



Políticas de Gestão de Pessoas (GP) e Responsabilidade Social Corporativa (RSC): relação propositiva por meio da revisão integrativa

People Management (PM) policies and Corporate Social Responsibility (CSR): propositional relationship through integrative review

Ana Cristina da Costa Lima¹

Fabiana Pinto de Almeida Bizarria²

Flávia Lorene Sampaio Barbosa³

Maria Emanuely Pinheiro do Nascimento⁴

Francisca Juliana Miranda Linhares⁵

Resumo

A pesquisa visa desenvolver argumentos sobre relação entre a área da Gestão de Pessoas (GP) com o campo da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) por meio de revisão integrativa da literatura. Para tanto, segue-se com uma abordagem descritiva, por meio de seleção de artigos disponíveis no Scientific Electronic Library Online (SciELO) e Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL), dos últimos 5 anos com coleta de dados em novembro de 2021.

¹ Graduando em Administração, Universidade Federal do Piauí - Campus Amílcar Ferreira Sobral, BR-343, Km 3,5, Meladão, Floriano - PI, CEP: 64808-605. E-mail: anacristina.al71@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9402-4588>

² Doutorado em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Faculdade Luciano Feijão e Professora Colaboradora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGP – UFPI), Av. Washington Soares, 1321, Edson Queiroz, Fortaleza - CE, CEP: 60811-905.

E-mail: fabiana.almeida.flf@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8365-8593>

³ Doutorado em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Universidade Federal do Piauí, R. Álvaro Mendes, 94, Centro (Sul), Teresina - PI, CEP: 64000-040. E-mail: flsbarbosa@ufpi.edu.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4804-9538>

⁴ Graduando em Administração pela Universidade Federal do Piauí (UFPI), R. Álvaro Mendes, 94, Centro (Sul), Teresina - PI, CEP: 64000-040. E-mail: manuellyp81@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6564-8006>

⁵ Doutorando em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Faculdade Luciano Feijão, Av. Unisinos, 950, Cristo Rei, São Leopoldo - RS, CEP: 93022-750.

E-mail: juliana_miranda79@hotmail.com Orcid: https://orcid.org/0000-0002-5347-2920account_circle

Após 4 levantamentos com os descritores ‘gestão’ e ‘responsabilidade’ ‘pessoas’ ou ‘recursos humanos’, resultou em 47 artigos no SPELL e 21 artigos no Scielo. Com a análise de conteúdo foram tecidos argumentos em torno da integração das categorias ‘Recursos humanos e organizações sociais’, ‘Organizações sociais e a representação voluntária’, ‘Dilemas éticos sobre as informações’, ‘Guardiões da ética’, ‘Suporte’, ‘Mão-de-obra, capital e qualidade’, ‘Servidores públicos’, ‘Conduta humanizadora dos processos’, ‘Gestão de recursos humanos no setor público’, ‘Público interno, postura socialmente responsável’, ‘Negociações’, ‘Criatividade, função geração de ideias’, ‘Avaliação de desempenho e participação’, ‘Recursos humanos, Leis e Teletrabalho’, ‘Pró-negócio inclusivo e Sustentável’, ‘Ausência de modelo transcultural (oriental e ocidental)’, ‘Discursos *versus* prática’, ‘Ecossistema, diversificação da economia local’, ‘Equidade de gênero, diversidade geracional, interseccionalidade – diferenças sociais, de gênero e competências’, ‘Hierarquias, burocracias excessivas’, ‘Economia do conhecimento’, ‘Visão de mundo progressista’. Os argumentos envolvem a urgência face a emergência dos estudos com foco no pensar coletivamente sobre como responder às necessidades da sociedade, convocando as pessoas para projetar organizações mais colaborativas, resilientes e responsivas.

Palavras-chave: Responsabilidade Social. Socioambiental. Responsiva.

Abstract

This research aims to develop arguments about the relationship between the area of People Management (PM) and the field of Corporate Social Responsibility (CSR) through an integrative literature review. To this end, it follows a descriptive approach, through the selection of articles available in the Scientific Electronic Library Online (Scielo) and Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL), from the last 5 years with data collection in November 2021. After 4 surveys with the descriptors ‘management’ and ‘responsibility’ ‘people’ or ‘human resources’, resulted in 47 articles in SPELL and 21 articles in Scielo. With content analysis, arguments were woven around the integration of the categories ‘Human resources and social organizations’, ‘Social organizations and voluntary representation’, ‘Ethical dilemmas about information’, ‘Guardians of ethics’, ‘Support’, ‘Labor, capital and quality’, ‘Public servants’, ‘Humanizing conduct of processes’, ‘Human resource management in the public sector’, ‘Internal public, socially responsible posture’, ‘Negotiations’, ‘Creativity, ideas generation function’, ‘Performance evaluation and participation’, ‘Human resources, Laws and Telework’, ‘Inclusive and Sustainable Pro-business’, ‘Lack of cross-cultural model (East and West)’, ‘Speeches versus practice’,

‘Ecosystem, diversification of local economy’, ‘Gender equity, generational diversity, intersectionality - social, gender and skills differences’, ‘Hierarchies, excessive bureaucracies’, ‘Knowledge economy’, ‘Progressive worldview’. The arguments involve the urgency in the face of the emergence of studies focusing on thinking collectively about how to respond to society's needs, calling on people to design more collaborative, resilient, and responsive organizations.

Keywords: Social Responsibility. Socioenvironmental. Responsive.

Introdução

Com suporte em visão panorâmica sobre o atual contexto social, político, econômico e cultural, convém destacar contribuições da leitura de Stahl (2005), que enfatizam a necessidade de se incorporar a incerteza, na perspectiva de futuro, em análise sobre contextos e realidades organizacionais, sendo ressaltado o papel político-social destas. Tal ênfase recai sobre o importante avanço relacionado aos desenvolvimentos tecnológicos e sociais, que consideram a ideia de quarta Revolução Industrial, robótica, automação, inteligência artificial, aprendizagem automática, *big data* e ciências de dados (Bloem, Doorn, Duivestijn, Excoffier, Maas & Ommeren, 2014).

Questões que influenciam a maneira das pessoas pensarem, o que se pode apreender em mudanças valorativas, como constata Sánchez-Báez, Fernández-Serrano e Romero (2018) e Črešnar e Nedelko (2020), ao compreenderem um movimento mais colaborativo, em função de valores de autotranscendência observados em pleno desenvolvimento da indústria 4.0.

Em relação ao futuro, também, a sustentabilidade influencia as organizações a agir com responsabilidade em prol do desenvolvimento sustentável (Manzhynski & Figge, 2020), em atenção às crises sociais e ambientais, como mudanças climáticas, perda de biodiversidade, desigualdade social e instabilidade econômica (Vignola, Leclerc, Morales & Gonzalez, 2017), quando os valores de proteção ao ambiente são enfatizados (Casteren Van Cattenburch, 2017).

A sobrevivência das espécies, assim, envolve mudanças importantes, o que sugere considerar a qualidade da liderança das/ nas organizações, papel fundamental (Mattainie & Aspholm, 2016), bem como a função de agência, muitas vezes expressas por meio da liderança, do empreendedorismo ou da gestão, em transformações deliberadas (Abson,

Fischer, Leventon, Newig, Schomerus, Vilsmaier, Von Wehrden, Abernethy, Ives & Lang, 2017; Patterson, Schulz, Vervoort, Van Der Hel, Widerberg, Adler, Hurlbert, Anderton, Sethi & Barau, 2017). Ao mesmo tempo, a sociedade expressa a relevância das organizações assumirem posições de maior responsabilidade, fazendo mais do que apenas produzir dinheiro e obedecer à lei (Carrol, 2015).

Organizações que priorizem o olhar para o futuro terão o desafio de estudar sobre riscos e incertezas e gerenciar decisões com ênfase nas consequências morais e éticas para pessoas, organizações e sociedade (Stahl, 2005). Surge, assim, uma maior reflexão sobre a concepção de responsabilidade, representada pelo movimento da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) que desde a década de 1960 revela o movimento de mudanças sobre a consciência social, em especial aos direitos civis, movimentos de mulheres, consumidores e ambientalistas (Carrol, 2015).

