

# PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS VOLTADAS À RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Tânia Santos Pinheiro de Oliveira – Faculdade Sebrae  
Elisabete dos Santos Fernandes – Faculdade Sebrae

## Resumo

O objetivo deste artigo é descrever como a área de Gestão de Pessoas (GP) se envolve com a Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Para tanto, foi adotada uma abordagem de pesquisa qualitativa de natureza exploratória. Para a coleta dos dados realizaram-se entrevistas com 22 pessoas que de alguma forma têm envolvimento com a GP em empresas que desenvolvam atividades de RSE. Os resultados demonstraram que a área de GP se envolve com a RSE ainda de forma reativa dada as pressões dos stakeholders. Embora ainda incipiente a RSE se apresentou como parte integrante da estratégia organizacional. Como contribuição pode-se dizer que os ganhos para a organização da maior integração de GP nas práticas de RSE estão na diminuição do absenteísmo e *turnover*, além da motivação e engajamento das pessoas da organização. Outro aspecto interessante é que a partir das ações das empresas a sociedade como um todo se beneficia, pois de fato se nota a aplicação do papel social de uma empresa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de Pessoas. Responsabilidade Social Empresarial. Stakeholders. Absenteísmo. Turnover.

## HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES FOCUSED ON BUSINESS SOCIAL RESPONSIBILITY

### Abstract

The aim of this article is to describe how the Human Resource Management (HRM) area is involved with Corporate Social Responsibility (CSR). To this end, an exploratory qualitative research approach was adopted. For data collection, interviews were conducted with 22 people who somehow have involvement with the HRM in companies that develop CSR activities. The results showed that the HRM area gets involved with CSR still in a reactive way, given the pressure from stakeholders. Although still incipient, CSR was an integral part of the organizational strategy. As a contribution, it can be said that the gains for the organization of the greater integration of HRM in CSR practices are in the reduction of absenteeism and turnover, in addition to the motivation and engagement of people in the organization. Another interesting aspect is that from the actions of the companies the society as a whole benefits, because in fact the application of the social role of a company can be noticed.

**KEYWORDS:** People Management. Corporate Social Responsibility. Stakeholders. Absenteeism. Turnover.

Edição

Sistema revisado por pares

Recebido: 30/08/2024

Revisado: 28/09/2024

Aceito: 03/10/2024

## 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 (Ferrell, Harrison, Ferrell, & Hair, 2019). Uma mudança de conceito empresarial que impacta no valor da empresa, o que também faz com que vários ajustes sejam necessários para que a empresa se torne ou se mantenha competitiva no mercado no qual atua (Canto, Verschoore, Dias, & Barcellos, 2020). Neste contexto em que os stakeholders de forma geral influenciam as tomadas de decisão (Moslem et al., 2019; Lira, 2018), algumas ações são evidenciadas nas relações da empresa principalmente com relação a sua força de trabalho.

Embora o crescimento econômico seja visto como o principal objetivo dos tomadores de decisão (Silvestre & Fonseca, 2020), ele não pode ser a única preocupação empresarial, porque a lucratividade com responsabilidade começa a fazer parte dos objetivos organizacionais e da maturidade da empresa. Sendo necessário que as organizações observem a necessidade de uma postura socioambiental responsável. Deste modo, a inserção de temas como sustentabilidade e Responsabilidade Social Empresarial (RSE) já fazem parte da pauta estratégica das organizações (Sachs, 1993; Barreto et al., 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 (Elkington, 1998). Estes elementos corroboram a importância das diversas atividades da RSE (Maia & Pires, 2011). Portanto, a atuação social da empresa vai além de um caráter assistencialista, representa também uma vantagem competitiva (Sousa et al., 2011). Não obstante a importância de todos stakeholders, se faz necessário destacar que o início da responsabilidade social da organização deve ser com sua força de trabalho, ou seja, com seus empregados. 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 (Matos & Quelhas, 2008).

Para atender a demanda de cuidar das pessoas da organização de forma efetiva surge a emergência de analisar a área de Gestão de Pessoas (GP), sendo esta em princípio a área responsável pelas pessoas dentro da organização. Uma pesquisa realizada por 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 à 2007. Os autores buscaram identificar alguns indicadores utilizados para a evidenciação das práticas de RSE. Eles observaram os indicadores relacionados à sociedade, empregados e meio ambiente, atribuindo um destaque para os indicadores voltados para os empregados, ou seja, uma demonstração da relevância da GP para as empresas que desenvolvem atividades de Responsabilidade Social para com as suas pessoas.

