

# GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS

Daniela de Carvalho

## ABSTRACT

This paper discusses the relationship between Human Resource Management and Corporate Social Responsibility. It begins by addressing the current need to redefine HRM to meet challenges brought about by competition-induced global changes in employment patterns. After a brief retrospect of HRM growth, some contributions to the redefinition of HRM are presented.

The business case for Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship has led to a view of employees as key *stakeholders* in corporate success. The argument is that commitment to CSR has positive effects on employee motivation and work satisfaction. A review of empirical studies shows that in this respect the CSR agenda is in fact largely coextensive with HR ‘good practices’. In spite of this joint concern, HRM has yet to play a significant role in either recognizing or implementing the CSR dimension to employee welfare.

**KEY-WORDS:** Corporate Citizenship, Corporate Social Responsibility, Human Resources Management.

---

## 1 INTRODUÇÃO

As grandes mudanças ocorridas nas últimas décadas à escala mundial trouxeram consigo novos desafios à Gestão dos Recursos Humanos (GRH). Mudanças ideológicas profundas alteraram as relações entre trabalhadores e o capital, e tudo parece apontar para o triunfo da economia de mercado.

Tendo percorrido um longo caminho desde os seus primórdios, a GRH foi-se profissionalizando; no entanto, o desenvolvimento da economia de conhecimento, outsourcing e downsizing tornam algumas políticas de Recursos Humanos (RH) obsoletas. Parece haver consenso de que a GRH precisa de se transformar, mas as opiniões diferem nos caminhos alternativos a tomar.

Entretanto, a Responsabilidade Social das Empresas (RSE), inicialmente uma criação das organizações não governamentais, começa a fazer parte das preocupações das empresas e é vista como uma vantagem competitiva. A literatura e a prática sugerem que os empregados são e têm que ser vistos como *stakeholders*, e são parte interessada na implementação de práticas de RSE. Ora, essas práticas correspondem às ‘boas práticas’ de GRH pois promovem a motivação e a satisfação no local de trabalho as quais, por sua vez, determinam as atitudes em relação ao trabalho e à organização influenciando a produtividade. Contudo, contrariamente ao que poderia ser esperado, a função de RH tem sido negligenciada e tem negligenciado a tomada de decisão e implementação dessas mesmas práticas.

## 2 CENÁRIO ACTUAL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Não restam dúvidas de que o mundo de trabalho tem vivido mudanças muito acentuadas, particularmente na última década. As práticas de outsourcing e downsizing enfraquecem o processo de planeamento de RH. A situação de emprego vitalício começa a ser posta em causa dando lugar a outras formas de emprego, o que dificulta o planeamento e a gestão de carreiras. Factores demográficos alteram as projecções e complicam planos de reforma. As leis laborais tendem a ser cada vez mais desreguladas e os sindicatos assistem a um enfraquecimento do seu poder de negociação. Ao mesmo tempo, nas sociedades pós-industriais, crescem as exigências de qualidade de vida no trabalho e busca de um melhor equilíbrio entre trabalho e vida privada.

Vários autores têm vindo a sugerir que, para sobreviver, a GRH necessita de mudar, ‘transformar-se ou morrer’, advertiu Schuler (1990 em Rynes, 2004). Alguns autores (e.g. Kochan, 2004) vêem o problema na crise de confiança que a profissão de RH enfrenta. Segundo Rynes (2004), existe um divórcio entre profissionais e académicos na área de RH. Para ela, as condições actuais do meio são extremamente negativas, tendo a GRH perdido a sua importância e abandonado os empregados ao seu destino, preocupando-se mais com a eficiência organizacional. A autora vê como solução para a crise a educação dos profissionais de RH. Para Pfeffer (1997 em Rynes, 2004), teria sido melhor se a tática dos RH se focasse mais em valores éticos centrais do que em medida e quantificação.

Para outros autores, o cerne da questão situa-se nas relações entre família e trabalho. Lansbury e Baird (2004) propõem um novo contrato social construído à volta da família e das políticas da família, investimento no capital humano através de formação e programas de reforma adequados. Para Thornthwaite (2004), a prioridade é a necessidade de gerir as tensões entre o trabalho e a família. Uma comparação de tempos de trabalho entre a Austrália, América do Norte e a Europa ocidental indica que há uma necessidade não satisfeita dos pais para terem menos horas de trabalho, trabalho em part-time e horário flexível. Esta necessidade é um desafio lançado à GRH quanto ao tipo de políticas a desenvolver e processos usados para identificar as necessidades dos trabalhadores.