Desde a Comissão Europeia (2011), define-se que a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) exige das organizações políticas e práticas em torno de processos que integrem questões sociais, ambientais, éticas, de direitos humanos e demandas relacionadas à produção e ao consumo, reforçando que o diálogo e a cooperação entre os *stakeholders* são fundamentais para o desenvolvimento de uma cultura ética na organização (Ardichvili, 2013). Para tanto, análises sobre processos de trabalho e contexto de trabalho (organização do trabalho, condições do trabalho e relações sócio-profissionais) se fazem necessários (Mendes & Ferreira, 2008).

Dessa forma, destaca-se a relevância de diagnósticos que apresentem dados sobre satisfação, comprometimento e, por outro lado, informações sobre absenteísmo, mudanças de carreiras e processos de adoecimento, posto que esses dados podem revelar informações sobre o contexto de trabalho, mas que exigem posicionamentos da organização (Li *et al.* 2010; Vveinhardt & Streimikiene, 2015).

Ao passo que os trabalhadores estão cada vez mais conscientes da atuação das organizações em relação às comunidades e desenvolvimento do bem-comum (Raub, 2017), torna-se importante avançar em análises sobre o bem-estar físico e emocional, ergonomia, clima da organização, percepção sobre assédios moral e sexual, comportamentos éticos e de cidadania organizacional também adentram questões relacionadas à RSC, o que pode ser observados no estudo de Paruzel, Danel e Maier (2020).

Nesse sentido, define-se, como pressuposto, que política em Gestão de Pessoas, princípios que definem a conduta, as ações na organização, que situam um conjunto de práticas que devem ser desenvolvidas para se atingir objetivos pré-estabelecidos (Singar &

Ramsden, 1972) precisam ser reconhecidas ante à perspectiva da Responsabilidade Social Corporativa (RSC). As políticas relacionam-se com as expectativas, os valores e a posição da organização em relação aos seus objetivos, metas e visão (Legge, 2006). Atuam, ainda, como referência para as práticas, e, estas, operacionalizam as políticas, sustentam decisões no curso de resultados desejados (Armstrong, 2014; Demo & Rozzett, 2012).

Em geral, práticas em Gestão de Pessoas são reconhecidas pela sua contribuição para o desempenho organizacional, como, por exemplo, carreira, segurança, remuneração, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, benefícios, comunicação (Oliveira & Honorato, 2020). No entanto, observam-se que as práticas poderiam ser compreendidas sob a perspectiva das políticas voltadas à RSC, bem como a institucionalização destas no curso dos valores e da cultura da organização (Shabana, Buchholtz & Carrol, 2017), sendo estas fundamentais à adesão e à efetividade das práticas (Stone, Stone-Romero & Lukaszewski, 2007).

Nesse sentido, como concebe Carrol (2015), organizações socialmente responsáveis assumem um esforço para integrar os *stakeholders*, em discussões sobre ética nos negócios, cidadania corporativa e sustentabilidade no sentido de criar valor compartilhado. Para tanto, convém percorrer movimentos teóricos, que, segundo Mazutis e Slawinski (2015), devem refletir em autenticidade por parte da empresa com contribuições reais à sociedade, o que nem sempre se pode derivar pelo simples uso da sigla RSC.

Portanto, a pesquisa visa desenvolver argumentos sobre relação entre a área da Gestão de Pessoas (GP) com o campo da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) por meio de revisão integrativa da literatura. Assim, tem-se como premissa a ideia de que transformar deliberadamente a sociedade em direção a um futuro igualitário e sustentável requer políticas e práticas em Gestão de Pessoas que possam suscitar valores, atitudes, comportamentos favoráveis à superação de crises, incertezas e riscos em atenção às questões críticas da sociedade.

Organizações Responsivas

Tanto a Responsabilidade Social Corporativa (RSC), como a *Environmental, Social and Governance* (ESG), ampliam definições sobre obrigações sociais assumidas no curso de decisões baseadas em valores socialmente definidos e legitimados (Maignan & Ferrell, 2004), ampliando a visibilidade da ESG como critério de decisões de investimento corporativo (Stuart, Gillan & Wei, 2020).

Ao passo que a RSC assume benefícios inquestionáveis para organizações e sociedade (Vveinhardt & Andriukaitiene, 2016), recorre-se à ideia de que além de uma visão amparada pela lógica do desempenho/ mercado deva ser considerada, pode-se, também, refletir contribuições das responsabilidades das organizações em relação à coesão social e o desenvolvimento econômico e social sustentável. O setor corporativo, nesse contexto, possui particular relevância, ao passo que representa o motor da atividade econômica e do desenvolvimento (Kunz, Moran & Kastle, 2013; Lüdeke-Freund, 2010).

Tema de realce à RSC é o perigo do capitalismo descontrolado, que, de maneira irrefletida, expõe organizações a ações com ampliação das desigualdades sociais e econômicas, bem como exploração, marginalização, e, também, prejuízos à saúde física e mental em contextos de trabalhos cada vez mais precarizados (Biglan, 2020). Nesse escopo, a ênfase na maximização de ganhos com ênfase na lógica de consumo converge com os desafios do século XXI, quando, também, são crescentes as demandas ambientais e sociais de consumidores (Houmanfar, Alavosius, Morford, Herbst & Reimer, 2015).

A ordenação valorativa no caminho desse futuro em que as questões socioambientais possam ser consideradas assume maior relevo, ampliando o estudo das necessidades e demandas socialmente constituídas (Houmanfar *et al.* 2015). A atenção à sustentabilidade é pauta corrente desde os Objetivos do Desenvolvimento do Milênio (ODM), com marco fundador a Resolução nº 55/2 da Assembleia Geral da ONU, “Cúpula do Milênio das Nações Unidas”, realizada em 2000 e, posterior, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Autores que discutem a temática avançam da lógica do *Triple Bottom Line*, ou dimensões social, ambiental e econômico da sustentabilidade (Elkington, 2012), para incorporar outras dimensões de análise, sejam estas dimensões política, territorial e cultural (Sachs, 2009), e, ainda, discussão sobre direitos humanos, democracia, e relação entre mercados e Estado na perspectiva de oportunidades sociais (Sen, 2010).

Dessa forma, abrem-se perspectivas analíticas sobre o campo das responsabilidades que valorem reflexões sobre consequências das decisões gerenciais, prospectando de forma ampla o conceito de responsabilidade reflexiva (Stahl, 2005). Esse movimento incorpora a ideia de que economias de mercado podem contribuir com construções sociais favoráveis à vida e coexistência humana, quando os riscos e as incertezas atuais são analisados à luz da responsabilidade, e ações são desenvolvidas em decorrência, preparando-se estrategicamente para o futuro (Stahl, 2005).

Se até meados de 2020 o risco e a incerteza suscitam o avanço de pesquisas sobre a contribuição da RSC, o surgimento da pandemia do COVID-19, maior crise sanitária do

século XXI, apresenta uma nova realidade que impulsiona os gestores para formular soluções emergenciais e estratégicas de contingenciamento e superação frente a incertezas, evidenciando a relevância do processo adaptativo (Pettigrew, 2012). A visão, a missão, as estratégias, os objetivos, o processo criacional e de implementação dessas práticas perpassam pelo desenvolvimento de políticas e de planejamentos em que pessoas assumem papel central (Vveinhardt & Andriukaitiene, 2016). Dessa forma, ampliar a discussão sobre a dinâmica da responsabilidade de organizações em relação à sociedade perpassa a contribuição da área de Gestão de Pessoas.

Klimkiewicz (2012), nessa sintonia, ao compreender a relevância das atitudes e dos comportamentos, bem como do clima e da cultura em organizações para a Responsabilidade Social Corporativa, define que esta precisa ser percebida como valor na perspectiva de um quadro institucional favorável às ações responsáveis (Aguilera, Rupp, Williams & Ganapathi, 2007), tornando a dimensão da cultura (valores, normas, costumes) relevante, que em interação com a dimensão normativa, econômica e formativa, refletem em políticas organizacionais e nas relações de trabalho.

