

Área temática:

Gestão de Pessoas

Título do trabalho:

Como as Práticas de Gestão de Pessoas estão Alinhadas à Sustentabilidade nas Melhores Empresas para Você Trabalhar

AUTORAS

FERNANDA MENDES PIRES

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
fermpires@gmail.com

CLAUDIA MARINHO RIBEIRO

FAI - Faculdade de Administração e Informática
prof.claudiamarinho@gmail.com

Resumo:

Neste artigo analisa-se a forma como um conjunto de organizações incorpora a responsabilidade social na estratégia e nas práticas da área de gestão de pessoas. Para isso selecionou-se, entre as empresas que compuseram o ranking da Melhores para Você Trabalhar em 2009, aquelas que constavam também no ISE-BOVESPA. Com base na pesquisa documental foi realizada uma análise das estratégias e práticas de gestão de recursos humanos voltadas para quatro variáveis: saúde e segurança no trabalho, pessoas com deficiência, código de ética e programa com empregados terceirizados. Observou-se que apenas uma empresa incluía em sua estratégia de gestão de pessoas aspectos ligados à sustentabilidade, tais como, segurança do trabalhador e respeito à comunidade. Em relação à saúde e segurança, bem como, aspectos relacionados ao código de conduta, demonstram-se estruturadas e já consolidadas dentro da área, diferente das ações voltadas para as pessoas com deficiência que ainda demandam evolução. Já a relação com os empregados terceirizados mostrou-se uma variável ainda pouco internalizada pela área. Vê-se que temas como responsabilidade social, que antes não fazia parte da agenda empresarial, começa a ganhar espaço, porém, sem o devido contraponto na estratégia e nas práticas de gestão de pessoas.

Palavras-chave: gestão de pessoas, estratégia e responsabilidade social.

Abstract:

This article analyzes how a group of organizations incorporate social responsibility into strategy and practice in the human resource area. It was selected among the companies that made up the ranking of Best Companies to Work in 2009, those appearing also in the ISE-BOVESPA. Based on documentary research it was made an analysis of strategies and practices of human resource management focused on four issues: health and safety at work, people with disabilities, ethics code and program with outsourced employees. It was observed that only one company had included in its strategy for human resource management aspects of sustainability, such as worker safety and respect for the community. With regard to health and safety, aspects related to the code of conduct was demonstrated structured and already consolidated within the area, unlike the actions directed to people with disabilities requires further development. The relationship with outsourced employees proved a poorly issue internalized by the area. It seems that issues like social responsibility, which previously was not a part of the business agenda, has been gaining ground, but without proper counterpoint in strategy and human resource management practices.

Keywords: human resource management, strategy and social responsibility.

1. INTRODUÇÃO

Considerando a grande força das empresas privadas na sociedade atual e a importância do envolvimento destas no movimento da responsabilidade social e sustentabilidade, muitos estudos têm se voltado para a forma de gestão destas organizações neste novo contexto. Entretanto, grande parte deles tem se focado em processos e produtos e pouca atenção tem sido direcionada à área de gestão de pessoas.

Há trabalhos que defendem a importância do envolvimento da gestão de pessoas na temática, pela possibilidade de administrar, com seu sistema de gestão, o comportamento da empresa com os empregados, por meio de práticas mais justas e que ultrapassam os limites legais (MATTONI, PENA, QUEIROZ, 2007). Há outros estudos que identificam vantagens na absorção da responsabilidade social pela empresa, apontando, por exemplo, como fator favorável ao comprometimento (BRAMMER, MILLINGTON, RAYTON, 2007), atração e retenção de talentos (FARIA, FERREIRA, CARVALHO, 2008). Além disso, deve-se considerar a possibilidade de gerir o comportamento dos empregados dentro da própria empresa, ampliando o objetivo do trabalho para aspectos sociais e ambientais, além do econômico (JABBOUR, SANTOS, 2008a). Contudo, as discussões de muitos artigos ainda recaem sobre os motivadores empresariais para inserção da sustentabilidade em sua gestão. Descrevendo o tema não como uma opção das lideranças e de gestão, mas, sim, pela forças externas sociais e de mercado (MANKELOW, 2008). Estas são algumas formas que os estudos vêm explorando a contribuição da Gestão de Pessoas alinhada ao pensamento e estratégias socialmente responsáveis.

Com base na relevância do tema, objetiva-se com esse estudo investigar como as empresas incorporam a responsabilidade social na estratégia e nas práticas da área de recursos humanos. Para isso selecionou-se, entre as empresas que compuseram o ranking da Melhores para Você Trabalhar em 2009, aquelas que constavam também no Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&F Bovespa. Das seis empresas investigadas, o foco de análise se concentrou em quatro dimensões de responsabilidade social que são: ações relacionadas à saúde e segurança no trabalho, pessoas com deficiência, código de ética e programa com empregados terceirizados.

O presente trabalho é composto por cinco seções. Além desta, a segunda seção traz o referencial teórico, abordando conceitos de sustentabilidade e responsabilidade social, relacionando-os à gestão de recursos humanos. Os procedimentos metodológicos compõem a terceira seção, e na quarta, são apresentados os dados obtidos e a análise das quatro categorias estudadas. Por fim, a quinta seção contempla as considerações finais do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção levanta discussões teóricas sobre sustentabilidade, responsabilidade social e gestão de pessoas. A intenção é esclarecer a convergência entre os temas e sustentar as análises do estudo.

2.1 SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL

Decorrente da sociedade pós-industrial, a sociedade civil passou a esperar uma função social das empresas que extrapole a função estritamente econômica (TENORIO, 2006). Toffler (apud TENORIO, 2006, p. 19-20) afirma que esta sociedade sofreu com a mudança de seus valores, passando a buscar, entre outros fatores, qualidade de vida, valorização do ser humano e respeito ao meio ambiente. Nessa linha, espera-se que tanto indivíduos quanto empresas contribuam para as novas expectativas. E esta, de acordo com o autor, também é uma mudança de valores constatada no Brasil.

A discussão sobre a sustentabilidade e desenvolvimento sustentável questionou a convicção que, segundo Abramovitz (1993), prevaleceu até os anos 60, de que o crescimento econômico é condição necessária e suficiente para o bem estar. E a evolução da temática ocasionou a síntese de três principais dimensões para o tema, segundo Elkington (2001), representadas por três pilares: ambiental, econômico e social, denominada como *triple bottom line*. No contexto empresarial, pode-se verificar o *triple bottom line* nas palavras de Porter e Kramer (2006, p.4), em que “toda empresa deveria operar com vistas a garantir o desempenho econômico no longo prazo – evitando, para tanto, um comportamento no curto prazo socialmente nocivo ou ambientalmente irresponsável”.

