

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO**

TÂNIA SANTOS PINHEIRO DE OLIVEIRA

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

**São Caetano do Sul
2014**

TÂNIA SANTOS PINHEIRO DE OLIVEIRA

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

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Administração.

Área de concentração: Gestão e Regionalidade

Orientador: Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo

São Caetano do Sul

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

Oliveira, Tânia Santos Pinheiro

Práticas de gestão de pessoas voltadas a responsabilidade social / Tânia Santos Pinheiro de Oliveira. – São Caetano do Sul: USCS / Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2014.

100 p.

Orientador: Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo

Dissertação (Mestrado) – USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Administração, 2014.

1. Gestão de Pessoas. 2. Práticas e Políticas de Gestão de Pessoas. 3. Responsabilidade Social Empresarial. I. Kubo, Edson Keyso de Miranda. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Administração. III. Título.

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL

Reitor:

Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

Pró-Reitora de Pós-Graduação e Pesquisa:

Prof.^a Dr.^a Maria do Carmo Romeiro

Gestora do Programa de Pós-Graduação em Administração:

Prof.^a Dr.^a Raquel da Silva Pereira

Dissertação defendida e aprovada em 28/01/2014 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo (orientador)

Prof.^a Dr.^a Vânia Maria Jorge Nassif (Universidade Nove de Julho)

Prof. Dr. Antonio Carlos Gil (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, e acima de tudo, agradeço a Deus, pela fé que não me fez desistir, apesar das incertezas e todas as turbulências enfrentadas ao longo desses dois anos. Crer em Deus me deu forças para acreditar que seria possível a realização deste trabalho.

Agradeço a meu orientador, Prof. Edson Keyso de Miranda Kubo, por suas valiosas contribuições. Sua paciência, sabedoria, competência e persistência me incentivaram a desenvolver esta pesquisa, e atender aos requisitos propostos. Muito obrigada.

Agradeço carinhosamente à Prof.^a Raquel da Silva Pereira que, por meio de seu incentivo e atenção constante, me estimulou a nunca desistir e acreditar na conclusão deste projeto.

Agradeço, respeitosamente, ao Prof. Antônio Carlos Gil que, por meio de suas aulas e obras, nos prestigiou com seu conhecimento e sabedoria. Muito obrigada.

Agradeço à Prof.^a Vania Nassif, membro de minha banca de qualificação e defesa, por sua contribuição inestimável, que permitiu aprimorar os requisitos exigidos nessa pesquisa. Muito obrigada.

Agradeço a todos os meus amigos e colegas de trabalho, por estarem presentes nas horas mais difíceis e participarem de minhas angústias e incertezas, com carinho especial a Luciano Ferreira, Ana Grazielle, Lia Bronzeri e Claudiane Reis.

Agradeço a toda minha família pelo apoio, incentivo e compreensão pelas longas horas de ausência. Por fim, faço um agradecimento especial ao meu marido e companheiro de todas as horas, Claudio, e a minha linda e querida filhinha Bruna, pela compreensão e apoio fundamentais durante todo esse tempo. Saibam que, sem vocês, eu não teria conseguido realizar este propósito. Muito obrigada.

RESUMO

O objetivo geral desta pesquisa é identificar e analisar o envolvimento da Gestão de Pessoas nas atividades de Responsabilidade Social Empresarial. Para alcance do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: identificar quais são as atividades de Responsabilidade Social Empresarial promovidas pela área de Gestão de Pessoas nas organizações; identificar as políticas e práticas de Gestão de Pessoas que possam promover a Responsabilidade Social Empresarial; e, por fim, identificar se existem contradições entre o discurso de Responsabilidade Social Empresarial e as práticas de Gestão de Pessoas. Os estudos acerca da Responsabilidade Social vêm se mostrando relevantes e o envolvimento da Gestão de Pessoas nesse contexto mostra-se uma temática emergente e de grande relevância para estudos teóricos e empíricos. Compreender como ocorre o envolvimento entre a Gestão de Pessoas e as atividades de Responsabilidade Social Empresarial se tornou o objetivo deste estudo. Sendo esta pesquisa de natureza exploratória, realizaram-se entrevistas com 22 pessoas que de alguma forma apresentam envolvimento com a Gestão de Pessoas em empresas que desenvolvam atividades de Responsabilidade Social. Além disso, vale ressaltar a análise de casos e o levantamento bibliográfico. O instrumento de pesquisa utilizado foi um roteiro semiestruturado contendo seis questões que vão ao encontro dos objetivos geral e específico propostos nessa pesquisa. Permite-se assim observar como ocorre o envolvimento da Gestão de Pessoas com o cenário da Responsabilidade Social Empresarial na amostra investigada.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas, Práticas e Políticas de Gestão de Pessoas, Responsabilidade Social Empresarial.

ABSTRACT

The main objective of this research is to identify and analyze the involvement of People Management in Corporate Social Responsibility activities. To reach the general objective, the following specific objectives were defined: Identify the activities of Corporate Social Responsibility that are promoted by People Management's area in organizations; identify the policies and practices of People Management that can promote Corporate Social Responsibility; and, finally, identify if there are contradictions between the discourse of CSR and People Management practices. The studies about Social Responsibility have been shown relevance and the involvement of People Management shows an emerging topic of great relevance to theoretical and empirical studies. Understand how is the engagement between People Management and Corporate Social Responsibility activities became objective of this study. Since this is an exploratory research, interviews with 22 people that somehow got involved with the People Management in companies that develop social responsibility activities were conducted. Furthermore, case analysis and literature survey were done. The survey instrument used was a semi-structured questionnaire containing six questions that reach the general and specific objectives proposed in this research. It allows to observe how the involvement of People Management with the Corporate Social Responsibility context in the investigated sample occurs.

Keywords: People Management, People Management Practices and Policies, Corporate Social Responsibility.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Estrutura da Pesquisa.....	18
Figura 2: Modelo de Gestão de Pessoas.....	24

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Práticas de GP.....	26
Quadro 2: VRIO Framework.....	29
Quadro 3: Algumas definições de Responsabilidade Social.....	36
Quadro 4: Os sete princípios da ISO 26000.....	39
Quadro 5: Algumas definições de Balanço Social.....	45
Quadro 6: Definições dos papéis de RH.....	49
Quadro 7: Síntese do referencial teórico.....	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Dados Demográficos dos Entrevistados.....	59
Tabela 2: Perfil Profissional dos Entrevistados.....	60
Tabela 3: Dados OIT sobre Segurança e Saúde no Trabalho.....	78

LISTA DE ABREVIATURAS

BS – Balanço Social

CFC – Conselho Federal de Contabilidade

GP – Gestão de Pessoas

GPE – Gestão Estratégica de Pessoas

GRI – Global Reporting Initiative

IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

NBC – Norma Brasileira de Contabilidade

OIT – Organização Internacional do Trabalho

ONU – Organização Nações Unidas

RS – Responsabilidade Social

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

TI – Transparência Internacional

TRT – Tribunal Regional do Trabalho

VC – Vantagem Competitiva

VCS – Vantagem Competitiva Sustentável

VRIO – Valoroso, Raro, Inimitável e Organizado

RBV – *Resource-Based View*, ou seja, visão baseada em recurso (VBR)

UNCTAD – *United Nations Conference on Trade and Development*

SUMÁRIO

RESUMO	6
ABSTRACT	7
1. INTRODUÇÃO	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 A Gestão de Pessoas	19
2.1.1 Sistemas, modelos e políticas de Gestão de Pessoas	23
2.1.2 A Gestão Estratégica de Pessoas	27
2.2 A Responsabilidade Social Empresarial	33
2.2.1 Evolução da Responsabilidade Social Empresarial	34
2.2.2 A relação entre a RSE e a Estratégia Empresarial	40
2.2.3 Balanço Social e as ações de Responsabilidade Social	42
2.2.4 A Gestão de Pessoas e a Responsabilidade Social Empresarial ...	47
2.2.5 Síntese do Referencial Teórico	52
3. METODOLOGIA	56
3.1 Sujeitos da pesquisa	57
3.2 Instrumento de coleta de dados.....	57
3.3 Tratamento dos dados	58
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	61
4.1 A Gestão de Pessoas e a Responsabilidade Social Empresarial	61
4.2 Promovendo mudanças no comportamento	65
4.3 A Atuação da GP por meio das Diretrizes de RSE	67
4.4 As ações para a Responsabilidade Social Empresarial.....	68
4.5 A efetiva atuação da Responsabilidade Social Empresarial	70
4.6 Mudanças para atender a Responsabilidade Social Empresarial	72
4.7 Fatos e evidências	75
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	79
6. CONCLUSÃO	85
REFERÊNCIAS	88
ANEXO	100

1 INTRODUÇÃO

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

O crescimento econômico não pode ser a única preocupação empresarial, porque lucratividade com responsabilidade começa a fazer parte dos objetivos organizacionais e da maturidade da empresa. Faz-se necessário que as organizações observem a necessidade de uma postura socioambiental responsável. A inserção de temas como sustentabilidade e Responsabilidade Social Empresarial (RSE) começa a compor a pauta estratégica das organizações (SACHS, 1993; DRUCKER, 2000; FEDATO, 2005; ARRUDA, 2011).

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 botton line*, que são o econômico, o ambiental e o social. Estes elementos corroboram com a importância nas diversas atividades de RSE (MAIA; PIRES, 2011).

A atuação social da empresa vai além de um caráter assistencialista, representa também uma vantagem competitiva (SOUSA *et al.*, 2011). É importante lembrar que o início da responsabilidade social da organização deve ser com sua força de trabalho, ou seja, com seus colaboradores. Cuidar do bem estar das pessoas é função primária para

a organização. Esse bem estar envolve saúde, benefícios, treinamento e desenvolvimento, qualidade de vida, entre outros. E a GP é 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 a 2007, buscando identificar alguns indicadores utilizados para a evidenciação das práticas de RSE. Observaram-se indicadores relacionados à sociedade, funcionários e meio ambiente. Atribuiu-se um destaque para os indicadores voltados para os funcionários, ou seja, uma demonstração da relevância dos recursos humanos para as empresas que desenvolvem atividades de Responsabilidade Social.

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

Existe também uma preocupação oriunda da própria GP com a evidenciação do desempenho da área, de forma a garantir e pleitear uma atuação integrada com as estratégias organizacionais. Lacombe e Albuquerque (2008) enfatizam o crescimento do número de estudos que tentam mensurar o impacto das ações de GP nos resultados organizacionais. Mudanças marcaram a área de GP nas últimas décadas, tornando-a estrategicamente importante para as empresas.

Wood Jr. *et al.* (2011) advogam que as práticas de RSE são promovidas pela área de Gestão de Pessoas, mas pouco se sabe sobre como se desenvolve a implementação dessas práticas e com qual objetivo. Um estudo realizado por Barreto *et al.* (2011), sobre temas emergentes de GP, indica um baixo percentual de pesquisas

sobre RSE nos últimos cinco anos, apontando a RSE como um tema de interesse para investigação. Assim, esse trabalho pretende investigar essas práticas que ainda são pouco divulgadas, considerando sua relevância para as organizações e para sua força de trabalho.

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

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

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

Para responder ao questionamento proposto, a pesquisa tem como objetivo geral verificar como a Gestão de Pessoas se envolve com a Responsabilidade Social Empresarial.

Estabeleceram-se como objetivos específicos:

- Identificar quais são as atividades de Responsabilidade Social Empresarial promovidas pela área de Gestão de Pessoas nas organizações.
- Identificar as políticas e práticas de Gestão de Pessoas que possam promover a Responsabilidade Social Empresarial.
- Identificar se existem contradições entre o discurso de Responsabilidade Social Empresarial e as práticas de Gestão de Pessoas.

No primeiro capítulo discute-se o contexto organizacional e social da pesquisa, apresentando a questão e os objetivos que a norteiam, bem como a justificativa para este estudo.

O segundo capítulo contempla a revisão da literatura e parte da dimensão organizacional para a social, apresentando a fundamentação teórica sobre a GP, sua origem e formação, sua evolução para a Gestão Estratégica de Pessoas, refletindo em sua atuação conjunta com a estratégia empresarial. Ainda nesse capítulo é abordada a origem e evolução da RSE, terminando com o Balanço social sendo utilizado para relatar as ações de Responsabilidade Social da organização. E o encerramento do capítulo demonstra a integração da GP e a RSE.

O terceiro capítulo refere-se à metodologia utilizada para esta pesquisa, apontando as escolhas e justificativas que a norteiam. Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, pois visa possibilitar o estudo de uma realidade pouco conhecida (GIL, 2010). A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas com organizações nacionais ou internacionais de diferentes setores que possuam programas de Responsabilidade Social Empresarial, funcionários, gestores, consultores, professores e especialistas em RSE e GP. O roteiro de questões permitiu a separação das falas dos entrevistados, de modo a contemplar as informações objetivas e necessárias para responder aos objetivos específicos desta dissertação.

O quarto capítulo apresenta e analisa os dados encontrados na pesquisa empírica. Na sequência, o quinto capítulo relata a discussão dos resultados por meio da análise dos

dados coletados, fazendo um comparativo entre o estudo teórico e o levantamento empírico, e por fim, no sexto capítulo, seguem as conclusões desta pesquisa.

Almeja-se ampliar a discussão sobre as práticas da GP nas atividades de RSE como forma de valorizar a atuação da área, envolvendo toda a potencialidade de sua força de trabalho.

Este estudo vincula-se a Linha de Pesquisa 2 – Gestão e Inovação Organizacional – do Programa de Pós Graduação / Mestrado em Administração da Universidade de São Caetano do Sul, pela preocupação em verificar a atuação da Gestão de Pessoas no contexto organizacional.

Ressalta-se que essa pesquisa contribuirá para o entendimento das práticas de Gestão de Pessoas, no que tange a sua atuação nas ações de Responsabilidade Social promovidas pelas organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo apresenta-se o referencial teórico que embasa a pesquisa proposta. Envolve o estudo de duas abordagens teóricas distintas, mas que se integrarão ao final desta dissertação.

Figura 1 – Estrutura da Pesquisa



Fonte: elaborado pela autora, 2013.

Como se observa na figura 1, os dois constructos norteadores dessa pesquisa são a Gestão de Pessoas e a Responsabilidade Social Empresarial. A Gestão de Pessoas passou por importantes mudanças nas últimas décadas, desempenhando papel relevante nos objetivos organizacionais. Dentre esses objetivos vislumbra-se um

novo universo no qual as empresas precisam refletir uma postura socioambiental responsável perante seus *Stakeholders* (ARRUDA *et al.*, 2011). Nesse cenário as organizações observam a necessidade de uma atuação pautada em ações de Responsabilidade Social Empresarial (BERTONCELLO; CHANG JUNIOR, 2007).

A Responsabilidade Social Empresarial surge com relevância no contexto organizacional, pois sua atuação fica integrada ao aspecto estratégico. A atuação socioambiental da organização reflete em vantagem competitiva e sinônimo de lucratividade (SOUSA *et al.*, 2011).

A próxima seção visa apresentar a origem e evolução da Gestão de Pessoas e a relação da área com a organização.

2.1 A GESTÃO DE PESSOAS

Para este estudo será relevante conceituar Gestão de Pessoas e Gestão Estratégica de Pessoas, buscando além da definição, indicadores e perspectivas, visando identificar as práticas desenvolvidas pela Gestão de Pessoas para promover as atividades de Responsabilidade Social nas organizações. Serão adotados como núcleo da discussão os papéis de parceiro estratégico e agente de mudança. Corroborando a intenção de identificar as práticas da Gestão de Pessoas na promoção da Responsabilidade Social Empresarial.

A Gestão de Pessoas (GP) sofreu influência de diversos fatores e mudanças que aconteceram no ambiente geral, a própria forma de tratar com as pessoas da organização representa um desses fatores. A preocupação em se tratar deste aspecto é relevante para os gestores, pois uma organização deve proporcionar resultados por meio da administração eficiente dos diversos recursos disponíveis, inclusive as pessoas.

Neste ponto, observa-se a evolução da GP, que antes representava uma função secundária com pouco ou quase nenhum impacto financeiro para as organizações, desenvolvendo atividades relacionadas ao departamento de pessoal com funções

consideradas burocráticas (LACOMBE; BANDASSOLLI, 2004). Embora a GP tivesse como foco as pessoas, seu intuito era cuidar para que não ocorressem problemas de ordem burocrática e administrativa. Após uma série de mudanças, esta área foi redefinida e denominada Administração de Recursos Humanos e, atualmente, Gestão de Pessoas. (SOUZA *et al.*, 2010; MARRAS, 2002).

A GP foi taxada por um longo período como uma área reativa e muitas vezes irrelevante dentro do contexto organizacional (ULRICH, 2000; LEGGE, 2005). Mudanças ocorridas nas últimas décadas marcam a GP nas empresas, e é possível identificar ao longo da história mudanças de nomenclatura e evolução nas atividades executadas pela área.

A literatura registra as transformações vivenciadas pela área por meio da transição das terminologias: DP (Departamento de Pessoal), ARH (Administração de Recursos Humanos), RH (Recursos Humanos), GRH (Gestão de Recursos Humanos) e GP (Gestão de Pessoas e Gestão com Pessoas). Limongi-França (2007) afirma que além das novas denominações, também surgem novos desafios para a área. O contexto de executora cede lugar a uma conduta mais atuante, principalmente no que tange a capacidade da área no envolvimento com as pessoas.

Esta evolução não causou apenas uma mudança na nomenclatura, mas também na atuação da área (FLEURY; FLEURY, 2004; BOSQUETTI; ALBUQUERQUE, 2005; LIMONGI-FRANÇA, 2007; LENGNICK-HALL *et al.*, 2009; LEITE; ALBUQUERQUE, 2010; WOOD JR. *et al.*, 2011; DEMO 2012).

Importante ressaltar que nessa pesquisa será utilizada a nomenclatura de Gestão de Pessoas (GP). Fischer (2002, p.32) relata que a terminologia GP “procura ressaltar o caráter da ação, a gestão e seu foco de atenção: as pessoas”, mesmo observando com frequência a utilização dos conceitos de gestão e administração como sinônimos. O autor explica ainda que, “em geral, considera-se gestão uma ação na qual há menor grau de previsibilidade do resultado do processo a ser gerido”, o que demonstra certa complexidade para o processo de gestão.