Sem dúvida que a questão do tempo de trabalho está no centro das preocupações. Verifica-se a necessidade de aumentar a semana de trabalho para as empresas se tornarem competitivas na arena internacional com a ameaça sempre presente da transferência geográfica de fábricas. Procuram-se soluções para conciliar as necessidades, muitas vezes incompatíveis, entre os interesses das empresas que enfrentam uma crescente competitividade, e os dos seus empregados e seus representantes, com expectativas de conservar os direitos adquiridos de uma semana de trabalho reduzida e uma idade de reforma relativamente baixa.

Os sindicatos não têm um poder central nas negociações sobre este assunto, pois a sobrevivência dos postos de trabalho depende de concessões consideradas há uns anos atrás como impossíveis.<sup>64</sup> Por sua vez, o Banco Central Europeu recomendou recentemente o aumento da flexibilidade para baixar os custos associados com o recrutamento e o despedimento do pessoal em full time (*WSJEurope*, 15 Outubro 2004, A1 e A6).

O poder e o papel dos departamentos de RH nas empresas têm historicamente aumentado e diminuído em função de factores externos, nomeadamente o estado do mercado de trabalho, a natureza da legislação e a intervenção do governo, e o poder dos sindicatos (Jacobs, 2003 em Rynes, 2004).

Com a melhoria das condições de trabalho, a atenção da Gestão de Pessoal centrou-se na motivação e satisfação dos empregados. Conquistou a sua autonomia relativamente a outras áreas da Gestão, e na década de oitenta as suas preocupações orientaram-se no sentido de contribuir para os resultados das empresas. A Gestão de Pessoal tomou um novo nome - GRH, e houve uma mudança do discurso que acompanhou a transformação do

---

<sup>64</sup> Veja-se, por exemplo, o caso da Siemens AG, que negociou em Outubro de 2004 o corte de uma hora de pagamento para cada um dos 1,100 trabalhadores da planta de Bruchsal na Alemanha, com congelamento de salários em 2005.

Marxismo em Pósmodernismo (Down,1999). Assistiu-se, então, à entrada em força de sociólogos, psicólogos e teóricos do comportamento organizacional nos cursos de Gestão.

Os anos noventa são os anos dos RH estratégicos. A perspectiva tradicional de que os RH desempenham um papel tático (Purcell e Ahstrand, 1999 em Zappalà) foi substituída pela exortação para os RH ficarem mais em linha com as estratégias do negócio. Os RH são então vistos como parceiros estratégicos da organização, o que é mais uma aspiração do que a realidade na maioria das empresas (Rynes, 2004:206).

Grande parte da base tradicional da influência dos RH está desgastada e o cenário para o século XXI não permite justificar programas de desenvolvimento de RH e outros que visem aumentar a lealdade dos trabalhadores. Rynes (2004:166) afirma que insistir nas virtudes da política de RH centrada nos empregados dando ênfase ao longo prazo seria o suicídio dos profissionais de RH. Segundo ela (p.205), que analisa a GRH nos EUA, investigação realizada sugere que a motivação para gerir pessoas tem caído nos últimos 25 anos. Reforça o seu ponto de vista com os resultados de um estudo publicado pela *Fortune*, que mostra que os recentes MBAs estão cada vez menos preocupados com os aspectos sociais e humanitários (*'New MBAs: Nasty by Nature'*, 1997).

A orientação económica e financeira parece estar sempre presente, como consequência da preocupação com o mercado e a competição, juntamente com o declínio da ideologia do Estado-Providência. Walsh e Weber (2002 em Rynes, 2004) mostraram que o número de artigos publicados nos últimos 20 anos no *Academic Management Journal* escritos na área de economia tem aumentado, enquanto os artigos na área de psicologia e sociologia têm diminuído.

Por outro lado, os escândalos empresariais alertam para os riscos daquilo a que Epstein (1999:262) designou de *'anything goes cowboy capitalism'*, que confirma as piores profecias de Marx. Existe o reconhecimento crescente de que 'os imperativos económicos' como a produtividade e a eficiência como critério não são suficientes para avaliar o desempenho das empresas. Existe uma tomada de consciência de que as empresas não são meramente instrumentos económicos para a distribuição de bens, serviços e criação de riqueza, e que elas afectam o sistema social de várias e complexas maneiras.