Aliado ao discurso da sustentabilidade, e muitas vezes sendo utilizado como sinônimo, está o conceito de responsabilidade social. Numa tentativa de distinguir os dois conceitos e considerando-os no contexto empresarial, Marrewijk (2003) afirma que a sustentabilidade é o objetivo das organizações e a responsabilidade social empresarial, um meio para tornar a contribuição efetiva. Dessa maneira, a sustentabilidade organizacional é resultado de um processo que considera as esferas econômicas, sociais e ambientais, o que é reforçado por Oliveira (2008), que afirma ser a sustentabilidade o resultado da soma do crescimento econômico das organizações, desenvolvimento da sociedade e da preservação do meio ambiente.

Com a evolução da definição e das formas de atuação da responsabilidade social empresarial – RSE, um modelo conceitual bastante utilizado na literatura é a pirâmide de Carrol (1991). Neste modelo, o autor propõe uma pirâmide com quatro dimensões da responsabilidade social, sendo a primeira – a base da pirâmide – a dimensão econômica, em seguida, as dimensões legal, ética e filantrópica. Defende-se que a base da responsabilidade social seja o próprio lucro, pois em médio prazo a empresa não se sustentaria, dimensão que remete à visão clássica de Friedman (1970). A dimensão legal afirma que as empresas precisam cumprir as leis e regulamentos vigentes e a ética afirma que além de cumpri-las, é preciso fazer o que é certo, tomando decisões com base em diretrizes éticas e não apenas legais. No alto da pirâmide, está a dimensão filantrópica, que, de acordo com o autor, representa a resposta da organização às expectativas da sociedade e inclui ações ou programas com objetivo de promover o bem estar social. Cabe lembrar que para muitos, não aderentes à visão clássica, a responsabilidade social começa onde a lei acaba (MANKELOW, 2008), portanto, iniciando sua constatação e evolução a partir da segunda dimensão proposta por Carrol.

No Brasil o tema se inicia ainda com caráter de ação social, mas com posterior evolução da discussão sobre a forma de atuação das empresas e sua relação com seus diversos públicos de interesse (TENORIO, 2006; OLIVEIRA, 2008). Para o Instituto Ethos, uma das organizações com maior força no movimento no Brasil, a responsabilidade social:

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 compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (ETHOS).

Nesta definição, vale apontar que ser socialmente responsável aparece como uma forma de gestão, que considera aspectos como ética e transparência e, que considera todos os públicos com os quais a empresa se relaciona, que são os *stakeholders*. Sendo afetados ou afetando a empresa, são muitos os *stakeholders* a se considerar em uma organização. Ao considerá-los no processo de gestão tornam-se múltiplos os objetivos empresariais e as operações e decisões da organização tornam-se legitimadas pelo envolvidos (OLIVEIRA, 2008).

“A princípio qualquer pessoa ou grupo é parte interessada na empresa” afirmam Barbieri e Cajazeira (2009, p. 32). Desta forma, qualquer grupo envolvido com as atividades

da empresa é um *stakeholder*, o que amplia imensamente o escopo de administração de uma empresa. A complexidade da gestão destes grupos obriga as empresas em classificá-lo com determinados critérios e tratá-los de forma diferenciada. Uma das maneiras de se gerir os grupos é separá-los entre primário e secundário, sendo o primeiro, essencial para sobrevivência da empresa e os secundários aqueles que não estão engajados diretamente em transações da empresa, mas que não deixam de influenciá-la e serem influenciados (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009). No caso deste trabalho, vale destacar o público interno como *stakeholder* primário e de vital importância para a sobrevivência da organização no longo prazo.

2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL E A GESTÃO DO PÚBLICO INTERNO

Como já apontado neste referencial, a responsabilidade social torna-se o caminho, ou mesmo o processo, para alcance da sustentabilidade organizacional, calcada em ações e programas que considerem o avanço nas relações entre organizações e seus *stakeholders*. 32% dos Indicadores Ethos estão voltados para o público interno envolvidos em diversas frentes de atuação como: relação com os sindicatos, gestão participativa, compromisso com o desenvolvimento infantil, valorização da diversidade, relação com trabalhadores terceirizados, políticas de remuneração, benefícios e carreira, cuidado com saúde e segurança, comportamento em demissões, entre outros.

Apesar de um tema tratado de forma cuidadosa pelo Instituto Ethos, a sustentabilidade e sua relação com a área de gestão de pessoas não tem sido levada da mesma maneira pelas empresas e literatura.

Tendo grande experiência da investigação nesta área, Boudreau e Ramstad afirmam que os princípios da sustentabilidade são raramente explícitos em planos estratégicos de recursos humanos, bem como o fato de suas implicações para a gestão dos recursos humanos não tem recebido suficiente atenção (JABBOUR, 2008b, p.53).

Quando se tem o foco em uma gestão voltada para a sustentabilidade, é importante que a área de gestão de pessoas adote uma postura coerente com a responsabilidade social, mantendo ações que corroborem com seus objetivos.

2.3 RECURSOS HUMANOS, SUSTENTABILIDADE E RSE: ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS

Assim como algumas organizações estão reavaliando suas políticas e práticas na busca pelo desenvolvimento sustentável e uma postura socialmente responsável, a área de recursos humanos, ao assumir um papel estratégico e pela importância do alinhamento às estratégias organizacionais, também deve acompanhar tal movimento. Segundo Becker, Huselid e Ulrich (2001) foi na década de 1990 que os pesquisadores passaram a reconhecer os impactos do alinhamento dos sistemas de recursos humanos para o esforço de implementação da estratégia mais ampla da organização.

Em relação às práticas voltadas para sustentabilidade e RSE apontadas pelo Instituto Ethos, percebe-se que muitas delas estão diretamente ligadas aos processos de gestão de recursos humanos, o que é corroborado por Faria e Rachid (2008) que afirmam vínculo entre os indicadores da RSE e os campos de estudos da gestão de pessoas e das relações de trabalho.

Como a atuação com um foco socialmente responsável do RH é muito ampla, envolvendo processos que vão desde a atração e desenvolvimento até o desligamento das pessoas, foi necessário um recorte neste estudo, explicado na seção de procedimentos metodológicos. Com isso, as práticas analisadas estão relacionadas às pessoas com deficiência (PCD's), saúde e segurança do trabalho, relação com empregados terceirizados e divulgação e formalização do código de ética.