Ao longo do referencial teórico, vários autores (LACOMBE; BANDASSOLLI, 2004; FLEURY; FLEURY, 2004; LIMONGI-FRANÇA, 2007; LENGNICK-HALL *et al.*, 2009; DEMO 2012) e definições adotam as diversas terminologias mencionadas acima. Nessa

direção, Souza *et al.* (2010) afirmam que a mudança de nomenclatura reflete a própria mudança de rotinas sofridas pela área, que no passado atuava de forma mais mecanicista, cuidando da folha de pagamento e da contratação do profissional, e com as mudanças ocorridas outras atividades como Qualidade de Vida, Sustentabilidade, Responsabilidade Social, Capacitação e Carreira passaram a ser de responsabilidade deste setor.

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

Hoje, quando o papel do homem no trabalho vem se transformando e suas características mais especificamente humanas, como o saber, a intuição e a criatividade, vêm sendo valorizadas, talvez se caminhe para uma transição na qual a empresa finalmente reconheça que se relaciona com pessoas e não com recursos (FISCHER, A., 2002, p.32).

Reconhecer que as pessoas não representam apenas um mero recurso proporciona à organização um diferencial. A correta valorização das pessoas transforma a relação existente entre o indivíduo e a empresa. Lacombe (2004) menciona que a preocupação da área em gerar valor para a organização é o fator precursor para o progresso da GP. Por muito tempo a área era vista como geradora de custos, marcada por uma postura burocrática e administrativa e não uma parceira estratégica capaz de agregar valor e competitividade.

Legge (2005) afirma que a GP pode ser definida como a utilização eficiente dos recursos humanos visando o alcance dos objetivos organizacionais. Outro conceito relevante menciona que GP envolve todas as atividades relacionadas à gestão dos indivíduos nas organizações (BOXALL; PURCELL, 2008). Observando os conceitos citados verifica-se a responsabilidade da área no que tange ao relacionamento com as pessoas na organização, ou o comportamento dos indivíduos no trabalho.

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

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

Pode-se concluir, a partir da leitura desta seção, 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 a valorização das pessoas na organização, em parceria estratégica com os objetivos organizacionais e também promovendo a Responsabilidade Social.

A próxima seção relata como está composto o sistema de GP nas organizações e suas implicações para os objetivos organizacionais.

2.1.1 SISTEMAS, MODELOS E POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

A atuação da Gestão de Pessoas nas organizações tem sido marcada pela postura de adaptação da área às necessidades organizacionais e ambientais. No entanto, para atender a estas demandas, a área de GP precisa assumir funções cada vez mais complexas e até mesmo paradoxais (TANURE *et al.*, 2010), ou seja, administrar o presente e, simultaneamente, ajustar-se para as demandas do futuro. Esse contexto é justificado pela maior participação das pessoas de diferentes níveis hierárquicos na formulação da estratégia organizacional, o que pode tornar o processo estratégico mais interativo e contínuo (LACOMBE; CHU, 2008; LEITE; ALBUQUERQUE, 2011; WOOD JR. *et al.*, 2011).

O sistema de GP representa a união de políticas e práticas orientadas por uma estratégia de GP, formando um conjunto de tudo que está relacionado às relações de empregados e empresa, ou seja, existe a estratégia empresarial que será apoiada pelas estratégias de GP. Para colocar as estratégias de GP em vigência são criadas diretrizes que serão chamadas de políticas de GP, e para que ocorra a ação propriamente dita surgirão as práticas de GP. Fischer (1998) conceitua esse conjunto como Modelo de Gestão de Pessoas. Ainda para o autor, “entende-se por modelo de Gestão de Pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho” (FISCHER, 2002, p. 12). O modelo de GP será traçado para atender a estratégia empresarial, será desenhado de acordo com as necessidades organizacionais.

Pode ser considerado como componente do modelo além das políticas, práticas e estratégias, tudo que interferir na relação entre funcionário e empresa.

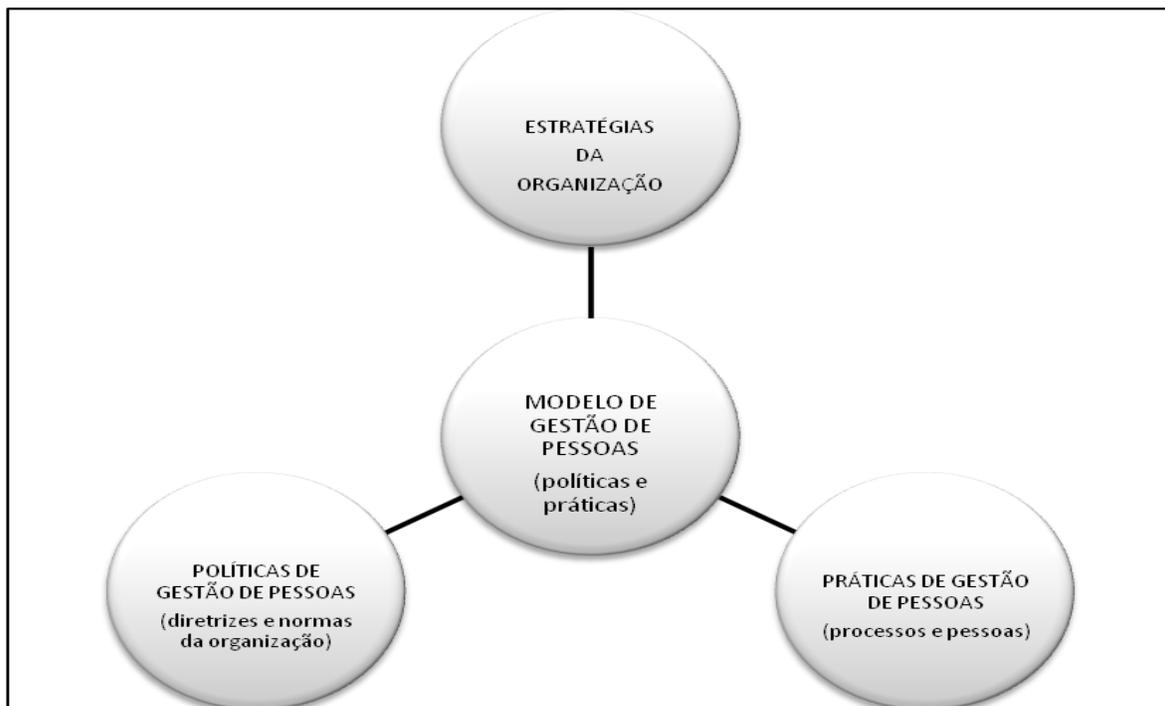
Um modelo de Gestão de Pessoas é a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho, definindo então princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão; ou seja, em coerência com o modelo de Gestão de Pessoas, as empresas definem suas políticas, processos e práticas de Gestão de Pessoas (VELOSO *et al.*, 2011, p.2).

Na composição do modelo de GP encontra-se o alinhamento entre organização e indivíduos. Lepak e Shaw (2008) afirmam que são as políticas e as práticas que formam

o sistema de recursos humanos. Ainda para os autores as políticas representam as normas, as intenções da organização quanto aos seus programas, processos e técnicas, enquanto as práticas consistem nos atuais programas, processos e técnicas existentes na organização; a conjunção entre políticas e práticas materializa-se na forma com que as empresas contratam e gerenciam seus empregados.

A figura 2 demonstra a integração entre estratégia organizacional e o modelo de Gestão de Pessoas.

Figura 2 – Modelo de Gestão de Pessoas



Fonte: elaborado pela autora, 2013.

As políticas representam as diretrizes que deverão ser seguidas, e as práticas demonstram as ações desenvolvidas com base nessas diretrizes. As práticas de GP terão um impacto direto nos resultados obtidos pela organização. As políticas de gestão "estabelecem diretrizes de atuação que buscam objetivos de médio e longo prazo para as relações organizacionais" (FISCHER, 2002, p. 17). Outras definições semelhantes

para políticas de GP também aparecem na literatura (ARMSTRONG, 2009; DEMO *et al.*, 2011).

No que tange às políticas, também é possível considerar que elas indicam as formas que direcionam a organização do trabalho dentro da empresa (BOXALL; PURCELL, 2008). Esse direcionamento espelhará a relação que a empresa tem com seus empregados.

Demo (2008) declara que as políticas de GP devem proporcionar a integração da área de GP com os objetivos organizacionais, que conseqüentemente contribuirá para a competitividade da organização, enfatizando a atuação estratégica da GP. Para a autora, as políticas de GP precisam ser modificadas para serem ajustadas à estratégia empresarial. Ainda sobre as políticas e práticas, um estudo realizado por Demo *et al.* (2011) com 108 periódicos científicos produzidos no Brasil, no período de 2000 a 2010, aponta que ainda existem lacunas na literatura com relação ao tema. Há uma carência de pesquisas relacionadas às políticas, bem como a falta de trabalhos sobre o alinhamento entre a GP e a Estratégia organizacional.

Limongi-França (2007) faz uma síntese da evolução das práticas de GP na realidade brasileira, destacando as seguintes: recrutamento e seleção; determinação de cargos, salários e benefícios; aprendizagem, treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho e competências; comunicação e endomarketing; assistência para a qualidade de vida, saúde e ergonomia no trabalho; intermediação entre relações e direito do trabalho; consultoria interna e externa; análise de carreira e perfil dos gestores de pessoas.

Em um estudo feito por Lacombe e Albuquerque (2008), conclui-se que dentre as diversas práticas associadas a GP, pode-se observar a frequência de algumas como: recrutamento, seleção, remuneração, avaliação de desempenho e demissão.

Ainda sobre as práticas, observamos a denominação de subsistemas de GP para referenciá-las. Os autores indicam que a estrutura organizacional, as relações indivíduo / organização e as diretrizes organizacionais compõem a GP. Dentro dessa composição, estão as políticas e práticas de GP que, combinadas, poderão produzir diferentes estratégias (ALBUQUERQUE 1999; DAVEL *et al.*, 2001).

O quadro 1 apresenta uma síntese das principais práticas de GP apontadas por Mamani (2002), Bassani *et al.* (2003), Limongi-França (2007), Marras (2011).

Quadro 1 – Práticas de Gestão de Pessoas

AGREGAR PESSOAS	Recrutamento e Seleção Contratação
APLICAR PESSOAS	Integração Desenho de Cargos
RECOMPENSAR PESSOAS	Remuneração Carreira Benefícios e Serviços
DESENVOLVER PESSOAS	Treinamento (Capacitação) Desenvolvimento Comunicação Mudanças
MANTER PESSOAS	Atração e Retenção de Pessoas Programa de Qualidade de Vida Saúde e Segurança no Trabalho
MONITORAR PESSOAS	Sistema de Informação Gerencial Banco de Dados Auditoria em Rh Pesquisa de Clima Organizacional

Fonte: adaptado de Mamani (2002), Bassani *et al.* (2003), Limongi-França (2007), Marras (2011).

As práticas do quadro 1 representam uma síntese das atividades desempenhadas pela GP, mas se faz necessário recordar que essa atuação satisfatória não poderá ocorrer de maneira isolada, mas em harmonia com os demais departamentos da organização, buscando assim garantir o sucesso e o alcance dos objetivos. Para isso, um direcionamento eficaz do comportamento humano no trabalho refletirá o resultado almejado pela empresa. Vários autores também realizaram estudos

sobre as práticas de GP, observando a interação e as dificuldades da área com os demais setores organizacionais, e chegaram a resultados similares quanto a integração, bem como o distanciamento que ainda permeia a GP em relação às outras áreas organizacionais (LACOMBE; CHU, 2008; LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008; TANURE *et al.*, 2010; LIMA; LACOMBE; 2010; DEMO, 2011).

Desse modo, evidencia-se o modelo de GP como instrumento capaz de criar uma parceria entre a GP, o indivíduo e a organização, interferindo significativamente nas relações entre empregados e empresa. Observou-se que um modelo ideal possui políticas e práticas que, efetivadas, atuarão de maneira estratégica para a organização, sendo benéficas também a sua força de trabalho.

A próxima seção apresentará a definição e evolução da Gestão Estratégica de Pessoas e seus reflexos no contexto organizacional.

2.1.2 A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Nesta seção objetiva-se encontrar uma definição para a Gestão Estratégica de Pessoas e suas perspectivas, tentando compreender o papel da Gestão de Pessoas dentro do contexto organizacional enquanto disseminadora da estratégia empresarial e agente da mudança organizacional em empresas que atuem com práticas de Responsabilidade Social.

Para compreender o papel da Gestão Estratégica de Pessoas é de suma importância o entendimento primário dos conceitos relacionados à estratégia empresarial e posteriormente a sua relação com a GP. A relevância da abordagem estratégica nas organizações é uma válvula propulsora para a constante discussão sobre o assunto. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), afirmam que na década de 1960 iniciaram-se as discussões sobre administração estratégica, e desde então muitos estudos surgiram.

Com o avanço dos estudos sobre teorias administrativas, várias definições surgiram para o termo *estratégia*, como Kaplan e Norton (2009), que afirmam que a estratégia abrange várias dimensões da mudança organizacional, desde melhorias de produtividade que geram resultados no curto prazo até inovações de longo prazo.

A linha tradicional de estudos sobre estratégia adota como pressuposto que a criação e sustentabilidade da vantagem competitiva criada se dão por meio da análise e posicionamento no ambiente externo. Assim, o sucesso da firma depende da relação entre as condições externas e as estratégias internas, quando se procura identificar os fatores responsáveis pelo sucesso ou fracasso das organizações (PORTER, 1989).

Efetivar a estratégia traçada pela organização resulta na criação da vantagem competitiva (VC), que não deve ser similar a nenhum concorrente, já que pode ser criada de várias formas. Pode-se criar a estratégia com formas, tamanhos e recursos distintos (BHARADWAJ, VARADARAJAN, FAHY, 1993; VON KROGH, ROOS, 1995, BARNEY, 2011). Existem várias visões de estratégia empresarial, mas todas possuem como objetivo final a criação e sustentabilidade da vantagem competitiva. Algumas abordagens defendem a ideia de que indivíduos e organizações busquem por meio de seus conhecimentos o aprendizado para adaptar, mudar e inovar, gerando a sobrevivência do negócio e tornando assim sua vantagem competitiva sustentável (VCS), que se torna uma barreira para os concorrentes. Barney (1991) afirma que a VCS está vinculada à incapacidade dos concorrentes obterem resultados similares mesmo implantando estratégias semelhantes.

Barney (1991, 1995 e 1998) desenvolve o *framework* VRIO, no qual estabelece que se o recurso é valioso (V), raro (R), imperfeitamente imitável (I), imperfeitamente substituível (O) – conforme quadro 2 – e possui suporte da organização, é visto como forma de VCS, corroborando a perspectiva RBV ou *Resource-Based View*, ou seja, visão baseada em recurso (VBR), que é caracterizado pela ênfase nos recursos internos à empresa de forma que esses sejam os principais determinantes de sua competitividade (WERNRFELT, 1984).

Essa definição difere das teorias tradicionais da organização industrial, que se baseiam fortemente na análise do ambiente competitivo, ou seja, considera o ambiente externo como fator determinante, enquanto que na visão RBV os recursos possuídos

pela empresa representam os fatores determinantes para a vantagem competitiva, ou seja, é dada mais ênfase aos aspectos internos da empresa. Tais recursos, para serem veículos de VC, devem possuir as características VRIO. (BARNEY, 1991; MAHONEY, 1995).

O modelo RBV adota como premissa que a origem da VC está dentro da empresa, assumindo a heterogeneidade da firma em seu setor de atuação e aos recursos estratégicos que controla.

Quadro 2 – VRIO Framework

O recurso é...					
Valoroso?	Raro?	Difícil de ser imitado?	Suportado pela organização?	Implicações competitivas	Performance
não		Desvantagem competitiva	Abaixo do normal
sim	não	...		Competitividade paritária	Normal
sim	sim	não		Vantagem competitiva temporária	Acima do normal
sim	sim	sim		Vantagem competitiva sustentável	Acima do normal

Fonte: Barney e Wright (1998), p. 37.

Assim, com o respaldo do modelo RBV, ressalta-se a importância dos recursos organizacionais (PENROSE, 1959) como determinantes para uma organização na busca da vantagem competitiva sustentável. Segundo Wernerfelt (1984), recursos são todos os ativos materiais e imateriais atados de forma semipermanente a uma empresa. Para Prahalad e Hamel (1990), toda empresa possui um portfólio de recursos, ou seja, um conjunto de fatores, incluindo os recursos humanos, que podem gerar vantagens competitivas. É possível considerar as pessoas como recursos intangíveis (HITT *et al.*, 2005), considerando esses recursos como internos à firma e como fonte de vantagem competitiva, pois são essenciais para a concretização da estratégia organizacional, corroborando o modelo RBV.

As discussões sobre a gestão estratégica de pessoas negam a visão tradicionalista do RH com uma atuação administrativa de importância inferior, ressaltando o fator humano como uma fonte, ou melhor, um recurso de vantagem competitiva para a organização, enfatizando a visão da RBV.

Dessa forma, a sobrevivência da organização, seu crescimento e sua própria lucratividade não estariam atrelados apenas a sua capacidade produtiva, mas principalmente a sua habilidade em criar bases amplas e invulneráveis dentro de um cenário incerto, mutável e competitivo (PENROSE, 1979). A área de Gestão de Pessoas, por meio de seus diversos papéis, pode contribuir com o desenvolvimento destas habilidades, desde que integrada aos objetivos estratégicos da organização.

Em consonância com os estudos que realçam a ênfase em aspectos internos da organização centra-se o modelo estratégico de GP, pressupondo-se que o capital intelectual representado pelo recurso humano, denominado “Pessoas” por meio de aprendizado contínuo e correta gestão, pode gerar vantagem competitiva sustentável (DEMO, 2010). Essa ideia do alinhamento dos recursos humanos à estratégia empresarial faz com que a administração dos recursos humanos amplie seu papel para um nível de gestão, ou seja, exerça o papel de gerenciar os recursos humanos, ou melhor, gerenciar pessoas, tendo como diretriz a estratégia empresarial. Na literatura essa transição é denominada SHRM (*Strategic Human Resource Management*). O SHRM acontece em meados de 1980 (DEVANNA *et al.*, 1984) valorizando a atuação da GP na organização.

O cenário competitivo, em constante mudança, demanda por uma estrutura que atenda às necessidades organizacionais perante o mercado; a integração entre objetivos organizacionais e as práticas de GP poderão refletir o sucesso organizacional.