Em geral, práticas em Gestão de Pessoas são reconhecidas pela sua contribuição para o desempenho organizacional (Li *et al.*, 2010; Young & Corsun, 2010) como, por exemplo, carreira, segurança, remuneração, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, benefícios, comunicação (Oliveira & Honorato, 2020). Tais questões podem ser observadas nos estudos de Choo, Furness, Paquette, van den Berg, Detlor, Bergeron, e Beaton, (2006) e Gond, Akremi, Swaen, e Babu, (2017).

Blasco (2015) realizou uma pesquisa baseada no estudo de caso do Grupo de Trabalho dos Princípios da Educação para a Gestão Responsável (PRME) das Nações Unidas sobre o Combate à Pobreza através da Educação para a Gestão Responsiva, no qual descreve as complexidades na definição da pobreza, introduzindo conceitos importantes como multidimensional, pobreza relativa e absoluta, exclusão social, assim como a capacidade do desenvolvimento de regiões consideradas pobres. A pesquisa compreende iniciativas empresariais emergentes, incluindo empresas sociais, parcerias público-privadas em abordagens de negócios e mercado inclusivas que favorece a expansão do nível de conscientização dos países emergentes e sustentáveis acerca da complexidade da pobreza e dos mecanismos que perpetuam a desigualdade.

No setor público, por exemplo, pesquisa de Komatsu *et al.* (2021) identificam um movimento voltado ao design centrado no ser humano (Bason 2013), considerando contribuições para mudanças positivas dentro da organização a longo prazo, a partir do estudo

de caso do laboratório de design e inovação do governo Finlandês. Os resultados sugerem que o movimento contribui para o atendimento das necessidades dos cidadãos, em atenção aos envolvidos, incluindo o valor agregado pelos servidores para as mudanças organizacionais necessárias à prestação de serviços a partir da cultura do design e da capacidade de interagir e agir com ele.

Por outro lado, também são observadas em pesquisas, como a de Stoddard, Gillis e Cohn (2019), o anseio por processos gerenciais favoráveis a pensar coletivamente sobre como responder às necessidades do usuário, construindo assim organizações mais transparente, colaborativas e mais sensíveis às necessidades dos utilizadores, bem como resilientes e responsivas, com o exemplo do uso do gerenciamento ágil de projetos, por ser metodologia adaptável e leve, favorecendo considerações contextuais.

As questões levantadas reforçam atenção para os riscos e incertezas e para a responsabilidade reflexiva perante a ética e a cultura da organização, que será, na visão de Ardichvili (2013) pedras angulares da RSC para estudos futuros. Assim, as transformações emergentes em contextos socioambientais suscitam maior compreensão, envolvimento e ativamento da dinâmica institucional (Shabana, Buchholtz & Carrol, 2017), perpassando pelas políticas e práticas organizacionais, em análises individuais, grupais e organizacionais, simultaneamente (Westley, Tjornbo, Schultz, Olsson, Folke, Crona & Bodin, 2013; Saloma & Juhola, 2020).

Metodologia

Conforme classificação proposta por Collis e Hussey (2005) a pesquisa assume a natureza descritiva, na perspectiva de descrever características de determinada população ou fenômeno – neste caso, como os temas “políticas de gestão de pessoas” e “Responsabilidade Social Corporativa” têm sido discutidas no âmbito da produção acadêmica.

Considerando a expansão do uso das revisões sistemáticas, como peças genuínas da ciência investigativa, haja vista a crescente produção de conhecimento no mundo pós-globalização, observam-se variadas definições, bem como instrumentos para estratégias de busca, organização e apresentação dos dados, contribuindo com o mapeamento do território intelectual que será objetivo da pesquisa (Tranfield, Denyer & Smart 2003).

Em revisões, torna-se possível sintetizar as evidências qualitativas, torna-se possível identificar áreas pouco exploradas, facilitando contribuições para novas pesquisas (Camilo & Garrido, 2019), bem como comparar a estrutura das pesquisas, com atenção criteriosa ao

processo, de maneira que a questão de pesquisa é norteadora, mas não é inalterável (Soilemezi & Linceviciutea, 2018). Na perspectiva de Salminen, LyytikaÈinen e Tiitinen (2000) a revisão sistemática confere movimento para encontrar formas mais eficazes, consistentes e padronizadas de utilizar a tecnologia da informação para manusear documentos. Nesse caminho, almejam-se procedimentos mais padronizados para a organização, sistematização e divulgação de dados, facilitando transferir e usar informações para cumprir seus propósitos organizacionais.

Seguindo orientação de Soilemezi e Linceviciutea (2018), a revisão sistemática parte da formulação do problema-pesquisa, seguida da estruturação de critérios e a escolha das pesquisas que formaram o *corpus* do estudo. Nessa etapa, os autores reforçam ser necessária atenção à indexação dos artigos, haja vista que, para a construção da síntese, extraem-se os dados relevantes dos artigos de maneira detalhada, exigindo do pesquisador dedicação e transparência em relação ao processo de catalogação dos estudos (Soilemezi & Linceviciutea, 2018).

Cooper (2016) apresenta 6 fases da formação da revisão sistemática: (i) definição do problema a ser estudado, (ii) o levantamento dos dados com uso dos operadores booleanos e critérios de inclusão e exclusão, (iii) a compilação das informações adquiridas nos artigos, (iv) análise profundada dos estudos, com a integração dos materiais na revisão, (v) a interpretação dos dados extraídos, (vi) os resultados da revisão sistemática.

Tranfield, Denyer e Smart (2003), por sua vez, sugerem três fases para desenvolver a revisão sistemática: (1) Planejamento da revisão, que inclui identificar o problema a ser pesquisado, preparar uma proposta para a revisão e elaborar os critérios de revisão; (2) Realização da revisão, com a seleção de estudos, avaliação de qualidade dos mesmos, extração dos dados e monitoramento do progresso e a síntese dos dados; (3) Relatórios e divulgação, onde são apresentados os relatórios e as recomendações assim como a colocação das evidências, na prática.

No dia 11 de novembro de 2021 foram realizados levantamentos no *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) e a *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO). No Spell, foram realizados 4 levantamentos, o primeiro com a palavra “gestão” e “responsabilidade” no título e “pessoas” ou “recursos humanos” no resumo, resultando em 890 artigos. No segundo levantamento foram utilizadas as mesmas palavras, sendo todas no título, resultando em 264 artigos e, no terceiro, a mesma busca considera restrição de 10 anos, com 125 artigos de resultado. Por fim, a restrição para os últimos 5 anos resultou em 47 artigos, sendo a quantidade de documentos analisados com dados do SPELL.

Na mesma data, levantamento foi realizado no Scielo, com os descritores “gestão”, e “responsabilidade” no título, e “pessoas” e “recursos humanos” em todas as opções de busca, resultado em 9 artigos dos últimos 5 anos. A mesma busca, com a opção em Espanhol, resultou em 11 artigos e, por fim, em Inglês, obteve-se 11 artigos, sendo (Brasil 4; Cuba 2; Peru; 2 Bolívia 1 Espanha 1 África do Sul 1).

Seguindo as recomendações das etapas de Cooper (2016) e Tranfield, Denyer e Smart (2003), após levantamento e síntese dos resultados, os artigos foram lidos e analisados para desenvolvimento de interpretações no sentido dos argumentos da pesquisa. Para tanto, recorreu-se à análise de conteúdo visando extrair sentido em forma de categorias, procurando identificar a frequência ou a constância de unidades para fazer inferências e extrair os significados contidos no texto a partir de indicadores objetivos (Chizzotti, 2010). Para tratamento, foi empregado o uso do software Atlas ti, a fim de representar as categorizar e as relações derivadas dos sentidos compreendidos a partir dos textos (Bardin, 2011).