2.3.1 Cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho

De acordo com Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009), a saúde e segurança do trabalho estão mais voltados para o desempenho relacionado às medidas preventivas e tendências positivas na efetividade dos colaboradores e no seu moral. Os autores afirmam que um empregado saudável, além de trazer reflexos no ambiente de trabalho, tende a reduzir os custos operacionais, o que é confirmado por outros pesquisadores.

Entre as razões que justificam o investimento por parte das empresas dos programas de promoção de saúde, configuram a prevenção da perda de produtividade dos trabalhadores devido a enfermidades e incapacidades e o absenteísmo associado, a melhoria do bem estar e o controle dos custos dos seguros-doença pagos pelas empresas (WARSHAW & MESSITE, 1998, p. 15.2).

Sendo assim, as práticas de gestão de pessoas se voltam para a prevenção de doenças, mudanças em comportamentos de risco relacionados à saúde como, por exemplo, o sedentarismo e o tabagismo e para a promoção de qualidade de vida no trabalho, de maneira geral. No que diz respeito à segurança, as práticas se voltam para treinamentos, serviços de aconselhamento, controle e acompanhamento no número de acidentes no trabalho com e sem afastamentos.

2.3.2 Pessoas com Deficiência

De acordo com a Lei de Cotas 8.213/91, as empresas são obrigadas a ter em seu quadro de funcionários um percentual de 2% a 5% de pessoas com deficiência, de acordo com o número total de empregados da organização. No caso das empresas estudadas, o percentual é de 5%, pois todas têm mais de mil empregados. Para Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009, p. 121) “as ações não devem ficar restritas ao cumprimento de cotas, mas também capacitar e inserir esses colaboradores na rotina organizacional.” Na concepção dos autores, a empresa responsável e humanizada não fica limitada no respeito aos direitos dos trabalhadores. As práticas ligadas à gestão da diversidade abrangem os processos de admissão, preparação para a inclusão dos demais empregados, desenvolvimento e promoção, acessibilidade, e desligamento.

2.3.3 Código de Ética

De acordo com Gil (2000 apud WERLANG, 2003), há um movimento forte para as empresas assumirem valores éticos, respeitarem os funcionários, comprometerem-se com a comunidade e protegerem o meio ambiente. O papel do gestor de recursos humanos foi ampliado para, entre outras responsabilidades, a de construir valores imprescindíveis e transmitir a mensagem levando as pessoas a se comprometerem com os objetivos organizacionais (WERLANG, 2003). Desta forma, torna-se imprescindível a participação da área no alinhamento de suas ações com o código de ética e conduta da organização.

Para Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009), as práticas de recursos humanos devem contemplar a formalização dos compromissos éticos da empresa por meio de comunicação com todos os parceiros e citam que as “empresas que demonstram valores éticos, abertura e franqueza descobrem que podem competir melhor e lucrar mais. Os funcionários de uma empresa transparente têm mais confiança uns nos outros e em seu empregador, o que resulta em mais qualidade, inovação e lealdade” (TAPSCOTT; TICOLL, 2005, *apud* ALIGLERI, ALIGLERI, KRUGLIANSKAS, op. cit., p. 127).

2.3.4 Relações com trabalhadores terceirizados

Segundo Faria e Rachid (2006), o trabalho atual apresenta novas formas de organização, que surgiram juntamente com a emergência do sistema de produção flexível,

implicando em uma série de transformações nas estratégias de produção. Neste cenário é que surgiu a terceirização, prática comum no Brasil, que é fundamentada no Enunciado nº 331, do Tribunal Superior do Trabalho - TST, de dezembro/1993.

Apesar de não estarem diretamente vinculados à empresa, a relação desta com os empregados terceirizados é bastante discutida e valorizada. Nos indicadores do Instituto Ethos e no ISE este público também é citado. O primeiro classifica a relação como “Respeito ao Indivíduo” e inclui a existência de questões referentes a não-discriminação de trabalhadores terceirizados formalizadas no código de conduta da empresa, práticas de treinamento e desenvolvimento iguais as dos colaboradores formais, assim como a integração à cultura, valores e princípios da organização. O Instituto considera como positivo o número de terceirizados inferior a 20% do quadro, as proporções de mulheres e negros entre os terceiros, bem como a remuneração destes em relação aos empregados diretos da organização. Já o ISE avalia a existência de procedimentos e processos formais para o empregado terceirizado, a fim de garantir a equidade de tratamento e iguais condições de trabalho em relação aos demais empregados.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo foi realizado com uma amostra de seis empresas que são identificadas como: Empresas A, B, C, D, E e F. As empresas são de grande porte (mais de 1500 empregados) e fazem parte dos setores bancário, energia, aeronáutico e de construção civil. As empresas foram selecionadas entre as que compuseram o ranking das Melhores Empresas para Você Trabalhar em 2009 e aquelas que constavam também no ISE, no mesmo período. A intenção dessa escolha parte do princípio de que essas empresas são referência em sustentabilidade e em ambiente de trabalho ao participarem dessas listas e, por isso, um grupo adequado para o objetivo da investigação proposta.

A pesquisa das 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar é uma parceria entre as revistas Exame e VOCÊ S/A e a FIA – Fundação Instituto Administração. Às empresas inscritas são aplicados dois tipos de questionários, um para a empresa, com foco sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas, e outro para os funcionários. Além disso, as empresas preparam um caderno de evidências, detalhando suas políticas e práticas da área de gestão de pessoas. Após análise dos materiais enviados e visitas presenciais de especialistas, o *ranking* das 150 melhores é construído. Já em relação ao ISE, o índice ligado à sustentabilidade surgiu como uma tendência de diversas bolsas de valores do mundo. A seleção dos participantes no índice inicia-se com um questionário, que é enviado às pré-selecionadas que apresentam as 150 ações mais líquidas. Em seguida, um conselho escolhe as empresas com melhor classificação, sobretudo nos quesitos: relacionamento com empregados e fornecedores, relacionamento com a comunidade, governança corporativa e impacto ambiental de suas atividades.

Neste trabalho, foram utilizados dados secundários, compilados por meio de pesquisa documental nos cadernos de evidências pelas empresas, e análise dos questionários por elas respondidos, ambos enviados para a Pesquisa das Melhores e disponibilizados aos pesquisadores somente após assinatura de termo de confidencialidade. Segundo Martins e Theóphilo (2007) o uso de documentos e fonte de dados, além da reelaboração dessas informações de acordo com o propósito da pesquisa a qualifica como pesquisa documental. Além disso, pode ser caracterizada exploratória, pois, nesse momento, objetiva-se conhecer como esse grupo de empresas incorpora a responsabilidade social na área de recursos humanos, configurando-se a primeira etapa de uma investigação mais ampla (GIL, 1999).