Em suma, a questão que se põe é como negociar as tensões entre 'o económico' e 'o social'. A solução parece encontrar-se na busca de conciliação das duas vertentes, i.e, associar eficiência e produtividade com 'boas práticas' de gestão. Afinal, *'The best companies to work for'* tendem a ser aquelas que apresentam os melhores resultados financeiros. Trata-se, portanto, de criar uma visão que explicitamente abrace pessoas e lucros. Proteger os interesses dos RH e ser produtivo apresenta-se agora como uma possibilidade.

### **3 RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS E OS EMPREGADOS COMO *STAKEHOLDERS***

A GRH busca alcançar vantagens competitivas através de RH empenhados no seu trabalho e fortemente envolvidos na organização com a qual têm vínculos que ultrapassam o mero acordo contratual.

As atitudes dos empregados em relação ao trabalho em geral e ao cargo na organização têm sido consideradas determinantes por investigação conduzida por diversos autores, e que constam em qualquer livro de textos de GRH. Parece haver consenso entre os investigadores e profissionais de RH de que a motivação não é determinada somente por factores monetários. O desenvolvimento pessoal, o significado que as funções têm para quem as executa e as atitudes em relação à organização são igualmente importantes.

Sem esquecer que há casos, como o de Wal-Mart, que exemplificam como 'más práticas' de GRH podem ser acompanhadas de sucesso financeiro, vários estudos empíricos confirmam a ligação entre as 'boas práticas' de RH, motivação e produtividade. As 'boas práticas' abrangem várias áreas desde planeamento dos RH, recrutamento e selecção, gestão de carreiras, avaliação de desempenho, decisões de promoção interna, formação

contínua, criação de capital humano e social, e gestão de recompensas destinadas a atrair e a reter os melhores empregados.

Entre os vários estudos realizados encontra-se o de Déniz-Déniz e Saá-Pérez (2003) em instituições financeiras espanholas, que pretende analisar a relação entre 18 ‘boas práticas’ e variáveis de desempenho obtido. As autoras demonstraram a importância estratégica de desenvolvimento da capacidade de gerir RH com base num conjunto de princípios de responsabilidade social com o objectivo de responder aos interesses dos empregados.

Apesar de recomendarem cuidado na generalização dos resultados obtidos, as autoras confirmam no estudo o que a literatura sobre o assunto sugere, i.e., o comportamento dos trabalhadores tem um grande impacto no desempenho (produtividade e lucro) das empresas. Propõem uma abordagem que integre os interesses dos empregadores e dos empregados e ao mesmo tempo maximize o envolvimento dos empregados na organização. Concluem afirmando que o que é bom para a sociedade não é necessariamente mau para o negócio, recomendando que os gestores sejam responsáveis.

Estudos também confirmam as dimensões importantes para que um local de trabalho seja considerado bom. Com base no modelo desenvolvido nos EUA sobre ‘*The 100 best companies to work for*’, Rego (2004:55) define: ‘Um grande local de trabalho’ como sendo ‘aquele em que os empregados confiam nas pessoas para as quais trabalham, têm orgulho no que fazem e sentem prazer em trabalhar com os outros’.

Investigação recente tem chamado a atenção para a importância das práticas de responsabilidade social e comportamento de cidadania organizacional junto dos empregados. O conceito de cidadania organizacional, introduzido nos anos noventa na literatura académica, tem sido usado no debate académico em vez de RSE e muitas vezes indiferentemente (e.g. Carroll).

De acordo com Crane e Matten (2003:61), o termo ‘cidadania organizacional’ tem sido usado em parte devido a um certo descontentamento em relação ao termo ‘ética empresarial’, e também porque o termo acresce algo à visão tradicional das empresas na sociedade na medida em que coloca a empresa no seu lugar na sociedade ao lado de outros cidadãos. Segundo Whitehouse (2003), o conceito de RSE é mais lato e ver estes dois conceitos em alternativa é não reconhecer o valor de usá-los conjuntamente. A cidadania organizacional deve ser vista não como a substituição de RSE, mas como seu complemento. Neste artigo os dois conceitos são usados conjuntamente.