Apresentação dos Resultados

Com o levantamento dos 71 artigos nas bases de dados Scielo e Spell, foram inicialmente extraídas informações em planilha Excel, conforme identificação dos periódicos, ano, título, autores, e outras informações, como resumo, palavras-chave, metodologia adotada e contribuições. Para este artigo, apresentam-se algumas informações dos textos selecionadas, considerando a representação temática dos estudos que compõe o *corpus* da pesquisa, conforme Quadro 1.

Periódico/Revista	Ano	Título	Autores
Administração Pública e Gestão Social	2020	Práticas de gestão de recursos humanos nas organizações sociais em Portugal: Um estudo exploratório.	Bernadino e Santos
Revista Eletrônica de Negócios Internacionais.	2018	As diferenças entre o modelo e as competências da parceria estratégica entre a gestão de recursos humanos e os gestores de linha em empresas nacionais e multinacionais.	Botter, Rosa e Lima
Revista de Administração Contemporânea	2017	Dilemas Éticos Enfrentados por Profissionais de Recursos Humanos: Explorando Cursos de Ação.	Braga, Kubo e Oliva
Revista Administração em Diálogo	2021	Relações entre motivação, satisfação no trabalho e as dimensões competitivas da estratégia de Recursos Humanos no Great Place to Work	Callefi, Teixeira e Santos
FACES - Revista de Administração	2016	Recursos humanos, competências e desempenho: (im) possível articulação em fundação de Minas Gerais.	Cintra et al.
Revista do Serviço Público	2018	A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis) funções do processo de recrutamento e seleção – os concursos públicos.	Coelho e Menon
Gestão & Regionalidade	2017	Gestão de recursos humanos à luz da responsabilidade social empresarial: um estudo no setor sucroenergético em Goiás.	Cruz e Souza
Contexto - Revista do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da UFRGS	2016	Análise do nível da divulgação de informação recomendada e voluntária sobre recursos humanos nos relatórios da administração de companhias listadas na BM & FBOVESPA.	Félix Júnior et al.
Enfoque Reflexão Contábil	2017	Divulgação de informações sobre recursos humanos e os fatores que influenciam sua evidenciação voluntária nos relatórios da administração.	Félix Júnior et al.
Teoria e Prática em Administração	2017	Gestão de Recursos Humanos No Contexto Internacional: Um Estudo Comparativo Entre Duas Empresas Multinacionais.	Gallon et al.
Gestão e Sociedade	2018	Gestão Estratégica de Recursos Humanos e Inovação de Produto: Proposições de Pesquisa Relacionadas às Práticas de Atração, Retenção e Desenvolvimento.	Genari e Macke.
Administração Pública e Gestão Social	2017	Que Modelo é Esse? as Alterações nos Processos de Capacitação de Recursos Humanos nos 20 Anos do Plano MARE.	Gonçalves et al.
Sociedade, Contabilidade e Gestão	2020	Avaliação de Desempenho de Gestão de Recursos Humanos no Setor Público.	Guesser, Ensslin e Petri.
Revista do Serviço Público	2017	O Papel dos Agentes de Recursos Humanos na Implementação da Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal (PASS).	Jackson Filho e Ponce.
Revista Alcance	2017	Recursos Humanos para a Economia do Conhecimento na Ótica da Teoria do Capital Humano.	Karolczak e Souza.
Future Studies Research Journal: Trends and Strategies	2017	Práticas de Recursos Humanos que Influenciam na Criatividade dos Funcionários.	Kono et al.
Revista Ciências Administrativas	2021	Mobilidade Internacional com Contrato Local: Impactos nas Estratégias e Ações de Recursos Humanos Internacional.	Lima e Domingues.

Revista de Administração de Empresas	2019	Gestão de recursos humanos sustentável e responsabilidade socioambiental: uma agenda para debates.	Macarenhas e Barbosa
Revista de Carreiras e Pessoas	2021	Liderança Sustentável sob a Perspectiva de Profissionais da Área de Recursos Humanos de Empresas do Rio Grande do Sul.	Maia, Froehlich e Konrath
Gestão e Desenvolvimento	2017	Gestão de recursos humanos em micro e pequenas empresas: direcionamentos do Sebrae para estimular o desenvolvimento de políticas e práticas.	Malta, Machado e Fischer.
Revista de Gestão e Projetos	2019	Proposta de um Modelo Computacional para Alocação de Recursos Humanos em Múltiplos Projetos.	Martens e Kniess
Revista de Administração Mackenzie	2020	Práticas de Recursos Humanos e Comprometimento Organizacional: Associando os Construtos em uma Organização Pública human.	Oliveira e Honório.
Revista Pensamento Contemporâneo em Administração	2017	Percepção da Influência das Políticas e Práticas de Recursos Humanos na Satisfação com o Trabalho.	Oliveira e Honório
Caderno de Administração	2019	O caráter inclusivo das práticas de recursos humanos nas organizações: um estudo de caso no sul de Minas Gerais.	Palhares et al.
Revista de Administração de Empresas	2018	Papel Mediador da Virtuosiidade na Gestão de Recursos Humanos e Resultados do Trabalho.	Pires e Nunes.
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios	2019	Práticas de Recursos Humanos e Comprometimento da Equipe de P&D&I.	Ronzani e Costa.
Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde	2019	Relações entre Direcionadores de Custos e a Intensidade do Uso de Recursos Humanos a partir do Custeio ABC no Contexto de um Hospital Público Universitário.	Sá et al.
Revista Economia & Gestão	2019	Análise da Atuação dos Domínios Políticas Públicas e Recursos Humanos em um Ecossistema Empreendedor.	Santos Filho et al.
Brazilian Business Review	2017	O Impacto das Políticas e Práticas de Recursos Humanos Sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional.	Tinti et al.
NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia	2018	Práticas de Gestão do Conhecimento de Recursos Humanos em Escolas Públicas.	Urpia et al.
Revista Alcance	2020	(Des)Igualdade de Gênero no Local de Trabalho e Práticas de Recursos Humanos.	Vilela, Hanashiro e Costa
Revista Brasileira de Inovação	2020	Dime cómo creces y te Diré cómo Inviertes. El Impacto de la I+D, los Recursos Humanos y los Sistemas de Innovación en el Crecimiento Económico: Una Comparación Internacional.	Suárez, Fiorentin e Erbes.
Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão	2020	Práticas de Recursos Humanos Influenciam o Comprometimento Organizacional? Evidências para o Setor Varejista Brasileiro.	Pinho et al.
Revista Gestão & Tecnologia	2020	Investigação da Estratégia de Desenvolvimento de Recursos Humanos na Secretaria de Meshrano Jirga da Asamblea Nacional da República Islâmica de Afeganistão.	Javadi e Amini
Revista de Administração da UFSM	2019	A Diversidade Geracional e as Políticas e Práticas de Recursos Humanos em Instituições de Ensino Superior.	Santos et al.
Administração Pública e Gestão Social	2019	Desafios Futuros na Gestão de Recursos Humanos Públicos na Espanha.	Nebot
Revista Ciências Administrativas	2019	I See your True Colors': A Diversidade dos Recursos Humanos no Hotel Village Premium.	Silva e Carvalho