As variáveis deste estudo foram escolhidas de acordo com o conteúdo do questionário da empresa da Pesquisa das Melhores Empresas para Você Trabalhar, o questionário do ISE e os Indicadores Ethos. Ao analisar os três questionários, foi possível verificar quais eram as

variáveis que se apresentavam em comum. Desta forma, quatro variáveis de análise foram destacadas como coincidentes, sendo: valorização da diversidade (com foco em pessoas com deficiência); relação com trabalhadores terceirizados; saúde, segurança e condições de trabalho; e compromissos éticos (com foco no código de conduta).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A presente seção de análise discorrerá sobre o grupo de empresas escolhidas para o estudo. Inicialmente, as empresas serão brevemente apresentadas com foco de análise sobre suas estratégias organizacionais e de gestão de pessoas. Em seguida, as quatro variáveis de investigação serão analisadas uma a uma, com análise das respostas dos questionários e, em seguida, dos cadernos de evidência.

4.1 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS E SUAS ESTRATÉGIAS

Na empresa A, os conceitos de responsabilidade social e sustentabilidade aparecem como valores, abrangendo desde a transparência nas relações até a promoção de ações socioambientais. No que diz respeito à área de gestão de pessoas, é dado maior foco à capacitação, condições para desenvolvimento de carreira e retenção, confirmadas nas políticas de recursos humanos, que está se configurando como parceiro estratégico para o negócio.

A empresa B considera a transparência em sua missão e apresenta em seus valores o compromisso com a sociedade e meio ambiente, somados ao respeito às pessoas, confiança nas relações e desenvolvimento de parcerias sustentáveis. As estratégias de RH apresentam foco no desenvolvimento dos empregados, preocupação com a segurança no trabalho e alinhamento dos objetivos e ações dos parceiros e fornecedores com as estratégias da empresa, incluindo o respeito à comunidade.

Na empresa C, o conceito de sustentabilidade aparece tanto na visão, quanto na missão e valores da empresa. Apresenta como valores: a segurança, qualidade de vida, sustentabilidade e o respeito. Já nas estratégias de RH é abordado o interesse em ser uma das melhores empresas para se trabalhar, preocupação em manter um clima saudável e o desenvolvimento de competências-chaves da empresa, que é reforçado na missão da área.

A empresa D demonstra a consciência social e ambiental como fatores fundamentais para sua missão e considera a construção de um futuro sustentável como valor, este último definido, entre outros, pelos próprios empregados. Em relação às estratégias da área de recursos humanos, o foco é a liderança, clima organizacional e fortalecimento da cultura, não apontando aspectos relacionados à sustentabilidade.

Para a empresa E, em sua missão, a ética e a comunidade (tratada como um dos *stakeholders*) são apontadas; entretanto, a estratégia da área de recursos humanos não descreve nenhum aspecto relacionado à sustentabilidade, focando-se na atração e retenção de talentos.

Por último, tem-se a empresa F. A visão da empresa aponta a criação de valor econômico, social e ambiental, enquanto sua missão e valor não apontam abordagem relacionada à sustentabilidade. A estratégia da área de recursos humanos também não menciona o tema, focando-se na qualificação, gestão do clima organizacional e reputação da empresa.

Todas as empresas estudadas descrevem a sustentabilidade em sua estratégia organizacional. A empresa C, em sua missão, destaca a intenção de “*prover soluções sustentáveis [...] atuando de forma integrada à comunidade*” e sustenta este aspecto também em sua visão e valores. Também, de forma clara, a empresa F aponta o intuito de criação de valor sob os aspectos econômicos, ambientais e sociais, além da ética na condução de seus negócios. Vale destacar também a missão da empresa B objetiva o crescimento organizacional em conjunto com o crescimento da região em que está situada. A empresa D é a única que

aborda aspectos relacionados à sustentabilidade apenas em seus valores, enquanto as demais os abordam também na missão e/ou visão.

Em relação à estratégia da área de gestão de pessoas, apenas a empresa B aborda aspectos ligados à sustentabilidade, como segurança do trabalhador e respeito à comunidade - por meio da busca pela integração de parceiros ao negócio. As demais focam suas estratégias de área em capacitação, desenvolvimento, clima organizacional, atração e retenção de talentos, não mencionando a sustentabilidade como objetivo estratégico da área.

4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS PRÁTICAS

Nesta subseção há a descrição das variáveis e análise destas de acordo com o questionário e cadernos de evidências, conforme já referenciado na metodologia.

4.2.1 Cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho

Além do objetivo de se manter a saúde, segurança e boas condições de trabalho aos empregados, o Instituto Ethos aponta que o monitoramento com planos e metas, campanhas de conscientização e considerar o assunto de forma estratégica são aspectos que apontam sob este ângulo a responsabilidade social. No quadro 1, encontra-se um levantamento das respostas neste item.

Quadro 1 – Práticas voltadas para Saúde, segurança e condições de trabalho

Empresa	A	B	C	D	E	F
Promoção de campanhas de vacinação para os empregados	x	x	x	x	x	x
Promoção campanhas de vacinação para os familiares	x			x	x	
Programas e locais para prática de esportes e/ou subsídios para academia	x	x	x	x	x	x
Palestras e cursos para prevenção de doenças	x	x	x	x	x	x
Palestras e cursos para prevenção de doenças para os familiares dos empregados		x	x			
Check up anual para os executivos	x			x	x	
Check up anual para todos os empregados		x	x			
Orientação alimentar voltada aos empregados	x		x	x	x	x
Orientação alimentar também para os familiares			x	x		
Prática adotada de 3 a 5 anos		x				x
Prática adotada há mais de 5 anos	x		x	x	x	

Todas as empresas proporcionam campanhas de vacinação de seus empregados, incentivo à prática de atividades físicas e palestras e cursos para prevenir doenças. Outra prática bastante utilizada é a orientação alimentar, que apenas a empresa B não realiza. Vale verificar que em relação ao *check up* anual, empresas B e C realizam em todos os empregados, enquanto empresas A, D e E o realizam de forma restrita, atingindo apenas os executivos. A empresa F não respondeu não se posicionou sobre a realização de *check ups*. Analisando a extensão destas ações para os familiares, as empresas realizam vacinação entre os familiares dos empregados. Enquanto as empresas B e C os envolvem em palestras e cursos de prevenção e C e D realizam orientação alimentar também abrangendo a família. Neste caso, a empresa F é a única que não realiza ações envolvendo os familiares, assim como é a empresa que apresenta o menor número de ações voltado para a saúde nesta análise.