A RSE tem múltiplos significados, e apesar da aparente confusão, há temas comuns como ideias de responsabilidade legal, social, comportamento ético, caridade/filantropia e às vezes legitimidade (Voltaw, 1973 em Whitehouse 2003). Podemos aqui adoptar a definição de Carroll (1991:43) - ‘*The CSR should strive to make a profit, obey the law, be ethical, and be a good corporate citizen*’.

Sumariamente, trata-se de seguir quatro princípios: tratar os empregados com justiça e equidade, operar eticamente e com integridade, respeitar direitos humanos e respeitar o ambiente (*Business and Community*, UK). Entre os requisitos estão os direitos laborais aceites internacionalmente nos princípios das Declarações dos Direitos Humanos e Convenções da Organização de Trabalho e das Nações Unidas quanto ao trabalho infantil e trabalho forçado, eliminar práticas de trabalho injustas e discriminatórias, e assegurar que os serviços e bens sejam eticamente produzidos. É importante frisar que a implementação da RSE é voluntária.

Tem sido demonstrada a importância da RSE na reputação e imagem das organizações sobretudo no que respeita os direitos humanos e o impacto no meio ambiente. Isto é particularmente relevante numa época em que cada vez existe uma maior consciência dos consumidores para problemas com a segurança dos produtos e o modo como são fabricados. Os boicotes de consumidores já mostraram como uma empresa pode ter a imagem destruída (caso da Nike com o trabalho infantil, por exemplo). Por outro lado, os atractivos de uma empresa socialmente responsável também têm sido demonstrados.

Carroll (1991) afirma que o desempenho da empresa tem que respeitar os cinco grupos de *stakeholders* (empregados, consumidores, proprietários, comunidade e ambiente se este não for incluído na comunidade), às

quais junta o desempenho na área económica, legal, ética e filantrópica, devendo as suas medidas captar todas as dimensões das relações *business-stakeholders*.

Várias tentativas têm sido feitas para demonstrar como a empresa beneficia do seu desempenho em assuntos sociais, estabelecendo um laço entre desempenho social e sucesso financeiro. Contudo, os resultados têm sido pouco consistentes (e.g. Griffin & Mahon, 1997 citado em Perterson, 2004: 297). Isto não surpreende se tivermos em conta as inúmeras variáveis que influenciam o sucesso financeiro. Certo é que os mercados financeiros reagem negativamente a empresas com práticas de discriminação e positivamente a empresas que desenvolvem programas de acção positiva.

Segundo Carroll (1999), que faz um apanhado histórico do desenvolvimento da RSE, embora a preocupação com a RSE tenha existido há séculos, escrever sobre o assunto é um produto da segunda metade do século XX particularmente nos EUA. Nos anos sessenta houve tentativas de formalização e na década posterior tentativas de definição. Nos anos oitenta desenvolveu-se a investigação sobre RSE e a sua operacionalização. É nos anos recentes que o assunto se torna mais debatido e que o conceito de RSE serve de ponto de partida para outros conceitos e temas com ele relacionados como ética empresarial, cidadania organizacional e teoria dos *stakeholders*.

A RSE e a cidadania organizacional assentam na concepção dos empregados como *stakeholders* chave. Mas, enquanto a abordagem da RSE se centra na empresa e nas suas responsabilidades, a abordagem de *stakeholders* olha para vários grupos em relação aos quais a empresa é responsável (Crane e Matten, 2003: 50).

Estudos indicam que as empresas com relações de confiança mútua e cooperação com os *stakeholders* têm uma vantagem competitiva. Os resultados da investigação de Szwajkowski (2000) levam à conclusão de que as relações com os empregados e a qualidade e segurança do produto são os indicadores mais significativos e seguros da reputação da empresa. Outros autores (Berman *et al.* 1999 em Szwajkowski 2000: 385) observaram que estes dois atributos são os atributos *stakeholder* que melhor predizem o desempenho financeiro das empresas. Ao mesmo tempo observaram que assuntos como diversidade, responsabilidade em relação ao ambiente e relações com a comunidade moderavam a relação do desempenho estratégico/financeiro.

Szwajkowski mostrou ainda paralelos entre a avaliação *stakeholders* das empresas e a avaliação *shareholders*. A constatação de que informação honesta, transparência e confiança, olhar activamente pelos interesses de todos os *stakeholders* é determinante para uma boa gestão levou-o a resumir os princípios de gestão *stakeholder* numa só palavra - *disclosure*. Para este autor, ‘a mão invisível’ é guiada por um grupo de *stakeholders* já que os *stakeholders* são o mercado em todas as suas formas (determinam qual o preço justo, etc.) e o autor conclui que afinal Adam Smith ‘is a stakeholder theory guy’.

