



ISSN: 2594-679X

RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DE PESSOAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

RELATIONSHIP BETWEEN PEOPLE MANAGEMENT AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Luan Marca¹
Anelise Rebelato Mozzato²

RESUMO

O objetivo desse ensaio teórico consiste em investigar a relação entre gestão de pessoas (GP) e práticas de responsabilidade social empresarial (RSE) no âmbito das grandes corporações. Para isso, apresenta-se um arcabouço analítico, construído por meio da síntese de elementos teóricos pertinentes, tanto de GP como sobre RSE. A partir disso, percebe-se a relevância da GP para o estabelecimento de valores gerenciais mais elevados, conectados com os anseios cada vez maiores da sociedade pela dimensão social das organizações. Porém, evidencia-se que, em uma rede corporativa oligopolizada, controlada por um número relativamente pequeno de agentes econômicos, cujo principal objetivo é a rentabilidade financeira, o papel estratégico da GP não é percebido estando geralmente subordinado ao departamento financeiro. Isso impede a construção de um sistema de GP mais forte, que busque promover o bem-estar das pessoas de maneira mais efetiva.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Pessoas; Responsabilidade Social Empresarial; Liderança.

ABSTRACT

The objective of the theoretical study is to investigate the relationship between management of people (GP) and practices of corporate social responsibility (CSR), not the scope of large corporations. For this, an analytical framework is presented, constructed by means of synthesis of pertinent theoretical elements, both from GP and on CSR. From this point on, it becomes apparent to the relevance of GP for the establishment of higher management values, connected as ever-increasing lessons from a society with a social dimension of organizations. Therefore, it is evident that, in an oligopolized corporate network, controlled by a relatively small number of economic agents, whose main objective is financial profitability, or the strategic role of GP is not perceived as being generally subordinate to the finance department. Isso prevents the construction of a more powerful GP system, which seeks to promote or be more effective people.

KEYWORDS: People Management; Corporate Social Responsibility; Leadership.

¹ Mestrando do primeiro nível do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAdm) da Universidade de Passo Fundo (UPF), julho de 2020. E-mail: 109858@upf.br

² Dr. Professora Titular do Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado Acadêmico) na Universidade de Passo Fundo (UPF). Líder da linha 1 de pesquisa do Mestrado em Administração: Comportamento, Aprendizagem e Gestão de Pessoas. Coordenadora do MBA em Gestão de Pessoas na UPF.



ISSN: 2594-679X

1. INTRODUÇÃO

Em um mundo globalizado, onde as pessoas estão cada vez mais informadas, o interesse em relação a dimensão social das atividades empresariais vem crescendo nas últimas décadas. A exigência por práticas ecologicamente sustentáveis e por valores socialmente conscientes exigem das empresas muito mais do que uma produção eficiente de bens e serviços. Esse novo cenário exige uma mudança de paradigma, que pressupõe o rompimento da visão tradicional de empresa cujo foco é exclusivamente a potencialização de resultados financeiros para uma empresa preocupada com as demandas de seus grupos de interesse (*stakeholders*), para isso, a implementação de políticas e práticas que visem responsabilidade social empresarial (RSE) se tornam indispensáveis (FUENTES-GARCIA et al, 2008). O desenvolvimento da RSE é o resultado de mudanças nos valores centrais do mundo desenvolvido, buscando maior preocupação com a deterioração ambiental, discriminação nas práticas de trabalho e respeito pelos direitos humanos (NIETO; FERNANDEZ, 2004).

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

Diante dessa perspectiva, o objetivo desse ensaio teórico não é trazer conclusões, mas sim, investigar e levantar questionamentos sobre a relação entre a gestão de pessoas e as práticas de responsabilidade social empresarial no âmbito das grandes corporações. Assim pretende-se buscar sínteses iniciais para uma análise da abordagem de gerenciamento de pessoas que vá além da noção econômica usual. Ao inserir o debate da gestão socialmente



ISSN: 2594-679X

sustentável em um contexto corporativo que prioriza a rentabilidade financeira acima de tudo, evidencia-se a necessidade de se buscar um novo paradigma, de modo a reinterpretar o papel estratégico da GP numa abordagem inclusiva, com foco na sustentabilidade de longo prazo tanto das organizações, quanto da sociedade.