Além dos dados apontados com base no questionário da empresa, vale investigar as características dos programas de saúde de cada uma das empresas pesquisadas nos cadernos de evidência (vide quadro 2).

Como se pode verificar no quadro 2, abaixo, as seis empresas do grupo caracterizam programas de qualidade de vida formalizados e com ações semelhantes conforme apontado na

análise dos questionários. Contudo, algumas ações que se diferenciam dentro da própria empresa e do grupo e que estão relacionadas à responsabilidade social.

As empresas B e F destacaram ações voltadas à segurança dos empregados, com controle de procedimentos, diálogos constantes e, até mesmo, a estruturação de um comitê para identificação de comportamentos de risco. Como forma de prevenir doenças, os programas citados apresentam objetivos relacionados ao sedentarismo, sobrepeso, cardiopatia e tabagismo. São programas que vão além da conscientização, com o intuito de identificar perfis de empregados dentro da empresa e gerenciá-los com objetivo de melhora no quadro.

Vale destacar dois programas da empresa E, sendo um deles, a sala de descompressão utilizada pelos empregados da área de *call center* e o sigilo, acompanhamento e auxílio aos empregados portadores do vírus HIV. Ambas são práticas citadas pelo Instituto Ethos como ações que representam a responsabilidade social empresarial neste campo.

Quadro 2 – Ações de Responsabilidade Social relacionados à Saúde e Segurança

Empresa	Ações
A	A empresa tem certificação OHSAS 18001 e SA 8000, demonstrando o compromisso em manter um ambiente de trabalho saudável. Há uma preocupação em incentivar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional por meio do programa de qualidade de vida e monitoramento da carga horária de trabalho. São realizadas ações e campanhas internas envolvendo temas como, lesões por esforço repetitivo (LER), estresse, dependência química, AIDS, acompanhamento do serviço social, atendimento psicológico, vacinação de funcionários e familiares, entre outros. Os funcionários recebem informações e orientação sobre comportamentos adequados à manutenção da saúde por vários meios e podem frequentar a sede para práticas esportivas, juntamente com seus dependentes.
B	Adota programas e campanhas de caráter preventivo, voltados para a reeducação alimentar, orientação e avaliação da saúde de todos os empregados, ginástica laboral, prevenção e orientação sobre DST/AIDS, saúde da mulher e do homem, abordando as principais doenças para cada gênero e promovendo vacinação contra a gripe e rubéola; conscientização para segurança no trabalho e prevenção de acidentes, com a participação de parceiros. Neste item, a empresa promove blitz para verificação das práticas de procedimentos, das condições dos veículos, ferramentas e equipamentos. A empresa conta ainda com uma academia para ginástica ou dança de salão, salão de beleza e coral.
C	Apresenta há mais de 5 anos programas e campanhas preventivas para a garantia da saúde de seus empregados, com <i>check up</i> anual para todos. Desenvolve cursos e palestras para os familiares de seus empregados, como, por exemplo, educação alimentar. O programa de qualidade de vida já está consolidado e faz parte da cultura empresarial, envolvendo ações embasadas nos pilares: ambiental, saúde, espiritual, segurança, emocional, social e físico. Além disso, mantém local para práticas esportivas em algumas unidades e convênios com academias. E os empregados contam com um canal para solução de problemas pessoais.
D	Concebe programas e campanhas com foco na saúde dos empregados e seus familiares, como, por exemplo, campanhas de vacinação e orientação alimentar. Com o foco nos empregados, campanhas de saúde e de acidente zero são realizadas, assim como programas de redução ao tabagismo e com foco em portadores de cardiopatia. Para estes grupos de atenção e para os demais, incentiva-se a prática de exercícios físicos com espaço disponível para realização nas dependências da empresa.
E	Em relação à saúde, o foco é a prevenção de doenças, com acompanhamento relacionado à obesidade e ao sedentarismo e também aos fumantes que desejam abandonar o vício. Adota também programas de nutrição, reabilitação profissional e outros que envolvem a prática de atividades físicas. Além disso, palestras e cursos são realizados para os empregados e campanha de vacinação que envolve também os familiares. Para os empregados do <i>call center</i> há uma sala de descompressão para descanso durante a jornada de trabalho e para os portadores do vírus HIV, a empresa garante o sigilo, a manutenção do emprego e auxílio à compra de medicamentos, quando necessário.
F	O foco estratégico de ação em relação à saúde dos empregados é a prevenção. Desta forma, um programa único engloba todos os aspectos, como potencialização de planos de saúde e odontológico, exames periódicos, orientação alimentar e programa de qualidade de vida. Muitas destas ações podem gerar programas dentro da empresa, como foi o caso do sedentarismo e sobrepeso constatados e a posterior criação de programas formais com este foco. Em relação à segurança dos empregados, adota ferramentas preventivas, como diálogos e campanhas, além de um comitê que busca identificar comportamentos de riscos. As ações do comitê têm reduzido, a exemplo, o número de acidentes de trabalho.

4.2.2 Pessoas com Deficiência

A valorização da diversidade alcança além dos empregados, os fornecedores, clientes e comunidades do entorno. É importante que a empresa, além do cumprimento legal, promova a diversidade na empresa, adote programas formais que interfiram nos processos do negócio, inclusive da área de RH, como seleção, recrutamento e promoção. O quadro 3 demonstra as ações do grupo de empresas relacionadas às pessoas com deficiência.

Quadro 3 – Práticas ligadas às Pessoas com Deficiência

Empresa	A	B	C	D	E	F
Emprega atualmente cerca de 5% deles em toda a empresa				x		
Emprega PCD's, mas em número menor de 5%					x	x
A empresa vem se preparando para empregar cerca de 5%	X					
Há instalações adequadas às pessoas com deficiência	X	x	x		x	x
A empresa apoia entidades que atendem PCD's	X		x	x	x	
A prática é adotada de 3 a 5 anos		x	x			x
A prática é adotada há mais de 5 anos	X			x	x	

Todas as empresas analisadas adotam ações relacionadas às pessoas com deficiência, contudo apenas a empresa D atende o número de PCD's de acordo com a lei e, apenas A descreve programa formal para alcançar tal meta. Este é um grande desafio para as áreas de recursos humanos nas empresas, considera-se o recrutamento uma dificuldade, assinalada por muitas organizações, e, por isso, muitas delas realizam parcerias com centros de qualificação, em sua maioria organizações do terceiro setor, que auxiliam a entrada no mercado de trabalho destas pessoas. No quadro 4, encontram-se as ações detalhadas de cada uma das empresas.