Enquanto no modelo de *shareholders* o papel ético dos profissionais de RH está limitado a apoiar o interesse da entidade empregadora (mais do que os direitos dos empregados), o modelo de *stakeholder* assume um maior papel de custódia ética por parte dos profissionais de RH (Winstanley e Woodall, 2000 em Zappalà, 2004).

#### 4 RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA E ATITUDES DOS EMPREGADOS

Vários estudos empíricos examinaram a relação entre a reputação da empresa e as atitudes dos empregados em relação ao trabalho e à empresa, mostrando que o desempenho social da empresa tem forte impacto nas atitudes dos empregados. Serão apresentados a seguir alguns desses estudos.

Um estudo com 20,000 pessoas em 20 países revelou que 83% das pessoas concordavam que a RSE tem impacto na motivação e lealdade dos empregados (*Enviroics International*, CSR Monitor, 2002 em BSR, 2004). Num outro estudo similar na Europa a percentagem foi de 90% e os resultados de estudos realizados nos EUA são semelhantes (Zappallà, 2004:188).

No Reino Unido um estudo com 1,000 empregados confirmou a hipótese de que as organizações com práticas de responsabilidade social e ambiental são vistas como mais atraentes. Um estudo semelhante na Austrália com 100 empresas do topo demonstrou que aumentar o moral dos empregados era uma boa razão para as empresas introduzirem programas que envolvem as empresas com a comunidade.

Na mesma linha de investigação, Perterson (2004) mostrou como as atitudes de um grupo dos empregados são influenciadas pelo desempenho social dos seus empregadores. Examinou a relação entre a cidadania organizacional e o seu empenhamento nas organizações definido como a identificação do indivíduo com a organização. Os resultados demonstraram que a relação entre a cidadania organizacional e o empenhamento em relação à organização era maior nos empregados que acreditavam mais na importância da responsabilidade social das empresas, e que a medida ética da cidadania organizacional é um forte indicador do envolvimento na organização.

Também foi estudada a relação entre a pertença, a motivação e a RSE. O sentido de pertença é um factor básico da motivação e a pertença a uma organização que favoreça a identidade social positiva é ainda mais motivadora pelas implicações que tem no auto-conceito. De acordo com a Teoria de Identidade Social (e.g. Tajfel, 1978), a identidade social é aquela parte do auto-conceito que advém de ser membro de grupos sociais e da identificação com eles. Uma proposição fundamental da teoria é que os indivíduos buscam uma identidade positiva em relação a outros grupos. No caso do grupo a que se pertence ser avaliado positivamente há um aumento de auto-estima.

Greening e Turban (2000) baseados na Teoria de Identidade Social mostraram como candidatos com um auto-conceito elevado são atraídos por empresas com elevados níveis de RSE. Considerando como variáveis independentes o pacote de recompensas e benefícios (salário inicial, planos de reforma, seguro de saúde, etc.), oportunidades de promoção, desempenho social (qualidade do produto, ambiente natural, tratamento de mulheres e minorias, boas relações com os sindicatos, participação dos empregados nas decisões que lhes dizem respeito) e valorizar o ambiente (ambiente limpo e saudável). Consideraram como variável dependente as intenções por parte do candidato para concorrer ao lugar, controlando a idade e a experiência de trabalho. Os resultados confirmam a hipótese de que as empresas com melhor desempenho são percebidas como mais atraentes. Talvez não surpreendentemente, os resultados indicam ainda que um fraco tratamento das mulheres e minorias enviam um sinal negativo às mulheres candidatas.

A importância crítica para as empresas de atrair os candidatos mais qualificados e competentes tem sido sobejamente reconhecida e como os melhores candidatos parecem preferir empresas com uma boa reputação social, as empresas começam a ter este factor em conta na sua apresentação. A IBM, a General Motors e a Microsoft incluem nas suas brochuras de recrutamento elementos sobre a sua actuação em relação à comunidade, ao meio-ambiente e a qualidade dos seus produtos e serviços.

