de novos empregos, quando paga salários justos e impostos ao governo, contribuindo assim para o bem-estar público. Entretanto, essa noção ignora que as atividades de uma organização muitas vezes podem gerar custos a sociedade, o que exige reparação pelos danos causados. Ou seja, as organizações devem assumir a responsabilidade e as obrigações no sentido de se minimizar possíveis problemas causados por suas atividades

(ASHLEY, 2002). Até quando ainda será possível as organizações não assumirem tais responsabilidades?

A grande crise financeira de 2008 é um exemplo de como decisões tomadas pela alta gerência de grandes corporações podem ser desastrosas para a sociedade. A fim de favorecer a maximização de lucros a curto prazo, altos níveis gerencias de diversas empresas financeiras de grande porte norte-americanas, que detinham a poupança de milhões de pessoas, colocaram-nas em situação de alto risco, com transações envolvendo ativos duvidosos. Quando a bolha estourou, o resultado foi a eclosão da pior crise financeira desde a grande depressão de 1929, milhares de empresas quebraram, milhões de pessoas perderam seus empregos e moradias, acarretando um alto custo para a sociedade, haja visto, que foi o estado quem arcou com o prejuízo (SEN; KLIKSBERG, 2010). É nesse contexto que o tema da RSE é posto no centro da agenda pública, sendo intensamente debatido com o objetivo de se trazer à tona políticas de gestão corporativa sustentáveis.

Exigências por perspectivas menos estreitas, contra o narcisismo corporativo se tornam cada vez mais comuns. Nessa lógica as organizações devem priorizar a transparência, boas práticas em governança corporativa, políticas de GP que respeitem, verdadeiramente, os direitos dos trabalhadores, prezando a sua QV, além das políticas ativas de proteção do meio ambiente e engajamento aos temas que visam o bem-estar comum. Assim, tem-se a expectativa de que empresas privadas colaborem com políticas públicas em prol do bem-estar da sociedade (SEN; KLIKSBERG, 2010; PAUZUOLIENE; PIKTURNAITE, 2020; CAI et al., 2020). Como bem pontuam os autores, a RSE vem à tona como uma demanda ética da sociedade, onde a noção disseminada por autores neoclássicos, como Milton Friedman, de que uma empresa deve prestar contas apenas aos seus proprietários é substituída por uma noção mais ampla, onde os trabalhadores, fornecedores ou subcontratados, tem papel fundamental.

Nessa lógica, a GP assume importância ímpar. Mas, até que ponto tal importância é legitimada? Até que ponto se reconhece, de fato, a proximidade da GP com a RSE? E ainda, será que a GP assume a sua responsabilidade diante da RSE? Será que lhe é permitida assumir tal responsabilidade? Justamente em razão de emergirem esses e outros questionamentos semelhantes que segue seção seguinte.

4 GESTÃO DE PESSOAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

As políticas de GP assumem importância ímpar no alcance dos objetivos estratégicos da organização. As diferentes práticas de GP, como atração, valorização e retenção de trabalhadores, capacitação e desenvolvimento profissional, remuneração, qualidade de vida no trabalho (QVT), entre outras, são de suma importância para as organizações. As práticas de GP se caracterizam como o principal desafio estratégico da GP no novo milênio, delineando os conceitos, pressupostos e fundamentos da “nova” GP (DEMO et al., 2018). Nessa lógica, a GP traz vantagens tanto para os trabalhadores, quanto para as organizações e sociedade. Como refere Katou (2012), as políticas e práticas de GP têm um efeito positivo sobre o desempenho organizacional avaliado por meio de atitudes e comportamentos dos trabalhadores.

Sob essa perspectiva de GP, a função dos líderes e o seu desenvolvimento tem sido amplamente investigados (FREITAS et al., 2015; BIANCHI et al., 2017). Como referem Bianchi et al. (2017), essa função organizacional pode ser analisada sob vários aspectos: relação líder-grupo, relação líder-indivíduo, formas de facilitação, processo de influência, definição e aferição de objetivos e resultados, além de relações com outras variáveis organizacionais que atuam de forma moderadora.