Bosquetti e Albuquerque (2005) relatam que a abordagem estratégica de recursos humanos surgiu no início da década de 1980, quando ocorre a inclusão do papel dos recursos humanos no planejamento estratégico da organização. Nesse momento, torna-se essencial alinhar a Gestão de Pessoas às estratégias corporativas. Os autores realizaram pesquisas em uma concessionária do setor elétrico, com o objetivo investigar o grau de integração entre a estratégia de Gestão de Pessoas e a estratégia empresarial, estabelecendo uma comparação entre a visão da GP com a

visão dos gestores e empregados sobre a qualidade atual dos papéis desenvolvidos pela área de GP. Foram entrevistados 18 gestores e 54 empregados responderam ao questionário. O resultado indicou um baixo grau de integração entre a estratégia de GP e a estratégia empresarial. A pesquisa também indicou um alto grau de divergência entre a GP e as demais áreas, destacando-se a ambiguidade entre o discurso e a prática da GP, ou seja, a visão que a GP tem sobre seu papel e os desafios que encontra para colocá-lo em prática.

Fleury (2002) argumenta que essa mudança da GP atuando com as estratégias organizacionais pode ser entendida como um modelo de gestão que se organiza para gerenciar e nortear o comportamento humano no ambiente de trabalho. Para tanto, a organização se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Todavia, vale salientar que as decisões desta área sofrem grande influência por parte dos acionistas nas políticas e práticas da Gestão de Pessoas, o que torna estas decisões um instrumento de coerção dos *stakeholders* (LACOMBE; CHU, 2008).

Para Silva *et al.* (2006), a área de recursos humanos tem como responsabilidade atuar na transição de um modelo gerencial que vise a obtenção de resultados quantitativos para outro modelo que consiga manter a lógica, adequando a GP como ator no cenário da competitividade empresarial.

A GP precisa contribuir para constituir competências que serão essenciais para o alcance de objetivos organizacionais e individuais, considerando os recursos humanos como algo valioso e reflexo de vantagem competitiva (DEMO, 2010). Ainda segundo a autora, o objetivo principal de qualquer organização e, sobretudo das práticas da GP, deveria estar pautado na contribuição para o bem estar das pessoas, promovendo a realização pessoal e profissional desses indivíduos.

Leite e Albuquerque (2010) descrevem a Gestão Estratégica de Pessoas como a forma que a organização utilizará para gerir seus indivíduos. Uma gestão que valorize esse relevante recurso com certeza utilizará os indivíduos como diferencial competitivo para a organização.

A GP começa a ser direcionada para não atuar de forma convencional, mas atuar de forma estratégica, utilizando o capital intelectual da organização como forma

de vantagem competitiva (ALBUQUERQUE, 1987; ALBUQUERQUE, 2002; ULRICH, 2000; FISCHER, 2002; FLEURY e FLEURY, 2004; BOSQUETTI E ALBUQUERQUE, 2005; LEITE e ALBUQUERQUE, 2010; WOOD JR. *et al.*, 2011; DEMO *et al.*, 2012). Compete à área proporcionar o bem estar dos indivíduos por meio da realização pessoal e profissional.

Considerando os aspectos positivos das ações relacionadas à Gestão Estratégica de Pessoas há barreiras entre as estratégias definidas pela organização e a atuação efetiva da GP. Essas barreiras foram identificadas por Lacombe e Tonelli (2001), Roehling *et al.* (2005) e Lengnick-Hall *et al.* (2009) para se alcançar a sinergia entre a estratégia organizacional e as estratégias voltadas para a GP.

Essas mesmas barreiras são apontadas em estudo realizado por Bosquetti (2009), que sinaliza o distanciamento entre o discurso e a prática da gestão estratégica de pessoas. Isto ocorre por que ainda existe um *gap* entre o alinhamento das estratégias organizacionais e a atuação da GP. Existe ainda uma dificuldade de entendimento entre a GP e as demais áreas, bem como a aceitação por parte da própria organização do efetivo papel da GP no contexto estratégico.

Portanto, nesta seção observou-se que a Gestão Estratégica de Pessoas é caracterizada pela preocupação em desenvolver e encarar as pessoas como ativos e também como sinônimo de vantagem competitiva para a organização. Os autores apresentados nesta seção enfatizaram que apesar do discurso referente à atuação estratégica da GP e a evidenciação das pessoas para a organização, ainda existe uma lacuna entre a teoria e a prática no que tange a atuação da GP, e isso vai ao encontro da proposta desta dissertação, que busca identificar o envolvimento da GP na prática, ou seja, nas atividades de RSE.

Corroborando o objetivo deste trabalho, a seguir serão expostos os conceitos, elementos e perspectivas da Responsabilidade Social Empresarial considerados na literatura.

2.2 A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Há muito tempo a Responsabilidade Social é um tema que desperta o interesse e também faz parte da realidade de muitas organizações. Conceitos, definições e entendimentos sobre o assunto surgiram, despertando o interesse de pesquisadores (DOWBOR, 1999; MELO NETO *et al.*, 1999; CORULLÓN, 2002; SOUSA *et al.*, 2011; SOUZA; COSTA, 2012) e organizações pelo tema.

Apesar de não haver consenso sobre qual seja, de fato, a definição de Responsabilidade Social, todas as definições (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 (MELO NETO; FROES, 1999; ROSA *et al.*, 2008; INSTITUTO ETHOS, 2012; SOUZA; COSTA, 2012). A denominação adotada nesta dissertação é Responsabilidade Social Empresarial (RSE).

Durante muito tempo muitas organizações acreditavam que as práticas de Responsabilidade Social eram de competência dos governos, igrejas, associações comunitárias ou indivíduos preocupados com a caridade, enfim, uma atividade relacionada à filantropia e não uma prática ligada às empresas, pois as mesmas deveriam ter como preocupação satisfazer aos seus acionistas. Smith (1994) menciona que a Responsabilidade Social consegue transcender uma concepção altruísta e caridosa para uma visão estratégica.

As mudanças no cenário estratégico das organizações e o agravamento de problemas sociais e ambientais estimulam várias discussões sobre o papel social das empresas, o que corrobora para o fortalecimento da iniciativa de ações sociais por parte das empresas, intensificando as pesquisas e constatações sobre o tema. Muda-se de uma visão filantrópica, caridosa e de generosidade assistencial, que transmitia certa tranquilidade, para consciências capitalistas, para o entendimento de que a área social se tornou essencial para as atividades econômicas (DOWBOR, 1999; SOUSA *et al.*, 2011).

A atuação social tem reflexo direto na imagem da organização e em seu ambiente interno e externo. A próxima seção apresentará a origem, evolução e definições encontradas na literatura para a RSE.

2.2.1 EVOLUÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

O crescente esforço para amparar a sociedade frente às dificuldades inerentes às condições básicas da qualidade de vida resulta atualmente no fortalecimento das iniciativas do governo e das empresas. Especialmente se destacam as organizações sem fins lucrativos voltadas para o amparo da sociedade e que tenham neste objetivo a sua razão de ser. Estas constituem o terceiro setor (MELO NETO *et al.*, 1999).

Heald (1988) observa que na década de 1960 são feitas muitas publicações sobre o tema, começando a surgir definições mais formais e precisas, característica essa que prevalece na década de 1970.

Muitas empresas começam a se pautar em princípios, e dentre eles a ênfase na correta aplicação de seus recursos. Para Michalos (1997), teoricamente, uma das virtudes das empresas no cenário econômico é sua habilidade de criar e distribuir riqueza, fazendo assim com que a economia adquira moral e respeitabilidade.

A definição abaixo menciona o comprometimento permanente dos empresários e a influência da RS no âmbito interno e externo da organização:

Responsabilidade Social Corporativa é o comprometimento permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando simultaneamente a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo. (MELO NETO; FROES, 1999, p.87).

Para Ashley (2000), o interesse pela Responsabilidade Social Empresarial ganhou atenção em 1919, com a ocorrência do julgamento na Justiça americana do

caso de Henry Ford, presidente e acionista majoritário da *Ford Motor Company*. O empresário, em 1916, alegando objetivos sociais, resolve não fazer a distribuição dos lucros entre os acionistas e investe em capacidade produtiva, aumento de salários e em um fundo de reservas. Ele foi contestado pelo grupo de acionistas que era liderado por *John e Horace Dodge*.

Ainda segundo a autora, o resultado da contestação na suprema corte de Michigan favoreceu aos *Dodges*, pois entendeu-se que as empresas têm como objetivo obter lucro em benefício de seus acionistas, e que o lucro não deveria ser desviado para outras finalidades. Portanto, o investimento em ações sociais empresariais só teria sucesso se favorecesse também aos acionistas.

A mesma autora afirma que o acontecimento mais expressivo se deu em meados de 1953, com a ocorrência da ação judicial sofrida pela *A. P. Smith Manufacturing Company*, pois os acionistas contestaram a doação de recursos financeiros que a empresa fez à Universidade de Princeton. Esta situação motivou o estabelecimento pela Justiça da Lei da Filantropia Corporativa, que tornava possível as empresas destinarem recursos a ações de desenvolvimento social.

Uma organização obtém melhores resultados quando as suas ações fazem com que seus colaboradores acreditem e se envolvam efetivamente no projeto proposto. Alguns estudos indicam que no âmbito dos negócios, programas de Responsabilidade Social Empresarial auxiliam no desenvolvimento de habilidades pessoais e profissionais, promovem a lealdade e a satisfação com o trabalho, ajudam a atrair e a reter funcionários qualificados (GOLDBERG, 2001; BRAMMER; MILLINGTON; RAYTON, 2007; SHARMA *et al.*, 2011).

Mais do que o desenvolvimento de habilidades, os programas de Responsabilidade Social Empresarial têm a função de transformar a realidade. “Trata-se de fortalecer pessoas e organizações, ajudar a formar cidadãos capazes de se apoiar mutuamente para que eles próprios mudem a realidade de suas comunidades” (CORULLÓN, 2002, p.51).

Faria e Sauerbronn (2008) relatam que ao longo dos tempos a Responsabilidade Social passa por três fases, que contribuem para determinar seu papel na história, mas principalmente nas organizações. A primeira fase ocorre entre 1900 e 1960, etapa que

corresponde ao surgimento das ciências administrativas, bem como a profissionalização da administração, provocando debates sobre a dimensão social das empresas. A segunda fase abrange o período de 1960 a 1980, que seria denominada como a fase da RSE, quando se tentou, inclusive, uma definição mais precisa para o conceito de RS. E, por fim, a terceira fase, a partir de 1980, na qual predominam as preocupações fiscais, sociais, privatizações, renegociação das relações trabalhistas, novas tecnologias e um impulso na globalização.

Impossível não relacionar o surgimento da Responsabilidade Social Empresarial como um compromisso da organização com a sociedade, pois a empresa tem um papel que vai além da geração de empregos, tributos ou lucros. Dentro de um contexto globalizado e competitivo, a empresa se torna socialmente responsável como forma de sobrevivência, competitividade e também de marketing (MARINS, 2008).

Em uma pesquisa realizada por Crespo Razeg (2010), para verificar os estudos realizados sobre RSE na América Latina, principalmente no contexto colombiano, o autor observa que durante a década de 1990 a RSE também consegue influenciar conceitos típicos da época, como a *ética empresarial* e a *cidadania corporativa*.

Sempre se discutiu o papel das empresas perante a sociedade, justamente porque desde seu surgimento as empresas sempre exerceram influência sobre a mesma, inclusive pela geração de impactos ambientais. Fica evidente o crescimento de posturas empresariais voltadas para a relação das empresas com a sociedade, e não apenas a preocupação com a obtenção de lucros e resultados (SOUZA; COSTA, 2012).

Ainda referenciando os autores acima, a empresa tem capacidade para influenciar o meio em que atua, pois sua cultura e seus colaboradores formam uma coletividade social que integra empresa e sociedade.

Rosa *et al.* (2008) afirmam que a RSE significa o dever da empresa em auxiliar a sociedade a atingir seus objetivos, mostrando que a mesma não existe apenas para explorar recursos econômicos e humanos, mas também para contribuir com o desenvolvimento social. É uma espécie de prestação de contas.

O Instituto Ethos apresenta um conceito referenciado para a Responsabilidade Social:

Responsabilidade Social Empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. (INSTITUTO ETHOS, 2012).

O conceito de Responsabilidade Social, além de sua complexidade, evidencia um dinamismo constante. Várias definições surgiram ao longo dos tempos, e essas mudanças acompanharam a evolução das atuações sociais. O quadro 3 traz uma síntese de algumas definições.

Quadro 3 – Algumas definições de Responsabilidade Social

Comprometimento permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando simultaneamente a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo.	MELO NETO; FROES, 1999, p.87
A obrigação da administração de tomar decisões e ações que irão contribuir para o bem estar e os interesses da sociedade e da organização.	DAFT, 1999, p.88
O dever da empresa auxiliando a sociedade a atingir seus objetivos, mostrando que a mesma não existe apenas para explorar recursos econômicos e humanos, mas também para contribuir com o desenvolvimento social. É uma espécie de prestação de contas.	ROSA <i>et al.</i> , 2008
A forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.	INSTITUTO ETHOS, 2012
Se expressa pelo desejo e pelo propósito das organizações em incorporar considerações socioambientais em seus processos decisórios e a responsabilizar-se pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, implicando em um comportamento ético e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável, e em conformidade com as leis e as normas internacionais de comportamento.	ISO 26000 (INMETRO, 2012)

Fonte: elaborado pela autora, 2013.

A síntese apresentada no quadro 3 mostra a evolução do conceito de RS nos últimos anos. Para expressar o que representa a RSE considera-se adequada para o

escopo desta dissertação a definição apresentada pela ISO 26000. Os elementos apresentados nessa definição se relacionam com os da Gestão Estratégica de Pessoas.

O conceito apresentado pela ISO 26000 para a RSE menciona que a Responsabilidade Social se expressa pelo desejo e pelo propósito das organizações em incorporar considerações socioambientais em seus processos decisórios e a responsabilizar-se pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente. Isso implica um comportamento ético e transparente, que contribua para o desenvolvimento sustentável, que esteja em conformidade com as leis aplicáveis e seja consistente com as normas internacionais de comportamento. Também implica que a Responsabilidade Social esteja integrada em toda a organização, seja praticada em suas relações e leve em conta os interesses das partes envolvidas (INMETRO, 2012).

A definição apresentada pela norma internacional da ISO 26000 não faz referência a uma lei, mas a uma diretriz que propõe um parâmetro a ser seguido pelas corporações de diferentes culturas e contextos que praticam ações de RS. A norma não tem um propósito de certificação, mas um contexto norteador para a conduta das empresas.

A diretriz da ISO 26000 apresenta sete princípios norteadores para as organizações, descritos no quadro 4. São eles: Responsabilidade, Transparência, Comportamento Ético, Respeito pelos interesses das partes envolvidas (*Stakeholders*), Respeito pelo Estado de Direito, Respeito pelas Normas Internacionais e Direitos Humanos (INMETRO, 2012).

Quadro 4 – Os sete princípios da ISO26000

Responsabilidade: responsabilizar-se pelas consequências de suas ações e decisões, respondendo pelos seus impactos na sociedade, na economia e no meio ambiente.
Transparência: Fornecer às partes interessadas de forma acessível, clara, compreensível e em prazos adequados todas as informações sobre os fatos que possam afetá-las.
Comportamento ético: Atuar com base nos valores da honestidade, equidade e integridade, perante as pessoas e a natureza.
Respeito pelos interesses das partes envolvidas (Stakeholders): Ouvir, considerar e responder aos interesses das pessoas ou grupos envolvidos nas atividades da organização ou que por ela possam ser afetados.
Respeito pelo Estado de Direito: cumprir integralmente as leis do local onde está operando.
Respeito pelas Normas Internacionais de Comportamento: Adotar prescrições de tratados e acordos internacionais favoráveis à Responsabilidade Social, mesmo que não haja obrigação legal.
Direito aos humanos: Reconhecer a importância e a universalidade dos direitos humanos, zelando pelo ambiente econômico, social e natural.

Fonte: Adaptado pela autora (INMETRO, 2013).

O quadro 4 faz uma síntese dos sete princípios norteadores que compõem a ISO 26000, evidenciando os valores que deverão inspirar as organizações. Ainda conforme o órgão acima, além dos princípios, alguns temas nucleadores do documento envolvem áreas como Direitos Humanos; Práticas de Trabalho; Meio Ambiente; Práticas Leais de Operação; Combate à Corrupção e Propina; Consumidores e Desenvolvimento aliados à participação comunitária. A norma também enfatiza aspectos de governança organizacional, dentre os quais capítulos específicos relativos à gestão dos recursos humanos abordados nesta pesquisa.

Com relação a RS e a área de GP, a ISO 26000 (INMETRO, 2012) descreve que

a organização pode adotar uma visão positiva e construtiva sobre a diversidade entre as pessoas com quem interage. Ela poderia considerar não somente os aspectos de direitos humanos, como também os ganhos de suas operações em

termos de valor agregado pelo pleno desenvolvimento de recursos humanos e relações humanas.

Deste modo, a aplicação de ações éticas e responsáveis pode gerar resultados positivos para ambos: organização e empregados. A próxima seção objetiva apresentar a relação da RSE com a Estratégia Empresarial.

2.2.2 A RELAÇÃO ENTRE A RSE E A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Alguns estudos questionam a real aplicabilidade das ações de Responsabilidade Social das organizações, ou seja, a verídica preocupação com o bem estar da sociedade, ou uma estratégia comercial. (MILANI FILHO, 2007; BUENO 2007; FENWICK; BIEREMA 2008; FOSSA e SGORLA, 2011).

Fenwick e Bierema (2008) observam em seus estudos a tendência das empresas a centrar esforços em atividades que reflitam em visibilidade para as mesmas, numa evidente preocupação com a divulgação da ação, tornando o resultado do benefício social um fator secundário. Existe uma preocupação com aspectos relacionados ao marketing, atribuindo importância inferior aos resultados realmente relacionados à ação social realizada.

Fossa e Sgorla (2011) advogam que para exercer plenamente a ética e a Responsabilidade Social, a organização necessita de uma conscientização em relação à sua atuação social, ou seja, transpor os objetivos que visem apenas à lucratividade e lançar um olhar para as demandas da sociedade. Ainda para as autoras, essa seria a maneira das organizações desenvolverem a sinergia entre o sucesso financeiro e as questões socioambientais, através da integração entre a filosofia organizacional e os processos de gestão.

As mesmas autoras afirmam, também, que muitas organizações associam seus nomes a questões éticas e sociais, buscando reconhecimento ou apenas para seguir uma tendência. Essa prática dificulta a distinção entre organizações que de fato

executam práticas de Responsabilidade Social – ou seja, priorizam os benefícios sociais de suas ações – daquelas que desenvolvem práticas superficiais com foco no aumento da legitimidade de sua imagem.