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 consonância com essa pesquisa, Matos e Quelhas, (2008) e Alcaraz et al. (2019) indicam que a atuação da GP passa a contemplar a responsabilidade de conduzir, desenvolver e zelar pelas pessoas, atendendo às demandas das estratégias corporativas. Essa é uma visão que vai além de simplesmente lidar com um capital laboral, se concentra realmente numa visão de capital humano. Para isso a GP tem a necessidade de integrar-se com as demais áreas da empresa, assumindo um caráter de parceira estratégica.

Neste contexto nós podemos dizer que a GP tem evoluído ao longo do tempo, passando de uma atividade considerada secundária e burocrática, limitada em promover vantagem competitiva para a organização, para uma forma de atuação integrada com as demais áreas organizacionais contribuindo para o alcance dos objetivos empresariais (Fleury & Fleury, 2004; Lepak & Shaw; 2008; Lengnick-Hall et al., 2009; Leite & Albuquerque, 2009; Wood Jr et al., 2011; Demo et al., 2012).

Com relação ainda a incorporar a GP uma visão que vai além de administrar empregados, Wood Jr et al. (2011) advogam que as práticas de RSE são promovidas pela área de GP, 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 objetiva descrever como a área de Gestão de Pessoas se envolve com a Responsabilidade Social Empresarial.

Este estudo partiu da premissa de que as atividades de RSE devem ser capitaneadas pela área de GP, pois essa área pode promover mudanças internas e externas a organização. Um exemplo são os programas de voluntariado empresarial onde se verifica o desenvolvimento de habilidades pessoais e profissionais, a promoção da lealdade e a satisfação com o trabalho,

além da promoção da 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).

Corroborando com essa ideia, 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 GP 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.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção apresenta-se o referencial teórico referente à GP e à RSE, de modo a contemplar esses dois constructos distintos que se integram para a construção dos argumentos deste artigo.

### A gestão de pessoas

A 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 etc.) 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 a 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).

A literatura sobre GP 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. Neste sentido Ulrich (2000) afirma que a mudança de nomenclatura reflete a própria mudança de rotinas promovidas nesta área, que no passado atuava de forma mais mecanicista cuidando da folha de pagamento e da contratação do profissional.

A GP passa então a se responsabilizar por novos temas, tais como Qualidade de Vida no Trabalho (Limongi-França, 2007), Sustentabilidade (Fleury & Fleury, 2004; Wood Jr et al., 2011), Responsabilidade Social (Fleury & Fleury, 2004; Lengnick-Hall et al., 2009; Wood Jr et al., 2011; Demo et al., 2012), Capacitação e Carreira (Fleury & Fleury, 2004; Lengnick-Hall et al 2009). Portanto, a evolução não é apenas em nomenclaturas, uma mera discussão semântica, 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 as pessoas desempenham enquanto executores dentro do cenário organizacional (Albuquerque, 1987; Leite & Albuquerque, 2009; Fischer, 2002).

Embora Ulrich (2000) defenda que a GP possa 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 (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, concluiu-se que a GP se tornou 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. Saeed et al. (2019) demonstraram que as práticas verdes em GP afetam positivamente o comportamento ambiental dos funcionários. Assim, o conhecimento ambiental dos funcionários causa um efeito no comportamento pró-ambiental que afeta o ambiente externo à organização. Portanto, se faz necessário compreender as atividades de RSE e GP para a melhoria não somente do ambiente interno, mas também o ambiente externo para cumprir o papel social da empresa.

### **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).

### **A gestão de pessoas e 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 de modo geral e os stakeholders da empresa (Melo Neto & Froes; 1999; Rosa et al., 2008; ETHOS, 2013; Alves & Costa, 2012; Capaldi, 2016; Masoud, 2017). A denominação adotada neste artigo é RSE.

Em consonância desta incorporação de novas nomenclaturas para representar uma nova realidade nas empresas. 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 RSE 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; Silvestre & Fonseca, 2020; Moslem et al., 2019).