Revista Gestão Organizacional	2019	Gestão Internacional de Recursos Humanos para Expatriação em 'Multinacionais Early' e 'Late Movers'.	Maciel et al.
Revista de Carreiras e Pessoas	2019	Teletrabalho sob a Perspectiva dos Profissionais de Recursos Humanos do Vale dos Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul.	Taschetto e Froehlich.
Revista de Administração de Empresa	2019	Gestão de Recursos Humanos Sustentável e Responsabilidade Socioambiental: Uma Agenda para Debates.	Macarenhas e Barbosa.
Revista de Administração de Empresas	2019	Ensino e Pesquisa em Gestão de Pessoas/Gestão de Recursos Humanos no Brasil: Convergência ou Divergência.	Amorim, Comini e Fischer.
Gestão e Sociedade	2019	Uma Análise do Gasto Público em Educação no Paquistão e seus Impactos na Produtividade e Empregabilidade dos Recursos Humanos Paquistaneses.	Aslam
Revista Gestão & Tecnologia	2019	Gestão Verde de Recursos Humanos no Oriente e Ocidente.	Shahriari e Hassanpoor
Revista Gestão & Tecnologia	2018	O Papel do Uso das Competências em Tecnologia da Informação e da Comunicação na Participação dos Componentes de Produtividade dos Recursos Humanos na Melhoria do Sistema Funcional de Gestão do Departamento de Centros de Distribuição de Energia nos Distritos da Província de Guilan.	Pashaki
Revista ENIAC Pesquisa	2018	Planejamento do sistema de avaliação do desempenho dos recursos humanos: o caso das empresas chilenas.	Henriquez.
RAUSP Management Journal	2018	Flexibilidade na Gestão de Recursos Humanos: Uma Análise por Opções Reais.	Perufo et al.
Revista Pensamento Contemporâneo em Administração	2017	Percepção da Influência das Políticas e Práticas de Recursos Humanos na Satisfação com o Trabalho.	Paiva et al.
Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos	2021	Prática educativa crítica-reflexiva em Gestão Ambiental e Responsabilidade Social: um relato de experiência.	Matos et al.
Alfa Revista de Investigación en Ciencias Agronómicas y Veterinaria	2020	Responsabilidad social y gestión ambiental del agua, solución en la industria de lácteos de Ecuador.	Rodríguez-Guerra e Martínez
Sophia Austral	2020	Responsabilidad social, más allá del pregrado: Consideraciones para la ormación ciudadana y la gestión estratégica.	Aguilar
Educación Médica Superior	2020	Enfoque intersectorialy responsabilidad social universitaria en la gestión del conocimiento sobre actividad física y salud.	Nieves et al.
Revista de Administração de Empresas	2019	Gestão de recursos humanos sustentável e responsabilidade socioambiental: uma agenda para debates.	Mascarenhas e Barbosa
Alcance	2018	Gestión Patrimonial, políticas, cultura y responsabilidad.	García e Garriga
Revista de Administração Pública	2018	Gestão fiscal e pilares da Lei de Responsabilidade Fiscal: evidências em grandes municípios.	Cruz e Afonso
Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria	2018	Principios de responsabilidad social en la Educación Superior: tendencias en la gestión de instituciones confesionales.	Menegat, Fanfa e Calderón

Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo	2018	Gestión de guantes sanitarios. Protección adecuada del profesional, coste-efectividad y responsabilidad ambiental.	Mazón e Orriols
Revista Cubana de Educación Superior	2017	Responsabilidad social universitaria: fundamento para la gestión sociocultural.	Mazón e Orriols
RAE-Revista de Administração de Empresas	2019	Gestão de Recursos Humanos sustentável e Responsabilidade Socioambiental: uma agenda para debates.	Mascarenhas e Barbosa.
Ensaio	2019	Práticas humanizadas de gestão de pessoas e organização do trabalho: para além do positivismo e do dataísmo - trabalho, educação e saúde.	Cortez, Heila e Veiga
Paidéia	2019	Sucesso na Carreira na Perspectiva de Recém-Formados: Implicações para Aconselhamento e Gestão.	Oliveira et al.
Trabalhos em Linguística Aplicada	2018	Direitos humanos para quem? Políticas públicas e representação da gestão espacial da pobreza urbana em o globo	Resende
Human Resources & Organizations	2017	Qual é o ganho social na gestão por competências? a percepção dos funcionários de uma universidade pública brasileira.	Rocha, Passador e Shinyashiki
Ciência & Saúde Coletiva	2017	Política de Gestão do Trabalho e Educação em Saúde: a experiência do ProgeSUS .	Magnago et al.
Cadernos EBAPE.BR	2017	Gestão de pessoas na indústria criativa: o caso dos estúdios de animação brasileiros.	Machado e Fischer
Revista de Administração Contemporânea	2017	Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades .	Pires et al.
Revista da Escola de Enfermagem da USP	2017	Capital humano en la gestión de las enfermeras en hospitales.	Cordeiro et al.
BBR. Brazilian Business Review	2021	Effect of Diversity in the Board of Directors and Top Management Team on Corporate Social Responsibility.	Prudêncio et al.
Alfa Revista de Investigación en Ciencias Agronómicas y Veterinaria	2020	Responsabilidad social y gestión ambiental del agua, solución en la industria de lácteos de Ecuador.	Rodríguez-Guerra e Martínez
Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina	2020	El cooperativismo: algunos apuntes sobre la responsabilidad social y el manejo de residuos sólido.	Guethón et al.
Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria	2020	Dirección por valores y responsabilidad social en universidades estatales chilenas.	Rodríguez-Guerra e Martínez
Gestão & Produção	2018	Análise comparativa das normas de gestão de responsabilidade social e sua abrangência.	Andrade e Bizzo
Revista de Administração Pública	2018	A gestão fiscal do estado do Rio de Janeiro: uma análise à luz da LRF e da sustentabilidade da dívida no período de 2001 a 2017.	Cruz et al.
Cofin Habana	2018	Estudio de la auditoría de gestión y la responsabilidad social en las cajas de ahorro.: Un análisis en la provincia Tungurahua, Ecuador.	Díaz, Armada e Lemus

Revista de Administração Pública	2018	Gestão fiscal e pilares da Lei de Responsabilidade Fiscal: evidências em grandes municípios.	Cruz e Afonso
Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria	2018	Principios de responsabilidad social en la Educación Superior: tendencias en la gestión de instituciones confesionales.	Menegat, Sarmiento e Calderón
South African Journal of Economic and Management Sciences	2018	Corporate social responsibility and earnings management of South African companies	Jordaan, Klerk e Villiers
Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo	2018	Gestión de guantes sanitarios. Protección adecuada del profesional, coste-efectividad y responsabilidad ambiental	Mazón e Orriols

Quadro 1 – Seleção de artigos na base SPELL e Scielo

Fonte: dados da pesquisa

A apresentação dos dados da pesquisa se desdobra em dois caminhos: (i) reconhecimento dos trabalhos com detalhamento dos artigos selecionados; (ii) definição de categorias emergentes, considerando recorrências temáticas associadas. No primeiro movimento, percebem-se contribuições à discussão da pesquisa de periódicos que abordam o contexto da administração pública e, ainda, aos que referenciam debates contemporâneos em administração. Outros periódicos referenciam contribuições para o campo da saúde, da educação, do desenvolvimento social, do desenvolvimento local e regional, da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável.

Discussão dos resultados

Bardin (2011) relata que a compreensão das mensagens inferidas nos textos é possível por meio da categorização de termos, e esta, é realizada com base na repetição dos mesmos. Assim, tendo em vista a extensão da literatura explorada fez-se necessário filtrar os termos e possibilitar o entendimento da relação entre as categorias derivadas da Análise de Conteúdo (Quadro 2).

Com o reconhecimento dos periódicos e títulos, ainda, é possível identificar que as pessoas assumem a perspectiva da gestão de pessoas mais humanizadora, em sentido de estratégias e práticas assentadas em preocupação de ordem social sustentável. O movimento demanda dos processos educacionais com formações mais coerentes com as novas demandas da sociedade, considerando agendas no curso da responsabilidade social das organizações, bem como atenção às condições de vida e de bem-estar social dessa agenda, a ser amplamente assumida pela área de gestão de pessoas.

Recursos Humanos – Organizações sociais	Condução humanizada dos processos	Pró-negócio inclusiva – Sustentabilidade
Organizações sociais e a representação voluntária	Gestão de recursos humanos no setor público	Ausência de modelo transcultural – oriente e ocidente
Parceria - questões éticas	Público interno – postura socialmente responsável	Discursos versus Práticas
Dilemas éticos sobre as informações	Negociações	Ecosistema – diversificação da economia local.
Guardiões da ética	Criatividade – função e geração de ideias	Práticas -> Virtuosidade -> Comportamento de Cidadania e Compro Afetivo.
Suporte	Avaliação de Desempenho – Participação	Equidade de Gênero – Diversidade Geracional – Interseccionalidade – Diferenças sociais, de gênero e competências
Mão-de-obra – capital – qualidade!	RH – LEIS – TELETRABALHADORES	Hierarquias/ burocracia excessivas em alguns países incluindo o Brasil
Servidores públicos	Economia do conhecimento do futuro – direitos humanos e trabalhistas, sensível ao gênero, ao meio ambiente, visão de mundo progressista	

Quadro 2 – Categorias derivadas da Análise de Conteúdo.