Ao se definir Responsabilidade Social Empresarial como a preocupação da empresa em manter um relacionamento ético e justo com todos os seus parceiros no negócio, estamos admitindo que a Responsabilidade Social diz respeito às relações da empresa com seus públicos e à sua manutenção. Essa é, por definição, uma ação transformadora, tanto da realidade social quanto da realidade organizacional, e para que isso aconteça é preciso separar o que é conduta socialmente responsável das ações que têm apenas interesse promocional (FOSSÁ; SARTORETTO, 2002, p.16).

Os autores acima enfatizam a relevância de discernir a conduta socialmente responsável daquelas que buscam apenas interesse promocional ou apenas os aspectos relacionados ao marketing. Para Bueno (2007, p.180) ainda “fala-se muito e pratica-se pouco, como se, na verdade, fosse mais relevante a versão do ser e não a do fazer [...]”. A visão do autor aponta que ainda existem divergências entre o discurso e a prática, ou seja, muitas organizações divulgam, mas não cumprem as ações divulgadas.

Fossa e Sgorla (2011) alegam que muitas organizações que iniciam suas operações apenas visando à lucratividade começam a visualizar que suas responsabilidades sobrepujam a obtenção de lucro ou cumprimento de exigências legais e, conseqüentemente, desenvolvem ações beneficiando seus empregados, privilegiando os recursos naturais como também a sociedade. Ter consciência da interação entre empresa e sociedade é uma consequência quase inevitável, pois a organização promove impactos sobre o entorno no qual está inserida.

Para Porter e Kramer (2006), as atividades de Responsabilidade Social devem estar alinhadas às estratégias de negócios das empresas. Não apenas pensar nas práticas de Responsabilidade Social como ações isoladas, mas de forma sinérgica com as estratégias corporativas, uma vez que essas ações envolvem os *Stakeholders*.

Em uma síntese feita por Mota *et al* (2010), a Responsabilidade Social, quando trabalhada de forma estratégica, pode contribuir para a competitividade da organização, permitindo que a mesma se destaque no mercado por meio de suas ações responsáveis, o que conseqüentemente melhorará seu posicionamento junto a cadeia

de atores inseridos em seu ambiente interno e externo, consolidando inclusive seu vínculo com esses atores.

A RSE também é considerada uma estratégia de não mercado, ou seja, uma estratégia política que promove o destaque entre os concorrentes, um melhor posicionamento entre os atores do processo, criando vantagem competitiva sustentável por meio de seus recursos, gerando assim um diferencial competitivo para a empresa (LUX; CROOK; WOEHR, 2011; DOH; LAWTON; RAJWANI, 2012).

Em um estudo feito por Sousa *et al.* (2011) foram analisados o desempenho das empresas que fizeram parte da carteira ISE (índice criado pela BM&F BOVESPA para agrupar as empresas com destaque na atuação socioambiental) no período de 2005 a 2009, quando observou-se um aumento em suas receitas líquidas. Além da imagem, a organização muitas vezes registra lucratividade como consequência de sua atuação social.

A próxima seção apresenta o Balanço Social, ferramenta utilizada pelas organizações para evidenciar, por meio de uma comunicação oficial, todas as suas atividades na atuação socioambiental.

2.2.3 BALANÇO SOCIAL E AS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Uma das formas encontradas pelas organizações para a demonstração de suas ações de Responsabilidade Social efetua-se por meio do Balanço Social (BS), que possibilita a visualização detalhada dos trabalhos realizados pela organização ao longo de um período, geralmente mensurado em um ano.

Milani Filho (2008) afirma que muitas organizações declaram investimentos sociais, mas não evidenciam tal fato. Essa ausência de demonstração corrobora a desconfiança que muitos manifestam entre o discurso realizado pela organização e a evidenciação em relação às verdadeiras ações sociais praticadas.

O Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) utiliza uma série de indicadores para formar a estrutura do Balanço Social das empresas, com o objetivo de transmitir à sociedade atuações sociais corporativas. Esta ferramenta demonstra quais recursos da receita líquida ou do resultado operacional foram destinados para estas ações. Dentre os indicadores podem ser citados os Indicadores Sociais Internos; Indicadores Sociais Externos; Indicadores Ambientais e Indicadores do Corpo Funcional. Os indicadores do Corpo Funcional fazem menção aos indivíduos na organização.

Tinoco (2009) indica que, no Brasil, o IBASE divulgou o balanço social como um norteador para cobrar a postura ética e transparente no meio empresarial e nas organizações da sociedade civil. A ferramenta contém informações tanto ambientais como de criação e distribuição das riquezas geradas pela empresa, refletindo a situação social da empresa.

Ludícibus (2003, p.33) define o BS da seguinte forma:

Balanço Social tem por objetivo demonstrar o resultado da interação da empresa com o meio em que está inserida. Possui quatro vertentes: o Balanço Ambiental, o Balanço de Recursos Humanos, Demonstração do Valor Adicionado e Benefícios e Contribuições à Sociedade em Geral.

A demonstração dos resultados da atuação da empresa com o cenário no qual ela está inserida gerará transparência quanto a sua atuação socioambiental, demonstrando sua responsabilidade com os atores impactados direta ou indiretamente por ela.

Para Kraemer e Tinoco (2004, p.38), “o Balanço Social é um instrumento de gestão e de informação que visa evidenciar, de forma mais transparente possível, informações contábeis, econômicas, ambientais e sociais, do desempenho da sociedade [...]”. Além da postura ética, a evidenciação das informações é de suma importância para a organização.

A função principal do balanço social da empresa é tornar pública a Responsabilidade Social da empresa.

Balanço social é o nome dado à publicação de um conjunto de informações e de indicadores dos investimentos e das ações realizadas pelas empresas no cumprimento de sua função social junto aos seus funcionários, ao governo e às

comunidades com que interagem, direta e indiretamente (BENEVIDES *et al.*, 2009, p.90).

O autor relata ainda que a ideia de RS nas empresas ganhou popularidade na Europa nos anos 70, quando a empresa alemã Steag produziu um relatório social demonstrando suas atividades. Mas o grande marco na história ocorreu na França em 1972, quando a empresa Singer emitiu o que foi considerado o primeiro balanço social da história. No Brasil, o primeiro documento do gênero que carrega o nome de balanço social é o da Empresa Nitrofértil, uma estatal situada na Bahia, que foi realizado em 1984, marcando o início das publicações referentes às práticas realizadas pelas empresas.

O mesmo autor ainda relata que desde meados de 1997 existe grande pressão por parte do IBASE, bem como existia por parte do saudoso sociólogo Herbert de Souza, conhecido como Betinho, para a adoção de um modelo de balanço social único e simples. Esse modelo foi desenvolvido pelo próprio IBASE em parceria com representantes de empresas públicas e privadas, e essa uniformização da ferramenta de divulgação das ações estimula as práticas de RS.

Um estudo realizado por Gisbert e Lunardi (2012) com uma amostra de 48 empresas no período de 2003 a 2007 também aponta para a necessidade de padronização dos relatórios. Outro ponto mencionado no mesmo estudo é que os desafios estratégicos das empresas analisadas estão diretamente relacionados ao desenvolvimento dos recursos humanos. Por meio do BS é possível analisar especificamente o Balanço de Recursos Humanos, ou seja, tudo que esteja relacionado aos indivíduos na organização.

Slomski (2005) afirma que o BS presta conta da aplicabilidade dos recursos disponibilizados e, principalmente, demonstra os efeitos das ações que recaem sobre a vida de todos os agentes envolvidos com a instituição, oferecendo uma gama de informações sobre os projetos executados.

Medeiros e Reis (2007) salientam que o BS reflete e divulga as ações de Responsabilidade Social da organização, trazendo informações econômicas e sociais que auxiliam no planejamento, além de ser um documento de demonstração contábil.

Constitui-se como uma ferramenta de prestação de contas que também torna transparente as atividades sociais realizadas pelas empresas.

O quadro 5 mostra uma síntese de alguns conceitos relevantes para a definição de Balanço Social.

Quadro 5 – Algumas definições de Balanço Social

<p>“Balanço Social tem por objetivo demonstrar o resultado da interação da empresa com o meio em que está inserida. Possui quatro vertentes: o Balanço Ambiental, o Balanço de Recursos Humanos, Demonstração do Valor Adicionado e Benefícios e Contribuições à Sociedade em Geral.”</p>	<p>IUDÍCIBUS <i>et al.</i>, 2003, p. 33</p>
<p>“O Balanço Social é um instrumento de gestão e de informação que visa evidenciar, de forma mais transparente possível, informações contábeis, econômicas, ambientais e sociais, do desempenho da sociedade [...]”.</p>	<p>KRAEMER; TINOCO 2004, p. 38</p>
<p>“Balanço social é o nome dado à publicação de um conjunto de informações e de indicadores dos investimentos e das ações realizadas pelas empresas no cumprimento de sua função social junto aos seus funcionários, ao governo e às comunidades com que interagem, direta e indiretamente.”</p>	<p>BENEVIDES <i>et al.</i> 2009, p. 90</p>
<p>“O Balanço social presta conta da aplicabilidade dos recursos disponibilizados e, principalmente, demonstra os efeitos das ações que recaem sobre a vida de todos os agentes envolvidos com a instituição, oferecendo uma gama de informações sobre os projetos executados.”</p>	<p>SLOMSKI, 2005</p>
<p>“O Balanço social reflete e divulga as ações de Responsabilidade Social da organização, trazendo informações econômicas e sociais, auxilia no planejamento e também é um documento de demonstração contábil. Uma ferramenta de prestação de contas que torna transparente as atividades sociais realizadas pelas empresas.”</p>	<p>MEDEIROS e REIS, 2007</p>

Fonte: elaborado pela autora, 2013.

O quadro 5 demonstra que mesmo com a variedade de conceitos para o BS, prevalece a relevância do documento para a demonstração dos recursos utilizados e das ações praticadas, os recursos que a empresa utiliza para o desenvolvimento das pessoas e das ações que envolvem funcionários – conforme o item Balanço de Recursos Humanos, constante no BS.

A definição usada neste trabalho é a de BENEVIDES *et al.* (2009) por apresentar-se como a visão mais contemporânea em relação ao balanço social.

Mesmo crescendo a quantidade de publicações relacionadas à divulgação das ações realizadas, existe um grande número de organizações que restringem seus relatos apenas às informações exigidas por lei (MONTEIRO; FERREIRA, 2007). Desse modo, observa-se uma visão ainda embrionária das organizações em relação à relevância do balanço social para a evidenciação das ações socioambientais desenvolvidas pela empresa. Ribeiro (2005) lembra a relevância quanto a verificação dos dados evidenciados, como o momento do registro, em quais relatórios é evidenciado e qual a natureza dos gastos socioambientais.

Em uma síntese elaborada por Faria e Pereira (2009) observa-se que em um dos principais pronunciamentos internacionais, organizações como a ONU, União Europeia e a *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD), entre outras, se manifestam sobre a necessidade de maiores informações e detalhamento relativos às práticas ambientais nos relatórios contábeis das empresas, assim como uma possível padronização do material apresentado, visando reduzir a disparidade de informações entre as empresas.

A Norma Brasileira de Contabilidade (NBC T-15) apresenta-se como uma forma de relatar as ações praticadas pelas organizações. Evidencia os esforços em estruturar a divulgação de informações socioambientais para a sociedade, como os gastos ambientais e de Responsabilidade Social. A norma foi aprovada pela resolução CFC 1.003/04, do Conselho Federal de Contabilidade (CFC), e propõe a apresentação de informações ambientais e sociais (CFC, 2007).

A NBC T-15 não é uma lei. As empresas não têm a obrigatoriedade de utilizá-la, mas a mesma representa um instrumento de análise que pode ser solicitado pelos usuários de informações das empresas, gerando um parâmetro para comparar as atividades realizadas entre as empresas.

Existe uma crescente preocupação em utilizar modelos mais completos para divulgação das informações empresariais. Uma evolução na formatação das divulgações socioambientais é a utilização do modelo da GLOBAL REPORT INITIATIVE (GRI), que representa uma estrutura abrangente para a elaboração de

relatórios de sustentabilidade, sendo utilizado amplamente em todo o mundo, por permitir às organizações mensurar e relatar o desempenho obtido no âmbito econômico, ambiental, social e de governança corporativa, as quatro áreas-chave da sustentabilidade (GRI, 2012).

O BS quando utilizado não apenas para atender a um propósito legal, mas também visando a divulgação consistente das ações praticadas pela organização, contribuirá tanto para reduzir a disparidade de informações entre as empresas, assim como no papel de ferramenta útil dentro do cenário socioambiental.

Dessa forma, a análise do BS das empresas vai ao encontro da proposta dessa dissertação, pois servirá de base para analisar o grau de envolvimento da Empresa com a RSE, e a partir daí para investigar como a GP se envolve nesse processo, pois o BS também apresenta indicadores sobre os recursos humanos na organização.

2.2.4 A GESTÃO DE PESSOAS E A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Como mencionado anteriormente, o conceito de Gestão Estratégica de Pessoas indica a importância do alinhamento da GP com a estratégia empresarial para o alcance dos objetivos organizacionais. Nesta seção se buscará evidenciar como a literatura tem tratado a integração entre GP e RSE no sentido de promover práticas sociais e ambientalmente sustentáveis.

Mesmo com a diversidade de conceitos que foram apresentados sobre RSE nesse estudo, pode-se dizer que as organizações convergem para uma atuação com aspectos consensuais, pois existe um denominador comum que seria a preocupação das empresas com a Responsabilidade Social e com seu papel perante a sociedade. As empresas começam a reconhecer os impactos econômicos, sociais e ambientais de suas ações para a sociedade na qual estão inseridas, bem como um diálogo permanente com seus *stakeholders* (KREITLON, 2004).

Epstein (1987) menciona que a RSE exerce influência direta para uma reinvenção na organização, não apenas mudando políticas e processos, mas muitas vezes até criando-os. Isso exige mudanças por parte dos membros da organização, principalmente no contexto da aprendizagem (GROSS *et al.*, 1993). “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.* (2011) investigou a produção acadêmica nacional e internacional sobre temas emergentes de GP, entre eles a RSE, e o resultado indicou que ainda existe um baixo percentual de pesquisas sobre RSE nos últimos cinco anos, apontando a RSE como um tema de interesse para investigação. Em 2008 Egri e Ralston também fizeram um levantamento no qual analisaram 4.671 artigos e identificaram que apenas 6,9% trouxeram a RSE como temática central, mas 18% tratam o assunto de um modo geral. Os mesmos autores constataram ainda que 75% desses artigos apresentaram abordagem empírica e apenas 25% abordagem teórica. Esses números indicam que ainda existe oportunidade para pesquisas futuras.

Um aspecto relevante são as diretrizes determinadas pela ISO 26000, que elenca os princípios e assuntos centrais de Responsabilidade Social e também orienta as organizações para integrar essas diretrizes a 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:

Em diversos pontos da norma ressalta-se a necessidade de comprometimento dos dirigentes e funcionários de todos os níveis e funções, em especial os da alta direção, uma vez que se trata de um tema transversal (INMETRO, 2013).

A atuação estratégica da GP contribui com seu papel de parceira estratégica, atuando desde a formação de equipes sintonizadas com os objetivos e estratégias da organização no que tange às atividades de RSE até a implementação e acompanhamento dessas ações. Vários autores (GOLDBERG, 2001; REDINGTON, 2005; BRAMMER; MILLINGTON; RAYTON, 2007; SHARMA *et al.*, 2011) ressaltam

que a GP, dentre as várias áreas existentes em uma organização, é a que possibilita uma maior integração entre ações de RS e a organização, pois, para a autora, qualquer ação de RS realizada por parte da empresa apenas logrará sucesso se estiver devidamente envolvida com as práticas de RH.

Ulrich (1999) enfatiza que não existe um único papel para a GP, mas múltiplos papéis. O autor indica quatro papéis que considera essenciais para a atuação da área: especialista administrativo, defensor do empregado, agente de mudança e parceiro estratégico.

Quadro 6: Definições dos Papéis de RH.

<u>Papel/Função</u>	<u>Resultado</u>	<u>Metáfora</u>	<u>Atividade</u>
Administração de Estratégias de Recursos Humanos	Execução da Estratégia	Parceiro Estratégico	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: “Diagnóstico organizacional”
Administração da Infraestrutura da empresa	Construção de uma infraestrutura eficiente	Especialista administrativo	Reengenharia dos Processos de Organização: “Serviços em comum”
Administração da Contribuição dos funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: “Prover recursos aos funcionários”
Administração da Transformação e da Mudança	Criação de uma organização renovada	Agente de Mudança	Gerir a transformação e a mudança: “Assegurar capacidade”

Fonte: ULRICH (1998, p. 41).

O quadro 6 faz uma síntese dos papéis mencionados pelo autor. Esses papéis reúnem pontos essenciais para a GP e também para esse estudo. Os papéis são referentes ao parceiro estratégico que objetiva a participação da área no processo de definição da estratégia empresarial. Portanto, o profissional de RH torna-se um agente de mudança no contexto organizacional, ou seja, um parceiro estratégico da organização com capacidade de transformação. Este profissional integra o núcleo da discussão adotado nesta pesquisa.

Gil (2001) também descreve os papéis que competem aos gestores de RH. Na visão do autor esses papéis são: **comunicador** (responsabilidade pelo trâmite de informações organizacionais); **líder** (uma das funções do líder será observar os aspectos motivacionais que refletirão diretamente no comportamento humano no trabalho); **motivador** (por meio deste papel, o gerente poderá aumentar os níveis de interesse, de satisfação e de realização das pessoas no trabalho); **negociador** (para o autor, a “negociação é a procura comum da regulação das divergências”) e **coach** (não designa um cargo, mas um papel profissional, que representa a pessoa comprometida em apoiar alguém visando melhorar o desempenho pessoal e profissional).

Entendendo um pouco melhor esses papéis é possível vislumbrar a interação da GP com práticas de atividades sociais na organização, ou seja, a GP atuando por meio de divulgação e motivação, estimulando a participação dos indivíduos em um cenário socioambiental.

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

Referenciando Mintzberg (2008), o sucesso organizacional não se limita a números que representem lucratividade ou aumento de capacidade produtiva, mas efetivamente pela forma como as organizações estruturam-se 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.

A literatura ressalta a preocupação das organizações em intensificar a conscientização dos colaboradores para os aspectos relacionados à missão e valores que embasam a empresa. Esse processo ocorre desde a integração de novos colaboradores, mas também reciclando os conceitos aos que já atuam na organização (BOSE; SHOENMAKER, 2006; BENEVIDES *et al.*, 2009).