Quadro 4 – Ações de Responsabilidade Social relacionados às Pessoas com Deficiência

Empresa	Ações
A	Estimulada pela dificuldade em encontrar pessoas qualificadas, sustenta parceria com entidades especializadas na inclusão de profissionais com deficiência, no intuito de atender a cota. Criou um grupo de trabalho para discutir e divulgar questões relacionadas ao tema e adota um programa de inclusão para sedimentar a cultura na organização, com a criação de uma cartilha para melhorar o relacionamento e o convívio com a diversidade. Assim como os demais empregados, as pessoas com deficiência têm oportunidade de aprimoramento educacional e melhoria na qualificação por meio de ações isoladas ou em parcerias. Suas instalações estão preparadas para acessibilidade de todos e para o recrutamento e seleção é disponibilizado um link no site da empresa para captação de currículos.
B	Mantém instalações adequadas para os PCD's, o que também incluem postos de trabalho. No material analisado, nada foi citado sobre cumprimento de cotas e programas específicos para os empregados.
C	Apóia entidades que trabalham com PCD's e mantém instalações adequadas. Incorpora também um programa de valorização da diversidade que favorece a complementação dos estudos, capacitação e treinamentos relacionados às competências. Também promove diálogos sobre a diversidade com seus fornecedores.
D	Sustenta parcerias com entidades que atendem PCD's e um programa social com cursos profissionalizantes para este público. Destaca-se que a meta de 5% é alcançada pela empresa, contudo a própria empresa entende que suas instalações ainda não estão adequadas.
E	Um Comitê de Pessoas com Deficiência busca participação de empregados no tema e propõe melhorias relacionadas à inclusão, desenvolvimento e acessibilidade (suas instalações já foram adequadas). Em relação à contratação de PCDs, a empresa não alcançou a meta de 5% e não descreve planos para tal. Contudo, investe em parcerias com entidades que atendem PCD's e atualmente realiza um projeto piloto com Aprendizes PCD's.
F	Busca sensibilizar os empregados que trabalharão junto à pessoa com deficiência. Após a sua inserção na empresa, ela mesma é orientada a informar sobre suas dificuldades de adaptação que envolvam estrutura física e equipamentos de proteção individual, por exemplo, e em alguns caso tem

“padrinhos” que auxiliam sua adaptação à empresa. Atualmente, a empresa não tem o número determinado por lei e não descreve programa formal para atingimento de tal meta.

Apesar do não cumprimento das metas legais, as empresas analisadas apresentam ações focadas neste público. Destaca-se a formação de comitê, pela empresa E, com o intuito de sensibilizar e propor melhorias a fim de facilitar a inclusão de pessoas com deficiência na empresa, o que inclui a revisão de processos e estruturas do ambiente de trabalho. Vale destacar também que a empresa C os inclui em seus programas de diversidade que atingem, além dos empregados, públicos externos à empresa, como os fornecedores. Mesmo com o número de PCD's de acordo com a lei, a empresa D não demonstra nenhum programa voltado para este público e afirma não manter instalações adequadas para estas pessoas, dificuldade não apontada pelo restante do grupo.

4.2.3 Código de Ética

Em relação ao código de ética, ou de conduta, o Instituto Ethos considera a formalização destes compromissos uma ação que corrobora os objetivos sustentáveis de uma organização. Além disso, adotar um programa formal para orientação e treinamento dos empregados quanto ao conteúdo do código, ter empregados discutindo e realizando a gestão do tema na empresa e envolver outros *stakeholders* também são práticas que ultrapassam os aspectos legais e vão ao encontro de práticas socialmente responsáveis.

Quadro 5 – Práticas relacionadas ao Código de Ética

Empresa	A	B	C	D	E	F
Os empregados puderam questionar, criticar e ou contribuir com a composição das cláusulas do código de ética			x	x	x	
Divulga formalmente o código por meio de comunicação interna, como jornais, revistas, intranet, murais	x	x	x	x	x	x
Divulga formalmente o código de ética por meio de atividades interativas como reuniões, palestras, ou treinamento formal	x	x	x		x	x
Os gestores foram formalmente treinados ou orientados sobre como disseminar o código	x	x	x	x	x	x
Há programa formal de monitoramento do cumprimento das cláusulas do código de ética	x	x	x		x	x
A prática é adotada de 3 a 5 anos		x				x
A prática é adotada há mais de 5 anos	x		x	x	x	

Todas as empresas analisadas oferecem código de ética que orientam a conduta de seus empregados e divulgam o documento por seus veículos de comunicação interna. Além disso, uma prática comum é o treinamento formal dos gestores. A empresa D é a única que não utiliza reuniões, palestras ou treinamentos formais para divulgar o conteúdo do código e também não monitora o cumprimento de suas cláusulas, sendo que as demais realizam estas ações. No quadro 6 estão as ações de cada empresa.

Quadro 6 – Ações de Responsabilidade Social relacionadas com o Código de Ética

Empresa	Ações
A	Na integração, apresenta as Políticas Corporativas e o Código de Ética Corporativo que ficam disponíveis nos veículos de comunicação interna. Além da divulgação formal do código de ética, a empresa treina ou orienta seus gestores para disseminarem o código. Há um programa formal de monitoramento do cumprimento das cláusulas do código adotado há mais de 5 anos.
B	Os empregados tiveram a oportunidade de participar da elaboração do código de conduta e há representantes em um comitê de ética, formado por diretores de diversas áreas. Os gestores recebem treinamento para disseminação do código que é monitorado de maneira formal no que cabe o cumprimento de suas cláusulas. Além disso, a empresa divulga o documento por vários meios de comunicação e atividades interativas.
C	A empresa contou com a contribuição dos empregados em seminários para a elaboração do seu código de ética. Foi criado um Sistema de Gestão e Desenvolvimento da Ética (SGDE) com várias frentes de atuação e as informações são acessíveis em ambiente virtual interativo. O SGDE também