Nessa lógica, as lideranças, em qualquer nível organizacional, exercem influência na adoção e desenvolvimento de práticas voltadas a RSE, impulsionando ou não a atuação da GP nesse sentido. Entretanto, segundo Bhattacharya (2008), o papel da GP no estabelecimento de políticas que visem a RSE tem sido negligenciado. Esse é um paradoxo, haja visto que, a RSE dificilmente pode ser alcançada sem uma profunda transformação das motivações e valores gerenciais (WALDMAN; GALVIN, 2008). Essa transformação recai no escopo da GP e sua implementação bem-sucedida depende do nível de autonomia e comprometimento dos executivos, lideranças e área de GP. Entretanto, Mascarenhas e Barbosa (2019) observam que o *status* organizacional da atividade de GP é ainda relativamente baixo, não estando formalizado como área diretiva dentro das organizações. Dessa forma, como alcançar uma profunda mudança de valores gerenciais sendo que, o discurso de reconhecimento e valorização do indivíduo esbarra em uma situação em que a atividade de GP ainda ocupa uma posição secundária no que tange a tomada de decisões estratégicas nas organizações?

Essa incoerência acaba comprometendo o papel da GP na formação de lideranças verdadeiramente responsáveis que, segundo Bass (1990) devem ir muito além dos conceitos tradicionais, aprendendo a cultivar relações com diferentes grupos e partes interessadas no que diz respeito as atividades da organização, baseando-se em valores e princípios que envolvam os *stakeholders*, conectando-se por meio de um senso compartilhado de significados e propósitos, por meio do qual se possa alcançar a criação de valores sociais. Essa pretensão se torna inócua a partir do momento em que se fica apenas no discurso de valorizar as pessoas, não havendo a efetivação de fato.

A implementação e integração de RSE traz consigo mudanças culturais, evidenciadas pela adoção de diferentes práticas de trabalho (MAON et al., 2009). Estas práticas podem ser vinculadas a recompensas e ao reconhecimento dos funcionários ao se adotar um comportamento socialmente responsável. Para tanto, se faz necessário aprendizagem (ou reaprendizagem), visando aumentar a conscientização dos trabalhadores em relação as partes interessadas no que tange as atividades da organização (LYON, 2004; PODGORODNICHENKO; EDGAR; AKMAL, 2021). Trata-se da necessidade de a GP adotar entendimentos mais abrangentes de humanidade como pressuposto para tratar todas as partes interessadas como sujeitos morais, e juízos mais elaborados sobre o conflito de interesses que envolve as relações de trabalho atuais (MASCARENHAS; BARBOSA, 2019). Diante disso, o questionamento que se impõe é: como exigir um comportamento socialmente responsável em um ambiente organizacional onde a noção usual de GP é essencialmente econômica?

Para se evitar um problema de legitimidade, o desafio é conseguir um melhor equilíbrio entre os objetivos dos proprietários e acionistas e os interesses de outras partes interessadas (MARCHINGTON, 2015). O sucesso na implementação de políticas que visem RSE pressupõem que a gestão das relações de trabalho vá além de aspectos comportamentais e econômicos, abarcando fundamentos éticos também.

Até que ponto a exigência cada vez maior por uma GP atuante, baseada em valores éticos, capaz de nortear políticas de RSE, é efetiva em um ambiente corporativo, cujo contexto hierárquico é extremamente complexo? Em um ambiente onde poucas corporações controlam milhares de empresas, em dezenas de países, ultrapassando frequentemente a centena de setores de atividade econômica, a capacidade de acompanhamento interno se torna limitada, o que faz com que o resultado financeiro seja o único critério acompanhado, segregando a segundo plano questões éticas (DOWBOR, 2017). Isso dificulta uma maior autonomia da GP, estando essa subordinada ao setor financeiro da companhia com maior participação acionaria na

organização, que efetivamente é quem define os objetivos estratégicos da empresa sob seu controle. Ou seja, infelizmente, o denominador comum é o resultado financeiro.