Além da introdução, o presente ensaio teórico está organizado em quatro seções, a primeira faz uma explanação sobre diferentes perspectivas relacionadas a responsabilidade social empresarial; a segunda seção traz alguns conceitos relacionados a liderança no contexto da gestão de pessoas; na terceira seção explora-se a relação entre gestão de pessoas, liderança e responsabilidade social empresarial; a quarta e última seção traz as considerações finais do estudo.

2. RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

A atual fase do capitalismo, marcada pela financeirização do sistema econômico, possibilitou a formação de trustes, associações entre grandes corporações que surgem a partir da fusão e aquisição de várias empresas. Esses gigantes controlam de forma estruturada e hierárquica cadeias produtivas. No conjunto, essas instituições são dotadas de grande poder econômico, político e cultural. Econômico porque juntas manejam algo em torno de 50 trilhões de dólares, o equivalente à três quartos do PIB mundial e a totalidade das dívidas públicas do planeta. Político, pela apropriação de grande parte dos aparelhos de Estado através de lobby poderoso. E cultural, pelo fato da mídia de massa criar, através de pesadas campanhas publicitárias, dinâmicas comportamentais e uma cultura de consumo que lhes interessa (DOWBOR, 2016).

Entendida como um compromisso em relação a sociedade, a responsabilidade social empresarial se manifesta através de atitudes que influenciem de forma positiva e ampla alguma comunidade específica, de maneira proativa e coerente no sentido de se apresentar um comportamento responsável e ético, manifesto através de obrigação legal, como uma contribuição caridosa socialmente consciente (ASHLEY, 2002). A RSE constitui um modelo distinto de gestão, onde a empresa é vista como um agente social, tendo o compromisso de contribuir para a qualidade de vida do homem e para o desenvolvimento econômico



ISSN: 2594-679X

sustentável, gerando valor para seus agentes internos e para a sociedade como um todo (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004).

Para que haja desenvolvimento sustentável, Elkington (1999) propôs uma teoria que pressupõe um tripé para a sustentabilidade (Triple Bottom Line), o modelo propõe a convergência de três dimensões ao planejamento estratégico das empresas, são elas: prosperidade econômica, justiça social e proteção ao meio ambiente. O modelo Triple Bottom Line visa, através de um bom gerenciamento de desempenho e de impactos econômicos, ambientais e sociais, aumentar o valor das empresas a curto e longo prazo, bem como criar maiores oportunidades e reduzir riscos ligados as atividades da organização. No contexto da sustentabilidade, o conceito propõe que as empresas operem satisfazendo as demandas dos acionistas (lucros e dividendos) sem perder de vista as dimensões social e ambiental (RASHIDI et al., 2020).

. Esses fundamentos exigem uma mudança de paradigma, que venha a se contrapor a visão de autores liberais, como Milton Friedman (1985), para ele, a única responsabilidade social do capital é direcionar seus recursos e dedicar suas atividades para obtenção e potencialização de lucros, até onde as “regras do jogo” possibilitem. Nessa perspectiva neoclássica, uma empresa se torna socialmente responsável quando contribui para geração de novos empregos, quando paga salários justos e impostos ao governo, contribuindo assim para o bem-estar público. Entretanto, essa noção ignora que as atividades de uma organização muitas vezes podem gerar custos a sociedade, o que exige reparação pelos danos causados. Ou seja, as organizações devem assumir a responsabilidade e as obrigações no sentido de se minimizar possíveis problemas causados por suas atividades (ASHLEY, 2002).