Em um estudo descritivo realizado por Silva, Albuquerque e Costa (2009), com uma amostra de 150 organizações localizadas no Brasil, constatou-se um alinhamento

entre a cultura organizacional e as estratégias de GP, bem como um esforço por parte das empresas no que tange a disseminação das práticas de GP. O mesmo estudo indica o incentivo e a prática da Responsabilidade Social e Ambiental como uma das estratégias de GP adotadas pelas organizações pesquisadas.

Em 1984 Drucker já afirmava que as empresas que praticam atividades de RS aproveitam a oportunidade de transformar um problema social em oportunidade econômica gerando receita, melhorando produtividade e desenvolvendo habilidade humana. Sharma *et al.* (2011) advogam que a RSE tornou-se tão relevante para as organizações que muitas reescrevem seus valores para mencionar 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 torna-se mais atrativa para os candidatos (GREENING; TURBANTE, 2000; BRAMMER; MILLINGTON; RAYTON 2007; MAHINDADASA; LAKSHAN, 2011).

Tachizawa (2011) afirma que existe um novo formato para a atuação da GP. Para a autora, nesse novo contexto todos devem estar preparados para as demandas relacionadas à gestão ambiental e Responsabilidade Social.

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

Proeminente estudo de Sharma *et al.* (2011) defende o papel superior da GP para o sucesso dos programas de RSE, especificamente para as práticas de GP, que seriam responsáveis por atividades de RSE bem sucedidas na empresa. Observa-se que embora as organizações tenham despertado para as atividades de RSE, a maioria ainda atua de forma fragmentada em relação às ações sociais. É importante incorporar essas ações à cultura organizacional para que reflitam em toda a organização,

orientando os funcionários e a empresa para um caráter socialmente responsável. Ainda para os autores é necessário explorar com maior ênfase a atuação da GP na promoção dessas atividades. A GP deve assumir um papel de liderança e coordenação quando o assunto for o seu envolvimento com a RSE.

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

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

Portanto observa-se que as pesquisas teóricas indicam que a participação da GP na promoção da RSE poderia ser mais efetiva, de forma a fomentar uma cultura voltada a RSE, à promoção de capacitação voltada a RSE. Esta atuação apresenta reflexo direto nos níveis de satisfação no trabalho, redução de absenteísmo e *turnover*, além do aumento de comprometimento do indivíduo com a organização. A próxima seção apresenta uma síntese do referencial teórico.

2.2.5 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

Essa dissertação pretende analisar como a área de GP se envolve com as atividades de RSE. Portanto, nessa revisão da literatura foram apresentados os principais elementos que caracterizam a GP e o seu papel estratégico nas organizações.

A literatura mostra que as práticas de GP assumem caráter estratégico no qual estão inseridas as atividades de RSE. O arcabouço teórico pesquisado também permitiu identificar que mesmo com esse caráter estratégico ainda existe um *gap* entre o discurso e a prática no que tange a efetiva atuação estratégica da GP. Também se observa uma lacuna nas ações da GP relacionadas às atividades de RSE. Existe ainda um caminho a ser explorado pela GP, de forma a aproveitar todos os benefícios que as atividades de RSE poderão refletir sobre a força de trabalho e, conseqüentemente, no alcance dos objetivos organizacionais.

Diante desse referencial teórico, o quadro 7 apresenta uma síntese das principais definições utilizadas nesse projeto de dissertação.

Quadro 7 – Síntese do referencial teórico

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS
A Gestão de Pessoas tornou-se estrategicamente importante para as empresas. A área de Gestão de Pessoas passa a promover a adoção de códigos de ética e políticas de Responsabilidade Social e diversidade (WOOD JR <i>et al.</i> , 2011).
A Gestão estratégica de pessoas como a forma que a organização utilizará para gerir seus indivíduos (LEITE E ALBUQUERQUE, 2010).
MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS
Entende-se por modelo de Gestão de Pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão (FLEURY, 2002, p. 12).
Um modelo de Gestão de Pessoas é a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho, definindo então princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão; ou seja, em coerência com o modelo de Gestão de Pessoas, as empresas definem suas políticas, processos e práticas de Gestão de Pessoas (VELOSO <i>et al.</i> , 2011, p.2).
POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS
As políticas de GP devem proporcionar a integração da área de GP com os objetivos organizacionais (DEMO, 2008).
No que tange às políticas também é possível considerar que elas indicam as formas que direcionam a organização do trabalho dentro da organização (BOXALL; PURCELL, 2008).
PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS
As práticas de Gestão de Pessoas consistem nos atuais programas, processos e técnicas existentes na organização (LEPAK e SHAW, 2008).
RESPONSABILIDADE SOCIAL
De acordo com a ISO 26000 a Responsabilidade Social se expressa pelo desejo e pelo propósito das organizações em incorporar considerações socioambientais em seus processos decisórios, e a responsabilizar-se pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, implicando em um comportamento ético e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável, e em conformidade com as leis e normas internacionais de comportamento (INMETRO, 2012).

Fonte: elaborado pela autora, 2013.

O quadro 7 apresenta as definições dos principais conceitos utilizados na pesquisa empírica, que estão diretamente relacionados à problemática proposta.

No próximo capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados para proporcionar a compreensão da operacionalização desta pesquisa, dentre eles a caracterização do tipo de pesquisa, sujeitos da pesquisa, coleta de dados e análise e interpretação de dados, que juntamente com o referencial teórico apresentado tornarão possível a execução da investigação.

3. METODOLOGIA

Para a consecução dos objetivos propostos serão utilizados nesta dissertação os conceitos apresentados por Gil (2002), o qual afirma que a pesquisa quanto aos métodos de procedimento 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 desta dissertação, o questionamento objetivará desvendar como a área de GP se envolve com a RSE.

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

O estudo exploratório contempla a imersão na literatura, as entrevistas com funcionários e gestores envolvidos – que vivenciam o problema de pesquisa –, especialistas, exemplos de casos, dentre outros. Este trabalho realizará um levantamento junto a empresas que confirmam a participação em atividades de Responsabilidade Social, e também com gestores e especialistas em GP e RSE, o que permitirá comparar as informações coletadas com os conceitos apresentados no referencial teórico, conferindo à pesquisa a caracterização como estudo exploratório.

3.1 SUJEITOS DA PESQUISA

Para o alcance dos objetivos do presente trabalho, a coleta de dados desta pesquisa foi realizada junto a uma amostra intencional de empresas que praticam ações sociais. A amostra foi retirada de organizações nacionais ou internacionais de diferentes setores – as quais confirmaram a participação em programas de Responsabilidade Social Empresarial – e também com funcionários, gestores, consultores, professores e especialistas em RSE e GP.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

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, 2009; GIL, 2010).

O roteiro de entrevistas apresentado no anexo A (p. 100) foi construído com base nas teorias estudadas no referencial teórico. Para tanto, ao objetivar a apresentação de pesquisas que relacionam a RSE com a GP, observou-se que os seguintes parâmetros podem ser enumerados:

- a) A participação da GP na promoção da RSE poderia ser mais efetiva;
- b) A GP pode fomentar uma cultura na empresa voltada a RSE;
- c) A GP pode prover um treinamento voltado à conscientização do RSE;
- d) A atuação da GP em RSE tem reflexo direto para o sucesso da prática de atração e retenção de pessoas;
- e) Melhoria no nível de Satisfação no Trabalho;
- f) Redução do absenteísmo e *turnover*;
- g) Aumento do comprometimento do indivíduo com a organização.

Esses parâmetros de análise serviram de referência para o roteiro de entrevistas. Buscou-se também proceder ao pré-teste para contribuir com a validação do conteúdo do roteiro e verificar possíveis dificuldades no entendimento das questões. E para tanto participaram 2 (dois) docentes de Gestão de Pessoas, 2 (dois) docentes de Responsabilidade Social e 2 (dois) profissionais atuantes na área de Gestão de Pessoas, para verificar a compreensão e possível necessidade de alteração do roteiro de entrevistas.

Sobre a primeira versão do roteiro foram feitas as seguintes observações:

a) a questão 1 do roteiro original propunha uma questão de resposta fechada, o que limitava a resposta do entrevistado. Modificou-se a questão para inserir um questionamento mais específico.

b) em algumas questões constava o termo Ações de Responsabilidade Social, o que causou dúvida para alguns entrevistados. Procedeu-se uma padronização para RSE, mantendo o termo utilizado no escopo da dissertação.

Os respondentes do pré-teste foram excluídos da amostra final.

3.3 TRATAMENTO DOS DADOS

Com vistas à flexibilidade do estudo exploratório não foram adotados procedimentos sistemáticos de análise de dados, tendo em vista que a flexibilidade do estudo exploratório permitiu obter múltiplas fontes de dados, as quais enriqueceram a comparação e análise sobre o tema de pesquisa.

No entanto, visando a significância dos dados obtidos, buscou-se, após a transcrição, a focalização e a análise das entrevistas, corroborando as informações apresentadas no anexo A (p. 100), referente ao roteiro de entrevista.

Foram realizadas 22 entrevistas, nas quais constam o depoimento de 5 gestores de RH representantes de empresas que exercem atividades de Responsabilidade Social Empresarial, 6 funcionários, 6 professores, 5 consultores – dentre eles a responsável pelo Banco de Práticas do Instituto Ethos, que gentilmente se dispôs a

colaborar com a pesquisa, enfatizando o trabalho realizado para a composição do Banco de Práticas. Cada entrevista durou em média 60 a 90 minutos.

Os entrevistados representam atores significativos para a compreensão da problemática estudada. Outros contatos foram realizados, mas muitas empresas alegam que já disponibilizaram suas informações em seus respectivos *websites*, não tendo interesse em revelar 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. Esse receio também é compartilhado pela maioria dos entrevistados, que não permitiram a gravação de seus depoimentos. Então os mesmos foram anotados, sendo que em alguns casos ocorreu uma conversa telefônica ratificada por e-mail. A tabela 1 apresenta os dados demográficos dos entrevistados.

Tabela 1 – Dados demográficos dos entrevistados

FAIXA ETÁRIA	
18 A 25 ANOS.....	1
26 A 35 ANOS.....	8
36 A 50 ANOS.....	9
51 A 60 ANOS.....	3
ACIMA 61 ANOS.....	1
GÊNERO	
MASCULINO.....	12
FEMININO.....	10
CARGO	
GESTORES RH.....	5
CONSULTORES RH.....	5
FUNCIONÁRIOS.....	6
PROFESSORES.....	6
GRAU DE ESCOLARIDADE	
MÉDIO	
SUPERIOR.....	7
PÓS GRADUAÇÃO.....	15
SEGMENTO DE ATUAÇÃO	
INDÚSTRIA.....	3
COMÉRCIO.....	1
SERVIÇOS.....	10
EDUCAÇÃO.....	8

Fonte: elaborado pela autora, 2013.

Os entrevistados foram identificados sequencialmente entre E1 e E22, de forma a preservar o sigilo sobre suas identidades. A tabela 2 apresenta o perfil profissional dos entrevistados.

Tabela 2 – Perfil Profissional dos Entrevistados

Entrevistado 1	Gestora de RH
Entrevistado 2	Consultor RH
Entrevistado 3	Consultora RH
Entrevistado 4	Professor
Entrevistado 5	Gestora de RH
Entrevistado 6	Gestora de RH
Entrevistado 7	Gestora de RH
Entrevistado 8	Funcionário
Entrevistado 9	Consultora RH
Entrevistado 10	Consultor RH
Entrevistado 11	Professor
Entrevistado 12	Professora
Entrevistado 13	Professor
Entrevistado 14	Funcionário
Entrevistado 15	Funcionária
Entrevistado 16	Gestora de RH
Entrevistado 17	Funcionária
Entrevistado 18	Professor
Entrevistado 19	Funcionário
Entrevistado 20	Consultor RH
Entrevistado 21	Professor
Entrevistado 22	Funcionário

Fonte: elaborado pela autora, 2013.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esse capítulo apresenta os dados obtidos pela pesquisa de campo por meio das entrevistas com os representantes das empresas, profissionais da área de GP e RSE, assim como pelas informações contidas em *websites* oficiais.

4.1 A GESTÃO DE PESSOAS E A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Em geral, observa-se que ainda existe divergência quanto ao entendimento do que compreende uma efetiva atuação no que tange a Responsabilidade Social Empresarial. Existe uma percepção por parte dos funcionários de que apenas atividades realizadas para a comunidade externa sejam uma ação social. O que demonstra que não ocorre por parte das organizações uma preocupação em esclarecer o conceito de RSE. Isso reflete algo que também foi observado na revisão da literatura, pois existe uma diversidade de conceitos e parece não haver um consenso sobre o que é RSE. Essa abrangência de definições reflete-se também nas organizações, que relatam e expõem suas ações de responsabilidade social de forma diversificada.

Os representantes das empresas, de um modo geral, indicaram o desenvolvimento de práticas e políticas envolvendo seus colaboradores, bem como a comunidade do entorno, para as ações de responsabilidade social. Um exemplo é o relato do Entrevistado 1, que menciona dentre suas políticas e práticas a preocupação

com as boas condições de trabalho. Na citação do Entrevistado 1, 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 (Entrevistado 1).

O Entrevistado 6 também relata o envolvimento em práticas relacionadas às condições de trabalho, destacando Meio Ambiente e Segurança do trabalho, bem como a prática de desenvolvimento de seus colaboradores:

Desenvolvemos uma política de doação de matérias recicláveis para instituições do bairro, colaboramos com instituições filantrópicas esporadicamente e realizamos palestras relacionadas ao Meio Ambiente e Segurança do trabalho. A empresa disponibiliza alguns cursos voltados ao desenvolvimento profissional dos colaboradores, como por exemplo: cursos e treinamentos em inglês, liderança, segurança do trabalho e outros (Entrevistado 6).

Por sua vez o Entrevistado 16 menciona práticas de GP voltadas a RSE, que envolvem os funcionários internos, para educar financeiramente os indivíduos da comunidade quanto a utilização do crédito de forma consciente:

A Gestão de Pessoas é estendida à comunidade, pois capacitamos a sociedade em relação ao uso do crédito consciente e a recuperação de ativos, ou seja, o ciclo de crédito como um todo, com vistas a conscientização econômica (Entrevistado 16).

As citações acima fazem menção às políticas de treinamento e desenvolvimento (capacitação), melhoria das condições de trabalho e de segurança neste âmbito, além de conscientização sobre o meio ambiente desenvolvidas pelas organizações entrevistadas. O reflexo dessas políticas ocorre por meio das práticas desenvolvidas

pelas empresas ao realizar ações sociais para seus funcionários, bem como para a comunidade no entorno. Foi possível observar que as ações acima mencionadas pelas empresas também constam em seus respectivos Balanços Sociais, que buscam demonstrar a transparência das ações citadas.

Contudo, o relato dos funcionários demonstra que essa relação entre a GP e a RSE não parece clara, pois existe a consideração de que muitas vezes as ações denominadas sociais na verdade são diretrizes estratégicas da empresa, e não originárias das políticas de GP. Observou-se nas entrevistas que a relação entre GP e RSE não parece ser causal e frequente. Há momentos em que a GP efetivamente se envolve com a RSE, como mostra o Entrevistado 11. E há outras situações em que a empresa possui uma área de RSE dissociada da GP, tal como mostra o Entrevistado 22:

Não considero que haja uma ação direta da Gestão de Pessoas, mas uma diretriz da empresa. O que parece ser ação do departamento de Gestão de Pessoas são algumas campanhas mais pontuais que estão relacionadas, por exemplo, ao dia das crianças e ao natal (Entrevistado 11).

A empresa, por ser grande e conhecida no país, se esforça para mostrar para a população o empenho e o retorno por ser prestadora de um serviço essencial, no caso a entrega de cartas. Por essas e outras reações há uma área específica que cuida da parte de Responsabilidade Social e apoio aos funcionários, e com frequência eles desenvolvem tarefas e atividades para incentivar os funcionários, tanto na questão do voluntariado, na parte do desenvolvimento, como também na parte de ajuda ao próximo (Entrevistado 22).

Todavia, pode-se perceber também que em algumas organizações os colaboradores têm uma visão clara quanto à atuação da GP nas atividades de RSE, pois eles entendem que as ações de Responsabilidade Social aplicadas à comunidade interna e externa foram capitaneadas pela GP. O depoimento do Entrevistado 15 salienta que:

Como funcionários, percebemos este relacionamento nos programas oferecidos para o bem estar, como aulas de ioga, massagem, e dança. E quanto à sociedade, tenho um exemplo dos canteiros centrais na Av. Paulista (Entrevistado 15).

Deste modo, como relatado pelos entrevistados, quase sempre a GP atua de maneira estratégica, buscando por meio de suas políticas e práticas atender às

demandas organizacionais, bem como protagonizar o cenário socialmente responsável no qual as organizações investigadas estão inseridas. Não obstante, o grau desse relacionamento entre GP e RSE parece variar de acordo com a empresa.

Entre as empresas com maior grau de relacionamento entre GP e RSE encontram-se políticas, como os comitês de sustentabilidade, desenvolvimento de planos estratégicos, e práticas, como o treinamento e apresentações sobre qualidade de vida, conforme se observa nos relatos dos Entrevistados E1, E6 e E16. Já entre as empresas em que o grau de relacionamento entre a GP e RSE é menor, as ações da GP voltadas a RSE são mais pontuais, envolvendo ações sazonais, tais como campanhas em datas específicas – campanha do agasalho, campanhas no Natal e doações eventuais. Os exemplos seguem com os Entrevistados E17 e E22:

Aqui na empresa temos algumas ações como capacitação profissional, campanhas – como a campanha do agasalho – e contribuições com o Mc dia Feliz (Entrevistado17).

Eu conheço o programa “Papai Noel dos Correios”, que passa pela Gestão de Pessoas, responsável por formatar e criar regras de inscrição, sendo repassado para a área operacional, que faz a captação e entrega. Vejo também a campanha do agasalho, quando acontece a captação nas agências, sendo que a parte da entrega é feita pela empresa (Entrevistado 22).

Em termos gerais, observou-se que o relacionamento entre GP e RSE existe e que a GP tende a promover a RSE nas organizações investigadas nesta pesquisa. Esta relação é ressaltada pelo entrevistado 8, que relata o exemplo de uma prática de GP relacionada a ambiente de trabalho e benefícios:

Na condição de responsável pelo planejamento das ações de melhoria do ambiente profissional, a área de Gestão de Pessoas busca propor ações como melhoria dos benefícios empregatícios e estímulo a campanhas sociais, a exemplo da doação de sangue para hospitais, arrecadação de donativos para comunidades carentes ou que sofreram algum tipo de tragédia, doação de brinquedos para crianças carentes em datas especiais – como dia das crianças e natal – estímulo a práticas esportivas e culturais, etc. Não esquecendo que a organização também precisa exercer sua responsabilidade com os demais atores que fazem parte de sua vida, como clientes, fornecedores, acionistas, governos e meio ambiente (Entrevistado 8).