Fonte: dados da pesquisa

Em relação às categorias do estudo, conforme Quadro 2, observa-se que a gestão de pessoas ou recursos humanos associados ao contexto de maior responsabilidade situa as organizações como ênfase dessa atuação pró-social, também representada pelo trabalho voluntário, ou, a atuação em políticas públicas, conforme abordado no estudo de Maignan & Ferrell (2004). Outros trabalhos, em sequência, consideram ser essa responsabilidade fruto de demandas sociais emergentes, e evidenciam debates sobre dilemas éticos no campo dos objetivos das organizações e as expectativas dos trabalhos, ao passo que a gestão de pessoas assume a dinâmica de mediação e conciliação, com garantias de suporte às pessoas em vínculo laboral como ressalta o estudo de Kunz, Moran & Kastle (2013) ao apresentar a essas atividades como impulsionadoras do desenvolvimento social.

A condução humanizadora dos processos em gestão de pessoas, ainda, perpassa as negociações e estímulo à criatividade para a busca coletiva de soluções de ideias, o que, muitas vezes, não é o resultado de processos de desenvolvimento formais. Também é pauta o processo participativo, em que os trabalhadores assumem maior protagonismo sobre os processos da área, como a de avaliação de desempenho. Fato observado no estudo de Tamami Komatsu, Mariana Salgado, Alessandro Deserti & Francesca Rizzo (2021), que pontua o desenvolvimento de novas ferramentas centradas no ser humano como aliado dentro do setor público.

No estudo em questão apresenta-se o Kamu, o chatbot desenvolvido por laboratórios de inovação que possibilitou o atendimento das necessidades tanto dos cidadãos, como as de todos os atores do sistema, assumindo uma abordagem verdadeiramente centrada no ser humano (Bason, 2013), incluindo os funcionários. Dessa forma, o laboratório de inovação gerou valor através dessas mudanças organizacionais mediante a introdução de uma abordagem de design focada no ser humano para a prestação de serviços, por consequência, afetando positivamente a eficácia de seus serviços e a experiência ao fornecê-los, bem como na capacitação de pessoal da agência.

De modo semelhante nota-se que a demanda da inclusão da sustentabilidade nas agendas das empresas é de grande valia para seus *stakeholders*, para tanto Mascarenhas e Barbosa (2019) propõem uma revisão nas práticas de GP, visto sua obsolescência, e, em alguns casos sua incoerência, seguido de práticas abordadas atualmente na sociedade contemporânea. Os autores descrevem ainda a importância da compreensão acerca da forma que as atividades realizadas pelas organizações impactam o meio em que elas estão inseridas, e dessa forma sugerem a análise desses impactos em diversas perspectivas da GP.

De maneira análoga, outro assunto em pauta nas práticas de GP é a inclusão de Pessoas com Deficiência (PcD). O estudo recente de Palhares *et. al* (2020) elucida a importância das vagas para as PcD's e como as práticas de GP devem ater-se à inclusão desde o primeiro contato, visto a incoerência apontada pelas PcD's em relação à efetivação dessas práticas. Partindo desse ponto, vê-se ainda há uma lacuna no que se refere ao Discurso *versus* Prática em relação à implementação de medidas inclusivas que possibilitem a permanência das PcD's nas empresas.

Ademais, os desafios identificados na implantação das atividades de gestão de pessoas não estão restritos apenas às organizações privadas, eles também estão evidentes nas organizações públicas. Gonsalves *et. al* (2017) realizaram uma análise acerca do desenvolvimento e evolução dessas práticas na Administração brasileira, através do estudo de um programa de capacitação da Universidade de Brasília que possibilita observar as disfunções da burocracia no setor público como barreiras para o desenvolvimento de treinamentos e capacitação dos funcionários.

Outros trabalhos também retratam algumas dificuldades, porém têm enfoque em outras práticas como o de Guessier, Ensslin & Petri (2020) que abordam pontos da Avaliação de Desempenho, ou ligadas à saúde e segurança do Servidor público (Filho & Ponce, 2016). Em contraponto, Oliveira & Honório (2020) pontuam o comprometimento e a sensação de pertencimento como fatores motivadores nas organizações públicas.

Ao retornar à ótica das organizações privadas, tem-se a necessidade da gestão transcultural, decorrente da demanda pela locação de pessoal em outra filial da empresa em um país diferente. Lima & Domingues (2021) tratam da importância do setor de GP fornecer suporte aos colaboradores, visto que estes passarão por mudanças culturais, logo, é mister que haja orientação e proteção legal por meio de contratos, afim de garantir ao empregado estabilidade durante o período em que ele esteja representando a organização.

Cumprido frisar que outro obstáculo enfrentado pelos gestores de GP diz respeito às questões éticas. A exemplo dessa proposição tem-se o estudo de Braga, Kubo & Oliva (2017), que aborda a dificuldade na tomada de decisão dos gestores desse setor frente aos dilemas éticos, tanto no que se refere ao tratamento de informações quanto no desempenho de funções que outrora não estavam sob sua responsabilidade, os autores destacam também o conflito de valores com aquilo que era demandado, atuando como guardiões da ética.

Assim, quando alinhada às questões éticas, econômicas e legais, têm-se as expectativas ideais da RSC. Para tanto Cruz & Souza (2016) realizaram uma análise do público interno das usinas brasileiras para fins de conhecimento das práticas de RSC, esta possibilitou concluir

que sua adoção pode impulsionar a diminuição da visão negativa que as usinas tem perante a sociedade, por meio da adoção de medidas afim de aperfeiçoar a qualidade de vida dos trabalhadores.

Além disso, outra categoria relevante e recentemente discutida pelos autores Filho *et. al* (2019) referem-se à influência de fomentos econômicos para o desenvolvimento local por meio de um ecossistema empreendedor. O estudo trata da construção de Políticas Públicas como facilitadoras a financiamentos e regulamentações, de modo a implicarem no maior desenvolvimento empresarial de um entorno de municípios brasileiros e promover aumento na criação de empregos.

Muito se fala das dificuldades e dilemas, porém Alberton & Carvalho (2017) buscaram compreender práticas que influenciam a criatividade para inovação dos colaboradores. Segundo eles, a autonomia dada para execução das atividades, a forma da avaliação de desempenho e o sistema de recompensas influenciam diretamente na criatividade, no desempenho de suas funções e, conseqüentemente, na geração de ideias.

No que tange aos resultados do trabalho, Pires & Nunes (2018) trazem um conceito pouco abordado nas literaturas, a virtuosidade organizacional, que seria um conjunto de atributos humanos e organizacionais, como a bondade moral, benefícios sociais e o impacto humano Bright *et al.*, 2006). Eles tratam a virtuosidade como mediadora na relação das práticas de GP com o desempenho organizacional.

De modo similar Malta, Machado & Fisher (2017), abordam outro ponto importante nessa mediação, o suporte externo do SEBRAE à Micro e Pequenas empresas brasileiras, visto a escassez de recursos presentes nas pequenas organizações e a fragilidade nesse setor, uma vez que essas empresas tem como características a formação familiar, portanto, maior resistência a mudanças. Conforme os autores, o suporte oferecido pelo SEBRAE atende aos critérios básicos da GP, porém não atendem a todas as necessidades procuradas pela pelas organizações, visto as particularidades de cada uma delas. Identificou-se o alto comprometimento decorrente do ambiente familiar e pouca especialização somado à resistência de contratação, verifica-se a influência pelo que se prevê na literatura, mas pouca profundidade no que se refere a implementação de políticas (Malta, Machado & Fisher, 2017).