Talvez um dos melhores exemplos de danos causados por organizações privadas a sociedade seja a grande crise financeira de 2008, onde, a fim de favorecer a maximização de lucros a curto prazo, altos níveis gerencias de diversas empresas financeiras de grande porte norte-americanas, que detinham a poupança de milhões de pessoas, colocaram-nas em situação de alto risco, com transações envolvendo ativos duvidosos, que influenciavam nos balanços de fachada, mesmo que o futuro fosse incerto. Quando a bolha estourou, o resultado foi a eclosão da pior crise financeira desde a grande depressão de 1929, milhares de empresas



ISSN: 2594-679X

quebraram, milhões de pessoas perderam seus empregos e moradias, acarretando um alto custo para a sociedade. Haja visto, que foi o estado quem arcou com o prejuízo (SEN; KLIKSBERG, 2010). É nesse contexto que o tema da responsabilidade social empresarial é posto no centro da agenda pública, sendo intensamente debatido com o objetivo de se trazer à tona novas políticas de gestão corporativa.

A visão dominante sobre o papel das empresas na sociedade, baseada em pressupostos da teoria neoclássica, cujo foco é essencialmente a geração de lucro para seus proprietários e acionistas vem mudando nas últimas décadas. Em um cenário onde o impacto de decisões tomadas pela alta gerência de instituições privadas se mostrou desastrosas para a sociedade (Como na crise de 2008), exigências por perspectivas menos estreitas, contra o narcisismo corporativo se tornaram cada vez mais comuns. Emerge a partir disso a noção de “empresa filantrópica”. Tal empresa deve ser caracterizada pela transparência e boa governança corporativa, políticas de pessoal que respeitem os direitos de seus funcionários, jogo limpo com o consumidor, políticas ativas de proteção do meio ambiente e engajamento aos temas que visam o bem-estar comum. A expectativa é que empresas privadas colaborem com políticas públicas em prol do bem-estar da sociedade (SEN; KLIKSBERG, 2010).

Diante dessa perspectiva vem à tona a questão da governança corporativa. Um estudo pioneiro publicado em 2011 pelo Instituto Federal Suíço de Pesquisa Tecnológica (ETH) intitulado “A Rede de Controle Corporativo Global” trouxe a luz dados impressionantes. Foram selecionadas as 43 mil corporações mais importantes do banco de dados ORBIS 2007, investigou-se como elas se relacionam e qual o peso econômico de cada entidade, suas conexões e os fluxos financeiros que permitem controle indireto entre elas. Os resultados apontam que, apenas 747 organizações detêm 80% do controle sobre o valor de todas as empresas transnacionais. Menos de 1% das empresas controlam 40% de toda a rede corporativa mundial. Em sua maioria composta por instituições financeiras como Barclays Bank, JPMorgan Chase&Co, Goldman Sachs e semelhantes (DOWBOR, 2016). Nos deparamos aqui com um dilema, afinal muitas dessas instituições financeiras estavam no epicentro e foram responsabilizadas pelos danos causados pela crise de 2008.



ISSN: 2594-679X

Segundo Dowbor (2016), esse gigantismo corporativo incorre em um problema que se caracteriza por uma diluição de responsabilidades, afinal, a partir de certo número de níveis hierárquicos e de complexidade organizacional se torna difícil identificar realmente possíveis responsáveis por determinados danos sociais ou ambientais que podem vir a ocorrer devido as atividades desses gigantes corporativos. O principal fator diz respeito a impotência administrativa, haja visto que, os gestores no topo da pirâmide tem sob sua responsabilidade milhares de empresas, em diversos setores de atividades em diferentes países. Cujas medida de sucesso se dá por um único critério, o resultado financeiro. Em uma subsidiária distante, subordinada a um quarto ou quinto nível de holding financeira, são os gestores do topo da pirâmide que definem a rentabilidade que ela deverá atingir.

Com o poder de decisão muito mais nas mãos de gigantes financeiros do que nas mãos das empresas produtoras, a exigência por lucros se sobrepõe muitas vezes a ética corporativa. Na prática, quem toma as decisões é o departamento financeiro, apoiando-se no departamento jurídico, relegando a segundo plano departamentos técnicos e setores como o de RH, que poderiam ser determinantes para implementação de práticas bem sucedidas de RSE (DOWBOR, 2016). O caso da mineradora Samarco, conhecida por causar um desastre ambiental sem precedentes no Brasil é notório. Afinal, entre o engenheiro que sugeriu o reforço na barragem em Mariana (MG) e a exigência de rentabilidade das grandes corporações que controlam a Samarco, Biliton, Valepar e Bradesco, a relação de forças é consideravelmente desigual.