Entre os vários contributos para uma análise das relações entre a RSE e a GRH, destaca-se o de Zappalà (2004), que afirma que, apesar da importância dos papel desempenhado pelos empregados nos resultados das organizações e no envolvimento na comunidade, a GRH não tem desempenhado um papel significativo no que respeita à tomada de decisão e implementação da RSE. Segundo ele, a literatura e a prática sugerem que os empregados são e têm que ser vistos como *stakeholders* e são um fonte de pressão para as empresas adoptarem programas que envolvem a comunidade, sendo também beneficiários dessas mesmas práticas.

Zappalà (2004) apresenta quatro possíveis explicações: primeiramente, os assuntos éticos têm sido marginais na função de RH nos debates académicos não tendo ainda sido incluídos na disciplina de GRH, e há muito poucos estudos que adoptam uma perspectiva *stakeholder*; em segundo, a perspectiva de que a RSE é uma moda que desaparecerá em breve; em terceiro, há uma proeminência crescente do papel de relações públicas (*corporate public affairs*) nas empresas com responsabilidade pelas comunicações, cuja função usurpa de certo modo algumas das responsabilidades dos RH; por último, o papel em mudança da função de RH, particularmente o significado da GRH estratégica.

A estas explicações podemos acrescentar outra: talvez os profissionais e académicos de RH pensem que ao exercer as suas actividades já colaboram com o desempenho social das empresas. Certo é que a GRH tem andado alheada dos assuntos éticos e há ainda poucos estudos sobre este assunto (ver Winstanley e Woodall, 2000). Note-se porém que cada vez mais o assunto é incluído em obras sobre ética empresarial, por exemplo, o livro *Business Ethics* organizado por Laura Hartman (1998) tem um capítulo sobre Gestão dos Recursos Humanos. Começam também a ser organizados módulos curriculares em cursos de pós-graduação em GRH que incluem RSE e ética.

Alguns autores, e entre eles Zappalà (2004), chamam a atenção para os riscos que esta marginalização ou indiferença acarretam quer para manter o apoio dos empregados quer para manter o rendimento, advertindo que o papel limitado dos profissionais de RH tem potencialmente implicações adversas para a profissão e eficácia da RSE. A potencial marginalização do papel dos RH pode ocorrer à medida que a RSE se torna uma área mais estratégica para as empresas (McIntosh *et al* 2003 em Zappalà, 2004).

Para concluir esta parte, é preciso tocar na questão de saber a quem compete a RSE. Talvez não faça sentido criar um departamento de RSE, pois esta tem a ver com toda a organização. Como disse o ex-vice-presidente da GAP, Elliot Schrage, a RSE é como a honestidade, não pode ter um departamento só para ela (*FT*, 29 Maio 2002, p.11).

Não se defende aqui a ideia de que a RSE deve ser meramente da competência da GRH. Tão pouco são os RH apenas da responsabilidade da GRH. A função dos RH é fazer ouvir a voz de um grupo de *stakeholders* - os empregados. Há outros grupos que também têm de ser ouvidos. O que se defende é um papel participante da GRH na RSE.

## 5 CONCLUSÃO

A importância das boas práticas de GRH nos RH está sobejamente demonstrada assim como a influência destes no desempenho organizacional. Os programas e actividades de RSE, que dizem respeito aos empregados, estão no centro das funções da GRH. Mas, como vimos, a GRH tem andado alheada dos assuntos éticos e a RSE não foi ainda incorporada na GRH.

As mudanças ocorridas a nível mundial pedem uma redefinição da GRH, que passa por adoptar uma abordagem de *stakeholders* para melhor compreender a motivação e a satisfação dos trabalhadores. Nesta abordagem, os empregados são vistos como bens intangíveis e como podendo ser uma vantagem competitiva. Construir boas relações com todos os *stakeholders* e conciliar os seus interesses (frequentemente divergentes), tornou-se uma prioridade para as organizações que visam ser socialmente responsáveis.

Os motivos para as actividades de RSE foram inicialmente externos à organização (imagem/reputação da empresa), mas foram-se orientando progressivamente para o interior da própria organização. Os benefícios destas actividades para os RH estão demonstrados em áreas como o recrutamento, motivação e relação entre os trabalhadores e a organização. A RSE pode ser uma vantagem competitiva para atrair e manter uma força de trabalho de qualidade. As empresas com RSE têm em conta a sua influência na sociedade e integram valores sociais, éticos, ambientais e económicos nas decisões, e isto torna-as mais atraentes ao olhos de quem nelas trabalha ou pretende nelas trabalhar. Um número de empresas, embora ainda pequeno, começa já comunicar as suas actividades que demonstram as suas responsabilidades nas brochuras de recrutamento.