Outro ponto diz respeito a equidade de gênero nas organizações (Vilela, Hanashiro & Costa, 2020) e quanto às práticas de GP especificamente voltadas a essa questão, como resultado tem-se a comprovação da diferença da participação feminina nas organizações em termos de número tem-se equipes majoritariamente masculinas. Ademais conforme os autores

percebe-se que o percentual feminino é inversamente proporcional ao nível dos cargos das organizações, há mais mulheres na base que em cargos de gerência ou direção.

Nesse sentido, o estudo de Silva & Carvalho (2019) demonstra avanços em relação à inclusão não só das mulheres no ambiente empresarial como a valorização das pessoas independente de idade, gênero, orientação sexual, raça ou deficiência. A pesquisa retrata as políticas adotadas em um hotel brasileiro que possibilitam o enriquecimento das práticas de GP que tenham a diversidade como premissa fundamental.

Seguindo na vertente de avanços, cabe ressaltar uma das modalidades que teve grande ênfase durante o período da pandemia de COVID-19, mas que já era adotada anteriormente, o teletrabalho. Taschetto & Froehlich (2019) destacam vantagens da adoção dessa prática, bem como a perspectiva dos colaboradores da GP em relação a sua adoção e como as pessoas estão amparadas pela Legislação.

De modo geral, a análise corrobora como alerta ao pontuar práticas de GP que podem ser adotadas colaborar com a RSC. E as questões levantadas reforçam o foco nos riscos e incertezas, bem como a responsabilidade percebida com a ética e a cultura da organização, que, segundo Ardishvili (2013), serão os pilares da RSC para pesquisas futuras.

Conclusão

Tendo em vista que o presente estudo busca tecer argumentos à das políticas de Gestão de Pessoas (GP) com a Responsabilidade Social Corporativa (RSC), assim como a necessidade que a RSC tem de que as organizações adotem políticas e práticas relacionadas a processos que integrem requisitos sociais, ambientais, éticos, de direitos humanos e de produção e consumo (Comissão Europeia, 2011) e como as práticas de GP são relevantes na efetivação da RSC, a análise sistemática contribuiu para que houvesse expansão no que se refere a formação de arcabouço teóricos para pesquisas futuras.

Em linhas gerais é possível concluir que os estudos analisados pouco relacionam a GP com a RSC, porém vale ressaltar que as práticas de GP, como a inclusão de Pessoas com Deficiência (PcD), de sustentabilidade, da gestão transcultural, de sistemas de recompensa, da equidade de gênero e outras práticas (Mascarenha & Barbosa, 2019; Lima & Domingues, 2021; Vilela, Hanashiro & Costa, 2020) impactam diretamente não só no bem-estar organizacional como são políticas que podem ser adotadas por organizações responsáveis socialmente.

Não obstante, também foi possível identificar que essas práticas mencionadas anteriormente necessitam ser firmadas de forma mais efetiva, visto arbitrariedade mencionada quanto suas implementações (Palhares *et. al*, 2020; Gonsalves *et. al*, 2017; Guessser, Ensslin e Petri, 2020 e Braga, Kubo & Oliva, 2017). Convém ressaltar também que essas melhorias são uma necessidade não só das organizações privadas como das públicas.

Ademais, possibilita a percepção de que as práticas de GP são diretamente proporcionais à produtividade e a qualidade de vida organizacional. Apesar da escassez de literaturas relacionando diretamente o tema à RSC é evidente que a combinação de questões éticas, econômicas e legais produz o cenário ideal para as organizações, seus colaboradores, clientes e, conseqüentemente, o meio em que ela está inserida.

Assim, o estudo contribui ao identificar os impactos das práticas de responsabilidade social e os desafios para implantação dos mesmos. Logo, vê-se também a importância de reunir recursos e pensar coletivamente sobre como responder às necessidades do público, posto que isso contribui para organizações mais colaborativas, resilientes e responsivas. Face o exposto sugere-se que pesquisas futuras realizem pesquisas práticas, como estudo de caso, entrevistas ou aplicação de questionários em organizações que adotam ou desejam adotar práticas e políticas RSC para fins de enriquecimento do arcabouço teórico.

Referências

- Abson D. J., Fischer J. & Leventon J., et al. (2017) Leverage points for sustainability transformation. *Ambio*, 46, 30–39.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A. & Ganapathi, J. (2007) Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32, 836-863.
- Alberton, M. M., & de Carvalho, L. C. (2017). Práticas de Recursos Humanos que Influenciam na Criatividade dos Funcionários. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 9(2), 61-87.
- Ardichvili, A. (2013) The Role of HRD in CSR, Sustainability, and Ethics: A Relational Model. *Human Resource Development Review*, 12(4), 456-473.
- Armstrong, M. (2014) *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. ed. London: Kogan Page.
- Authenticity in Corporate Social Responsibility, *J Bus Ethics*, 131, 137–150.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

- Bason, C. (2013). Discovering co-production by design. In: E. Manzini and E. Staszowski, eds. *Public and Collaborative: Exploring the Intersection of Design, Social Innovation and Public Policy*. USA: DESIS Network, viii–xx.
- Biglan, A. (2020) *Rebooting capitalism: How we can forge a society that works for everyone*. (Paperback); Publisher: Values to Action.
- Blasco, M. (2015). Socially Responsive Organizations and the Challenge of Poverty. *Academy of Management Learning & Education*. 14. 10.5465/amle.2015.0074.
- Bloem, J., Doorn, M.V., Duivesteyn, S., Excoffier, D., Maas, R. & Ommeren, E.V. (2014) *The Fourth Industrial Revolution—Things to Tighten the Link between IT and OT*. Sogeti INT2014.
- Braga, B. M., Kubo, E. K. D. M., & Oliva, E. (2017). Dilemas éticos enfrentados por profissionais de recursos humanos: Explorando cursos de ação. *Revista de Administração Contemporânea*, 21, 832-850.
- Bright, D. S., Cameron, K. S., & Caza, A. (2006). The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 249-269. doi:10.1007/s10551-005-5904-4.
- Črešnar, R.; Nedelko, Z. (2020) Understanding Future Leaders: How Are Personal Values of Generations Y and Z Tailored to Leadership in Industry 4.0?, *Sustainability*, 12(4417).
- Camilo, C. & Garrido, M. V. (2019) A revisão sistemática de literatura em psicologia: Desafios e orientações, *Análise Psicológica*, 4, 535-552.
- Camilo, C. & Garrido, M. V. (2019). A revisão sistemática de literatura em psicologia: Desafios e orientações, *Análise Psicológica*, 4 (XXXVII): 535-552.
- Carrol, A. B. (2015) Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks, *Organizational Dynamics*, 44, 87-96.
- Casteren Van Cattenburch I. H. (2017) The Globe Sustained: Shakespeare's allegory for sustainable development. *Futures*, 87, 24– 36.
- Chizzotti, A. (2010) *Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais*. 3. ed. Petrópolis: Vozes.
- Choo, C. W., Furness, C., Paquette, S., Van Den Berg, H., Detlor, B., Bergeron, P. & Beaton, L. (2006) Working with information: information management and culture in a professional services organization. *Journal of Information Science*, 32(6), 491-510.
- Collis, J. & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração*. 2ª. Ed. Ed. Bookman, São Paulo.
- Cooke, A., Smith, Debbie; Booth, A. (2012) Beyond PICO: the SPIDER tool for qualitative evidence synthesis. *Qualitative health research*, 22(10), 1435-1443.
- Cooper, H. (2016). *Research synthesis and meta-analysis: A step-by-step approach* (5 th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Cruz, J. E., & de Souza, E. M. S. (2017). Gestão de recursos humanos à luz da responsabilidade social empresarial: um estudo no setor sucroenergético em Goiás. *Gestão & Regionalidade*, 33(97), 23-47.
- da Silva, D. F., & de Carvalho, D. L. T. (2019). “I see your true colors”: a diversidade dos recursos humanos no Hotel Village Premium. *Revista Ciências Administrativas*, 25(3).
- de Lima, D. F., & Domingues, C. R. (2021). Mobilidade Internacional com Contrato Local: Impactos nas Estratégias e Ações de Recursos Humanos Internacional. *Revista Ciências Administrativas*, 27(1).
- de Oliveira Gonçalves, A., dos Santos, R. L. A., de Faria Bilhim, J. A., & Costa, T. D. (2017). Que Modelo é esse? as alterações nos processos de capacitação de recursos humanos nos 20 Anos do Plano MARE. *Administração Pública e Gestão Social*, 9(4), 298-309.
- Demo, G. & Rozzett, K. (2012). Human resource management policies and practices (HRMPP): scale validation in the United States. *International Journal of Strategic Management*, 12 (3), 41-66.
- dos Santos Filho, L. A., de Oliveira Guimarães, L., Martins, H. C., & Penna, L. B. (2019). Análise da atuação dos domínios políticas públicas e recursos humanos em um ecossistema empreendedor. *Revista Economia & Gestão*, 19(54), 95-113.
- Elkington, J. (2012) *Sustentabilidade*. Canibais com Garfo e Faca. São Paulo. M. Books do Brasil Editora Ltda. for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA Statement. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000097.
- Gond, J. P., Akremi, A., Swaen, V. & Babu, N. (2017). The psychological microfoundations of corporate social responsibility: a person-centric systematic review. *J. Organ. Behav.* 38, 225–246.
- Guesser, P. C. L., Ensslin, S. R., & Petri, S. M. Avaliação de Desempenho de Gestão de Recursos Humanos no Setor Público. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 15(4), 42-67.
- Houmanfar, R. A., Alavosius, M. P., Morford, Z. H., Herbst, S. A. & Reimer, D. (2015) Functions of organizational leaders in cultural change: Financial and social well-being. *Journal of Organizational Behavior Management*, 35(1), 4–27.
- Juniper, B., Bellamy, P. & White, N. (2012) Evaluating the well-being of public library workers. *Journal of Librarianship and Information Science*, 44(2), 108-117.
- Klimkiewicz, K. (2012) - Odpowiedzialne Przedsię Biorstwo wodpowiedzialnym otoczeniu, Kwartalnik, *Economia I Prawo*, Tom XI, nr. 4.
- Komatsu, T. *et al.* (2021). Policy labs challenges in the public sector: the value of design for more responsive organizations. *Policy Design And Practice*, [S.L.], 4(2), 271-291, 3 abr. Informa UK Limited.