Dado o gigantismo burocrático a que chegaram essas corporações e a impossibilidade de se saber efetivamente o que acontece, essas acabam por recorrer à modelos de gestão baseados em algoritmos, tomadas de decisão automatizadas e simplificadas para que os computadores otimizem resultados estreitamente definidos. Isso acarreta uma inoperância interna que muitas vezes pode gerar problemas, haja visto que ocorre um processo amplo de diluição de responsabilidade (DOWBOR, 2016). Como afirma Luyendijk (2015), essa lógica acaba por impor um dualismo ético às lideranças, de terem de apresentar resultados financeiros aos acionistas fazendo de conta que desconhecem as ilegalidades e impactos sociais negativos de suas atividades.

Diante dessa perspectiva, tudo indica que a RSE é vista essencialmente como uma oportunidade de transformar um problema social em oportunidade econômica, gerando receita e conseqüentemente melhorando a imagem da organização (SHARMA, 2011). Entretanto, para pesquisadores como Mintzberg (2008), o sucesso organizacional não se limita apenas a lucratividade ou aumento de capacidade produtiva, mas efetivamente pela forma como as empresas se estruturam diante de novas e, muitas vezes, complexas demandas internas e externas. A conscientização dos indivíduos às demandas sociais que envolvem a empresa pode ser mais um papel da GP. Diante dessa perspectiva, Kochan (2007) afirma que uma gestão eficaz da GP pode servir como base de um contrato social capaz de equilibrar e integrar as necessidades dos acionistas, trabalhadores e da sociedade como um todo.

Saeed et al. (2019) e Shen e Zhang (2019) evidenciam a necessidade de um envolvimento efetivo e estratégico da GP com as práticas de RSE, inclusive com foco no desenvolvimento das lideranças com o objetivo de incorporar tais práticas na cultura organizacional. Como referem Stahl, Brewster, Collings e Hajro (2020), a relação entre a RSE e a GP geram vários resultados organizacionais.

Para tanto, é imprescindível que a GP disponha de autonomia nas organizações, de maneira que não fique subordinada ao departamento financeiro e sua lógica, baseada na mera potencialização de resultados financeiros. Assim, a GP poderá contribuir de maneira eficaz para o reconhecimento de novas fronteiras que contribuam para um melhor entendimento da dimensão territorial de sua atuação (CHRISTOPHE; GLÉE, 2014). Isso porque suas atividades agregam valor em cadeias produtivas globais, ao longo de redes de organizações instaladas em diferentes territórios, gerando impactos variados. O entendimento de território não é entendido apenas como área geográfica, mas também como espaço cultural e social (SANTOS, 1999). Ao extrapolar os limites da organização, espera-se que a GP o faça territorialmente. Ao admitir sua dependência da base de recursos naturais, humanos e de capital social nos territórios, as organizações devem se integrar as demandas ambientais e sociais existentes no contexto em que estão inseridas (MASCARENHAS; BARBOSA, 2019).

Por mais que evidências empíricas demonstrem a importância da RSE e da GP em busca da sustentabilidade, as lacunas de pesquisas ainda são muitas (VOEGTLIN; GREENWOOD, 2016; PODGORODNICHENKO; EDGAR; AKMAL, 2021). Podgorodnichenko, Edgar e Akmal (2021) referem que, mesmo com o consenso entre tais literaturas sobre essa importância e o impacto positivo na atração, retenção de trabalhadores e desempenho organizacional, ainda há carência da disseminação dos resultados para além dos “muros” acadêmicos. Daí que os autores apontam uma série de sugestões de pesquisas, inclusive na procura de transpor tais muros.

Portanto, apesar de um aumento significativo de pesquisas que vinculam RSE e GP, ainda não há compreensão abrangente para a sua conexão (VOEGTLIN; GREENWOOD, 2016; PODGORODNICHENKO; EDGAR; AKMAL, 2021), por mais que a revisão sistemática de literatura escrita por Voegtlin e Greenwood (2016) tenha contribuído para o entendimento do diverso campo de pesquisa que associa RSE e GP, inclusive com a proposição de um mapa conceitual para o desenvolvimento de pesquisas empíricas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do enfoque deste ensaio teórico e da elucidação de certas posições, se faz necessário reconhecer a importância do papel da GP para a implementação bem-sucedida de práticas que visem RSE, principalmente no que tange a formação de lideranças responsáveis e a busca pela sustentabilidade. Entretanto, em um ambiente corporativo altamente oligopolizado (VITALI et al., 2011) o status organizacional da atividade de GP é geralmente subordinado ao departamento financeiro desses conglomerados, não estando formalizado como setor com posição diretiva nas organizações. Ou seja, o discurso no sentido de se desenvolver pessoal e profissionalmente os trabalhadores opõe-se a uma situação em que o setor de GP ainda ocupa uma posição de pouca relevância diante das demandas e decisões estratégicas das corporações. Isso acaba impossibilitando que os profissionais de GP possam trabalhar visando a obtenção de capital social e os interesses dos *stakeholders*.