Com a globalização, tornou-se possível para essas grandes corporações que suas atividades de produção mais intensivas em mão de obra fossem realocadas para países do terceiro mundo (Asia, Noroeste da Africa e America do Sul), onde o custo da mão de obra é substancialmente menor e as autoridades são mais permissivas. Isso acarretou problemas, dada a natureza inescrupulosa de algumas empresas multinacionais, como a exposição de trabalhadores a condições desumanas de trabalho e exploração de menores. Sendo assim, os requisitos para a adoção de RSE devem ser estendidos para incluir fornecedores e subcontratados, uma vez que a opinião pública não aceitará empresas que têm ligações com indústrias que exploram mão de obra em países periféricos. Muitas grandes empresas estão



ISSN: 2594-679X

enfrentando campanhas publicitárias negativas relacionadas a essa questão, que ocorre nos processos de produção e que acaba dissuadindo um número crescente de consumidores de comprar seus produtos (GARCIA et al, 2007)

A responsabilidade social empresarial vem à tona como uma demanda ética da sociedade, onde a noção disseminada por autores neoclássicos como Milton Friedman de que uma empresa deve prestar contas apenas aos seus proprietários é substituída por uma noção mais ampla, onde os funcionários, fornecedores ou subcontratados, independentemente do país de origem tem papel fundamental (SEN; KLIKSBURG, 2010). Sendo assim, se faz necessário discorrer sobre a relação entre gestão de pessoas e responsabilidade social empresarial, foco das próximas seções.

3. GESTÃO DE PESSOAS

De forma geral, as funções que envolvem a GP envolvem aspectos como, recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, cargos e remuneração, relações sindicais, medicina no trabalho, planejamento de carreira e oferecimento de um ambiente bom e seguro aos trabalhadores da empresa (DESSLER, 2003). Podendo ser entendida como um conjunto amplo de diretrizes que se estruturam para gerenciar e orientar as estratégias, políticas e práticas que nortearão o comportamento humano no ambiente organizacional. Esses conceitos trazem consigo aspectos ideológicos, políticos, sociais e comportamentais (FISCHER, 2002).

As políticas de GP determinam o referencial teórico e prático elaborado para possibilitar o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Usa-se o termo práticas na acepção de rotina, hábito, ação ou, ainda, atividades componentes das políticas. Práticas como atração, valorização, retenção de talentos e capacitação passaram a ser de suma importância para as organizações, caracterizando-se como o principal desafio estratégico da GP no novo milênio, delineando os conceitos, pressupostos e fundamentos da nova GP (DEMO et al, 2018). Segundo Katou (2012), as políticas e práticas de GP têm um efeito positivo sobre o desempenho organizacional avaliado por meio de atitudes e comportamentos dos trabalhadores.



ISSN: 2594-679X

O capital humano de uma organização constitui a principal fonte de core competence, ou competência essencial. De acordo com Demo (2018), uma competência essencial pode ser entendida como a capacidade organizacional que cria alto valor e que diferencia a organização de seus concorrentes. Para Mascarenhas (2008), uma competência pode ser definida como essencial na medida em que possui três características, é valiosa e versátil, de modo que possa ser utilizada em uma ampla variedade de mercados; oferece benefícios reais aos consumidores; e é de difícil imitação.

Sob essa perspectiva de GP, um dos assuntos que tem sido amplamente investigado é o desenvolvimento de lideranças (FREITAS et al, 2015). A relação entre líder e liderado ou mesmo o exercício do papel organizacional da liderança torna-se um assunto preponderante a ser debatido (BIANCHI et al, 2017). Pode-se afirmar, que o principal papel do líder em uma organização é influenciar e facilitar esforços coletivos e individuais para o atingimento de objetivos compartilhados (ROBBINS et al, 2010). Dessa forma, essa função organizacional pode ser analisada sob vários aspectos: relação líder-grupo, relação líder-indivíduo, formas de facilitação, processo de influência, definição e aferição de objetivos e resultados, além de relações com outras variáveis organizacionais que atuam de forma moderadora (BIANCHI et al, 2017).