A GP se envolve e até mesmo tende a promover a RSE, mas isso não é regular e constante, podendo variar desde algo pontual e sazonal, para algo eventualmente consolidado.

4.2 PROMOVENDO MUDANÇAS NO COMPORTAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS

As entrevistas possibilitaram observar que quando existe um real envolvimento entre a GP e a RSE, ocorre também uma mudança no comportamento dos funcionários, pois o envolvimento da GP estimula a participação e maior interação dos indivíduos nas ações de RSE, o que permite também uma conscientização em relação à atuação socialmente responsável, refletida nas relações dos funcionários com suas famílias e sociedade. As citações dos Entrevistados E6, E1 e E21 representam exemplos de como essas mudanças aconteceram nas empresas investigadas:

Sim, acreditamos que realizando um trabalho de conscientização dos nossos colaboradores e clientes, faremos com que as informações sejam divulgadas aos familiares e amigos, contribuindo para o bem estar social geral. Os funcionários têm se mostrado mais motivados e valorizados com os treinamentos recebidos, gerando capacitação e desenvolvimento profissional (Entrevistado 6).

Aqui na empresa podemos mencionar que transparece o orgulho em trabalhar na instituição. Há participação e credibilidade nas ações promovidas pela empresa. Nota-se maior responsabilidade social, pensando no futuro que eles querem deixar para as próximas gerações (Entrevistado 1).

Creio que toda a forma de mobilização em prol de causas sociais acaba por gerar algum tipo de sentimento de solidariedade. Sendo assim, eu tenho certeza que mudou meu comportamento e dos colegas com os quais trabalho (Entrevistado 21).

Os Entrevistados E5 e E16 também corroboram a ocorrência de mudanças comportamentais. Quando os funcionários estão envolvidos em atividades de responsabilidade social demonstram que o fato de atuarem em prol da sociedade traz uma visão humanitária, desperta o senso de cooperação, bem como a sensação de que podem colaborar:

Sim, com certeza, pois existe agora uma visão humanitária e um aumento no senso de cooperação (Entrevistado 5).

Os funcionários envolvidos se mostram mais motivados, pois se sentem úteis para a sociedade (Entrevistado 16).

Com relação às mudanças no comportamento dos indivíduos providas pelas ações de RSE, é importante frisar que há uma contradição entre o que as empresas declaram e o que seus funcionários pensam. Os gestores de RH destas empresas acreditam que as políticas e práticas da GP permitem uma conscientização a ponto de influenciar o comportamento de seus funcionários.

Contudo, os depoimentos dos funcionários relatam que se a alta cúpula não se envolver nas ações de RSE, o resultado no que tange a mudança no comportamento dos indivíduos não será o mesmo. O comprometimento da alta cúpula é o elemento determinante do sucesso da RSE, como demonstra o Entrevistado 2:

Não é o envolvimento da gestão de pessoas com as ações de responsabilidade social que mudam comportamentos. O que muda comportamento é o exemplo de comprometimento e investimento da cúpula / poder da organização nas ações de responsabilidade social, criando um envolvimento com o quadro de empregados (Entrevistado 2).

Complementando este raciocínio:

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 (INSTITUTO ETHOS, 2013).

Desse modo, o envolvimento da GP com a RSE, bem como o envolvimento da cúpula organizacional, possibilita a promoção de mudanças comportamentais positivas, como uma consciência social, satisfação em colaborar com as ações sociais, motivação e orgulho em fazer parte da empresa.

4.3 A ATUAÇÃO DA GP POR MEIO DE DIRETRIZES DE RSE

Ao se buscar investigar as diretrizes existentes na empresa para a promoção da RSE e de que modo a GP estaria inserida nessas diretrizes observou-se, por meio dos relatos, que existem diferenças entre as empresas investigadas. Os entrevistados relatam a atuação da GP na promoção da RSE de maneiras distintas nas organizações.

Foi apontado pelo Entrevistado 7, por exemplo, que as diretrizes de atuação emergem da própria missão da empresa, ou seja, consta na missão da empresa o que tange a Responsabilidade Social, e não da política de GP:

A reponsabilidade social é uma de nossas diretrizes. Está na missão da empresa. A Gestão de Pessoas é orientada a difundir os conceitos de responsabilidade social (Entrevistado 7).

Já o Entrevistado 6 menciona que a empresa promove a Responsabilidade Social por meio das políticas de qualidade da organização, bem como em seu código de valores, que prevê a conduta ética, o comprometimento e a valorização das pessoas:

A Empresa promove a responsabilidade social através de sua Política de Qualidade, que tem como objetivo principal atingir a satisfação de seus clientes, através de um Sistema de Gestão da Qualidade, focado na melhoria contínua, na eliminação de desperdícios e no comprometimento e desenvolvimento profissional das pessoas. Tem também o compromisso de atender aos requisitos legais, requisitos dos clientes e requisitos da corporação, e para tal, monitora seus objetivos de qualidade periodicamente. Além da política de qualidade, a empresa adotou os seguintes valores: comprometimento, ética, foco no cliente, lucratividade, tecnologia e valorização das pessoas (Entrevistado 6).

O Entrevistado 5 relata que a GP está envolvida em todo o processo que diz respeito à responsabilidade social, pois é a GP que efetivamente planeja, divulga e coloca em prática as ações sociais:

As diretrizes para promoção da Responsabilidade Social acontecem através do estreitamento das relações entre entidades e conselhos municipais. A gestão de pessoas está envolvida em todo esse processo, pois é quem faz acontecer, planeja, divulga, busca parceiros para apoiar as ações e identifica os beneficiados. Aqui na entidade participamos de dois conselhos municipais: o do emprego e outro, da comunidade carcerária (Entrevistado 5).

Por sua vez, o Entrevistado 1 menciona que a GP se envolve com a divulgação de todas as ações realizadas. Destaca a apresentação dessas ações por meio do Relatório Anual de Sustentabilidade e, inclusive, pela divulgação via e-mail aos funcionários:

Temos um Relatório Anual de Sustentabilidade, onde apresentamos todos os projetos realizados. Esse relatório é enviado para cada funcionário e para os stakeholders. Todas as ações realizadas são divulgadas pela GP para todos os funcionários por e-mail corporativo e murais de comunicação (Entrevistado 1).

Os entrevistados não apresentaram uniformidade em suas falas, pois verificaram-se diferenças quanto a atuação da GP nas diretrizes que envolvem a RSE. Em algumas empresas, as diretrizes de RSE provêm da própria missão da empresa, em outras é mencionado o setor que cuida da política de qualidade como o responsável pela RSE. Identificou-se também um relato no qual a GP é a norteadora de todo o processo que envolve a RSE.

4.4 AS AÇÕES PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Buscando identificar as práticas da GP que foram direcionadas para a RSE, os depoimentos indicam algumas ações que refletem um envolvimento considerável da GP com a RSE, a exemplo do relato pelo Entrevistado 1, que menciona ser de competência da GP a organização até os treinamentos voltados para responsabilidade socioambiental:

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 (Entrevistado 1).

O Entrevistado 8 cita uma atuação também abrangente da GP nas atividades de RSE. No caso dessa empresa a GP desenvolve práticas relacionadas ao ambiente e aos benefícios

trabalhistas, bem como o incentivo aos funcionários para a participação em ações sociais, lembrando ainda do compromisso social da empresa com todos os *stakeholders*:

Como responsável pelo planejamento das ações de melhoria do ambiente profissional, a área de Gestão de Pessoas busca propor ações como a melhoria dos benefícios empregatícios e estímulo a campanhas sociais, como a doação de sangue para hospitais, arrecadação de doativos para comunidades carentes ou que sofreram algum tipo de tragédia, doação de brinquedos para crianças carentes em datas especiais (como dia das crianças e natal), estímulo a práticas esportivas e culturais, etc. Não esquecendo que a organização também precisa exercer sua responsabilidade com os demais atores que fazem parte de sua vida, como clientes, fornecedores, acionistas, governos e meio ambiente (Entrevistado 8).

Os relatos dos Entrevistados 6 e 2 trazem também ações abrangentes, que podem ser observadas por meio das seguintes práticas de GP: treinamento e desenvolvimento; meio ambiente e segurança do trabalho; e disseminação de valores relacionados à Responsabilidade Social. Destaca-se aqui uma fala do Entrevistado 2, quando menciona que essas práticas podem ser avaliadas para uma possível prospecção de carreira, ou seja, o envolvimento dos funcionários refletiria em sua avaliação de desempenho:

A Empresa se preocupa com o desenvolvimento profissional das organizações, concede treinamentos relacionados ao Meio Ambiente e Segurança do Trabalho, Reciclagem e outras ações (Entrevistado 6).

As ações são as mais variadas, dependendo do grau de envolvimento da Gestão de Pessoas, mas, de maneira geral, podemos afirmar que a divulgação, instrumentalização por meio de treinamento, desenvolvimento e disseminação de valores – muitas vezes até usando a pontuação para avaliação de carreira – são as ações mais comuns da Gestão de Pessoas direcionadas para a Responsabilidade Social (Entrevistado 2).

O entrevistado 15 traz o relato de uma ação social voltada à comunidade externa:

Aqui tem o programa “Caso Social”, no qual as crianças de baixa renda com problemas cardíacos são diagnosticadas e avaliadas. Após esta avaliação, são encaixadas neste programa, fazendo todo o acompanhamento aqui na instituição, sem qualquer ônus para o paciente e seus familiares. Tem também o programa unificado com o “Mãe Paulistana”, no qual a gestante de baixa renda que apresente qualquer alteração cardíaca no exame do feto é encaminhada para a instituição e recebe toda a assistência, incluindo parto, exames posteriores e cirurgias (Entrevistado 15).

Com relação aos funcionários, observa-se que se expressa uma leitura de atuação mais pontual da GP em relação às ações para RSE, ou seja, identifica-se por parte dos interlocutores algumas ações isoladas de curto prazo, relacionadas a campanhas específicas – como doações sazonais, campanhas anuais, arrecadação de donativos, dentre outras –, mas também algumas ações que fazem parte das práticas de GP como, por exemplo, o depoimento que segue:

Eu conheço o programa “Papai Noel dos Correios”: passa pela Gestão de Pessoas, que formata e cria regras de inscrição, sendo repassado para a área operacional, que faz a captação e entrega. Tem também a campanha do agasalho: a captação acontece nas agências e a parte da entrega é feita pela empresa (Entrevistado 22).

Outro depoimento que corrobora essa visão é dado pelo presidente do Instituto Ethos, Jorge Abrahão, ao mencionar em entrevista ao Jornal Valor Econômico, de 27/05/2013, que no Brasil ainda predomina uma atuação pontual no que tange as práticas socialmente responsáveis, faltando um planejamento e atuação de longo prazo (INSTITUTO ETHOS, 2013).

Desse modo, observa-se que as práticas pontuais de GP, como treinamento e desenvolvimento; conscientização sobre meio ambiente e segurança do trabalho; elaboração de plano de carreira e disseminação de valores relacionados à Responsabilidade, ocorrem para atender as demandas sazonais da RSE.

4.5 A EFETIVA ATUAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Existe um consenso entre os interlocutores quanto as expectativas para uma melhoria nas ações de RSE. Embora exista por parte da maioria uma crença de que as organizações atuem de maneira satisfatória, os mesmos também apontam a possibilidade de evolução e aperfeiçoamento das atividades de Responsabilidade Social, principalmente no que tange ao envolvimento da GP.

Em geral, observou-se por parte dos entrevistados que esse aperfeiçoamento deve acontecer por meio de um maior envolvimento entre GP e RSE, que possibilitaria melhor divulgação das ações sociais, planejamento e acompanhamento das ações sociais, bem como a promoção e estímulo a participação de todos os funcionários. Isso é refletido nos depoimentos representativos que seguem (Entrevistados 1, 5, 6, 8 e 22):

Sim, com toda certeza. Também sabemos que esse tema merece todo cuidado, e sempre podemos melhorar e evoluir, mas funciona eficazmente (Entrevistado 1).

Sim, acreditamos que as pessoas estão sendo treinadas e incentivadas para realizar atitudes com conscientização social, focando no bem estar coletivo. Futuramente, incluiremos novas ações para incentivar a responsabilidade social (Entrevistado 6).

Não, apesar de esses indicadores terem aumentado ultimamente, muito há para fazer e poderíamos contribuir mais (Entrevistado 5).

Não, pois existem muitos quesitos que poderiam melhorar, e a adesão não é de todos. Temos muitas atividades e nem todos estão envolvidos. Por exemplo, eu me dedico em apenas uma atividade na empresa, para as outras que nos convidam eu não participo e não sou incentivado (Entrevistado 22).

Embora alguns depoimentos apontem o envolvimento da GP com a atuação social das empresas, também indicam a carência de um maior aproveitamento da capacidade da GP enquanto norteadora e disseminadora das atividades de RSE na organização.

Nesse sentido, pode-se destacar o depoimento do Entrevistado 8, que faz a distinção entre o real envolvimento e comprometimento por parte das empresas –com uma atuação voltada para a Responsabilidade Social – em contraposição a uma atuação que busque apenas algum objetivo específico. O Entrevistado 8 também menciona um caso de atuação e, principalmente, divulgação de ações de Responsabilidade Social, com vistas apenas a difundir e melhorar sua imagem por meio do marketing promovido por ações sociais sazonais, focadas apenas em divulgação. Dessa forma, a área de marketing norteia as ações, e não a GP:

Temos muitos exemplos de empresas que nasceram com o DNA social e, assim, têm a responsabilidade social como uma de suas funções vitais. No entanto, outras empresas entraram na “onda” como marketing empresarial, fazendo ações

pontuais, onde e quando têm interesses financeiros, econômicos ou de imagem (Entrevistado 8).

Quanto aos especialistas prevalece um consenso de que ainda existe muito a melhorar, principalmente no que tange a uma maior participação por parte da Gestão de Pessoas.

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 em algumas empresas sim e na 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 (Entrevistado 2).

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 (Entrevistado 3).

Desse modo, de acordo com os depoimentos apresentados, mesmo existindo uma atuação socialmente responsável, as empresas, bem como a GP, têm condições de melhorar seu envolvimento com a RSE.

4.6 MUDANÇAS PARA ATENDER A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Buscou-se verificar junto aos entrevistados a indicação de práticas da GP que sofreram alguma mudança visando colaborar com as atividades de RSE. As empresas relataram alguns exemplos de ações de RSE que influenciaram diretamente nas práticas de GP, fazendo com que a área se articulasse para atender as novas demandas originárias das atividades socialmente responsáveis das organizações.

O Entrevistado 6 cita um exemplo relacionado ao treinamento voltado a coleta seletiva e reciclagem, uma prática de GP que também promoveu a mudança positiva no comportamento dos indivíduos:

Uma alteração ocorrida após a inclusão da responsabilidade social foi o descarte de lixo. Atualmente o incentivo e treinamento relacionado à reciclagem têm se mostrado muito eficientes, pois as pessoas começaram a incluir essa atitude nas suas atividades fora da empresa. Além disso, passamos a reutilizar as folhas de papel como rascunho. Esta atitude é encontrada em vários departamentos, e além de ser ecologicamente correta, elimina desperdício, gerando economia e beneficiamento à Natureza (Entrevistado 6).

Outros depoimentos representativos foram feitos pelos Entrevistados E5 e E1, que relatam mudanças nas práticas de GP, destacando a responsabilidade pela comunicação e o envolvimento dos funcionários:

Posso dizer que a visão da gestão de pessoas mudou, pois agora conseguimos visualizar e nos atentar ao que ocorre no nosso entorno. No início dos projetos eram poucas pessoas interessadas, agora é notável o aumento do número e o interesse em partilhar as informações (Entrevistado 5).

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

Os especialistas também conseguem observar ações específicas desenvolvidas pela GP para atender às demandas sociais. O Entrevistado 3 referencia a prática de treinamento como um destaque, primeiramente com o público interno, por meio da campanha promovida pela empresa para a reciclagem de lixo, inclusive promovendo a venda do material reciclado e revertendo a verba para a confraternização dos funcionários com suas famílias. Ressalta também a promoção da prática de treinamento para a capacitação de voluntários que atuem nas ações sociais em creches e hospitais:

Observei algumas ações importantes, como a Campanha para Reciclagem de Lixo, cujo resultado (venda do material) é utilizado para a festa de final do ano, onde os filhos dos funcionários são contemplados com um livro de histórias. Aqui oferecemos treinamento para contadores de história – visando o trabalho voluntário em hospitais e creches (Entrevistado 3).

Um depoimento semelhante é feito pelo Entrevistado 22, que declara o envolvimento da GP em uma campanha social específica, mas que tomou uma grande

proporção e contribuiu para o envolvimento da área com os funcionários, estimulando a participação dos indivíduos nas demandas sociais:

Eu posso citar, por exemplo, a campanha das cartas de Papai Noel, enviadas pelas crianças no final do ano. O programa começou com um grupo de funcionários que liam as cartas e, comovidos, acabavam ajudando. Essa ação se desenvolveu e outras áreas entraram para participar. O passo seguinte foi a campanha para adotar as cartas voltada ao público externo, tanto empresa como pessoa física. A Gestão de Pessoas passou a controlar a campanha e desde então há um empenho para melhorar a cada ano, diminuindo e corrigindo os erros, tentando aumentar o número de cartas adotadas.

Nessa campanha específica a área de Gestão de Pessoas procura se envolver com os funcionários para que haja um número de voluntários que leia e cadastre as cartas. E também há uma área disponível para embalar e desembaraçar as encomendas, para que cheguem até as crianças antes do natal (Entrevistado 22).

Outro destaque é o relato do Entrevistado 2, que cita o exemplo da política de GP direcionada a Contratação e Movimentação de colaboradores, que sofreu 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:

Em todos os programas e subprogramas de Gestão de Pessoas várias ações são afetadas pela adesão da organização a uma política efetiva de Responsabilidade Social. Vou mencionar somente três das que são afetadas pela Política de Contratação e Movimentação de colaboradores, aquelas que não possuem grande visibilidade: priorização no atendimento de normas internacionais de defesa ao emprego; contratação de pessoas com deficiência; participação do sindicato de trabalhadores, a convite da empresa, nas discussões de mudanças e movimentações no quadro pessoal (Entrevistado 2).