A busca por práticas bem-sucedidas de RSE requer uma reavaliação do papel do setor de GP, sobretudo no âmbito das grandes corporações. A GP deve ser entendida como uma área estratégica, pois será através dela que ocorrerá a captação de capital humano, principalmente para cargos de gerência, com perfil adequado para se tornarem líderes responsáveis e capazes de acomodar/satisfazer as múltiplas demandas dos *stakeholders*, comprometendo-se assim com novas prioridades que vão muito além de meros indicadores de rentabilidade financeira. Isso é fundamental para se evitar catástrofes como a grande crise financeira de 2008, ou desastres ambientais como ocorrido pelo rompimento da barragem de Mariana – MG. Trata-se da necessidade da GP de adotar noções mais amplas de humanidade como pressuposto para tratar as partes interessadas como sujeitos morais, e raciocínios mais elaborados sobre o que está em jogo nas relações de trabalho atuais.

Para tanto, se faz necessário superar as contradições em GP. A busca por valores éticos esbarra muitas vezes na incoerência entre o discurso que prega a valorização das pessoas e o alinhamento com as prioridades gerenciais, geralmente voltadas a maximização de lucros aos acionistas. Integrar novas noções sobre ética em GP pressupõe superar o conceito econômico dominante de recurso humano, que o faz suscetível de ser gerido como recurso não humano. A legitimidade da GP surge de seu potencial de diferenciar, perceber e integrar interesses das partes interessadas (MASCARENHAS; BARBOSA, 2019). Compreender como as atividades da organização afetam a base de recursos no território (exploração, desrespeito aos direitos humanos, desumanização, adoecimentos) e possíveis prejuízos da exploração dos recursos no território (degradação, desperdício, desmatamento, empobrecimento, desagregação) se torna indispensável.

Para que haja efetivamente uma mudança de paradigma, se faz necessário a adoção de noções mais amplas, onde a liberdade de iniciativa e a propriedade privada, pressupostos básicos sobre a organização social e econômica, não podem mais ser dissociadas da responsabilidade no uso da propriedade, e da absorção dos impactos sociais, econômicos e

ambientais no uso das liberdades. A multiplicidade de regulamentações e discursos como as inúmeras *International Organization for Standardization* (ISOs), códigos de ética e declarações sobre governança corporativa continuarão nulos enquanto a remuneração dos agentes econômicos não incorporar os custos gerados pelas suas decisões. O próprio conceito de direito comercial, que torna central nas decisões corporativas a remuneração dos acionistas e outros aplicadores financeiros, precisa ser evidentemente revisto (DOWBOR, 2017).

Assim, no escopo dos cenários e modelos de RSE, este ensaio instiga e deixa em aberto questões a serem investigadas. Ainda, é preciso refletir até onde em um sistema corporativo controlado por um número relativamente pequeno de agentes econômicos, cujo enfoque é a lucratividade, é possível se fortalecer e reconhecer a GP como arena relevante no que tange as ações da organização, sejam elas de natureza instrumental, funcional ou estratégica. E, como bem pontuam Podgorodnichenko, Edgar e Akmal (2021), resultados de pesquisas teóricas e empíricas que interseccionam a GP e a RSE precisam ser disseminados na sociedade, na comunidade de profissionais, o que não é diferente com este ensaio teórico. Até quando será possível a sustentabilidade estar em segundo plano nas agendas de pesquisas e no planejamento estratégico das organizações?