O papel da liderança em um ambiente empresarial influencia diretamente na definição de sua identidade, ou seja, na sua cultura organizacional. A cultura de uma organização pode ser entendida como um conjunto de valores compartilhados por todos os membros. É um conjunto de características que a organização preza, partilha e usufrui para atingir seus objetivos (BERGAMINI, 2009). O líder tem uma importância decisiva na configuração da cultura, Este é quem toma a iniciativa, e os demais que atuam sob sua direção adquirem por influência as crenças da liderança, moldando assim a cultura organizacional, que se difundirá com maior ou menor sucesso na medida em que a organização cresce (DIAS, 2009). A formação de lideranças preocupadas com a RSE se torna muito importante em um mundo cada vez mais consciente em relação ao papel social das organizações. Essa relação entre liderança e RSE será abordada na seção seguinte.



ISSN: 2594-679X

4. GESTÃO DE PESSOAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Segundo Bhattacharya (2008), o papel da GP no estabelecimento de políticas que visem a responsabilidade social nas organizações tem sido negligenciado. Esse é um paradoxo, haja visto que, a RSE dificilmente pode ser alcançada sem uma profunda transformação das motivações e valores gerenciais (WALDMAN; GALVIN, 2008). Essa transformação recai no escopo da gestão de pessoas e sua implementação bem-sucedida depende do nível de autonomia e comprometimento dos executivos e gerentes de RH. Entretanto, Mascarenhas (2019) observa que o status organizacional da atividade de GP é ainda relativamente baixo, não estando formalizado como área diretiva dentro das organizações. Dessa forma, como alcançar uma profunda mudança de valores gerenciais sendo que, o discurso de valorização e reconhecimento do indivíduo esbarra em uma situação onde a atividade de GP ainda ocupa uma posição secundária no que tange a tomada de decisões estratégicas nas organizações?

Essa incoerência acaba comprometendo o papel da GP na formação de lideranças verdadeiramente responsáveis, que, segundo Bass (1990) devem ir muito além dos conceitos tradicionais, aprendendo a cultivar relações com diferentes grupos e partes interessadas no que diz respeito as atividades da organização, baseando-se em valores e princípios que envolvam os stakeholders, conectando-se por meio de um senso compartilhado de significados e propósitos através do qual se possa alcançar a criação de valores sociais (MAAK; PLESS, 2009). Essa pretensão se torna inócua a partir do momento em o discurso de valorizar pessoas, promessa da GP, esteja estritamente alinhado a visão gerencial, que geralmente pressupõe a responsabilidade dos gestores em maximizar o valor ao acionista. Isso gera resistência a reconhecer interesses divergentes, manifestos nas relações de trabalho, onde a prioridade dos gerentes é essencialmente trabalhar para convergir os interesses dos empregados aos dos empregadores, ou seja, os interesses do acionista, em detrimento dos interesses dos outros stakeholders (FREEMAN et al, 2010).

A implementação e integração de RSE traz consigo mudanças culturais, evidenciadas pela adoção de diferentes práticas de trabalho (MAON et al, 2009). Estas práticas podem ser vinculadas a recompensas e ao reconhecimento dos funcionários ao se adotar um



ISSN: 2594-679X

comportamento socialmente responsável. Para isso, se faz necessário aprendizagem (ou reaprendizagem), visando aumentar a conscientização dos funcionários em relação as partes interessadas no que tange as atividades da organização (LYON, 2004). Trata-se da necessidade da GP adotar entendimentos mais abrangentes de humanidade como pressuposto para tratar todas as partes interessadas como sujeitos morais, e juízos mais elaborados sobre o conflito de interesses que envolve as relações de trabalho contemporâneas (MASCARENHAS; BARBOSA, 2019). Diante disso, o questionamento que se impõe é como exigir um comportamento socialmente responsável em um ambiente organizacional onde a noção usual de recurso humano é essencialmente econômica? o que o faz passível de ser administrado como recurso não humano, sendo explorado e abandonado.