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, p. 53).

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. Egri e Ralston (2008) 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 RSE 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. Neste sentido, vários autores como Goldberg (2001), Redington (2005), Brammer, Millington e Rayton (2007) e 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.

Deste modo, em consonância com as discussões sobre o papel da GP, principalmente no compete às pessoas, qualquer ação de RSE realizada por parte da empresa apenas logrará sucesso se estiver devidamente envolvida com as práticas desta área. Neste mesmo sentido, 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 supracitados, 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.

Mintzberg (2008) indicou que 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 Shoemaker (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 empregados, mas também reciclando os conceitos aos que já atuam na organização.

Sharma et al. (2011) advogam que a RSE se tornou 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 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 empregados, 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.

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. Assim, GP deve assumir um papel de liderança e coordenação quando o assunto for o seu envolvimento com a RSE, pois esta área deve mensurar os resultados diretos e indiretos de suas práticas 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 RSE 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 (Fombrun et al., 1984; Redington, 2005, Rupp et al., 2006; Fenwick & Bierema, 2008; Barreto et al., 2013; Capaldi, 2016; Masoud, 2017).

## MÉTODO DE PESQUISA

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.

O estudo exploratório contempla a imersão na literatura, as entrevistas com empregados e gestores envolvidos que vivenciam o problema de pesquisa, especialistas, exemplos de casos, dentre outros. Esta pesquisa 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).

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 GP, dois docentes de RSE e dois profissionais da área de GP 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 ruído na análise.

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, por um processo de codificação para 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 os entrevistados consta um que foi 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.

As entrevistas duraram 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.

## 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 RSE envolvendo seus empregados, bem como a comunidade do entorno. Nós evidenciamos 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 RSE por parte dos empregados. 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).

A fala do entrevistado corrobora a visão depreendida do levantamento teórico de que dentre as várias áreas existentes na empresa, a GP tem condições de ser um agente integrador entre ações de RSE e a organização (Goldberg, 2001; Redington, 2005; Brammer, Millington, & Rayton, 2007; Sharma et al., 2011; Capaldi, 2016; Masoud, 2017). Ainda neste sentido, as entrevistas possibilitaram perceber que quando existe um real envolvimento entre a GP e RSE, ocorre também uma mudança no comportamento dos empregados, 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 empregados com suas famílias e sociedade de forma geral.

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 empregados. 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, pois 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. Essa situação pode ser evidenciada na fala do 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 RSE, 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 (Fombrun et al., 1984; Redington, 2005; Rupp et al., 2006; Fenwick & Bierema, 2008). Os autores pesquisados também apontam para 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 et al., 2011).

Os entrevistados apresentaram uma uniformidade do discurso quanto às ações da GP direcionadas a RSE. Eles convergem em discurso para práticas como treinamento e desenvolvimento com vistas a uma real capacitação do indivíduo. Os empregados 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.

Na fala de uma gestora de RH “*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 dos entrevistados esteja aparentemente satisfeita com a atuação das organizações, eles também apontam para a possibilidade de evolução e aperfeiçoamento das atividades de RSE, principalmente no que tange ao envolvimento da área de GP. 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 & Sgorla, 2011). Os seguintes entrevistados reforçam que:

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 estudada ressalta que seria possível empregar maior capacidade de atuação da empresa (Redington, 2005; Rupp et al., 2006; Fenwick & Bierema, 2008; Sharma et al., 2011). Assim, ao realizar a pesquisa foi possível encontrar 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 empresas. Por sua vez, os entrevistados também observaram ações específicas que foram desenvolvidas pela GP para atender às demandas sociais. Os entrevistados relatam mudanças nas práticas de GP, destacando a responsabilidade pela comunicação e o envolvimento dos empregados, como pode ser visto em: *“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 entrevistados 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 empregados com suas famílias. Ressalta-se 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 empregados, 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 desembarçar 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 empregados, 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 empregados nas atividades de RSE. 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 como pode ser observado nas seguintes falas: *“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 RSE, 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.

## 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, apesar de muitas vezes se demonstrar uma ação reativa dada pressões dos stakeholders.

Na literatura pesquisada foi evidenciada que a integração entre RSE e GP, quando desempenhada de maneira satisfatória, influencia 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.