Uma consultora em GP mencionou o exemplo interessante de uma empresa que alterou sua política salarial visando o estímulo à participação dos colaboradores nas atividades de Responsabilidade Social. Para tanto, a área instituiu em sua política o critério de remuneração por competência, de acordo com a adesão e participação dos funcionários nas atividades socioambientais da organização (Entrevistado 9).

Contudo, essas ações específicas de GP que mudaram para atender as demandas sociais da empresa ainda não estão perceptíveis aos funcionários, que com seus depoimentos demonstraram desconhecer as práticas de GP que sofreram

alterações. Observa-se que nesses casos não existe uma comunicação específica para as atividades de RSE por parte da GP (Entrevistados 11, 12 e 15):

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

Não, desconheço qualquer ação (Entrevistado 12).

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

O depoimento dos Entrevistados 11, 12 e 15 reflete que nem sempre é nítido o envolvimento da GP com a RSE. Nota-se esta situação pelo relato do Entrevistado 15, que ainda menciona não ter contato direto com a GP, fato que demonstra um caráter oposto à proposta da área, que pretende atuar *com* pessoas e *para* as pessoas.

Os depoimentos coletados por meio do estudo empírico permitiram observar que embora exista um envolvimento entre GP e RSE, destacando-se as práticas de GP – como treinamento, desenvolvimento, busca da qualidade de vida, por melhores condições de trabalho, benefícios e carreira –, muitas vezes essas práticas são pontuais, visando atender a ações sazonais de RSE, mas não como parte integrante das políticas de GP. Esse fato indica que a GP ainda poderá apresentar maior envolvimento com a RSE no que tange a efetividade de suas políticas e práticas.

4.7 FATOS E EVIDÊNCIAS

Outros exemplos do envolvimento da GP com a RSE foram encontrados no Banco de Práticas do Instituto Ethos. Esse programa objetiva que as empresas possam relatar e disseminar suas práticas relacionadas a atividades socioambientais, detalhando o que foi realizado, assim como as áreas da empresa envolvidas para a consecução dessas atividades.

A seguir foram escolhidos dois casos de atividades de Responsabilidade Social que contaram com o envolvimento da GP para o planejamento e execução. O primeiro exemplo é o da empresa que relata um programa desenvolvido pelo McDonald's, que disponibilizou uma linha telefônica interna gratuita, denominada Linha Ética, operada por uma empresa externa, visando a confiabilidade e imparcialidade do processo, com o objetivo de denunciar atitudes que violassem a filosofia da empresa em relação a sua conduta ética. A empresa relata que conseguiu melhorar a relação entre os funcionários e gestores, notando-se também um reflexo na cultura organizacional.

A Linha Ética 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*. 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. Os resultados alcançados por meio desse programa foram: Redução de reclamações dos funcionários; maior consciência dos gestores e mudança de cultura (INSTITUTO ETHOS, 2013).

Outro relato que consta no Banco de Práticas do Instituto Ethos é o caso da empresa do setor químico Fersol, que promoveu o projeto *Cultivando a Diversidade no Mercado de Trabalho*, por meio de um programa de treinamento e desenvolvimento com caráter político e social, visando a inserção da mulher em determinados setores do mercado de trabalho, especificamente na indústria química. A empresa conseguiu aumentar sua força de trabalho feminina em áreas que no passado eram ocupadas apenas por homens.

O programa *Cultivando a Diversidade no Mercado de Trabalho*, promovido pela empresa Fersol, visa contribuir para um processo educativo, político e social sobre a equidade de gênero, capaz de despertar e preservar valores por meio de políticas internas e ações educativas. A empresa observou a dificuldade de inserção da mulher em determinados setores do mercado de trabalho, como o da indústria química. Em 2000, a Fersol reformulou todo o seu processo e transformou sua linha de produção, possibilitando maior acesso de mulheres a diversos postos de trabalho, anteriormente ocupados apenas por homens. A empresa chegou a atingir, em 2010, a marca de 64% da sua força de trabalho composta por mulheres, percentual que era de 55% em 2004 (INSTITUTO ETHOS, 2013).

Os dois casos acima indicam que é possível melhorar os resultados organizacionais por meio de atividades de RSE promovidas pela GP.

Não obstante, há também contraexemplos que merecem ser apresentados. A rede Magazine Luiza, que consta da lista de empresas associadas do Instituto Ethos, apresenta a divulgação de atividades socioambientais por meio de seu relatório de sustentabilidade, atendendo ao modelo GRI – já mencionado nessa pesquisa como o modelo indicado como adequado para esses relatos. A empresa recebeu destaque de órgãos como o Instituto *Great Place to Work* e a Revista Exame, sendo eleita, há mais de 14 anos consecutivos, uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil. A empresa declara em seu *website* que obteve reconhecimento internacional em atendimento ao cliente e gestão de pessoas por parte da Universidade de Harvard (EUA).

No entanto, em novembro de 2013, o Tribunal Regional do Trabalho (TRT) de Campinas (SP) condenou a rede varejista a uma multa de R\$ 1,5 milhão por *dumping* social, prática caracterizada pela redução de custos da empresa por meio do corte ou eliminação de direitos trabalhistas (Jornal Folha de S. Paulo, 2013). Foi noticiado que tarefas inadiáveis eram realizadas em expedientes que passavam de 12 horas diárias. Observou-se também expedientes aos domingos sem amparo legal, ausência de descanso semanal, sem intervalos para repouso e alimentação, além de controle de ponto irregular.

Parecem existir algumas contradições entre o discurso e a prática das atividades sociais das empresas. O caso acima expõe problemas relacionados a políticas e práticas de GP, quando vinculados à questão da Responsabilidade Social para com o público interno.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) disponibilizou um relato preocupante sobre a Segurança e Saúde no Trabalho. A organização apresenta indicadores que revelam a necessidade de mudanças profundas no que diz respeito à saúde e segurança dos indivíduos no ambiente de trabalho. Esses dados podem ser verificados na tabela 3.

Tabela 3: Dados da OIT sobre Segurança e Saúde no Trabalho

<p>Segurança e Saúde no Trabalho</p> <ul style="list-style-type: none">• 2,02 milhões de pessoas morrem a cada ano devido a enfermidades relacionadas com o trabalho.• 321.000 pessoas morrem a cada ano como consequência de acidentes no trabalho.• 160 milhões de pessoas sofrem de doenças não letais relacionadas com o trabalho.• 317 milhões de acidentes laborais não mortais ocorrem a cada ano. <p>Isto significa que:</p> <ul style="list-style-type: none">• A cada 15 segundos, um trabalhador morre por acidentes ou doenças relacionadas ao trabalho.• A cada 15 segundos, 115 trabalhadores sofrem um acidente laboral.

Fonte: OIT (2013).

Os números da tabela 3 indicam uma realidade preocupante, na qual a relação do indivíduo com as condições de trabalho apontam para a necessidade de melhorias. Embora alguns depoimentos da pesquisa empírica mencionem que dentre as ações de RSE consta a preocupação com questões relacionadas à qualidade de vida e saúde no trabalho – que também refletem algumas práticas de GP –, os números mencionados na tabela 3 evidenciam uma realidade que exige trato preventivo.

A próxima seção objetiva uma discussão acerca dos resultados apresentados sobre a pesquisa de campo, de forma a promover a integração entre a pesquisa empírica e a pesquisa teórica.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção procede-se a discussão dos dados coletados por meio das entrevistas, com o objetivo de demonstrar a relação entre o estudo teórico e a pesquisa empírica. Esta pesquisa desenvolve-se em caráter exploratório e, portanto, não pode rigorosamente ser considerada qualitativa. Para o procedimento analítico, que confere significado aos achados, foram utilizados os procedimentos qualitativos.

A abordagem qualitativa permite o entendimento de um fenômeno social. Estudos que empregam metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinada questão (RICHARDSON, 1999). Para Creswell (2007), a pesquisa qualitativa é interpretativa, uma vez que o pesquisador determina o significado dos dados observados. Este aspecto se adéqua à investigação do envolvimento da GP nas atividades de RSE das organizações, conforme detalhado nos objetivos específicos. Também abarca o desenvolvimento da descrição do entrevistado ou de um cenário, bem como a análise posterior dos dados e os encaminhamentos para a conclusão.

Com relação ao envolvimento da GP com a RSE, observa-se que ainda existem ressalvas, como o envolvimento irregular e sazonal da GP em relação às ações socialmente responsáveis da empresa, embora a área tenha potencial para motivar o entendimento e a incorporação do conceito da RSE por parte dos *stakeholders*. Esta relação descrita nas entrevistas corrobora com a visão teórica apresentada (GOLDBERG, 2001; REDINGTON, 2005; BRAMMER, MILLINGTON e RAYTON, 2007; SHARMA *et al.*, 2011), ao enfatizar que a GP tem condições de um envolvimento de maior amplitude com as ações de RSE.

Deste modo, Brammer, Millington e Rayton (2007) e Sharma *et al.* (2011) defendem que dentre as várias áreas existentes na empresa, a GP tem condições de ser um agente integrador e catalisador das ações de RSE para as organizações.

No que tange a alterações no comportamento dos funcionários em decorrência do envolvimento da GP com a RSE, verifica-se que a influência existe, embora ainda passível de aprimoramento, pois existe dissonância entre o parecer das empresas pesquisadas e a compreensão dos funcionários.

Embora empresas e funcionários relatem alterações no comportamento de forma positiva em decorrência das práticas sociais, as empresas valorizam mais esses resultados, enquanto os funcionários enfatizam que muito ainda poderia ser feito, como por exemplo, a promoção de um envolvimento maior dos funcionários e maior autonomia por parte da GP no que tange ao envolvimento com a RSE.

O avanço do envolvimento da GP com a RSE contribuirá para a geração de mudanças comportamentais mais favoráveis para a empresa e também para o indivíduo. Conforme descrito nos depoimentos ainda existe espaço para a GP adotar uma postura mais participativa. Essa lacuna também é mencionada na literatura (REDINGTON, 2005; RUPP *et al.*, 2006; FENWICK; BIEREMA, 2008), quando constata-se que a GP tem potencial para influenciar de forma positiva mudanças no comportamento dos indivíduos, visando, por exemplo, o aumento do comprometimento do funcionário com a organização.

Outros estudos, conforme já mencionado no referencial teórico, indicam os benefícios que a atuação social pode promover para a empresa e para seus funcionários, bem como para todos os envolvidos (GOLDBERG, 2001; REDINGTON, 2005; SHARMA *et al.*, 2011). Dentre esses benefícios destaca-se a qualidade de vida e o bem estar experimentados pelos funcionários, o que torna a organização mais atrativa como empregadora, colaborando para a retenção de talentos na empresa.

Dessa forma, Brammer; Millington; Rayton (2007) também advogam que as ações sociais desenvolvidas pelas organizações elevam o comprometimento dos funcionários, assim como sinalizam a melhoria na qualidade de vida e bem estar dos indivíduos, o que é refletido na imagem tanto interna quanto externa da organização, abrangendo todos os seus *stakeholders*.

Essa fundamentação teórica corrobora os dados da pesquisa empírica, os quais demonstram que as empresas conseguiram mudanças positivas no comportamento dos funcionários envolvidos em atividades de responsabilidade social.

Todavia, o estudo empírico demonstra que ainda é tímida a participação da GP no que tange a RSE. Os depoimentos tanto por parte das empresas, como dos funcionários e também dos especialistas, indicam que a GP tem condições e estrutura para uma atuação mais efetiva por meio de suas políticas. A GP tem meios para atuar nas diretrizes organizacionais que promovem a Responsabilidade Social, e isso vai ao encontro da literatura, que também aponta um *gap* entre o discurso e a prática no que tange a ação da GP nas atividades de RSE (REDINGTON, 2005; RUPP *et al.*, 2006; FENWICK; BIEREMA, 2008).

Essa lacuna também é indicada por vários estudos (LACOMBE; CHU, 2008; LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008; TANURE *et al.*, 2010; LIMA; LACOMBE, 2010; DEMO, 2011) quando referenciam que a GP ainda não mostrou todo o seu potencial, ou seja, a área tem condições para um envolvimento mais efetivo com as estratégias empresariais, bem como para promover maior integração entre a força de trabalho e as estratégias da organização.

Assim como a literatura (TANURE *et al.*, 2010), a pesquisa de campo indica que mesmo com a evolução da área e as mudanças ocorridas no cenário econômico, empresarial e social, a GP por vezes atua em caráter operacional, o que não condiz com o papel de parceira estratégica que é proposto para a área. A real atuação estratégica permitiria a GP maior envolvimento nas ações sociais promovidas pela organização (WOOD JR. *et al.*, 2011).

Com relação às ações de GP direcionadas para RSE, os depoimentos indicam o desenvolvimento de algumas práticas de GP – como treinamento e valorização da qualidade de vida –, além do estímulo às mudanças comportamentais, entre outras práticas. Indicam também que a GP poderia promover maior incentivo à participação de todos os funcionários em atividades de Responsabilidade Social e, conseqüentemente, aumentar a conscientização em relação à solidariedade, promovendo dessa forma uma sensação de bem estar que refletiria diretamente no clima organizacional e na prática da qualidade de vida no trabalho.

Dessa forma, com o sucesso na prática de qualidade de vida, outras práticas seriam atingidas, como a satisfação no trabalho. Esses depoimentos corroboram a visão teórica (GOLDBERG, 2001; REDINGTON, 2005; BRAMMER; MILLINGTON; RAYTON, 2007; SHARMA *et al.*, 2011) que indica a importância de uma atuação mais efetiva da GP para a promoção da RSE, a partir de práticas direcionadas, como a fomentação da cultura e a conscientização por meio de treinamento, com vistas à melhoria no nível de satisfação no trabalho, redução do absenteísmo e *turnover*, aumento do comprometimento do indivíduo com a organização e, conseqüentemente, maior atração e retenção de pessoal.

No tocante a efetiva atuação empresarial nas atividades de Responsabilidade Social, os depoimentos indicaram que as empresas divulgam suas ações em seus respectivos balanços sociais. Essas divulgações objetivam aumentar a transparência em relação às atividades desempenhadas, assim como estimular a participação dos funcionários em ações sociais futuras.

Todavia, é possível perceber que ainda existem lacunas no que tange a um real envolvimento dos indivíduos, pois boa parte dos funcionários alega desconhecimento sobre muitas ações realizadas pelas empresas.

Alguns depoimentos de funcionários evidenciam falta de conhecimento sobre a atuação social das empresas. Relatam também não receber um estímulo real para a participação nas atividades sociais. Isso indica que melhorias podem ser feitas nesse sentido. Ressalta-se igualmente que o conceito de RSE apresentado pelo ISO26000, e adotado como referência para o escopo dessa dissertação, também enfatiza que a RSE deve estar integrada com toda a organização.

Pode-se buscar uma efetiva atuação na RSE, melhorando a divulgação de forma a esclarecer as reais ações desenvolvidas, estimulando de forma correta a participação dos funcionários, bem como de todos os *stakeholders*. Seria efetivo que fosse esclarecido para todos os envolvidos o que de fato é realizado pela empresa, para que não se caracterize apenas uma forma de utilizar a RSE como ferramenta de promoção de *marketing*, conforme citado na pesquisa empírica.

O arcabouço teórico também indica espaço para uma melhoria na atuação responsável das organizações, inclusive no que se refere à verídica preocupação com o

bem estar da sociedade, e não apenas com a estratégia comercial (MILANI FILHO, 2007; BUENO 2007; FOSSA e SGORLA, 2011).

No capítulo anterior, a seção intitulada *fatos e evidências* também demonstrou casos contraditórios entre GP e RSE. Um exemplo específico a ser considerado é o da rede Magazine Luiza, que destaca entre suas ações sociais a prática da qualidade de vida no trabalho, o que levou a empresa a figurar por vários anos consecutivos como uma das melhores para se trabalhar no Brasil, conforme já mencionado nessa pesquisa. No entanto, segundo parecer do Tribunal Regional do Trabalho de Campinas, a empresa é condenada por *dumping* social.

A empresa expunha os funcionários a turnos que ultrapassavam 12 horas diárias e expediente aos domingos sem o amparo legal. Segundo o TRT, os funcionários também ficavam sem o descanso semanal, intervalos para repouso e alimentação, além de terem sido observadas irregularidades no controle de ponto.

Outro exemplo negativo aparece nos dados da OIT (Organização Internacional do Trabalho) mencionados no referencial teórico dessa pesquisa, que indicam como as questões relacionadas à Segurança e Saúde no Trabalho ainda representam práticas que exigem ações imediatas, entre elas a prevenção, pois o índice de ocorrências deixa marcas para os trabalhadores, famílias e para a sociedade.

O estudo empírico também indicou que seria possível um envolvimento mais extenso por parte da GP, o que promoveria maior participação de todos os indivíduos da empresa nas atividades sociais. Este quadro vai ao encontro da literatura que ressalta a possibilidade de expansão da GP quanto as atividades sociais das organizações (BOSQUETTI e ALBUQUERQUE, 2005; REDINGTON, 2005; RUPP *et al.* , 2006; FENWICK e BIEREMA, 2008; BOSQUETTI 2009; SHARMA *et al.* , 2011).

No que diz respeito às mudanças ocorridas nas ações de GP para o atendimento da RSE, os depoimentos indicaram algumas atividades desenvolvidas nesse sentido, como a criação de comitês para o desenvolvimento e acompanhamento das atividades; programas de capacitação tanto para o público interno quanto para o externo e até alterações na política salarial para atender às demandas sociais.

Os depoimentos também indicaram que essas ações, resultantes das mudanças ocorridas, promoveram alterações no comportamento dos indivíduos, incitando maior

comprometimento dos indivíduos com a organização. A conscientização quanto as demandas sociais também surge como fator relevante para proporcionar a satisfação no trabalho.

Contudo, conforme observado nos depoimentos e casos levantados nessa pesquisa, as ações de GP voltadas a RSE ainda são tímidas, como igualmente destaca o estudo de SHARMA *et al.* (2011), que cobra uma atuação mais efetiva da GP. Os autores alegam que a GP teria condições de fomentar uma cultura na empresa voltada à RSE e promover capacitação voltada para a conscientização social.

Ainda para os autores, a GP poderia melhorar o nível de satisfação no trabalho, melhorar o clima no ambiente profissional, estimular o aumento do comprometimento do indivíduo com a organização e, dessa forma, reduzir os níveis de absenteísmo e *turnover*, com vistas a atrair e reter talentos para a organização.