Diante disso, não estaria a GP muito ocupada olhando para cima? concentrando-se em métricas de desempenho de curto prazo, relegando a segundo plano valores e prioridades de outras partes interessadas. Para se evitar uma crise de legitimidade, o desafio é atingir um melhor equilíbrio entre falar pelos proprietários e acionistas e pelos interesses dos stakeholders (MARCHINGTON, 2015). O sucesso na implementação de políticas que visem RSE pressupõem que a gestão das relações de trabalho vá além de aspectos comportamentais e econômicos, abarcando fundamentos éticos. Sobre isso, Guest e Woodrow (2012, p. 118) demonstram pessimismo, afirmando que, “realisticamente, deve-se aceitar que as atuais restrições, e os limites impostos ao papel de RH, confirmam que não devemos olhar com confiança aos gerentes de RH para garantir uma GRH ética. Essas limitações impostas ao papel da GP se inserem em um contexto mais amplo, que diz respeito a questão da governança em uma rede corporativa altamente oligopolizada (VITALI et al, 2011).

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



ISSN: 2594-679X

GP, estando essa subordinada ao setor financeiro da companhia com maior participação acionária na organização, que efetivamente é quem define os objetivos estratégicos da empresa sob seu controle.

Nos diferentes setores de atividades em que essas corporações participam, em dezenas de países e com milhares de empresas controladas, o denominador comum é o resultado financeiro. Dado o gigantismo burocrático a que chegaram essas corporações e a impossibilidade de se saber efetivamente o que acontece, essas acabam por recorrer à modelos de gestão baseados em algoritmos, tomadas de decisão automatizadas e simplificadas para que os computadores otimizem resultados estreitamente definidos. Isso acarreta uma inoperância interna que muitas vezes pode gerar problemas. Haja visto que, ocorre um processo amplo de diluição de responsabilidade, no qual se torna difícil a identificação de possíveis responsáveis por determinado crime corporativo (DOWBOR, 2016). Essa lógica acaba por impor um dualismo ético as lideranças, de terem de apresentar resultados financeiros aos acionistas fazendo de conta que desconhecem as ilegalidades e impactos sociais negativos de suas atividades (LUYENDIJK, 2015).

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

Para isso, é relevante que a GP disponha de autonomia dentro das organizações, de maneira que não fique subordinada ao departamento financeiro e sua lógica baseada na mera potencialização de resultados financeiros. Assim, a GP poderá contribuir de maneira eficaz



ISSN: 2594-679X

para o reconhecimento de novas fronteiras que contribuam para uma melhor compreensão da dimensão territorial de sua atuação (CHRISTOPHE; GLÉE, 2014). Isso porque suas atividades agregam valor em cadeias produtivas globais, ao longo de redes de empresas localizadas em diferentes territórios, gerando impactos variados. O entendimento de território não é concebido somente como área geográfica, mas também como espaço cultural e social (SANTOS, 1999). Ao estrapar os limites da empresa, espera-se que a GP o faça territorialmente. Ao reconhecer sua dependência da base de recursos humanos, naturais e de capital social nos territórios, as organizações devem se integrar as demandas ambientais e sociais presentes no contexto em que estão inseridas (MASCARENHAS; BARBOSA, 2019).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos enfoques elucidados se faz necessário reconhecer a importância do papel da Gestão de Pessoas para a implementação bem-sucedida de práticas que visem RSE, principalmente no que tange a formação de lideranças responsáveis. Entretanto, no âmbito das grandes corporações, geralmente controladas por instituições financeiras, o status organizacional da atividade de RH é geralmente subordinado ao departamento financeiro desses conglomerados. Não sendo formalizado como área com posição diretiva nas organizações. Ou seja, o discurso no sentido de se desenvolver pessoal e profissionalmente os trabalhadores opõe-se a uma situação onde a atividade de RH ainda ocupa uma posição secundária diante das demandas e decisões estratégicas das corporações. Isso acaba impossibilitando que os profissionais de RH possam trabalhar visando a obtenção de capital social e os interesses dos stakeholders.