Ainda com base na pesquisa 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. Um aspecto relevante na atuação de GP é que a integração não é meramente de gerenciamento de atividades, uma atuação mais efetiva passa pela mudança de valores que influenciam diretamente na cultura da empresa.

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 e diferentes culturas organizacionais e o modo como entendem a conexão da GP com a RSE.

## REFERÊNCIAS

Albuquerque, L. (1987). O papel estratégico de recursos humanos. 261f (Doctoral dissertation, Tese (Livre Docência em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), São Paulo).

Alcaraz, J. M., Susaeta, L., Suarez, E., Colón, C., Gutiérrez-Martínez, I., Cunha, R., . & Pin, J. R. (2019). The human resources management contribution to social responsibility and environmental sustainability: explorations from Ibero-America. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(22), 3166-3189.

Alves, J., & da Costa, T. D. M. T. (2012). Responsabilidade social empresarial e desenvolvimento sustentável: conceitos, práticas e desafios para a contabilidade. *Revista Organizações em Contexto*, 8(15), 213-238.

- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70,.
- Barreto, L. G. M., Neto, A. C., & Tanure, B. (2013). Liderança Globalmente Responsável: A Percepção Dos Executivos Sobre As Práticas Nas Organizações Brasileiras. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 7(1), 3.
- Barreto, L. M. T. S., da Silva, M. P., Fischer, A. L., de Albuquerque, L. G., & de Amorim, W. A. C. (2011). Temas emergentes em gestão de pessoas: uma análise da produção acadêmica. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 4(2), 215-232.
- Benevides, G., Abud, I. C., & Profeta, R. A. R. (2009). *Gestão de projetos e Terceiro setor*. Bauru: Canal, 6.
- Bose, M., & Schoenmaker, L. (2006). Especificidades da gestão de pessoas no terceiro setor. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 5(2), 1-16.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2008). *Strategy and human resource management*. Macmillan International Higher Education.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.
- Canto, N. R., Verschoore, A. C. D., Dias, P., & de Barcellos, M. D. (2020). Corporate Social Responsibility and Innovation: A Multiple Case Study With Brazilian Companies. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 14(1), 93-111.
- Capaldi, N. (2016). New (other?) directions in corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 4.
- Demo, G., Fogaça, N., Nunes, I., Edrei, L., & Francischeto, L. (2011). Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 12(5), 15-42..
- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzett, K. (2012). Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): Exploratory and confirmatory factor analysis. *BAR-Brazilian Administration Review*, 9(4), 395-420.
- Egri, C. P., & Ralston, D. A. (2008). Corporate responsibility: A review of international management research from 1998 to 2007. *Journal of International Management*, 14(4), 319-339.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51.
- Epstein, E. M. (1987). The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness. *California Management Review*, 29(3), 99-114.
- ETHOS (2013). Instituto de Responsabilidade Social. Recuperado de: <http://www.ethos.org.br>
- Fenwick, T., & Bierema, L. (2008). Corporate social responsibility: issues for human resource development professionals. *International Journal of training and Development*, 12(1), 24-35.
- Ferrell, O. C., Harrison, D. E., Ferrell, L., & Hair, J. F. (2019). Business ethics, corporate social responsibility, and brand attitudes: An exploratory study. *Journal of Business Research*, 95, 491-501.
- Fischer, A. L. (1998). *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 1, 11-34.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. C. C. (2004). Alinhando estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresas*, 44(1), 44-57.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. Wiley.
- GIL, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