De modo geral, pode-se observar na amostra estudada a heterogeneidade das práticas de GP. Em algumas atividades a GP atua como protagonista para a promoção das atividades de RSE, pois nos relatos algumas ações de RSE são capitaneadas pela GP. A área é também disseminadora das atividades de RSE, como nos exemplos em que a divulgação das ações de RSE compete a GP.

A GP apresenta igualmente um caráter de educadora, nos casos em que a prática de treinamento e desenvolvimento recebe destaque. O caráter de integradora emerge quando atua nas diretrizes e ações que promovem a RSE.

6. CONCLUSÃO

O crescimento econômico, as mudanças no cenário estratégico das organizações e o agravamento de problemas sociais e ambientais estimulam várias discussões sobre o papel social das empresas e dos indivíduos perante a sociedade, impulsionando a postura socialmente responsável das organizações.

O referencial teórico desta pesquisa possibilitou compreender a RSE no contexto histórico e sua influência no tocante as organizações. A Responsabilidade Social apresentou-se como parte integrante da estratégia organizacional.

O caráter estratégico da GP também é exposto no estudo teórico, todavia ressaltando lacunas ainda presentes na atuação estratégica da GP e em um total envolvimento da área nas atividades de RSE. Considerando a literatura, essa integração, quando desempenhada de maneira satisfatória, influencia diretamente a GP em seu papel de agente de mudanças e parceira estratégica.

Esse estudo se propôs a contribuir com a temática da GP, verificando como a área de Gestão de Pessoas se envolve com as atividades de RSE. Respondendo à pergunta de pesquisa, a GP se envolve com a RSE, muito embora o grau de envolvimento apresente variações. Os resultados alcançados possibilitam responder positivamente a problemática proposta, concluindo que ocorreram mudanças nas políticas e práticas de RH no cenário investigado.

Entretanto, a integração entre a GP e a RSE ainda não é de todo 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 tem condições e estrutura para um maior envolvimento com as atividades de Responsabilidade Social, atuando de maneira mais efetiva por meio de suas políticas nas diretrizes que promovem a RSE, explorando com maior ênfase as alterações comportamentais positivas provenientes da RSE e direcionando práticas específicas para as atividades de RSE.

Foi possível perceber que em todas as empresas investigadas existem evidências de mudanças decorrentes da integração da GP com a RSE. Ainda assim, observa-se uma atuação embrionária, marcando a postura da área em relação a todo o potencial que a mesma teria condições de desempenhar.

Quanto aos objetivos específicos propostos nesta dissertação, todos foram atingidos. No que tange ao primeiro objetivo específico proposto pode-se destacar que, de um modo geral, algumas atividades de RSE são promovidas pela área de GP nas organizações, tais como o treinamento, a conscientização para a qualidade de vida, os estudos sobre remuneração e mudanças comportamentais, além de algumas ações sazonais durante campanhas específicas, envolvendo doações em períodos como o natal e campanhas para o inverno.

Contudo, as ações poderiam ser mais abrangentes, como 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 segundo objetivo específico proposto nessa pesquisa, que buscou investigar mudanças ocorridas no tocante as políticas e práticas de GP com vistas a RSE. Conclui-se que ocorreram mudanças pontuais decorrentes de diretrizes estratégicas voltadas a Responsabilidade Social, mesmo sem uma homogeneidade nas ações das empresas investigadas.

O terceiro objetivo específico tinha a 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 Responsabilidade Social.

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, sugerem-se estudos que vinculem a análise de diferentes culturas organizacionais e o modo como entendem a conexão da GP com a RSE.

REFERÊNCIAS

ABRANTES, A. F. **Atualidades em ergonomia**. São Paulo: IMAM, 2004.

ALBUQUERQUE, L. G. **O papel estratégico de recursos humanos**. São Paulo, 1987. Tese (Livre Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1978..

_____. L.G. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L.M.B. (Orgs.). **Administração contemporânea: perspectivas e estratégias**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. L. A gestão estratégica de pessoas. In: **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

ARMSTRONG, M. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11. ed. London: Kogan Page, 2009.

ARRUDA, L.; QUELHAS, O. L. G. **Desenvolvimento de pessoas para a sustentabilidade: uma análise comparativa das ações promovidas por empresas brasileiras**. (B. Téc. Senac: a R. Educ. Prof., Rio de Janeiro, v. 37, nº 2, mai./ago. 2011).

ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A. Responsabilidade Social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

BAHIA, J. **Introdução à Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**. v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

_____.J. B. Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Executive**. v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.

_____. J.B.; WRIGHT, P. M. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. **Human Resource Management**. v. 37, n. 1, p. 31-46, 1998.

_____. J.; KETVHEN, D.; WRIGHT, M. The future of resource bases theory: revitalization or decline? **Journal of management**, 37(5), 1299-1315. 2011.

BARRETO, L. M. T. S. ; SILVA, M. P. ; FISCHER, A. L. ; ALBUQUEQUE, Lindolfo Galvão de ; AMORIM, W. A. C. Temas emergentes em gestão de pessoas: uma análise da produção acadêmica. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 2, p. 215-232, 2011.

BASSANI, D. T. L.; NIKITIUK, S.; QUELHAS, O. A empresa como sede do conhecimento. **Revista Produção**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 42-56, 2003.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. Ulrich. D. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard” – Integrando pessoas, estratégia e performance**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BEKING S.F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pretenci Hall; 2004. 186 p.

BENEVIDES, G.; ABUD, I.C.; PROFETA, R.A. **Gestão de projetos e Terceiro Setor**. Bauru, SP: Canal 6, 2009.

BERTONCELLO, S.; CHANG JÚNIOR. A importância da responsabilidade social corporativa como fator de diferenciação. **Revista da Faculdade de Comunicação da FAAP**, São Paulo, n. 17, p. 70-76, 2007.

BHARADWAJ, Sundar G.; VARADARAJAN, P. Rajan; FAHY, John. Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. **Journal of Marketing**. v. 57, n. 4, p. 83-99, 1993.

BOOG, G. G. (Coord.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

BOSE, M.; SCHOENMAKER, L. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa – RECADM**, v. 5, n. 2, nov./2006. Faculdade Cenecista de Campo Largo. Disponível em: <<http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/index>>. Acesso em: 23 out. 2012.

BOSQUETTI, M. A.; ALBUQUERQUE, L.G. Gestão estratégica de pessoas: visão do RH x visão dos clientes. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2005.

BOSQUETTI, M. A. **Gestão de Pessoas, estratégia e performance organizacional: um estudo internacional de casos múltiplos**. 2009. 269 f. Tese (Doutorado em Administração) – FEA/USP, São Paulo, 2009.

BOXALL, P.; PURCELL, J. **Strategy and human resource management: management, work and organizations**. 2nd ed. New York: Palgrave Macmillan, 2008.

BRAMMER, S.; MILLINGTON, A.; RAYTON, B. The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 18, n. 10, p. 1701-1719, 2007.

BUENO, W. C. **Comunicação Empresarial no Brasil: uma leitura crítica**. São Paulo: Mojoara Editorial, 2007.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

CFC – CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução CFC 1.003 de 19.08.2004**. NBC T-15. Disponível em: <http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES_1003.doc>. Acesso em: 25 ago. 2012.

CORRULÓN, M. B. G.; MEDEIRO FILHO, B. **Voluntariado na Empresa: Gestão Eficiente da Participação Cidadã**. São Paulo: Peirópolis, 2002.

CRESPO RAZEG, F.. **Entre el Concepto Y la Practica: Responsabilidad Social Empresarial**. **Estudios Gerenciales**, Cali, v. 26, n. 117, Dec. 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa, métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAFT, R. L. **Administração**. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DAVEL, E.; VERGARA, S.C. (Orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DEMO, G. Desenvolvimento e validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP). **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 6, p. 77-101, set./out. 2008.

_____, G. **Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: o papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. São Paulo: Atlas, 2010.

_____, G.; Fogaça, N.; Nunes, I.; Edrei, L.; Francischeto, L. Políticas de Gestão de Pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 5, 2011.

_____, G.; NEIVA, E. R.; NUNES, I.; ROZZETT, K. Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): exploratory and confirmatory factor analysis. **Brazilian Administration Review**, v. 9, n. 4, p. 395-420, 2012.

DEVANNA, FOMBRUN, C. J.; TICHY, N. M. **A Framework for Strategic Human Resource Management – Strategic Human Resource Management**. New York: Wiley, 1984. cap. 3.

DOH, J.P.; LAWTON, T.C.; RAJWANI, T. Advancing Nonmarket Strategy Research: Institutional Perspectives in a Changing World. **Academy of Management Perspectives**, 26(3), 22–39. 2012

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

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

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

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

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

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

FARIA A. C.; PEREIRA, R. S. Análise da evidenciação de informações socioambientais por empresas do segmento de papel e celulose no Brasil, a partir da NBC T - 15. In: XVI CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 2009, Fortaleza. **Anais do XVI Congresso Brasileiro de Custos**. Fortaleza: 2009.

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

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

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

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

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

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual histórico dos modelos de Gestão de Pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

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

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

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

FOLHA DE S. PAULO. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br>>. Acesso em: 22 nov. 2013.

FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.

FOSSÁ, M. I. T.; SARTORETTO, P. M. Trabalho voluntário e Responsabilidade Social – um novo modelo de gestão empresarial. In: XXV CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 25, 2002, Salvador. **Anais eletrônicos**. CD ROM. Salvador: 2002.

FOSSÁ, M. I. T.; SGORLA, F. O discurso da ética na gestão contemporânea: a responsabilidade social nos relacionamentos organizacionais. **GESTÃO.Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 9, n. 2, 2011.

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

_____, A. C. **Práticas de recursos humanos**: Conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

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

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

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

GISBERT, A.; LUNARDI, V. A evolução da rsc no brasil entre as empresas listadas na Bovespa. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 6, n. 1, 2012.

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

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

GRI – GLOBAL REPORT INITIATIVE. Relatórios de Sustentabilidade da GRI: Quanto vale essa jornada? **Séries de Aprendizagem da GRI**. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/resource/library/Portuguese-Starting-Points-2-G3.1.pdf>>. Acesso em: 3 dez. 2012.

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

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

INSTITUTO IBASE. Indicadores Sociais. Disponível em: < <http://www.ibase.br>>. Acesso em: 21 dez. 2012.

INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/pontos-iso.asp>. Acesso em: 16 mar. 2013.

IUDÍCIBUS, S. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**. São Paulo: Atlas, 2001.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **Execução Premium**. Rio de Janeiro: Elseveir, 2009.

KOR, Yasemin Y.; MAHONEY, Joseph T. Edith Penrose's (1959) – Contributions to the Resource-based View of Strategic Management. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 1, p. 183-191, 2004.

KRAEMER, M. E. P.; TINOCO, J. E. P. **Contabilidade e Gestão Ambiental**. São Paulo: Atlas, 2004.

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

LACOMBE, B. M. B. (2004). **Avaliação de resultados em RH: análise dos métodos propostos na literatura acadêmica**. (Relatório de Pesquisa nº 29), São Paulo, SP, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.

LACOMBE, B. M. B.; BENDASSOLLI, F.P. Fator Humano: cinco décadas de RH, n. 66, vol.3. **GV Executivo**. ago. / out. 2004.

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

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

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 157-174, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1986.

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

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

LEITE, L. A. M. C.; CARVALHO, I. V.; OLIVEIRA, J. L. C. R.; ROHM, R. H. D. **Consultoria em gestão de pessoas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.

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

_____. N.P.; ALBUQUERQUE, L.G. Diálogo Teórico-Empírico em Gestão Estratégica de Pessoas. **Anais... XIII Semead – Seminários em Administração**. São Paulo: USP, set. 2010. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhospdf/3.pdf>>. Acesso em: 8 fev. 2013.

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

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

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

LIMA, M. B.; LACOMBE, B. M. B. Práticas de recursos humanos do processo de repatriação de executivos brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 6, art. 3, p. 1031-1053, 2010.

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

MAGAZINE LUIZA. Disponível em: <<http://www.magazineluiza.com.br>>. Acesso em: 4 nov. 2013.

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

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

MALHOTRA, N. K. **Introdução à pesquisa de marketing**. 1. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MAHONEY, J. T. The management of resources and the resource of management. **Journal of Business Research**. v. 33, n. 2, p. 91-101, 1995.

MAMANI, A. G. Gestão Estratégica de Pessoas: Proposta com Foco em Gestão por Competências. Estudo de Empresas da Construção Civil. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia Civil) – Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2002. Orientador: Osvaldo Quelhas.

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

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MEDEIROS, L. E.; REIS, C. N. **Responsabilidade Social das Empresas e Balanço social: meios propulsores do desenvolvimento econômico e social**. São Paulo: Atlas, 2007.

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

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

MILANI FILHO, M. A. F. Responsabilidade Social e investimento social privado: entre o discurso e a evidenciação. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 7, 2007, São Paulo. **Anais do VII Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**. São Paulo: FEA/USP, 2007.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

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

MOTA, M.; NOGUEIRA, G.; BARIN-CRUZ, L. Responsabilidade Social Corporativa e competitividade à luz da performance corporativa. **Revista da FA7**, v. 1, n. 8, p. 63, 2010.

MONTEIRO, P. R. A.; FERREIRA, A. C. S. A evidenciação das informações ambientais nos relatórios contábeis: um estudo comparativo com o modelo ISAR/UNCTAD. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 1, n. 1, pp. 82-101, 2007.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OIT – Organização Internacional do Trabalho. Disponível em: <<http://www.oitbrasil.org.br>>. Acesso em: nov. 2013.

PENROSE, E. A economia da diversificação. Trad. Ida Rosenthal. **Revista de Administração de Empresas**, v. 19, n. 4, p. 7-30, 1979.

_____, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: Oxford University Press, 1959.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M.E.; KRAMER, M. R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 12, p. 14, 2006.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

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

RIBEIRO, M. de S. **Contabilidade Ambiental**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROEHLING, M. V. *et al.* The future of HR management: research needs and directions. **Human Resource Management**. v. 44, n. 2, p. 207-216, Summer 2005.

ROSA, F. S.; PFITSCHER, E. D.; SILVA, C. B.; VIEIRA, E. M. F.; SILVA, G. J. Responsabilidade socioambiental analisada em uma rede de supermercados com auxílio do Sicogea. In: XV CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS. **Anais...** Curitiba: 2008.

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

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

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

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

SILVA, G. A. V.; BASQUES, P. V.; FACCO, F. C. Conectando recursos humanos e estratégia: em busca de indicadores de resultados na Gestão de Pessoas. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 87-100, jul. / set. 2006.

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

SILVA, M. A. D.; DEMACHI, R. **Saúde e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Best Seller, 1997.

SLOMSKI, V. **Controladoria e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2005.

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

SOUSA, F. A. D.; ALBUQUERQUE, L. S.; RÊGO, T. F.; RODRIGUES, M. A. Responsabilidade Social Empresarial: Uma análise sobre a correlação entre a variação do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) e o lucro das empresas socialmente responsáveis que compõem esse índice. **REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 1, n. 1, p. 52-68, 2011.

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

SOUZA, M. M.; CALBINO, D. P.; CARRIERI, A. Human Resources of the Management People: Archaeological Reflections of Conceptual Changes. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 11, n. 1, art. 7, p. 104-118, 2010.

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

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

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

TINOCO, J. E. P. A implantação do Balanço Social e as informações evidenciadas em uma instituição de saúde sem fins lucrativos: o caso da Santa Casa da Misericórdia de Santos. **Revista eGesta (Unisantos)**, v. 5, n.1, p. 01-08, 2009.

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

_____, D. **Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

_____, D. **Campeões de Recursos Humanos**. Ed. Futura, 1999.

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

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; FISCHER, A. L.; PIMENTEL, J. E. A.; SILVA, R. C. D.; AMORIM, W. A. C. D. Gestão de Carreiras e Crescimento Profissional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v. 12, n. 1, jun. 2011.

VERGARA S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

VON KROGH, Georg; ROOS, Johan. **A perspective on knowledge, competence and strategy**. *Personnel Review*. v. 24, n. 3, 1995.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WOOD JR. T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e neocolonização da gestão de Recursos Humanos no Brasil (1950-2010). **RAE São Paulo**, v. 51, n.3, p. 232-243, maio / jun. 2011.

Anexo A – Roteiro de Entrevista

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA PESQUISA	OBSERVAÇÕES PRETENDIDAS	A QUEM SERÁ DIRECIONADO?	ROTEIRO DE ENTREVISTAS	BASE TEÓRICA
Identificar quais são as atividades de Responsabilidade Social Empresarial promovidas pela área de Gestão de Pessoas nas organizações	Clareza do envolvimento da GP com a RSE nas empresas	Gestores e funcionários	a) De que modo a GP tem se relacionado com a RSE em sua empresa? b) Esse envolvimento tem mudado o comportamento dos funcionários de que modo?	GOLDBERG, (2001); FLEURY (2002); REDINGTON, (2005); BRAMMER; MILLINGTON; RAYTON (2007); TANURE (2010); TACHIZAWA (2011); SHARMA <i>et al</i> (2011).
Identificar as políticas e práticas de Gestão de Pessoas que possam promover a Responsabilidade Social Empresarial	Esclarecer que políticas e práticas de GP das empresas podem efetivamente promover a RSE	Gestores e Professores	a) Que diretrizes existem na empresa para promoção da RSE e de que modo a GP está inserida nisso? b) Quais as ações de GP são direcionadas para RSE?	MAMANI (2002); BASSANI <i>et al</i> (2003); LIMONGE-FRANÇA (2007); MARRAS (2011); LACOMBE; CHU (2008); LACOMBE; ALBUQUERQUE, (2008); TANURE <i>et.al.</i> , (2010); LIMA; LACOMBE; (2010); DEMO, (2011).
Identificar se existem contradições entre o discurso de Responsabilidade Social Empresarial e as práticas de Gestão de Pessoas	Verificar se nos dados coletados (entrevistas, análise de documentos institucionais, casos verificados) há contradição entre o que as empresas apresentam e o que elas praticam no que tange a RSE e a GP	Professores, consultores, gestores e funcionários	a) Você acredita que a RSE está funcionando como realmente deveria nessa empresa? b) Você poderia mencionar alguma(s) ação(ões) da GP que tenha(m) sido alterada(s) por conta das atividades de RSE?	BOSQUETTI; ALBUQUERQUE (2005); REDINGTON, (2005); RUPP <i>et al.</i> , (2006); FENWICK; BIEREMA, (2008); BOSQUETTI (2009); SHARMA <i>et al</i> (2011).

Fonte: elaborado pela autora, 2013.