Por fim, salienta-se que este ensaio, longe de superar os desafios teóricos e aplicados que se colocam na intersecção entre a GP e a RSE, se buscou ampliar a perspectiva teórica e instigar debates mais aprofundados, motivando assim o desenvolvimento de mais pesquisas (teóricas e empíricas) sobre o tema. Acredita-se que os questionamentos aqui levantados, por mais que sem respostas prontas ou definitivas, possam instigar a consciência ética das pessoas, da governança corporativa e da sociedade como um todo em prol da sustentabilidade. Que esses contornos possam auxiliar na minimização da derrocada que o capitalismo em crise impõe a sociedade. Ao se lançar luz as questões aqui postas, acredita-se estar estimulando a constituição de um sistema de GP mais atuante em nível estratégico, dessa forma, promovendo o bem-estar das pessoas de maneira mais efetiva nas organizações e, por consequência, na sociedade.

REFERÊNCIAS

ASHLEY, P. A. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BASS, B. M. **Bass and Sotdgill's handbook of leadership**. New York: The Free Press, 1990.

BHATTACHARYA, C. B.; SEN, S.; KORSHUN, D. **Using corporate social responsibility to win the war for talent**. MIT Sloan Management Review, ISSN 1532-9194, v. 49, n. 2, 2008.

BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, 2017.

BLOWFIELD, M.; FRYNAS, J. G. Setting new agendas: Critical perspectives on corporate social responsibility in the developing world. **International Affairs**, v. 81, n. 3, p. 499-513, 2005.

CAI, X.; GAO, N.; GARRETT, I. Are CEOs judged on heir companies social reputation? **Journal of corporate finance**. v. 64, 2020.

CHRISTOPHE, E.; GLÉE, C. Une GPEC territoriale? De l'outil de gestion à l'institutionnalisation d'une nouvelle forme de GRH. **Management & Avenir**, v. 73, 2014.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. **Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: Cenário da Produção Nacional de Primeira Linha e Agenda de Pesquisa**. **Cadernos EBAPE.BR**, v.16, n. 2, p. 251-263, 2018.

DOCHERTY, P.; KIRA, M.; SHANI, A. B. **Creating sustainable work systems Abingdon**, UK: Routledge, 2009.

DOWBOR, L. **A era do Capital Improdutivo**. São Paulo: Outras Palavras, 2017.

DOWBOR, L. Governança corporativa: O caótico poder dos gigantes financeiros. **Revista Pesquisa & Debate**, v. 2, n. 50, 2016.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks**. The triple bottom line of 21st century business. Oxford: New Society Publishers, 1997.

FREITAS, J. C. S.; KLEIN, A. Z.; FARGUNDES, P. M. Uma proposta de instrumento quanti-qualitativo para autoavaliação de competências da liderança. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.13, n. 3, p. 1-27, 2015.

FRIEDMAN, M. **Capitalismo e Liberdade**. 2 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

FUENTES-GARCIA.F. J.; NUNEZ-TABALES.J.M.; VEROZ-HERRADON, R. Applicability of Corporate Social Responsibility to Human Resources Management: Perspective from. **Spain Journal of Business Ethic**, v. 82, p. 27-44, 2008.

GOH, C. S.; CHONG, H.; JACK, L.; FARIS, A. F. M. Revisiting triple bottom line within the context of sustainable construction: a systematic review. **Journal of Cleaner Production**, v. 252, 2020.

GOND, J. P.; HERRBACH, O. Corporate social reporting as a learning tool? A theoretical framework. **Journal of Business Ethics**, v. 65, n. 4, p. 359–371, 2011.

GUEST, D.; WOODROW, C. Exploring the boundaries of human resource managers' responsibilities. **Journal of Business Ethics**, v. 111, n. 1, p. 109-119, 2012.

KARKOTLI, G.; ARAGÃO, S. D. **Responsabilidade Social: Uma contribuição à gestão transformadora das organizações**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

KATOU, A. A. Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms. **Management Research Review**, v. 35, n. 2, p. 134-156, 2012.

KOCHAN, T. A. Social Legitimacy of the HRM Profession: A US Perspective [online]. In: P. Boxall, J. Purcell, P. Wright (Eds.). **Oxford Handbook of Human Resource Management**. New York, NY: Oxford University Press, 2007.