A RSE contribui para questões chave da GRH e vice-versa. Ambas comungam das mesmas preocupações com as condições físicas e psicológicas de trabalho, com a busca do bem-estar, a motivação e a satisfação dos empregados; procuram formar e desenvolver os RH e conseguir um equilíbrio entre a vida profissional e privada, promover a comunicação e feedback constante e *empowerment* dos empregados. Justifica-se pois que a GRH

participe nas actividades e programas de RSE. Para bem o fazer, a GRH tem que debruçar-se sobre assuntos éticos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BSR, *Business for Social Responsibility*, UK [www.bsr.org](http://www.bsr.org), Outubro 2004.
- CARROLL, ARCHIE (1991) 'Corporate social performance: A commentary on methodology for evaluating an elusive construct', em J. E. Post (org.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, vol. 12, Greenwich, CT: JAI, pp.268-401.
- CARROLL, ARCHIE (1999) 'Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct', *Business & Society*, 38(3), pp.268-295.
- CRANE, ANDREW E MATTEN, DIRK (2003) *Business Ethics: An European Perspective*, Oxford e Nova York: Oxford University Press.
- DOWN, SIMON (1999) 'Review Article: (Yet) another side of HRM?', *Organization* (reviews section), vol.6 (3), pp. 543-558.
- DÉNIZ-DÉNIZ, MARIA E SAÁ-PÉREZ, PETRA (2003) 'A Resource-based view of corporate responsiveness toward employees', *Organization Studies*, 24 (2), pp. 299-319.
- EPSTEIN, EDWIN (1999) 'The continuing quest for accountable, ethical, and humane corporate capitalism', *Business & Society*, vol. 38 (3), pp. 253-267.
- FT, *Financial Times*, 'Who's in charge of responsibility?' 29 Maio 2002, p.11.
- GREENING, DANIEL E TURBAN, DANIEL (2000) 'Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce', *Business & Society*, vol. 39 (3), pp. 254-280.
- HARTMAN, LAURA P. (org.) (1998) *Business Ethics*, McGraw-Hill International Editions.
- KOCHAN, THOMAS (2004) 'Restoring trust in the Human Resource management profession', *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol 42 (2), pp.132-146.
- LANSBURY, RUSSEL E BAIRD, MARIAN (2004) 'Broadening the horizons of HRM: Lessons for Australia from the US experience', *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol 42 (2), pp. 147-155.
- PETERSON, DANE (2004) 'The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment', *Business & Society*, vol, 43 (3), pp. 296-319.
- REGO, ARMÊNIO (2004) 'Organizações autenticatórias: desenvolvimento e validade de um instrumento', *Estudos de Gestão- Portuguese Management Studies*, vol. IX (1), pp. 53-76.
- RYNES, SARA (2004) 'Where do you go from here?: Imagining new roles for human resources', *Journal of Management*, vol. 13 ( 3), pp.203-213.
- SZWAJKOWSKI, EUGENE (2000) 'Simplifying the principles of stakeholder management: the three most important principles', *Business & Society*, vol 39 (4), pp. 379-396.
- THORNTHWAITE, LOUISE (2004) 'Working-time and work-family balance: A review of employees' preferences', *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol 42 (2), pp. 166-184.
- TAJFEL, HENRI (org.) (1978) *Differentiation Between Social Groups*, Londres: Academic Press.
- ZAPPAPÀ, GIANNI (2004) 'Corporate citizenship and human Resources Management: A new tool or a missed opportunity?', *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol 42 (2), pp. 185-201.
- WSJEUROPE- *The Wall Street Journal- Europe*, 'Flexibility emerges in EU labor market: EBS report shows trend of the firms cutting back on hours instead of jobs', 15 Outubro 2004, A1 e A6.
- WHITEHOUSE, LISA (2003) 'Corporate social responsibility, corporate citizenship and the Global Compact: A new approach to regulating corporate social power?', *Global Society*, vol.3 (3), pp. 299-318.
- WINSTANLEY, DIANA E WOODALL, JEAN (2000) 'The adolescence of ethics in Human Resources Management', *Human Resources Management Journal* 10(4), pp. 45-48.