- GIL, A. C. (2010). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Goldberg, R. (2001). Como as empresas podem implementar programas de voluntariado. São Paulo: Instituto Ethos.
- Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & society*, 39(3), 254-280.
- Kreitlon, M. P. (2004). A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. Encontro anual da Anpad, 28.
- Lacombe, B. M. B., & Albuquerque, L. G. (2008). Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. *Revista de Administração-RAUSP*, 43(1), 5-16.
- Lacombe, B. M. B., & Chu, R. A. (2008). Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. *Revista de Administração de Empresas*, 48(1), 25-35.
- Lacombe, B. M. B.; & Bendassolli, F.P. (2004). Fator Humano, cinco décadas de RH - 66. vol.3 . GV Executivo..
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2001). Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 5 ed. São Paulo: Atlas,
- Legge, K. (2005). Human resources, realities and rethorics. London: Palgrave.
- Leite, N. P., & Albuquerque, L. G. (2009). Políticas e práticas de gestão de pessoas: peculiaridades de uma estrutura organizacional remota. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 2(2), 327-342.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85.
- Lepak, D. P., & Shaw, J. D. (2008). Strategic HRM in North America: looking to the future. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(8), 1486-1499.
- Limongi-França, A. C. (2007). Práticas de recursos humanos. São Paulo: Editora Atlas.
- Lira, F. T. (2018). Fatores que influenciam a valorização de produtos ecológicos por consumidores ecologicamente conscientes. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 12(2), 90-107.
- Lis, B. (2012). 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*, 279-295.
- Mahindadasa, U., & Lakshan, A. M. I. (2011). 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.
- Maia, A. G., & dos Santos Pires, P. (2011). Uma compreensão da sustentabilidade por meio dos níveis de complexidade das decisões organizacionais. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(3).
- Masoud, N. (2017). How to win the battle of ideas in corporate social responsibility: the International Pyramid Model of CSR. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 2(1), 1-22.
- Matos, S., & Quelhas, O. (2008). Organizações humanamente sustentáveis: estudo de caso em organizações de base tecnológica, um foco na gestão de pessoas. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 2(2), 51-68.
- Melo Neto, M. FP de, & Froes, C. (1999). Responsabilidade social & cidadania empresarial: administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Mintzberg, H. (2008). Criando organizações eficazes. São Paulo: Atlas.
- Moslem, S., Ghorbanzadeh, O., Blaschke, T., & Duleba, S. (2019). Analysing stakeholder consensus for a sustainable transport development decision by the fuzzy AHP and interval AHP. *Sustainability*, 11(12), 3271.

- Redington, I. (2005). *Making CSR Happen: the contribution of people management*. London, UK: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Rosa, F. S., Pfitscher, E. D., da Silva, C. B., Vieira, E. M. F., & da Silva, G. J. (2008). Responsabilidade Socio-Ambiental analisada em uma rede de supermercados com auxílio do SICOGEA. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(4), 537-543.
- Sachs, I. (1993). *Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente*. Studio Nobel, Fundação do Desenvolvimento Administrativo.
- Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2019). Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 424-438.
- Sharma, S., Sharma, J., & Devi, A. (2009). Corporate social responsibility: the key role of human resource management. *Business Intelligence Journal*, 2(1), 205-213.
- Sharma, S., Sharma, J., & Devi, A. (2011). Corporate social responsibility: the key role of human resources management. *Human Resource Management: Issues, Challenges and Opportunities*, 9.
- Silva, A. P. F., de Lima, S. A. J. R., de Souza, E. X., & Pereira, J. (2012). INDICADORES SOCIAIS: um estudo realizado com base nos balanços sociais de empresas que receberam o Selo IBASE. *REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, 2(1), 72-86.
- Silva, L. M. T., de Albuquerque, L. G., & Costa, B. K. (2009). O alinhamento estratégico entre cultura organizacional e estratégias de gestão de pessoas. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 8(2), 159-173.
- Silvestre, W. J., & Fonseca, A. (2020). Integrative Sustainable Intelligence: A holistic model to integrate corporate sustainability strategies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
- Sousa, F. A., Albuquerque, L. S., Rêgo, T. F., & Rodrigues, M. A. (2011). 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*, 1(1), 52-68.
- Tanure, B., Evans, P., & Cançado, V. L. (2010). As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de recursos humanos em empresas no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(4), 594-614.
- Tanure, B., Evans, P., & Pucik, V. (2007). *Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus.
- Ulrich, D. (2000). Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH. *Futura*.
- Vasconcelos, I. F. G. D., Mascarenhas, A. O., & Vasconcelos, F. C. D. (2006). Gestão do paradoxo "passado versus futuro": uma visão transformacional da gestão de pessoas. *RAE eletrônica*, 5(1).
- Wood Jr, T., Tonelli, M. J., & Cooke, B. (2011). Colonización y neocolonización de la gestión de recursos humanos en el Brasil (1950-2010). *Revista de Administração de Empresas*, 51(3), 232-243.