A busca por práticas bem-sucedidas de RSE requer uma reavaliação do papel do setor de RH no âmbito das grandes corporações. A gestão de recursos humanos deve ser entendida como uma área estratégica, pois será através dela que ocorrerá a captação de capital humano, principalmente para cargos de gerência, com perfil adequado para se tornarem líderes responsáveis, capazes de acomodar as múltiplas demandas dos stakeholders, comprometendo-se assim com novas prioridades que vão muito além de meros indicadores de rentabilidade financeira. Isso é fundamental para se evitar catástrofes como a grande crise financeira de 2008, ou desastres ambientais como ocorrido pelo rompimento da barragem de Mariana– MG.



ISSN: 2594-679X

Trata-se da necessidade da GP de adotar noções mais amplas de humanidade como requisito para tratar as partes interessadas como sujeitos morais, e juízos mais sofisticados sobre o que está em jogo nas relações de trabalho contemporâneas.

Para que isso ocorra, se faz necessário superar incoerências em GP. A busca por princípios éticos esbarra muitas vezes na incoerência entre o discurso que prega a valorização das pessoas e o alinhamento com as prioridades gerenciais, geralmente voltadas a maximização de lucros aos acionistas. Incorporar novos entendimentos sobre ética em GP pressupõe superar a noção econômica dominante de recurso humano, que o faz suscetível de ser administrado como recurso não humano. A legitimidade da GP surge de sua capacidade de identificar, conhecer e incorporar interesses de stakeholders (MASCARENHAS; BARBOSA, 2019). Para isso, entender como as atividades da organização afetam a base de recursos no território (exploração, desrespeito aos direitos humanos, desumanização, adoecimentos,) e possíveis prejuízos da exploração dos recursos no território (degradação, desperdício, desmatamento, empobrecimento, desagregação) se torna indispensável.

Para que haja efetivamente uma mudança de paradigma, se faz necessário a adoção de noções mais amplas, onde a liberdade de iniciativa e a propriedade privada, pressupostos básicos da nossa organização social e econômica, não possam mais ser dissociadas da responsabilidade no uso da propriedade, e da absorção dos impactos sociais, econômicos e ambientais no uso das liberdades. A multiplicidade de regulamentações e discursos como as inúmeras “ISOs”, códigos de ética e declarações sobre governança corporativa continuarão nulos enquanto a remuneração dos agentes econômicos não incorporar os custos gerados pelas suas decisões. O próprio conceito de direito comercial, que torna central nas decisões corporativas a remuneração dos acionistas e outros aplicadores financeiros, precisa ser evidentemente revisto (DOWBOR, 2017).

Assim, no escopo dos cenários e modelos de RSE, esta agenda deixa em aberto muitas questões que não se esgotam aqui. Ainda é preciso refletir até onde, em um sistema corporativo controlado por um número relativamente pequeno de instituições financeiras, cujo enfoque é a lucratividade, estão dispostas a ir no sentido de fortalecer e reconhecer a GP como



ISSN: 2594-679X

arena prioritária de discussões que têm impactos sobre as ações da organização, sejam elas de natureza instrumental, funcional ou estratégica.

REFERÊNCIAS

- ASHLEY, P. A. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BASS, B. M. **Bass and Stogdill's handbook of leadership**. New York: The Free Press, 1990.
- BERGAMINI, C. W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BHATTACHARYA, C. B.; SEN, S; KORSHUN, D. **Using corporate social responsibility to win the war for talent**. MIT Sloan Management Review, 2008
- BIANCHI, E.M.P.G, QUISHIDA, A. FORONI, P.G. **Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades**. Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, art. 3, ANPAD, 2017.
- CHRISTOPHE, E. & GLÉE, C. **Une GPEC territoriale? De l'outil de gestion à l'institutionnalisation d'une nouvelle forme de GRH**. Management & Avenir, 2014
- DEMO, G., FOGAÇA, N., & COSTA, A. C. **Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: Cenário da Produção Nacional de Primeira Linha e Agenda de Pesquisa**. *Cadernos EBAPE.BR*, 2018.
- DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DOWBOR. L. **A era do Capital Improdutivo**. São Paulo, Outras Palavras, 2017.
- DOWBOR. L. **Governança corporativa: o caótico poder dos gigantes financeiros**. Revista Pesquisa & Debate. São Paulo. Vol. 27. Número 2 (50). Dez 2016
- FISCHER. A. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: Fleury, M., (org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- FREEMAN, R. E., HARRISON, J. S., WICKS, A. C., PARMAR, B., & DE COLLE, S. **Stakeholder theory: The state of the art**. Cambridge, UK: Cambridge University Press. 2010
- FREITAS, J. C. DA S., JR., KLEIN, A. Z., & FARGUNDES, P. M. **Uma proposta de instrumento quanti-qualitativo para autoavaliação de competências da liderança**. Revista de Administração da UNIMEP13(3), 1-27. 2015.
- FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e Liberdade**. 2 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- FUENTES-GARCIA.F.J NUNEZ-TABALES.J.M. VEROZ-HERRADON. R. **Applicability of Corporate Social Responsibility to Human Resources Management: Perspective from Spain**. Journal of Business Ethic. 2008.