- Kunz, N.C., Moran, C.J. & Kastle, T. (2013) Conceptualising “coupling” for sustainability implementation in the industrial sector: a review of the field and projection of future research opportunities. *J. Clean. Prod.* 53, 69-80.
- leadership for a new progressive movement. *The Behavior Analyst*, 39, 109–121.
- Legge, K. (2006) Human resource management. In: Ackroyd, S.; Batt, R.; Thompson, P.; Tolbert, P. S. (Eds.). *The Oxford handbook of work and organization*. New York: Oxford University Press, 220-241.
- Maignan, I. & Ferrell, O. C. (2004) Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19.
- Malta, T. C., Machado, M. C., & Fischer, A. L. (2017). Gestão de recursos humanos em micro e pequenas empresas: direcionamento do SEBRAE para estimular o desenvolvimento de políticas e práticas.
- Manzhynski, S. & Figge, F. (2020) Coopetition for sustainability: Between organizational benefit and societal good. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 827–837.
- Mascarenhas, A. O., & Barbosa, A. C. Q. (2019). Gestão de recursos humanos sustentável e responsabilidade socioambiental: Uma agenda para debates. *Revista de Administração de Empresas*, 59, 353-364.
- Mattaini, M. A., & Aspholm, R. (2016). Contributions of behavioral systems science to
- Mazutis, D. M. & Slawinski, N. (2015). Reconnecting Business and Society: Perceptions of
- Mendes, A. M. & Ferreira, M. C. (2008) Contexto de Trabalho. In.: Siqueira, M.M.M (Org.) *Medidas de Comportamento Organizacional – Ferramentas de Diagnóstico e Gestão*.
- Oliveira, H. H., & Honório, L. C. (2020). Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: associando os construtos em uma organização pública. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 21.
- Palhares, J. V., Rosa, M. E. A., & Santos, T. L. B. (2019). O CARÁTER INCLUSIVO DAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO NO SUL DE MINAS GERAIS. *Caderno de Administração*, 27(1), 1-18.
- Pettigrew, A. (2012) Context and action in the transformation of the firm: A Reprise. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1304-1328.
- Pires, M. L., & Nunes, F. (2018). Papel mediador da virtuosidade na gestão de recursos humanos e resultados do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 58, 380-392.
- Raub, S. (2017). When employees walk the company talk. The importance of employee involvement in corporate philanthropy. *Hum. Resour. Manag.* 56, 837 – 850.
- Rupp, D. E. & Mallory, D. B. (2015). Corporate social responsibility: psychological, person-centric, and progressing. *Annu. Rev. Organ. Psychol.* 2, 211-236.

- Sachs, I. (2009) *Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável*. 4ª edição. Organização: Paula Yone Stroh. - Rio de Janeiro: Ed. Garamond.
- Salminen, A., Lyytikaëinen, V. & Tiitinen, P. (2000). Putting documents into their work context in document analysis. *Information Processing and Management*, 36, 623-641.
- Sánchez-Báez, E. A., Fernández-Serrano, J. & Romero, I. (2018). Personal Values and Entrepreneurial Attitude as Intellectual Capital: Impact on Innovation in Small Enterprises. *Amfiteatru Economic*, 20(49), 771-787.
- Sen, A. (2010) *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia de Letras.
- Shabana, K. M., Buchholtz, A. K., & Carrol (2017). The Institutionalization of Corporate Social Responsibility Reporting, *Business & Society*, 2017, 56(8), 1107-1135.
- Singar, E. J. & Ramsden, J. (1972). *Human resources: obtaining results from people at work*. New York: McGraw-Hill.
- Soilemezi, D. & Linceviciute, S. (2018) Synthesizing qualitative research: reflections and lessons learnt by two new reviewers. *International Journal of Qualitative Methods*, 17(1).
- Stahl, B. C. (2005) The responsible company of the future: reflective responsibility in business, *Futures*, 37, 117-131.
- Stoddard, M. M., Gillis, B. & Cohn, P. (2019). Agile Project Management in Libraries: creating collaborative, resilient, responsive organizations. *Journal Of Library Administration*, [S.L.], 59(5), 492-511, 10 jun.
- Stone, D. L., Stone-Romero, E. F., & Lukaszewski, K. M. (2007). The impact of cultural values on the acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices. *Human Resource Management Review*, 17(2), 152–165.
- Taschetto, M., & Froehlich, C. (2019). Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 9(3).
- Tranfield, D., Denyer, D. & Smart, P. (2003) Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222.
- Vignola R., Leclerc G. & Morales M, et al. (2017) Leadership for moving the climate change adaptation agenda from planning to action. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 26-27, 84-89.
- Vilela, N. G. S., Hanashiro, D. M. M., & Costa, L. D. S. (2020). (Des) igualdade de gênero no local de trabalho e práticas de recursos humanos. *Revista Alcance*, 27(3), 382-398.
- Vveinhardt, J. & Andriukaitiene, R. (2016) Diagnostics of management culture in order to implement the concept of a socially responsible company: the case of a concern, *Ekonomika a management*, 142, XIX, 3.

- Vveinhardt, J. & Streimikiene, D. (2015) The questionnaire for diagnosing mobbing in employees' relationships. *Economic Research Ekonomiska Istraživanja*, 28(1), 441-466.
- Westley, F. R., Tjornbo, O., Schultz, L., Olsson, P., Folke, C., Crona, B. & Bodin, Ö. (2013) A theory of transformative agency in linked social-ecological systems. *Ecology and Society*, 18, 27.
- Young, C. A., & Corsun, D. L. (2010). Burned! The Impact of Work Aspects, Injury, and Job Satisfaction on Unionized Cooks' Intentions to Leave the Cooking Occupation. *Journal of*

Submetido em: 09.01.2023

Aceito em: 08.02.2023