KOLK, A. The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. **Journal of World Business**, v. 51, n. 1, p. 23-34, 2016.

LUYENDIJK, J. **Swimming with Sharks: My Journey into the World of the Bankers** – Guardian Books, London, 2015.

LYON, D. How can you help organizations change to meet the corporate responsibility agenda? **Corporate Responsibility and Environmental Management**, n.11, v. 3, p. 133-139, 2004.

MAAK, T.; PLESS, N. M. Business leaders as citizens of the world. Advancing humanism on a global scale. **Journal of Business Ethics**, v. 88, n. 3, p. 537-550, 2009.

MAON, F.; LINDGREEN, A.; SWAEN, V. Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice. **Journal of Business Ethics**. v. 87, p. 71-89, 2008.

MARCHINGTON, M. Human resource management (HRM): Too busy looking up to see where it is going longer term? **Human Resource Management Review**, v. 25, n. 2, p.176-187, 2015.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MASCARENHAS, A. O.; BARBOSA, A. C. Gestão de recursos humanos sustentável e responsabilidade socioambiental: uma agenda para debates. **Revista de Administração de Empresas**, v. 59, n. 5, p. 353-364, 2019.

MCLENNAN, S.; BANKS, G. Reversing the lens: Why corporate social responsibility is not community development. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 26, n. 1, p. 117-126, 2019.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: O caso Brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

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

NIETO, M.; FERNANDEZ. R. Responsabilidad Social Corporativa: la última innovacion en management?. **Universia Business Review**, v. 1, p. 28-39, 2004.

PAUZUOLIENE, J.; PIKTURNAITE, I. Business companies contribution to implementation of sustainable development goals: social aspect. **New challenges in economic and business development**, 2020.

- PODGORODNICHENKO, N.; EDGAR, F.; AKMAL, A. An integrative literature review of the CSR-HRM nexus: Learning from gaps in research practice. **Human Resource Management Review**, 2021.
- ROBBINS, S. P., JUDGE, T. A., SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2010.
- SAEED, B. B.; AFSAR, B.; HAFEEZ, S.; KHAN, I.; TAHIR, M.; AFRIDI, M. A. Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. **Corporate Social Responsibility & Environmental Management**, v. 26, p. 424-438, 2018.
- SANTOS, S. M. B.; FERRARI, C. E.; GIACOMINI FILHO, G. Responsabilidade socioambiental na cadeia de suprimentos do tabaco no Brasil. **Gestão & Regionalidade**, v. 24, n. 72, p. 17-26, 2008.
- SAWAYA, R. R. Corporação transnacional e o estado nacional: controle por dentro. **Revista da sociedade brasileira de economia política**, n. 58, 2021.
- SEN, A.; KLIKSBERG, B. **As pessoas em primeiro lugar: a Ética do desenvolvimento e os problemas do mundo globalizado**. São Paulo: Scharztz, 2010.
- SHARMA, S.; SHARMA, J.; DEVI, A. **Corporate social responsibility: the key role of human resource management**. Business Intelligence Journal. Vol 2, 2011.
- SHEN, J.; ZHANG, H. R. Socially responsible human resource management and employee support for external CSR: Roles of organizational CSR climate and perceived CSR directed toward employees. **Journal of Business Ethics**, v.156, p. 875–888, 2019.
- STAHL, G. K.; BREWSTER, C. J.; COLLINGS, D. G.; HAJRO, A. Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. **Human Resource Management Review**, v. 30, 2020.
- ULRICH, D. **Human resource champions**. Boston, MA: Harvard University Press, 1997.
- VITALI, S.; GLATTFELDER, J. B.; BATTISTON, E.S. **The Network, of Global Corporate Control**: Chair of Systems Design, ETH Zurich, PloS one. 6. e25995, 2011.
- VOEGTLIN, C.; GREENWOOD, M. Corporate social responsibility and human resource management: a systematic review and conceptual analysis. **Human Resource Management Review**, v. 26, n. 3, p. 181-197, 2016.
- WALDMAN, D. A.; GALVIN, B. M. Alternative perspectives of responsible leadership. Organizational dynamic. **Organizational Dynamics**, v. 37, n. 4, p. 327-341, 2008.