ISSN: 2594-679X

- GOND, J.-P., & HERRBACH, O. **Corporate social reporting as a learning tool? A theoretical framework.** *Journal of Business Ethics*, 65(4), 359–371. 2011.
- GUEST, D., & WOODROW, C. **Exploring the boundaries of human resource managers' responsibilities.** *Journal of Business Ethics*, 111(1), 109-119. doi:10.1007/s10551-012-1438-8, 2012
- INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL. **Responsabilidade Social Empresarial: Perspectivas para a atuação sindical.** Florianópolis: IOS, 2004. Disponível em: Acesso em: 30 jul.2016.
- KARKOTLI, Gilson e ARAGÃO, Sueli Duarte. **Responsabilidade Social: Uma contribuição à gestão transformadora das organizações.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.
- KATOU, A. A. **Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms.** *Management Research Review*, v. 35, n. 2, p. 134-156, 2012.
- KOCHAN, THOMAS A. **Social Legitimacy of the HRM Profession: A US Perspective** [online]. In: P. Boxall, J. Purcell, P. Wright (Eds.), *Oxford Handbook of Human Resource Management*. New York, NY: Oxford University Press. 2007
- LUYENDIJK, J. **Swimming with Sharks: My Journey into the World of the Bankers** – Guardian Books, London, 2015
- LYON, D. **How can you help organizations change to meet the corporate responsibility agenda?** *Corporate Responsibility and Environmental Management*, 11(3), 133–139. 2004.
- MAAK, T., & PLESS, N. M. **Business leaders as citizens of the world.** Advancing humanism on a global scale. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 537–550. 2009.
- MAON, F., LINDGREEN, A., & SWAEN, V. **Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice.** *Journal of Business*. 2009.
- MARCHINGTON, M. **Human resource management (HRM): Too busy looking up to see where it is going longer term?** *Human Resource Management Review*, 25(2), 176-187. doi:10.1016/j.hrmr.2015.01.007, 2015.
- MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica.** São Paulo: Cengage Learning. 2008.
- MELO NETO, F. P., FROES, C. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: O caso Brasileiro.** Rio de Janeiro; ED. Qualitymark, 2001.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- NIETO, M. FERNANDEZ. R. **Responsabilidad Social Corporativa: la ultima innovacion en management'**, *Universia Business Review* 1, 28–39. 2004



ISSN: 2594-679X

ROBBINS, S. P., JUDGE, T. A., & SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo: Pearson. 2010.

SEN, A. KLIKSBERG, B. **As pessoas em primeiro lugar: A Ética do desenvolvimento e os problemas do mundo globalizado.** São Paulo: Schartz, 2010

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

ULRICH, D. **Human resource champions.** Boston, MA: Harvard University Press. 1997.

VITALI, S., J.B GLATTFELDER E S. BATTISTON. **The Network, of Global Corporate Control:** Chair of Systems Design, ETH Zurich, 2011

WALDMAN, D. A., & GALVIN, B. M. **Alternative perspectives of responsible leadership.** Organizational dynamic. Organizational Dynamics, 37(4), 327–341. 2008.