	é estendido para as organizações recém-adquiridas pela empresa, com qualificação dos executivos e seminários para os empregados de maior vulnerabilidade.
D	A construção do código de ética e conduta envolveu contribuições de seus empregados. O documento é distribuído para todos no ingresso à empresa e é divulgado pelos mecanismos de comunicação interna. Cabe comentar que a diversidade é um dos pontos destacados no texto desse documento. Existem canais de comunicação entre empregado e empresa para captar e avaliar denúncias e reclamações sobre desvios de conduta e ética, além de um comitê de ética.
E	A gestão da ética é fundamental, por sua imagem e segurança das operações, por isso, prevê a aderência sistemática de todos os empregados ao código, além do envolvimento de fornecedores, clientes e investidores. Um programa de educação continuada em ética auxilia a disseminação das informações na empresa e um grupo de gestores e outros empregados são dotados de instrumentos e informações para resolver dilemas éticos e conflitos de interesse.
F	Um dos valores organizacionais, a ética, está apontado no código de conduta adotado desde 2004 e destinado aos empregados, clientes, fornecedores, acionistas, comunidade, imprensa e governo. À época de seu lançamento, os líderes foram responsáveis pela discussão e multiplicação de seu conteúdo por toda a empresa. Para denúncias de situações conflitantes ao código, há um canal de comunicação aberto a todos os públicos envolvidos.

As ações relacionadas ao código de ética são formais e bem estruturadas pelo grupo de empresas estudado. As empresas B, C e D envolveram os empregados para a construção do documento. Os comitês responsáveis pelos desvios de conduta aparecem nas empresas B, D e E. E, além disso, as empresas D e F mantêm canais de comunicação para denúncias pelos empregados e também o envolvimento de outros *stakeholders* - como fornecedores, clientes, investidores, comunidade, imprensa e governo.

4.2.4 Relações com trabalhadores terceirizados

Os trabalhadores terceirizados constituem parte do público interno e também se tornam alvos de ações de responsabilidade social. De acordo com o Instituto Ethos, além de monitorar as empresas terceirizadas pelo cumprimento da legislação, a empresa pode monitorar e negociar melhores condições de trabalho para estes empregados e também incluí-los em programas da empresa.

Como se verifica no quadro 7, todas as empresas tem empregados terceirizados e metade delas, D, E e F, não descrevem ações voltadas para este público. As demais, A, B e C apresentam ações como integração destes à cultura organizacional e treinamento sobre o código de ética. Vale destacar que as empresas A e B adotam políticas para garantir a igualdade de direitos entre empregados e terceiros.

Quadro 7 – Práticas ligadas à relação com trabalhadores terceirizados

Empresa	A	B	C	D	E	F
A empresa não adota processos formais que envolvem os terceiros				x	x	x
Os empregados terceirizados são envolvidos nas atividades de integração à cultura	X	x	x			
E os terceiros são convidados para as atividades de integração e comemorações da empresa		x	x			
Existe divulgação da estratégia para os terceiros	X	x				
Há treinamentos sobre cultura, missão, visão, valores, códigos de ética para os terceiros	X	x	x			
Adota políticas formais para garantir a igualdade de direitos entre empregados e terceiros	X	x				
A prática é adotada de 3 a 5 anos		x				
A prática é adotada há mais de 5 anos	X		x			

De acordo com os dados do quadro 8, abaixo, a empresa B se destaca nas ações com foco nos terceirizados, que são a maioria do seu quadro funcional, monitorando até mesmo o clima organizacional e benefícios, com o intuito de garantir a igualdade entre os trabalhadores. A empresa A mantém canais de comunicação que atendem os terceiros para denúncias quanto à

norma assumida. Percebem-se também ações que permitem a participação dos terceiros em treinamentos sobre ética e nas comemorações e espaço cultural da organização.

Quadro 8 – Ações de RSE relacionadas aos Trabalhadores Terceirizados

Empresa	Ações com Empregados Terceirizados
A	A empresa acompanha as orientações da Norma SA8000 de Responsabilidade Social e todos os terceiros são treinados sobre a Política de RH e sobre os requisitos dessa Norma. É disponibilizado o acesso aos canais de comunicação do sistema de gestão de responsabilidade social (SGRS) e às caixas de sugestões. Além disso, os terceiros podem encaminhar eventuais situações que impactem no SGRS por meio de representante eleito pelos empregados.
B	Há uma área exclusiva responsável pelo relacionamento com os parceiros e o alinhamento dos objetivos. Por meio do Índice de Parceira – Inpar – a empresa acompanha o clima organizacional dos parceiros, os benefícios oferecidos e as ações que são tomadas em relação aos empregados. Os parceiros fazem parte de todas as ações desenvolvidas, incluindo seus familiares em algumas delas.
C	Os terceiros participam de seminários de Inculcação da Ética, recebendo o código de ética para nortear suas decisões dentro da empresa. O acesso às atividades do Espaço Cultural é permitido, assim como a participação nas comemorações e recebimento de ingressos do Espaço destinados aos empregados.
D	Os terceirizados não são incluídos nos programas formais. Estes empregados recebem informações em sua integração sobre política de segurança ocupacional e patrimonial.
E	Não há política formal para envolvimento dos trabalhadores terceirizados. As ações, quando realizadas, acontecem de forma setorial, incluindo-os em treinamentos e eventos de integração.
F	Não há política formal para envolvimento dos trabalhadores terceirizados. Os terceiros são envolvidos nos treinamentos de segurança das fábricas, refeitórios e outras dependências.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal investigar como as empresas incorporam a responsabilidade social na estratégia e nas práticas da área de recursos humanos. Para isso selecionou-se, entre as empresas que compuseram o ranking da Melhores para Você Trabalhar em 2009, aquelas que constavam também no Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&F Bovespa. Das seis empresas investigadas, o foco de análise se concentrou em quatro dimensões de responsabilidade social que são: ações relacionadas à saúde e segurança no trabalho, pessoas com deficiência, programa com empregados terceirizados e código de ética. Em relação à estratégia da área de gestão de pessoas, apenas a empresa B aborda aspectos ligados à sustentabilidade, como segurança do trabalhador e respeito à comunidade - por meio da busca pela integração de parceiros ao negócio. As demais focam suas estratégias de área em capacitação, desenvolvimento, clima organizacional, atração e retenção de talentos, não mencionando a sustentabilidade como objetivo estratégico da área. Viu-se que apenas uma das empresas estudadas aponta aspectos de forma clara na descrição de sua estratégia, aspecto que corrobora com o apontamento no referencial teórico.

Fato é que a área tem sido percebida como parceira fundamental dos negócios e lida diretamente com um grupo de *stakeholders* de nível primário dessas organizações. Por isso, a atuação da área objetivando a sustentabilidade organizacional deve ser valorizada e tida como ponto de atenção. Vale destacar que os objetivos sustentáveis e socialmente responsáveis devem alcançar em primeiro plano a gestão interna, evitando uma abordagem externa, dada como superficial, ao tema, que poderá ser mal interpretada também por outros stakeholders.

Ao fim das análises, percebe-se também que algumas das variáveis de responsabilidade social analisadas estão mais incorporadas nas práticas de RH do que outras. As ações de saúde e segurança, bem como, a construção, divulgação e monitoramento do código de conduta nas empresas analisadas demonstram-se estruturadas e já consolidadas dentro da área.

As ações voltadas para as pessoas com deficiência também aparecem nas práticas de RH, porém, mesmo nestas organizações ainda demandam maior evolução. Já a relação das empresas com os empregados terceirizados mostrou-se uma variável ainda pouco internalizada nas práticas de gestão de pessoas. Apenas três empresas apontaram ações para este público, enquanto destas, apenas uma apontou um maciço investimento na relação com os terceiros.

Esta pesquisa exploratória demonstra que mesmo as empresas que são referência em sustentabilidade e em ambiente de trabalho não incorporam todas as variáveis de responsabilidade social em suas políticas e práticas de recursos humanos. Em geral, elas atuam em uma dimensão específica, ou no máximo duas delas. Vê-se também que ao mesmo tempo em que há práticas que podem ser consideradas como *benchmarking*, há outras que merecem atenção da gestão para sua consolidação.

Sob esse aspecto é importante ressaltar que as práticas apresentadas são exemplos de como essas ações acontecem nessas empresas específicas e não devem ser tomadas como um padrão universal. Cada organização tem estratégias, valores, princípios e culturas distintas, estão expostas a diversas variáveis externas como economia, concorrência, stakeholders, regulação e outras. Assim como a estrutura de recursos humanos, o foco das ações de responsabilidade social se altera de empresa para empresa, pois não há uma maneira única de conduzir a gestão nesses aspectos e não estão todas as empresas submetidas às mesmas variáveis internas e externas. Desta forma, cabe a cada organização alinhar suas políticas e práticas com sua estratégia de negócio, considerando os recursos tangíveis e intangíveis que possui.

Ao considerar a temática da sustentabilidade relevante para as organizações nos dias atuais, é necessário que a gestão volte sua atenção para o tema tanto no âmbito da gestão do público interno quanto aos demais. Conforme já apontado nesse trabalho, as empresas nesse cenário devem operar com objetivos econômicos de longo prazo, evitando comportamentos socialmente nocivos e ambientalmente irresponsáveis no curto prazo (PORTER e KRAMER, 2006). Sendo esse um posicionamento emanado pela sociedade, as organizações, pela sua sobrevivência, devem se alinhar estando elas convencidas ou não de que essa é a melhor forma de gestão para a sua continuidade.

De qualquer forma, os temas da Responsabilidade social e da Sustentabilidade, que antes não faziam parte da agenda empresarial, começam a ganhar espaço, porém, sem o devido contraponto na estratégia e nas práticas de gestão de pessoas.

Uma sugestão para futuros trabalhos é realizar uma comparação das respostas das empresas com outras organizações que não fazem parte do ISE, mas que se classificaram entre as 150 Melhores para Você Trabalhar. Observar os dados da pesquisa com os empregados é outro ponto de investigação, ao verificar se o fato dessas empresas estarem nos dois guias impacta sobre a percepção de clima organizacional, sobre a identidade e valorização da empresa como Instituição. Outra possível investigação está na comparação entre as práticas de saúde e segurança no trabalho das 150 melhores, a percepção dos funcionários sobre o assunto e seus indicadores de avanço como, por exemplo, número de afastamentos do trabalho. São dados também disponíveis nos cadernos de evidências e questionários.

REFERÊNCIAS

- ABRAMOVITZ, M. **Thinking about growth**. And other essays on economic growth and welfare. Cambridge University Press, 1993.
- ALIGLERI, L. A.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS. **Gestão Socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.

- BARBIERI, J.C.; CAJAZEIRA, J.E.R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D.; **Gestão estratégica de pessoas com “Scorecard”**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- BRAMMER, S.; MILLINGTON, A.; RAYTON, B. The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. **The International Journal of Human Resource Management**, 18:10, 1701 – 1719, 2007.
- CARROL, A.B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, jul/ago., 1991.
- ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- ETHOS**, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 06/11/2009.
- FARIA, G.; RACHID, A. Gestão de pessoas em tempos de flexibilização do trabalho. **Revista de Ciências Gerenciais**, Brasil, v. 10, n. 12, p. 86-95, 2006. Disponível em: <<http://sare.unianhanguera.edu.br/>> Acesso em 10/01/2010.
- FARIA, M. D.; FERREIRA, D.A.; CARVALHO, J.L.F. **Responsabilidade Social Empresarial: Um Fator de Atração para Novos Talentos?** XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2008.
- FRIEDMAN, M. **The social responsibility of business is to increase its profits**. The New York Times Magazine, 1970: Disponível em: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html/>. Acesso em 15/10/2009.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F.C.A. Relationships between human resource dimensions and environmental management in companies: proposal of a model. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n. 1, p. 51-58, 2008b.
- JABBOUR, C.J.C.; SANTOS, F.C.A. The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 12, p. 2133-2154, 2008a.
- MANKELOW, G. Social responsibility paradox of small business human resource management practices. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 12, p. 2171-2181, 2008.
- MARREWIJK, M. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. **Journal of Business Ethics**, v. 44, n.2/3, 2003.
- MARTINS, G.A; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia de investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MATTONI, L.A.M.; PENA, R.P.M.; QUEIROZ, H.M. **Responsabilidade social empresarial e estratégia: estudo de caso sobre a gestão do público interno em empresa signatária do Global Compact**. XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2007.
- OLIVEIRA, J.A.P. **Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Estratégia e Sociedade: o elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial. **Havard Business Review Brasil**, 01-12, dezembro, 2006.
- TENORIO, F. G. **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- WARSHAW, L. J. & MESSITE, J. **Proteccion y Promocion de La Salud: Vision General**. Enciclopedia de Salud y Seguridad en le Trabajo. OIT, 1998.
- WERLANG, P. **O papel do gestor de recursos humanos na construção da responsabilidade social empresarial**. In: Responsabilidade social das empresas: a

contribuição das universidades. Prêmio Ethos Valor 2002. São Paulo: Petrópolis: Instituto Ethos, 2003, v. 2.